

Projekt adaptačního procesu vývojového pracovníka ve výrobním závodě

Bc. Petra Kedroňová, DiS.

Diplomová práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra KEDROŇOVÁ, DiS.**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**

Téma práce: **Projekt adaptačního procesu vývojového pracovníka ve výrobním závodě**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti adaptace nových pracovníků ve firmě a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu adaptace nových pracovníků výrobního závodu popisované firmy.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení.
- Zpracujte projekt adaptačního procesu vývojového pracovníka pro danou firmu.
- Navrhněte proces adaptace vývojového pracovníka podle standardů výrobního závodu popisované firmy.
- Vyhodnoťte ekonomickou náročnost a případná rizika spojená s realizací navrhovaného procesu adaptace vývojového pracovníka popisované firmy.

Závěr – vyhodnocení

Rozsah 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. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
[2] DEIBL, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-72610-33-3
[4] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4
[5] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M. Podnik světové třídy: Geneze produktivity a kvality. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. 276 s. ISBN 80-902235-1-6

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **10. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 3. března 2008



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



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

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku adaptace nových zaměstnanců se zaměřením na útvar vývoje výrobního závodu. Teoretická část diplomové práce předkládá východiska pro zpracování praktické části, zejména pak projektové, jejímž cílem je tvorba adaptačního procesu. Adaptační proces je vytvořen na základě analýzy současného stavu na útvaru vývoje a vychází z předcházejících poznatků jenž byly zpracovány již v práci bakalářské.

Adaptační proces, jehož tvorba je cílem této práce, je navržen tak, aby bylo možno jej okamžitě začlenit do procesní mapy výrobního závodu a ihned realizovat. Projektová část diplomové práce řeší rovněž i problematiku dokumentace adaptačního procesu včetně návrhu adaptačního programu zaměstnance a jeho hodnocení. V diplomové práci je uveden vzorový příklad adaptačního programu včetně hodnocení, který je následně zařazen do procesu adaptace a je zde i graficky znázorněn.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, adaptační program, orientace nových zaměstnanců

ABSTRACT

This master thesis solves adaptation questions for new employees focusing on development department of the manufacturing plant. Theoretical part of the master thesis proposes basis for the practical part, especially the project, which target is the preparation of the adaptation process. Adaptation process is created on the basis of current state analysis on the development department and results from previous knowledge that was worked already in the bachelor thesis.

Adaptation process, which preparation is the target of this thesis, is prepared so that it is possible to cover it in the process map of the manufacturing plant and immediately realize. The project part of the master thesis covers also documentation of the adaptation process and includes adaptation program proposal and its evaluation. There is adaptation program example including the evaluation in the master thesis, and it is worked then into the adaptation process and also graphically demonstrated.

Keywords: adaptation, adaptation process, adaptation program, new employees orientation

Touto cestou bych chtěla poděkovat všem, kteří mi svými radami, návrhy a připomínkami pomohli ke zpracování mé diplomové práce.

Mé poděkování patří zejména doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady, informace a především jeho čas, který mi věnoval při zpracování diplomové práce.

Své díky bych chtěla vyslovit i svému zaměstnavateli, všem vedoucím vývoje a technologie společnosti, ve které jsem zaměstnána, a hlavně svým kolegům, kteří mě podpořili v mé práci a umožnili mi její zpracování.

V neposlední řadě patří poděkování mým rodičům, kteří mi byli velkou oporou nejenom při zpracování diplomové práce, ale po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
VYMEZENÍ PROJEKTU	11
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 LIDSKÝ KAPITÁL – LIDÉ V CENTRU POZORNOSTI	15
1.1 PRACOVNÍK V CENTRU POZORNOSTI OD PRVNÍHO DNE	15
1.2 PŘIŠEL NOVÝ ZAMĚSTNANEC – UVÁDĚNÍ A ORIENTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE.....	16
1.2.1 Orientace pracovníků jako adaptační aktivita	16
1.2.2 Cíle uvádění nových pracovníků do organizace.....	17
2 ADAPTACE PRACOVNÍKA	18
2.1 ADAPTAČNÍ PROCES	19
2.1.1 Pracovní adaptace.....	20
2.1.2 Sociální adaptace.....	20
2.1.3 Podniková kultura	21
2.1.4 Provázanost složek adaptačního procesu	21
2.2 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	22
2.2.1 Subjekty řízení adaptačního procesu	23
2.3 OBLASTI ORIENTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ V ADAPTAČNÍM PROCESU.....	24
2.4 UVÁDĚNÍ PRACOVNÍKŮ DO PODNIKU (CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE)	25
2.4.1 Přijetí pracovníka	25
2.4.2 Dokumentace pracovníka.....	26
2.4.3 Příručka pracovníka.....	26
2.5 UVÁDĚNÍ PRACOVNÍKŮ DO ÚTVARU / NA PRACOVIŠTĚ (ÚTVAROVÁ ORIENTACE).....	27
2.5.1 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka	28
2.6 ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	29
2.7 ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE.....	30
2.8 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	32
2.9 ZÁSADY PŘI ADAPTACI NOVÉHO PRACOVNÍKA.....	33
2.10 ADAPTACE SNIŽUJE NÁKLADY	34
2.11 RIZIKA SPOJENÁ S NEDOSTATEČNOU ADAPTACÍ.....	35
2.12 SHRNUTÍ NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH BODŮ ADAPTACE.....	36
3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
3.1 STANOVENÍ HYPOTÉZY A CÍLE PROJEKTU	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 PŘEDSTAVENÍ ZADAVATELE PROJEKTU – VÝROBNÍ SPOLEČNOST	41

4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI A JEJÍ VÝVOJ.....	41
4.2	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI A	41
4.3	VÝVOJOVÉ ODDĚLENÍ V ZÁVODĚ V HLUKU	42
5	VÝCHODISKA PROJEKTU.....	44
6	ANALÝZA ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI A	45
6.1	PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ – ADAPTACE DLE SMĚRNICE SPOLEČNOSTI	45
6.1.1	Celopodniková orientace.....	46
6.1.1.1	Zodpovědnosti	48
6.1.1.2	Obsahová stránka.....	49
6.1.1.3	Forma seznámení	49
6.1.1.4	Časové vymezení	50
6.1.2	Útvarová orientace	50
6.1.3	Orientace na konkrétní pracovní místo	51
6.2	ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE.....	52
6.3	HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	53
6.4	ADAPTAČNÍ PROCES V PRAXI.....	54
6.4.1	Nový pracovník na oddělení vývoje.....	54
6.4.1.1	Zahájení adaptace – první den nového zaměstnance	55
6.4.1.2	Průběh adaptace – adaptační program	57
6.5	SHRNUTÍ ANALÝZY ADAPTACE	60
6.6	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	61
7	VÝCHODISKA PRO ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	63
8	PROJEKT ADAPTAČNÍHO PROCESU VÝVOJOVÉHO PRACOVNÍKA.....	64
8.1	PRÁCE NA PROJEKTU	64
8.2	PŘÍPRAVA ADAPTACE JIŽ PŘED NÁSTUPEM ZAMĚSTNANCE	65
8.2.1	Informační brožura společnosti.....	65
8.3	PRVNÍ DEN V ZAMĚSTNÁNÍ – PRVNÍ KROK ADAPTACE.....	67
8.3.1	Popis pracovního místa	67
8.3.2	Osnova základního školení	68
8.3.3	Etický kodex.....	69
8.3.4	Ostatní informace pro zaměstnance – celopodniková orientace	69
8.3.5	První seznámení s oddělením vývoje – útvarová orientace	69
8.3.5.1	Příručka zaměstnance.....	70
8.4	HLAVNÍ FÁZE ADAPTACE	72
8.4.1	Garant nového zaměstnance.....	72
8.4.1.1	Stanovení garantů.....	73
8.4.1.2	Prostředky pro práci garantů	74
8.4.2	Adaptační program	75
8.4.2.1	Vzor adaptačního programu.....	77
8.5	HODNOCENÍ ADAPTACE.....	81
8.5.1	Plán hodnocení	82

8.6	STABILIZACE	86
8.7	ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO ZAČLENĚNÍ	87
8.7.1	Začlenění adaptace do fungujících procesů společnosti.....	90
8.7.2	Měřitelnost procesu – hodnocení výkonnosti procesu adaptace	91
9	ZHODNOCENÍ RIZIK REALIZACE PROJEKTU ADAPTAČNÍHO PROCESU	92
9.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST REALIZACE PROJEKTU	94
10	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	96
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Sílící konkurence jak v oblasti služeb tak i v oblasti průmyslových podniků nás neustále nutí využívat veškeré vstupní zdroje co nejefektivněji. Produktivita práce dosahovaná podnikem nám poté vyjadřuje jak dobře jsou tyto zdroje využity. Pro zajištění potřebného růstu produktivity je nutná vlastní silná koncentrace na růst a zlepšování základních faktorů, které ji ovlivňují. Přestože za takové faktory jsou považovány zejména úroveň technologie, podnikové klima a kultura, stupeň využívání nejnovějších informací a poznatků, je třeba si uvědomit, že rozhodujícím faktorem jsou a ještě dlouho zůstanou lidé, pracovníci, kteří ve firmě pracují, tedy využívání lidského potenciálu a jeho kultivace. Tento faktor, jenž vysokou měrou ovlivňuje i úroveň ostatních faktorů, lze s ohledem na definici průmyslového inženýrství označit jako nejvýznamnější složku „integrovaného systému lidí, strojů, materiálů a energií“.

Každý podnik a zaměstnavatel by si měl uvědomit, že kvalifikovaní pracovníci představují potenciál strategické pružnosti celého podniku. Konkurence nás nutí dosahovat neustále lepších výsledků k čemuž je potřeba motivovaných, výkonných a loajálních zaměstnanců. Právě tato problematika je v současné době jednou z nejdůležitějších oblastí zájmu a to nejenom ze strany lidských zdrojů mého zaměstnavatele, pro kterého je diplomová práce zpracována.

Zpracování celého diplomového projektu bylo vyvoláno na základě výsledků mé bakalářské práce, na kterou projekt navazuje. V bakalářské práci jsem provedla analýzu motivace vývojových pracovníků ve výrobním závodě. Provedená analýza však prokázala spíše průměrnou motivaci vývojových pracovníků. Vyhodnocením analýzy byly následně identifikovány možné příčiny nižší úrovně motivace a jednou z hlavních příčin byla určena nedostatečná vstupní péče a zaškolení nových zaměstnanců na vývojových pozicích. Právě tento nedostatek vyvolává dle analýzy u pracovníků pocit nezájmu ze strany zaměstnavatele, který se sice s postupujícím časem neprohlubuje, nicméně málokdy vymizí. Tímto dochází k poměrně vysoké nespokojenosti vývojových pracovníků, ke snížení jejich motivace a zejména stabilizace a následně k vyšší fluktuaci.

Předmětem řešení projektu je dle těchto poznatků vytvoření fungujícího procesu adaptace nových zaměstnanců na pozicích vývojových, který jim má umožnit jejich jednodušší začlenění do celého chodu oddělení a závodu. Proces má řešit nejenom samotnou adaptaci

těchto zaměstnanců, ale rovněž i zajistit jejich stabilizaci a propojení se systémem hodnocení. Hlavním cílem tohoto projektu je tedy tvorba adaptačního procesu pro specifickou skupinu vývojových pracovníků za pomoci aplikace moderních principů a metod jak z oblasti řízení lidských zdrojů, tak i z oblasti průmyslového inženýrství.

Diplomová práce projektu adaptačního procesu je rozdělena do dvou základních částí:

První, teoretická část, je východiskem pro zpracování analýzy a projektu diplomové práce. Popisovaná teoretická východiska vyústí ve stanovení hypotéz projektu.

Druhá, praktická část, je rozdělena na analýzu a samotný projekt adaptačního procesu. Analýza volně navazuje na výsledky zpracované bakalářské práce a hodnotí současný stav průběhu adaptace nových pracovníků vývoje. Souhrn výsledků analýzy současného stavu je zároveň ověřením stanovených hypotéz a návrhem na možná řešení.

Projektová část je zaměřena na tvorbu procesu adaptace vývojového pracovníka. Výsledek projektu, tedy proces, je vytvořen tak, aby odpovídal již zakotveným standardům procesů ve firmě a bylo možné jeho zařazení do celkové procesní mapy společnosti. Tvorba tohoto adaptačního procesu včetně prezentace jeho finální podoby je řešena projektovou formou. Součástí projektu je i vyhodnocení ekonomické náročnosti a ocenění rizik spojených s jeho realizací.

Každý pracovník, který nastupuje do nového zaměstnání, je vystaven obrovskému tlaku více či méně známých informací, neznalosti prostředí, kolegů a celkové situaci na novém, neznámém pracovišti. Jeho nástup je vždy určitou neznámou. Nepodceňujme tyto vstupní dny našich nových kolegů v zaměstnání a věnujme se jim již od prvního dne. Proces adaptace, který umožňuje novým zaměstnancům jejich rychlé začlenění do kolektivu i pracovního procesu, je bezpochyby prvním krokem vedoucím k určité výchově a zejména stabilizaci pracovníků, kterou dříve či později ocení nejenom samotný pracovník, ale i jeho zaměstnavatel. Věřím, že zpracování adaptačního procesu v této diplomové práci bude přínosem nejenom pro zadavatele, ale i pro ostatní případné čtenáře se zájmem o tuto problematiku.

VYMEZENÍ PROJEKTU

Název projektu:	Projekt adaptačního procesu vývojového pracovníka ve výrobním závodě
Projektový tým:	2 senior inženýři vývojového oddělení (vedoucí pracovníci dvou vývojových týmů) 1 vývojový technolog 2 administrativní pracovnice (1 asistentka a 1 pracovnice technické podpory vývoje – autorka této práce) 1 konzultant personálního útvaru
Zadavatel projektu:	Management vývojového oddělení výrobního závodu společnosti s ručením omezeným zabývající se výrobou automobilových komponent Zadavatel nesouhlasí se zveřejněním jména společnosti.
Historie projektu:	Projekt adaptačního procesu vývojového pracovníka byl vyvolán na základě výsledků bakalářské práce, kterou zpracovala autorka ve stejném závodě před dvěma lety. Tématem bakalářské práce byla analýza motivace pracovníků vývojového oddělení, která mimo jiné prokázala nevyhovující adaptaci nových zaměstnanců vývoje a tím i snížení jejich motivace pod očekávanou úroveň. Získané poznatky a výsledky z bakalářské práce jsou využity a dále rozvinuty v projektu.
Požadavky zadavatele:	Navrhnout adaptační proces vývojových pracovníků a jeho možného propojení s programem hodnocení a motivace vývojových pracovníků společnosti vedoucí k zajištění jejich stabilizace. Při tvorbě adaptačního procesu využít moderních metod tvorby procesu včetně metod průmyslového inženýrství.

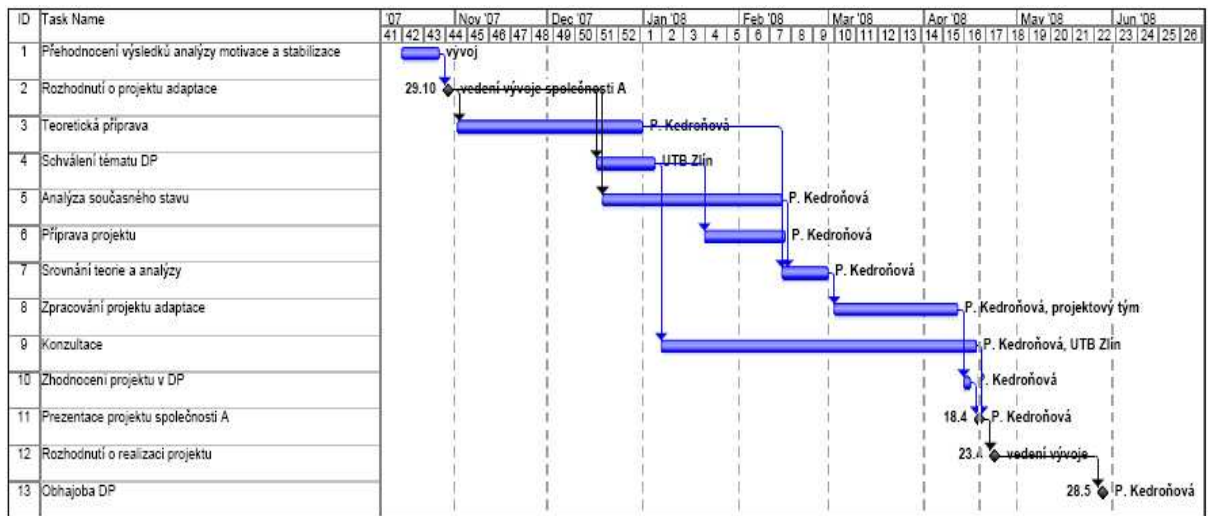
- Hlavní cíl projektu:** Změna současného přístupu k novým vývojovým zaměstnancům vytvořením adaptačního procesu těchto zaměstnanců, který umožní jejich začlenění nejenom ve vývojovém týmu, ale zároveň i ve výrobním závodě a tím zajistit jejich prvotní stabilizaci.
- Dílčí cíle projektu:** Navrhnout formu uvedení procesu adaptace v praxi včetně vyhodnocení ekonomické náročnosti a případných rizik spojených s realizací.
- Kritéria úspěchu:** Využití výsledků již provedené analýzy motivace zaměstnanců oddělení a zhodnocení současného stavu adaptace vývojových pracovníků analyzovaného oddělení. Získání potřebných informací o začleňování zaměstnanců vývoje působením v jejich týmu a okolí.
- Omezení projektu:**
Omezení časové – vytvoření procesu do konce dubna 2008.
Omezení formální – vytvořený proces musí svou formou odpovídat standardům zadavatele.
Omezení informací – zadavatel nesouhlasí se zveřejněním jména společnosti, pro kterou je projekt zpracován.
- Rozpočet projektu:** Bezrozpočtový projekt – projektový tým je po dohodě se zadavatelem složen ze stávajících zaměstnanců a bude řešen v rámci jejich pracovní doby. Každému členu projektového týmu je vyčleněna maximálně 5-ti hodinová účast týdně pro práci na projektu v rámci jeho oficiální pracovní doby po dobu 4 měsíců (celkem 480 hodin v rámci oficiální pracovní doby).
Prostory a ostatní administrativní prostředky použité při řešení projektu využívají existující vybavení vývojového oddělení.

Ekonomická náročnost samotné realizace procesu adaptace, která je vyhodnocena v závěru práce, se netýká popsaného návrhu a projektu diplomové práce, ale konkrétní realizace.

Podmínky projektu:

Vycházet z faktických informací, které prokázala analýza motivace oddělení v bakalářské práci a využít praktické zkušenosti získané z pětiletého působení na oddělení vývoje.

ČASOVÝ PLÁN



Obr. 1 Časový plán [vlastní zpracování]

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÝ KAPITÁL – LIDÉ V CENTRU POZORNOSTI

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. [6]

Člověk je ztělesněným lidským kapitálem. Jeho produktivnost roste v závislosti na investicích do lidského kapitálu. Není bez zajímavosti, že podle empirických výzkumů byly výnosy z investic do lidského kapitálu ve druhé polovině 20. století vyšší než výnosy z investic do jiných forem kapitálu. To mimo jiné svědčí o tom, že je lidský kapitál dosud vzácnějším výrobním faktorem než jiné formy kapitálu. [10]

V centru pozornosti podniku musí stát lidé – pracovníci podniku. Čím modernější a progresivnější technika a metody se používají, tím větší význam získává právě personál, protože využití zařízení stoupá úměrně s jeho kvalifikací. Kvalifikovaní pracovníci však představují na druhé straně i potenciál strategické pružnosti, tj. lepší reakceschopnosti a adaptability podniku na technický pokrok a požadavky trhu. Aktivizace lidského potenciálu je základním zdrojem současného a budoucího rozvoje jakéhokoliv podniku. K tomu je ovšem nutné stav lidských zdrojů uvnitř i v okolí podniků nejen dobře znát, ale zároveň si osvojit praktiky, metody, formy a postupy, jak tento potenciál využít, motivovat a dále kultivovat. Cílem těchto aktivit je ekonomická efektivnost „integrovaných systémů lidí, strojů, energií a materiálů“, stejně jako spokojenost a pracovní seberealizace pracovníků jako základního kamene tohoto systému. [16]

1.1 Pracovník v centru pozornosti od prvního dne

Po měsících námahy - a velkých nákladů – obsadil zaměstnavatel důležitou funkci ve svém oddělení novým zaměstnancem. Nyní, když se nový pracovník usadil ve své kanceláři, si může firma konečně oddechnout. Omyl! Skutečná práce teprve začíná. Je totiž na zaměstnavateli, aby novému zaměstnanci pomohl proplout často bouřlivými vodami přechodného období. Právě v tomto okamžiku mnoho společností selhává a to má svůj finanční dopad. Firma přece neinvestovala tolik peněz do nového pracovníka proto, aby ho prostě hodila do vody a nechala "plavat nebo utopit se". Většina společností připouští, že se novým pracovníkům musí pomoci zvládnout přechodné období, ale zpravidla tomu nevěnují patřičnou

pozornost. Zaměstnanci mu pomohou se základní orientací, která se zaměřuje na takové triviality jako například kde je kantýna nebo WC. Ale to, co je skutečně důležité, se často ignoruje. Nicméně zaměstnavatel, který skutečně chce, aby jeho nový zaměstnanec v práci uspěl, s ním promluví přímo a hned.

Nalézt dobrého zaměstnance je příliš obtížné - a příliš nákladné - než abychom ho nechali odejít bez boje. Je nutné stanovit si osobní cíl a pracovat bok po boku nového pracovníka, dokud se nenaučí jak to ve firmě chodí a nezíská si důvěru. Zaměstnavatel by měl dělat cokoli je nutné, aby mu pomohl projít kritickým přechodným obdobím. Toto úsilí se v dlouhodobé perspektivě zaručeně vyplatí. [11]

1.2 Přišel nový zaměstnanec – uvádění a orientace nových pracovníků do organizace

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, pořízení mzdového listu, evidenčního listu, vystavení podnikového průkazu a další formální náležitosti, které zastává personální útvar. Na závěr celé přijímací procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci. Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je tedy i jeho uvedení na pracoviště. Těmito procedurami však přijetí pracovníka nekončí, naopak právě začíná. Pracovník vstupuje do aktivity vlastní orientace a adaptace s novou organizací a novým pracovištěm. [12]

1.2.1 Orientace pracovníků jako adaptační aktivita

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

Orientace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky.

Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace. Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. [12]

1.2.2 Cíle uvádění nových pracovníků do organizace

Uvádění nově přijatých pracovníků do chodu organizace patří vedle zjištění potřeby a procesu přijímání pracovníků k nedílné součásti řízení a efektivního využívání lidského kapitálu. Nový zaměstnanec se totiž musí ve firmě aklimatizovat, to znamená aby byl schopen dosahovat maximálního výkonu v co nejkratší době, musí překonat počáteční fázi, kdy se mu zdá všechno nové a neobvyklé. Tím se také sníží riziko předčasných odchodů nových pracovníků z organizace. [4]

Uvádění nových pracovníků do organizace má 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 [4]

2 ADAPTACE PRACOVNÍKA

Adaptace je, obecně vzato, proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám a zahrnuje i zpětné působení člověka na okolní prostředí s cílem přizpůsobit ho svým potřebám, zájmům a hodnotám. V pracovním vztahu je adaptace procesem, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů (pracovní adaptace) a se začleňováním do sociálních vztahů pracovní skupiny i organizace (sociální adaptace). Adaptace zaměstnance je ovlivněna jeho osobními předpoklady a schopností přizpůsobit se pracovnímu prostředí a podnikové kultuře.

Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním orientačního programu jako prostředku, jak urychlit začlenění nových zaměstnanců. Orientační program slouží jako nástroj socializace nového zaměstnance, aby pochopil a přijal podnikovou kulturu, začlenil se do sociálního systému organizace a urychleně dosáhl standardního pracovního výkonu. Cílem programu je vytvořit silné vztahy, podnítit angažovanost a zapojit se do procesu adaptace. Jde o řízenou asimilaci, a proto orientační program sděluje hodnoty, normy a způsoby, jak se věci v podniku dělají, a jak má kulturní přizpůsobení vypadat. [13]

Adaptace nových zaměstnanců patří často k relativně podceněným oblastem řízení. Její průběh a výsledky jsou však stejně důležité jako správné získávání a výběr nových pracovníků. Opustí-li nový zaměstnanec v důsledku špatně provedeného uvedení do podniku nebo nezvládnuté pracovní adaptace firmu v krátké době po nástupu, nebo se stáhne do stavu „vnitřní“, mentální výpovědi, znamená to pro firmu značné náklady.

Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí a pracovněprávní a administrativní kroky a formality spojené s uvedením do nové funkce.

Administrativní kroky spojené s nástupem, jakkoli jejich počet může být obsáhlý, zpravidla nepředstavují velký problém – opírají se o standardní přehledy (seznamy) povinností a formálních náležitostí, zabezpečující, aby žádný podstatný úkon spojený s pracovním nástupem nebyl opomenut. Odborné zapracování a sociální začlenění představuje náročnější a dlouhodobější úkol, opírající se o některé základní nástroje, především adaptační plány, tréninky, pracovní rotace a zpětnovazební rozhovory.

O adaptaci nových zaměstnanců hovoříme především tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním úsekem firmy. Tento proces může

být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. [15]

2.1 Adaptační proces

Adaptační proces je účelově usměrňovaný proces orientace člověka, v němž dochází k uvedení nového zaměstnance do práce, jeho seznámení s podnikem, pracovištěm, podmínkami práce a spolupracovníky, s cílem získat plnohodnotného a stabilizovaného zaměstnance.

Z obsahového hlediska adaptační proces tvoří (viz Obr. 2):

pracovní adaptace,

sociální adaptace,

adaptace na podnikovou kulturu. [3]



Obr. 2. Adaptační proces [3]

Adaptační proces lze konkretizovat následujícími částečnými cíli:

1. seznámení se s prací,
2. vytváření vztahů k spolupracovníkům a pochopení stylu práce podniku,
3. formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s podnikem tím, že vidí jak jeho práce zapadá do celopodnikového rámce.

2.1.1 Pracovní adaptace

Obsah pracovní adaptace závisí na konkrétních podmínkách pracovního místa, na které byl pracovník přijat, a na jeho připravenosti na danou práci. Jde i o vstupní zácvik a zaškolení zaměstnance v rámci celkového formování jeho schopností podle potřeb podniku.

Pracovní adaptace je proces průběžné konfrontace mezi specifickými požadavky vyplývajícími z pracovního zařazení a existujícími předpoklady zaměstnance, které je možné vyjádřit mírou jeho kapacity. Je to proces, který začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v různé podobě po celou dobu pracovní aktivity až do konce profesionální dráhy. Dynamiku tohoto procesu ovlivňují proměnlivé nároky práce, vyvíjející se schopnosti a aktuální potřeby pracovníka. Výsledkem je určitá úroveň vyrovnávání se člověka s pracovní situací - tj. pracovní adaptovanost. Složitost a rozmanitost vyrovnávání se s pracovní situací jsou dány variabilitou faktorů, které ovlivňují průběh adaptace a dosažený stav adaptovanosti. Jde o objektivní a subjektivní faktory (viz Tab. 1). [3]

Tab. 1. Objektivní a subjektivní faktory ovlivňující průběh adaptace [3]

Objektivní faktory	Subjektivní faktory
obsah a charakter práce	odborná připravenost (odborná kapacita)
organizace práce	pracovní zdatnost (výkonová kapacita)
pracovní podmínky	osobnostní profil (osobnostní kapacita)
způsob a styl vedení	společenský profil (společenská kapacita)
hodnocení pracovního výkonu	osobní a pracovní zaměření (motivační kapacita)
system odměňování	
možnosti vzdělávání a rozvoje	situační stav člověka

2.1.2 Sociální adaptace

Cílem sociální adaptace je dosáhnout zařazení zaměstnance do existujícího systému mezilidských vztahů na pracovišti i v podniku. Tento sociální kontext lze zohlednit už při výběru pracovníků, tzn. vybrat takového uchazeče, který dokáže optimálně spolupracovat v pracovní skupině a jehož budou spolupracovníci akceptovat.

Sociální adaptace je proces, při kterém se zaměstnanec zařazuje do struktury vztahů existujících v pracovní skupině. Proces směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami,

cíli, normami a zvyklostmi jednotlivce se zaměřením, hodnotami a normami skupiny. Podstatu sociální adaptace tvoří osobní styk s ostatními členy skupiny, kdy se jednatel seznámuje s projevy sociálního chování. Průběh procesu sociální adaptace a dosažený stav adaptovanosti je ovlivňován vnějšími a vnitřními faktory (viz tabulka 2). [3]

Tab. 2. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující sociální adaptaci [3]

Vnější faktory	Vnitřní faktory
pracovní skupina	úroveň socializace zaměstnance
vztahy – formální, neformální	úroveň sociální zralosti člověka
existující zvyky a tradice	sociální kapacita jedince
osobnost nadřízeného	
sociální klima na pracovišti	

2.1.3 Podniková kultura

Podniková kultura představuje systém společných hodnot a norem, které byly v podniku přijaty, rozvíjejí se a mají velký vliv na jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců. Navenek se projevuje jako forma společenského styku zaměstnanců, v oblečení, ve zvycích, v materiálním vybavení ap. Základní způsoby chování ovlivněné společnými zásadami, pravidly, směry konání se stávají vzorem pro nové členy kolektivu. Cílem adaptačního procesu v oblasti podnikové kultury je pomoci novým zaměstnancům orientovat se v existujících sociálních normách a standardech jednání, přizpůsobit se jim a dosáhnout, aby se zaměstnanci osobně identifikovali s činností podniku, která směřuje k jeho prosperitě a šíření dobrého jména. [3]

2.1.4 Provázanost složek adaptačního procesu

Usměrňování pracovní adaptace pomáhá k vytváření identifikace člověka s prací a s podnikem. Identifikace s prací vyjadřuje úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti, její přijetí za svou. Vyjadřuje stanovisko, že vykonávaná práce uspokojuje, přináší naplnění a je součástí smyslu života. Dosavadní zkušenosti potvrzují, že identifikace s prací je příznivě ovlivňována charakterem práce, některými osobnostními a sociálními faktory a skutečnostmi, které se vztahují k osobnosti člověka.

Identifikace s podnikem je postoj zaměstnanců k podniku vyjádřený jednáním, kterým prokazují svůj zájem podílet se na cílech a úspěších podniku. Jde o uznávání a akceptování

hodnot a cílů podniku, ochotu vynakládat značné úsilí ve prospěch podniku, jakož i přání být členem podniku. Identifikaci s podnikem ovlivňují podobné osobnostní a sociální faktory, jako v případě identifikace s prací. Jistá specifika vyplývají z aktivit podniku, kterými je možné záměrně ovlivnit příznivý vztah výhodami nabízenými v rámci personální a sociální politiky.

Lidé vykonávají svoji práci zpravidla v bohatě strukturovaných vztazích. Proto se hovoří o pracovní adaptaci, sociální adaptaci a adaptaci na podnikovou kulturu. Tyto tři složky adaptačního procesu se navzájem prolínají a ovlivňují. Úzká souvislost se projevuje v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím všech rovin adaptace. [3]

2.2 Řízení adaptačního procesu

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevuje v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace. Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces v podniku živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- aspekt podniku (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikaci s prací, pracovní skupinou a podnikem)

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku

Adaptace v konkrétních podmínkách podniku je ovlivněna informacemi, které nový pracovník získal před vstupem do pracovního poměru. Image podniku, jeho pověst na veřejnosti, první dojmy, které již jako uchazeč o zaměstnání v podniku získal, působí na jeho názor, který si o podniku vytváří, a ovlivňují jeho rozhodnutí o nástupu či ne.

Pro průběh adaptačního procesu nového pracovníka je žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o podniku, soubory informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, pracovním režimu na pracovišti a soubor informací o pracovní skupině.

V prvním období po nástupu do zaměstnání je pro pracovníka důležité, aby se v novém prostředí podniku dokázal orientovat, seznámil se s umístěním a činností důležitých útvarů a oddělení, informoval se o návaznosti práce provozů či oddělení. Potřebná je také znalost vztahu daného podniku k jiným podnikům a institucím i jeho vazeb ke komunitě, v níž působí.

Je běžné, že nový pracovník pocítuje v novém prostředí určitou nejistotu, a vítá, pokud mu podnik poskytne v tomto období „pomocnou ruku“. V některých organizacích mají dobré zkušenosti s tím, jsou-li součástí řízené adaptace i kursy či účelové semináře pro nové zaměstnance, které mají napomoci rychlejší a adekvátnější orientaci nastupujících pracovníků v nových sociálních podmínkách a umožnit pochopení i širších souvislostí jejich pracovního zařazení. Z konkrétních příkladů zejména velkých firem je možné uvést např. orientační programy pro nové pracovníky podniku, které s využitím videozáznamů seznamují nové zaměstnance s historií a tradicí dané firmy, s jejími současnými projekty a zákazníky i s plány firmy do budoucnosti. Cílem těchto programů je nejen poskytnutí širokého přehledu o firmě novým pracovníkům, ale i podpora podnikové kultury. Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin. [5]

2.2.1 Subjekty řízení adaptačního procesu

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci. Kromě nich se na řízení adaptace podílejí i pracovníci personálních útvarů (shromažďováním podkladů, metodickým vedením, kontrolou průběhu adaptace apod.)

Usměrňování průběhu adaptačního procesu nastupujících pracovníků patří mezi personální činnosti, které jsou neodmyslitelnou součástí řídicí práce. Bezprostřední vedoucí pracovník skupiny, do které pracovník vstupuje, je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je odpovědný za jeho průběh. Jeho úloha vzrůstá zejména při řízení adaptačního procesu pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. V tomto případě řídicí pracovník může ve zvýšené míře ovlivnit formující se vztah mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci i k zaměstnavatelské organizaci.

Vliv, který má bezprostřední nadřízený na průběh adaptačního procesu nového zaměstnance, je bezesporu mimořádný. Při řízení adaptačního procesu nového pracovníka by se neměl opomíjet také přínos, který představuje jeho nový pohled na podnik a jeho problémy. Některé firmy z tohoto důvodu zařazují pohovor s pracovníkem po velmi krátké době (asi po jednom měsíci) od jeho nástupu, aby bylo možné zachytit jeho první postřehy o podnikové realitě. [5]

2.3 Oblasti orientace nových pracovníků v adaptačním procesu

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. **Útvarová orientace (popř. skupinová či týmová orientace)** týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu).
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. [12]

2.4 Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace)

Úvodní část adaptace je zpravidla zaměřena na předání rozhodujících informací o celém podniku, a to ústní i písemnou formou. Tuto část adaptačního procesu má na starosti větší personální oddělení. Na podporu prvních kroků adaptace nových zaměstnanců mají střední a velké podniky pro nové zaměstnance většinou k dispozici orientační brožury, audio a videokazety, obsahující nejdůležitější informace o podniku.

Předání informací by nemělo probíhat jen v písemné podobě, ale i ve formě ústní umožňující lepší vysvětlení základních postupů a pravidel. Předávané informace se vedle základních charakteristik firmy týkají většinou pracovních podmínek, pravidel odměňování, možností vzdělávání a výcviku, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, sociálního programu firmy, stravovacích možností, poskytovaného pojištění, disciplinárních postupů, pravidel vysílání na pracovní cesty, zaměstnaneckých kodexů apod. [15]

2.4.1 Přijetí pracovníka

Většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě, přece jen si asi budou klást otázky jako: „Co je to vlastně za podnik? Jak se ke mně bude chovat můj nadřízený? Shodnu se s ostatními pracovníky? Budu schopen tu práci dělat?“

Tyto otázky asi nebudou zodpovězeny hned, ale přinejmenším lze zmírnit určité všeobecné obavy zjištěním, že první kontakty jsou přátelské a užitečné. Doporučuje se 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, vyhněte se tak nebezpečí, že se objeví předtím, než dorazí recepční nebo úředníci.
- Proškolte personál recepcce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči.
- Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodte jej vždy, když je cesta na nové místo poněkud složitější.

- Nenechávejte nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu. [4]

2.4.2 Dokumentace pracovníka

Noví pracovníci by měli předat všechny potřebné dokumenty, které obdrželi od předchozích zaměstnavatelů (například zápočtový list pro účely sociálního zabezpečení, dokumenty související s odvody daně z příjmu apod.). Na druhé straně je možné předat pracovníkům řadu dokumentů, například písemnosti týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, písemné informace o postupech při disciplinárním řízení nebo při projednávání stížností, příručku pracovníka apod. [4]

2.4.3 Příručka pracovníka

Pro účely hladkého průběhu přijetí pracovníka je užitečná jakási příručka pracovníka (brožurka obsahující vše, co by měl pracovník znát, tedy to, co je také známo jako orientační či informační balíček). Nesmí být příliš upovídaná, ale měla by jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát, a může být uspořádána podle následujících bodů:

- stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení;
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, pojištění;
- odměňování – mzdové / platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky;
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- udělování volna;
- podniková pravidla;
- disciplinární postupy;
- postupy pro přiznávání kvalifikace;
- postup při stížnostech;
- postup při povyšování pracovníků;
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů;
- možnosti vzdělávání a výcviku;
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;

- zdravotní péče a první pomoc;
- možnosti stravování a občerstvení;
- sociální program a péče o pracovníky;
- pravidla pro telefonování a korespondování;
- pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu);
- cestovné a diety.

Pokud organizace není příliš velká na to, aby bylo hospodárné mít pro tyto účely tištěnou příručku, lze alespoň připravit jakýsi rozmnožený přehled uvedených informací.

Uvádění pracovníků do podniku by však nemělo spoléhat na tištěné slovo. Pracovníci personálního útvaru nebo jiní lidé mající na starosti nové pracovníky by měli probrat s každým jedincem, popřípadě se skupinou nových pracovníků, hlavní body. Tento způsob je lidštější a umožňuje zodpovědět případné otázky.

Jakmile je toto počáteční informování dokončeno, měli bychom nového pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a představit jej vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, který pak zabezpečí jeho uvedení do útvaru (útvárovou orientaci). [4]

2.5 Uvádění pracovníků do útvaru / na pracoviště (útvárová orientace)

Noví pracovníci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat (o bezprostředního nadřízeného nebo vedoucího týmu), s kým budou pracovat, jakou práci dostanou první den a jak vypadá jejich pracoviště. Některé tyto informace jim může poskytnout pracovník personálního útvaru, popřípadě jiná osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je vedoucí útvaru nebo vedoucí týmu.

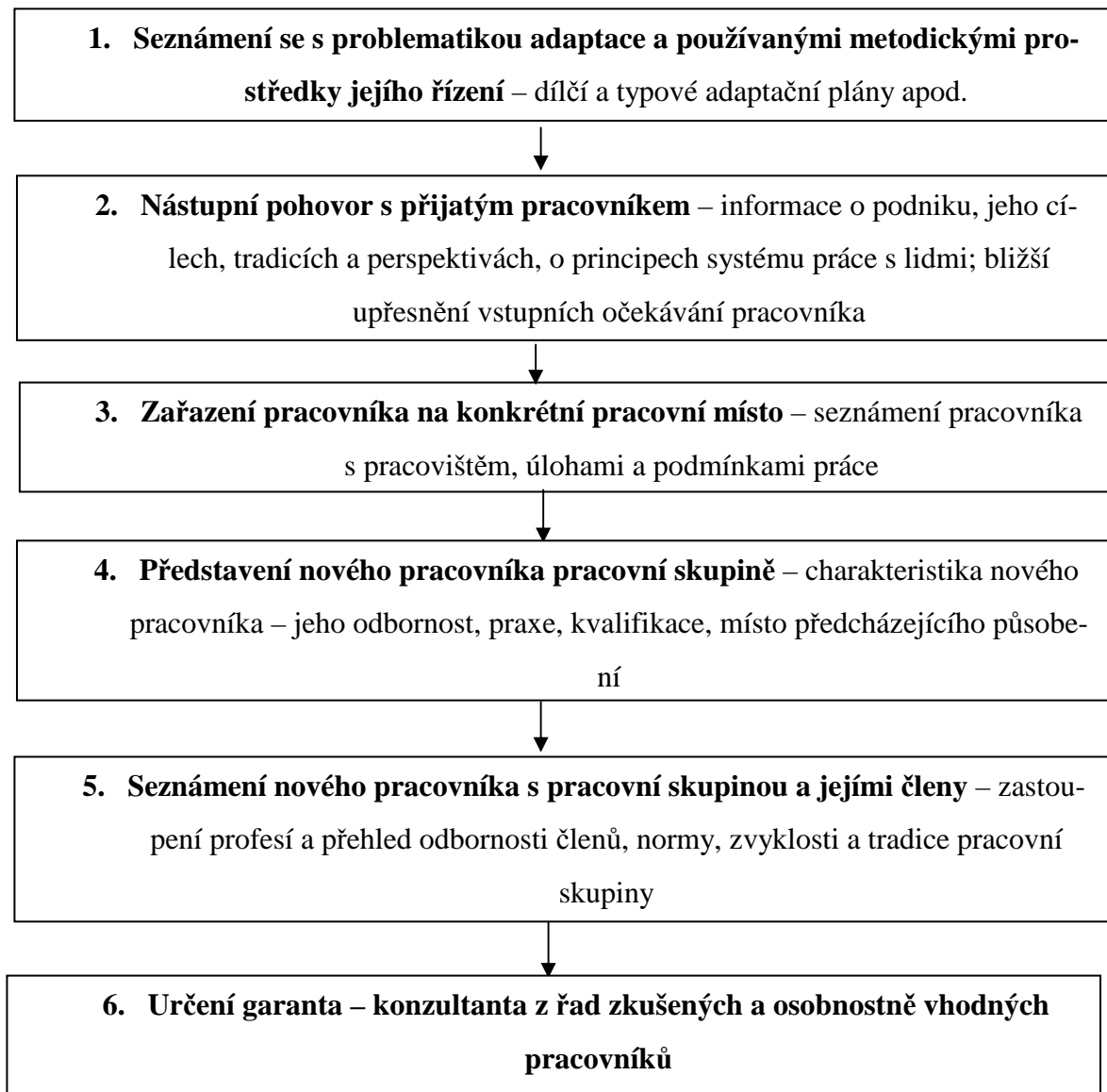
Program uvádění pracovníka do útvaru by měl zahájit vedoucí útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu. Tento vedoucí uvítá nového pracovníka, poskytne mu stručnou informaci o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Je však důležité, aby do této fáze byl vedoucí útvaru zapojen už proto, aby jej nový pracovník nepovažoval za někoho, kdo je mu na hony vzdálen. Detailní uvádění nového pracovníka do útvaru (útvárovou orientaci) provádí bezprostřední nadřízený (vedoucí týmu). Toto uvádění má pět hlavních cílů:

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;

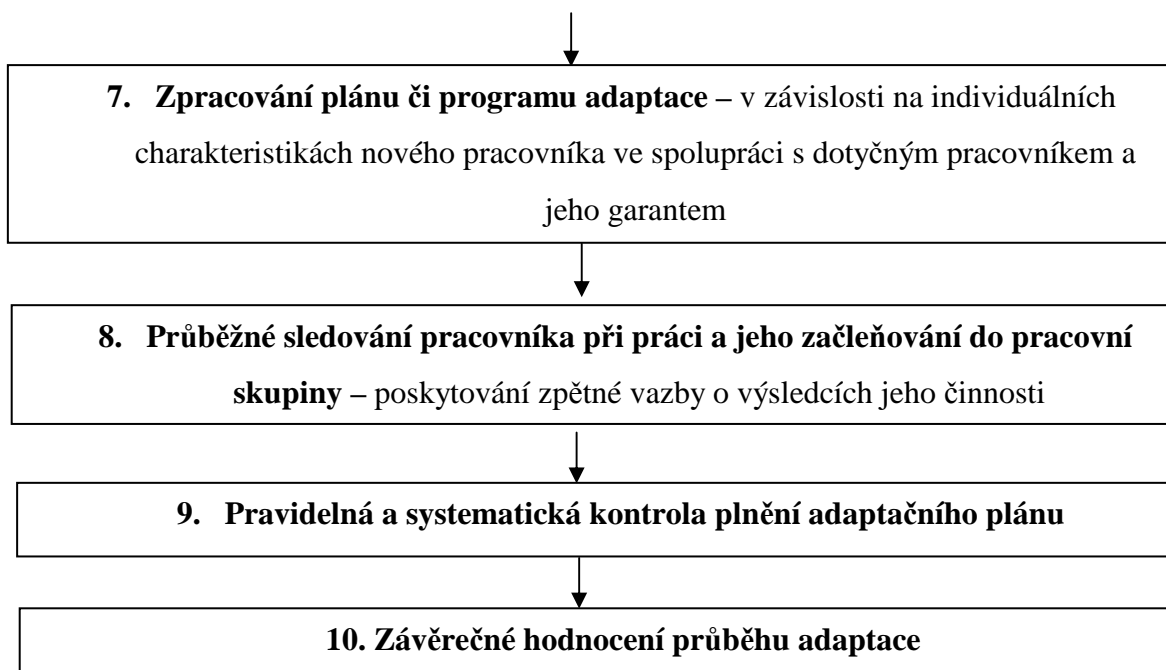
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci;
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;
- informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává;
- informovat o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

Vedoucí týmu by měl představit nového pracovníka jeho spolupracovníkům – členům týmu. Nejlepší je, když nového pracovníka předá jednomu členu týmu, aby mu byl průvodcem nebo „přítelem nového pracovníka“. [4]

2.5.1 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka



Obr. 3 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka [5]



Obr. 3 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka - pokračování [5]

2.6 Adaptační program

Účinnost působení vedoucího při usměrňování adaptace pracovníků je do značné míry ovlivněna i úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu, vypracovaných v dané hospodářské organizaci (mohou jimi být typové adaptační plány, plány nástupní praxe apod.) Progresivní jsou z tohoto hlediska ty podniky, v nichž jsou realizovány tzv. dílčí adaptační programy. Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků. Adaptační plány jsou v hospodářské praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků.

Při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z těchto zásad:

- obsah plánu má být závislý na složitostech a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován, a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly.

- při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka

- adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním

Adaptační plán může obsahovat např. zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či odborné stáže, řešení konkrétního úkolu či zpracování projektu a mnohé další aktivity. K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi přidělen pro adaptační období některý ze zkušených pracovníků jako tzv. garant. Úkolem garanta je nejen pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace.

Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin jeho další pracovní kariéry. Vytvoření uceleného systému řízení adaptačních procesů v podniku je vysoce žádoucí. Procesy pracovní a sociální adaptace mají značný význam pro formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, pracovní skupině a podniku jako celku a bezprostředně se promítají i do výsledků práce a výkonnosti pracovníků. [5]

2.7 Časový plán adaptace

Zpravidla bývá pro nového pracovníka obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou či v krátké době. Nelze na něj prostě všechny informace vychrlit během jediného setkání, naopak ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Orientaci nelze tedy provést během jakéhosi jednorázového školení, ale měla by být rozprostřena do delšího časového úseku. Nelze ji také provádět jen pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná formy orientace by měly být účelně sladěny.

Pokud jde o celoorganizační orientaci, převažují informace poskytované v písemné formě, u útvarové orientace či orientace zaměřené na pracovní místo by se měl výrazně zvýšit podíl ústní orientace, poskytované informace se mohou opakovat a bezprostředně nadřízený kontroluje průběh orientace.

Je pochopitelné, že různá pracovní místa vyžadují různý obsah i různou dobu orientace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců. V každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných

metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího orientací.

Důležitou součástí procesu je i formální a systematické vyhodnocení průběhu procesu. Pracovník procházející programem by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně. Do této záležitosti by měl být zapojen nejen bezprostřední nadřízený, ale i personální útvar. Průběh procesu může být uspořádán následujícím způsobem:

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popř. mu pomáhal při řešení některých osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.
4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury spojené s formálními náležitostmi přijetí nového pracovníka a právě tento den je věnován i jeho intenzivní orientaci, především ústní. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho adaptace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Ale-

spoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení jejích problémů.

8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce zaměstnání se proces adaptace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

Uvedený časový plán může být samozřejmě modifikován podle povahy práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě. Existují organizace, v nichž adaptace pracovníků probíhá rychleji, ale jsou i organizace, v nichž po šestiměsíčním období následuje další fáze pokrývající i období dalšího roku. Její náplní je vzdělávání pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností požadavkům pracovního místa i organizace. [12]

2.8 Vyhodnocení adaptačního procesu

Jak jsme viděli, součástí procesu je soustavné hodnocení pracovníka, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy i s narůstajícími pracovními úkoly svého pracovního místa, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště. Vyhodnocení adaptačního procesu vychází ze sběru a posuzování informací potřebných k rozhodnutí o dalším rozvoji (resp. dalších personálních krocích a opatřeních) přijatého zaměstnance. Osvědčuje se přitom několik zásad:

1. stanovení adaptačního plánu a programu hned od počátku adaptačního období,
2. sledování průběhu adaptace a dílčí hodnocení efektu jednotlivých adaptačních kroků,
3. korigování průběhu adaptace žádoucím směrem, nedaří-li se původní program/plán úspěšně naplňovat,

4. závěrem adaptačního procesu zorganizovat se zaměstnancem řízený rozhovor ke společnému posouzení přínosu adaptace a vyvození závěrů pro jeho další rozvoj.

Správné vyhodnocení adaptačního procesu předpokládá soustavné hodnocení pracovníka. Tzn. hodnocení toho, jak se vyrovnává s narůstajícími úkoly a s jednotlivými problémy orientace v práci, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k utváření mezilidských vztahů na pracovišti. Účelem adaptačního procesu, k němuž musí jeho hodnocení směřovat, je připravit pracovníka na řešení problémů, které se v jeho budoucí činnosti vyskytnou. [12]

2.9 Zásady při adaptaci nového pracovníka

Sedm způsobů pomoci novému pracovníkovi úspěšně projít přechodným obdobím od nástupu do zapracování:

1. Vyjasněte si předem svá očekávání. Nepředpokládejte, že váš nový zaměstnanec přesně ví, kvůli čemu byl přijat a co má dělat. Neví to a možná je mu nepříjemné zeptat se. Iniciativy byste se měli ujmout vy. Projděte s novým pracovníkem svá očekávání bod po bodu a ujistěte se, že je pochopil a je s nimi srozuměn.
2. Nepředpokládejte, že kvalifikace rovná se úspěch. Jenom to, že pracovník má dobrou kvalifikaci, neznamena, že se bude v nové funkci pohybovat jako ryba ve vodě. Může být velmi silný v jedné oblasti, ale slabší v jiné, která je však pro úspěch v jeho nové práci neméně důležitá. Sledujte jeho možné slabiny a začněte ho koučovat, aby mohl tyto problémy řešit.
3. Uveďte důležité údaje o cílech podniku a jeho dynamice. S novým pracovníkem důkladně diskutujte o cílech podniku a o firemní kultuře. Ujistěte se, že jste probrali všechna důležitá témata, jako je celková strategie, podíl na trhu a projekce budoucnosti firmy. Nikdy nepředpokládejte, že pracovník to základní už ví, a to ani v tom případě, že přichází z jiné divize téže firmy. Je lepší projednat tyto body předem než předpokládat, že nový pracovník se na ně bude ptát nebo je zjišťovat metodou pokusů a omylů, což může být nebezpečné.
4. Pomozte mu seznámit se s lidmi, s nimiž bude v kontaktu. Nikdo nepracuje ve vakuu! S novým zaměstnancem byste měli upřímně pohovořit o jednotlivcích, kteří budou jeho práci ovlivňovat. Zajistěte, aby se seznámil s přímými nadřízenými,

podřízenými, klíčovými zákazníky atd. Jeho úspěch bude záviset na jeho schopnosti vytvořit si dobré kontakty.

5. Buďte upřímní, pokud jde o možné léčky a minulé chyby. Hovořte s novým pracovníkem o zaměstnancích, kteří předtím z jeho funkce odešli nebo byli propuštěni, a vysvětlete, co se nezdařilo a proč. Je-li to nutné, vraťte se ke svým poznámkám z minulých interview při odchodu pracovníka. A pokud jste je dosud neprováděli, začněte s nimi teď hned. Firmy, které se nepoučí ze svých chyb, jsou odsouzeny k tomu, aby je opakovaly.
6. Provádějte pravidelné kontroly adaptace nového pracovníka. Selský rozum říká, že období "líbánek" trvá šest měsíců. Během této doby byste se měl pravidelně setkávat s novým pracovníkem - řekněme jednou měsíčně - a diskutovat s ním o jeho nové práci, kontrolovat jeho výkon a sledovat zpětnou vazbu.
7. Koučujte své pracovníky dříve, než dojde ke krizi. Příliš mnoho firem vyčkává a začne jednat, až když je pracovník ve vážných potížích nebo na odchodu. Nebuďte jednou z nich! Zajistěte, aby váš nový pracovník byl koučován předem, během přechodného období. Jako jeho zaměstnavatel jste pravděpodobně nejvíce motivováni k tomu, aby byl úspěšný, proto byste se měli jeho koučem stát vy. [11]

2.10 Adaptace snižuje náklady

Adaptace snižuje náklady a problémy spojené s odchody nedávno přijatých pracovníků. Pravděpodobnost, že pracovníci odejdou během prvních měsíců po nástupu do organizace, je relativně velká. Náklady, které s tím souvisejí, se týkají:

- nákladů na získání náhradních pracovníků;
- náklady na jejich uvedení do organizace (zácvik apod.);
- náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb;
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd / platů a zaměstnaneckých výhod.

Tyto náklady mohou být značné. V případě odborného, kvalifikovaného pracovníka by mohly činit až 75 % jeho ročního platu. V případě pomocného pracovníka by mohly snadno dosáhnout 50 % platu. Pochopitelně tedy stojí za to se snažit o omezení takových nákladů. První dojem je důležitý stejně jako dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání. Proto se vyplatí věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace a jejich adaptaci. [4]

2.11 Rizika spojená s nedostatečnou adaptací

Po zvládnutí všech úskalí výběrového řízení a po podpisu pracovní smlouvy přichází den nástupu do zaměstnání. Jak vypadá první den a první dny pracovníka na pracovišti, záleží více na firmě než na pracovníkovi. Postup adaptace (zaškolení) pracovníka může však vypadat i tak, kdy pracovník přijde první den do zaměstnání, hned je u veden na pracoviště a hned začíná vykonávat svou práci. V tom okamžiku je pracovník velmi zmaten, protože nedostal žádné instrukce, nebyl seznámen s kolegy ani prací samotnou, nezná standardní postupy a firma přesto očekává, že bude kvalitně pracovat. Tento stav vede většinou k rozčarování na obou stranách a pracovník podává výpověď ve zkušební době.

Rovněž i Armstrong [4] uvádí rizika spojená s nedostatečnou adaptací. Analýza důvodů odchodů ze zaměstnání pomocí analýzy rizik poskytuje konkrétní informace o oblastech, na něž se musí zaměstnavatel zaměřit a je nutno podniknout možné akce vedoucí ke snížení odchodů zaměstnanců. Jako jednu z akcí uvádí redukci ztráty lidí, kteří se nemohou přizpůsobit své nové práci. Jde o tzv. „adaptační krizi“ – která vzniká v důsledku toho, že se novým zaměstnancům v době nástupu do organizace neposkytne náležité vzdělání a výcvik stejně jako pomoc.

Uvádění nově přijatých pracovníků do chodu organizace patří vedle zajištění potřeby a procesu přijímání pracovníků k nedílné součásti řízení a efektivního využívání lidského kapitálu. Nový zaměstnanec se totiž musí ve firmě aklimatizovat, tzn. aby byl schopen dosahovat maximálního výkonu v co nejkratší době, musí překonat počáteční fázi, kdy se mu zdá všechno nové a neobvyklé. Tím se také sníží riziko předčasných odchodů nových pracovníků z organizace. [4]

Jakým způsobem lze odradit nové zaměstnance již v počátku a tím narušit adaptaci je uvedeno jako příklad v příloze Příloha P 5

2.12 Shrnutí nejdůležitějších bodů adaptace

Postup, jak lépe zvládnout nástup a aklimatizační proces nového zaměstnance:

1. Všechno začíná ještě před nástupem

Nový zaměstnanec by měl - ještě než nastoupí - vědět takové základní věci jako kde má zaparkovat, v kolik má být na pracovišti, jak se má obléknout, jaké osobní dokumenty vzít s sebou, do kterých dveří vstoupit nebo u koho se ohlásit. O tom všem by ho měl informovat jeho přímý nadřízený, který ho zná už z výběrového řízení. Pracoviště pro nového zaměstnance by mělo být náležitě včas připraveno, všechny potřebné dokumenty by měly být na jeho pracovním stole.

2. Dejte mu informace o firmě, o výrobcích a službách

Ty by měly být pro nového zaměstnance připraveny v písemné formě (příručky, prospekty) a případně i na videozáznamu. Takové informace jsou důležité k tomu, aby nový zaměstnanec hned první den získal reálnou představu o kontextu, tedy o tom, jak jeho činnost zapadá do celkového obrazu.

3. Přidělte mu mentora

Mentor je zkušený člověk, který bude s to odpovědět mu na otázky, které nový zaměstnanec bude klást, seznámit ho s lidmi, představit ho v útvech s nimiž bude spolupracovat, zasvětit ho do firemních zvyklostí a poradit mu s jakýmkoli problémy. Mentor bude mít zároveň úkol sledovat pokrok v zapracování a v sociálním začlenění nového zaměstnance a poskytnout nadřízenému určité hodnocení.

4. Projděte s ním příručku pro zaměstnance

Nespoléhejte se na to, že si nový zaměstnanec samostatně prostuduje celou příručku pro nové zaměstnance. Projděte s ním hlavně to, co je pro něj a pro vás důležité a co by měl dobře znát. A nechte ho, ať se ptá.

5. Zajistěte, aby nový zaměstnanec postupně prošel (rotoval) několika různými útvary

To mu pomůže lépe pochopit, jak fungují firemní systémy a zvyklosti, jak útvary spolupracují a jak na to navazuje jeho pozice, na kterou je nebo bude zařazen. [14]

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pamatujete si na svůj první den nástupu k nové firmě? I když jste ve firmě nastoupili v podobné pozici, v jaké jste působili jinde, navalí se na vás okamžitě spousta nového: nový šéf, noví kolegové, nové systémy a zvyklosti. Každý z pracujících má jistě již nějakou zkušenost s nástupem do firmy a pevně věřím, že u každého z nás budou tyto zkušenosti odlišné. Bohužel však spousta zaměstnavatelů tuto zkušenost stále podceňuje. Většina zaměstnavatelů ještě dnes nedbá na první dojem, který učiní na nového zaměstnance, a stejně tak i podceňuje jeho přijetí a aklimatizaci ve své organizaci. Je s podivem, že v osobním životě se snažíme na své protějšky a budoucí partnery zapůsobit právě na naší první schůzce a nejvíce energie věnujeme do vztahu zpravidla v prvních dnech a měsících. U zaměstnavatelů se s touto praktikou, která je nám všem vlastní v běžném životě, bohužel zpravidla nesetkáme. Jistě není v pořádku, že praktiky běžné a příjemné nám v našem osobním životě stále nejsme schopni přenést i do svého zaměstnání. Vždyť právě v zaměstnání trávíme jakýsi další partnerský vztah, na kterém je třeba pracovat již od prvního dne a je třeba se mu věnovat.

Dle výše popsaných teoretických poznatků je jasné, že právě proces aklimatizace a adaptace zaměstnance je počátkem vztahu, který se mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem bude je. Proces adaptace je prvotní ukazatel rozhodující pro zaměstnance, který na jeho základě učiní tak důležité rozhodnutí, jako je jeho setrvání ve firmě či nikoliv. Pocit nezájmu a nebo jakéhosi „hzení do vody“ nového zaměstnance v organizaci zpravidla vyvolá pocit nejistoty a nervozity, který pak většinou vyústí v odchod zaměstnance již ve zkušební době.

Zaměstnavatel by se měl novým zaměstnancům věnovat již od prvního dne jejich nástupu a průběžně je začleňovat do dění organizace a útvaru, ve kterém bude nový člen týmu pracovat. Neméně důležité je i vytvoření plánu a programu, který celému adaptačnímu procesu dá jistý scénář a harmonogram. Díky předem vytvořenému adaptačnímu programu pak obě strany, zaměstnavatel i nový zaměstnanec, navzájem spolupracují a utvářejí si o sobě obraz, který se postupně rozvíjí v kvalitní zaměstnanecký vztah a je zároveň prvotním krokem ke stabilizaci zaměstnance.

Nelze rovněž ani opomenout důležitou úlohu mentora, který hraje klíčovou roli v adaptačním procesu zaměstnance, stejně jako průběžné hodnocení adaptačního procesu a poskytování oboustranné zpětné vazby.

Existuje široké spektrum možností, jakým způsobem může zaměstnavatel ulehčit zaměstnanci jeho počáteční období v organizaci a je pouze na něm, jakým způsobem tyto možnosti využije a jakými prostředky zapůsobí na nového zaměstnance. Je však zřejmé, že právě to, jak zapůsobí zaměstnavatel na zaměstnance v prvních dnech a měsících, určí budoucí vztah zaměstnance k organizaci a jeho budoucí stabilizaci. Adaptační proces nelze podceňovat a je pouze na organizacích, aby vzali v potaz tuto skutečnost a věnovali se zaměstnancům již od počátku. Jejich snaha, zájem a investice do lidského kapitálu od prvního dne se jim vrátí ve stabilnějších a loajálnějších zaměstnancích, po kterých touží každý zaměstnavatel.

3.1 Stanovení hypotézy a cíle projektu

Hlavním cílem celého projektu je změna současného přístupu k novým vývojovým zaměstnancům vytvořením adaptačního procesu těchto zaměstnanců ve výrobním závodě nadnárodní společnosti, která se zabývá výrobou automobilových komponent. Vytvořený adaptační proces má umožnit začlenění vývojových zaměstnanců nejenom ve vývojovém týmu, ale zároveň i ve výrobním závodě a tím zajistit jejich prvotní stabilizaci.

Dle výše popsaných teoretických východisek předpokládám, že společnost disponuje určitým procesem, který je zaměřen na nové zaměstnance a jejich orientaci v podniku. Nelze však předpokládat propracovaný systém adaptace, který jasně určuje proces začlenění zaměstnanců v konkrétním útvaru. Lze předpokládat, že proces adaptace a aklimatizace nového zaměstnance je vhodné jasně definovat a zařadit do stávajících procesů společnosti avšak v praxi toto začlenění nemusí být vhodné a fungující. Rovněž můžeme očekávat i určité negativní zkušenosti nových pracovníků, kteří nastoupili do útvaru vývoje stejně jako nejasnou představu týmových vedoucích týkající se pomoci a tvorby programu adaptace pro nové zaměstnance. Můžeme tedy předpokládat různorodé pojetí adaptačního procesu jednotlivými týmovými vedoucími, byť v rámci jednoho útvaru vývoje. Lze tedy očekávat nesourodý a nejednotný systém přístupu k novým zaměstnancům a jejich zaškolení. Tato nejednotnost pak staví nové zaměstnance v rámci jednoho útvaru do různých pozic a přístup k nim je velmi odlišný. Jednotnost a vyjasnění pravidel adaptace a jejích cílů v rámci útvaru vývoje by měla usnadnit vedoucím zaměstnancům jejich spolupráci s nováčky a obráceně. Tento přístup pak předpokládá vyústění ve stabilizaci jednotlivých členů a tím i celého týmu vývoje.

Pro zpracování projektové části jsou stanoveny tyto pracovní hypotézy, jejichž platnost bude ověřena na datech získaných v analytické části diplomové práce.

Hypotéza 1

Přístup k novým zaměstnancům a jejich zaškolení není v podmínkách společnosti jednotně stanovený vnitřní formou.

Hypotéza 2

Proces adaptace nového zaměstnance není formálně zařazen do stávajících procesů společnosti.

Hypotéza 3

Absence formálně stanoveného a řízeného procesu adaptace nových pracovníků má za následek nedostatečnou stabilizaci zaměstnanců útvaru vývoje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ZADAVATELE PROJEKTU – VÝROBNÍ SPOLEČNOST

Projekt adaptačního procesu je zpracován v jednom z výrobních závodů společnosti působící v oblasti automobilového průmyslu. Společnost si nepřeje být jmenována, respektuji tedy její přání a nebudu ji ve své práci nazývat skutečným jménem, ale pouze jako „společnost A“ nebo taky zkráceně „A“.

Z důvodu návaznosti diplomové práce na výsledky práce bakalářské a zároveň i na přání zadavatele projektu, je projekt adaptace zaměřen pouze na konkrétní centrum vývojové konstrukce a technologie a to v jednom z výrobních závodů společnosti A v Hluku.

4.1 Historie společnosti a její vývoj

Společnost A vyrostla z malého klempířství, které založil v roce 1879 podnikový řemeslník Josef Rotter. V období první světové války se firma specializovala na autovýzbroje, zvláště chladičů. V roce 1949 byl zřizovací listinou Ministerstva průmyslu ustaven s platností od 1.ledna 1950 národní podnik A. V letech 1948 – 1950 bylo započato s koncentrací výroby světelné a chladicí techniky pro všechny druhy motorových a kolejových vozidel a částečně i letadel do závodu. V tomto roce začala výstavba závodu a byla zahájena přestavba pobočného závodu v Hluku u Uherského Hradiště. V roce 1989 se pak národní podnik A stal státním podnikem. V procesu privatizace státního podniku a po schválení privatizačního projektu vznikla v roce 1993 společnost s ručením omezeným. Dověšením téměř tříletého procesu privatizace v červenci 1993 dochází k velké modernizaci závodu a společnost A se stává součástí automobilky Ford Motor Company. V září 1997 pak vznikla uvnitř Fordu samostatná společnost, která se plně zaměřila na výrobu automobilových komponentů a postupně se stále více osamostatňovala. V roce 2000 se stala zcela nezávislou společností dodávající automobilové systémy. Firma A je od roku 1997 součástí této samostatné společnosti. [2]

4.2 Současnost společnosti A

A je společností s ručením omezeným a je stoprocentní dceřinou společností nadnárodního koncernu dodávajícího automobilové systémy se sídlem v USA. V současné době tvoří společnost A:

- základní závod v Novém Jičíně; ve skutečnosti se jedná o dva závody, kdy v jednom z nich nalezneme vedení společnosti a výrobu světelné techniky včetně jejího vývoje a nástrojárnu, ve druhém z nich je pak koncentrována chladicí a klimatizační technika spolu s vývojem klimatizační techniky
- pobočný závod v Hluku u Uherského Hradiště, kde je soustředěna výroba chladičů vody a oleje, topných vložek, tepelných výměníků, přídavného elektrického topení, v tomto závodě nalezneme rovněž vývoj chladicí techniky
- pobočný závod v Rychvaldě, který zajišťuje výrobu svítlen do mlhy, třetích brzdo- vých světel a hydrokorektorů.

Hlavním předmětem činnosti je výzkum, vývoj, výroba, prodej a opravy příslušenství a součástí motorových vozidel a strojů, výroba nástrojů. Vizí společnosti je být nejlepším dodavatelem automobilových komponentů a systémů. [1]

Celkový počet zaměstnanců společnosti A dosahuje v současnosti téměř 5000 zaměstnanců. V závodě v Hluku pracuje necelých 1000 zaměstnanců včetně zaměstnanců najatých přes agenturní zprostředkovatele. Z celkového počtu zaměstnanců ve všech závodech tvoří technickohospodářští pracovníci přibližně 15%, více než 8% všech zaměstnanců tvoří vysokoškoláci a téměř 35% zaměstnanci se středním nebo vyšším odborným vzděláním.

Nejvyšším orgánem společnosti je Rada jednatelů, která rozhoduje o základních cílech společnosti a její strategii.

Hlavními zákazníky a odběrateli společnosti jsou světoznámí výrobci automobilů jako například Ford, Audi, Jaguar, Peugeot, Citroen, Mazda, Kia, Fiat, VW ale také Škoda Mladá Boleslav, Zetor Brno, Avia Praha, Karosa Vysoké Mýto a spousta dalších významných společností.

Za zmínku jistě stojí i skutečnost, že se společnost A v posledních letech umísťuje stále na vyšších příčkách v prestižní soutěži Czech TOP 100.

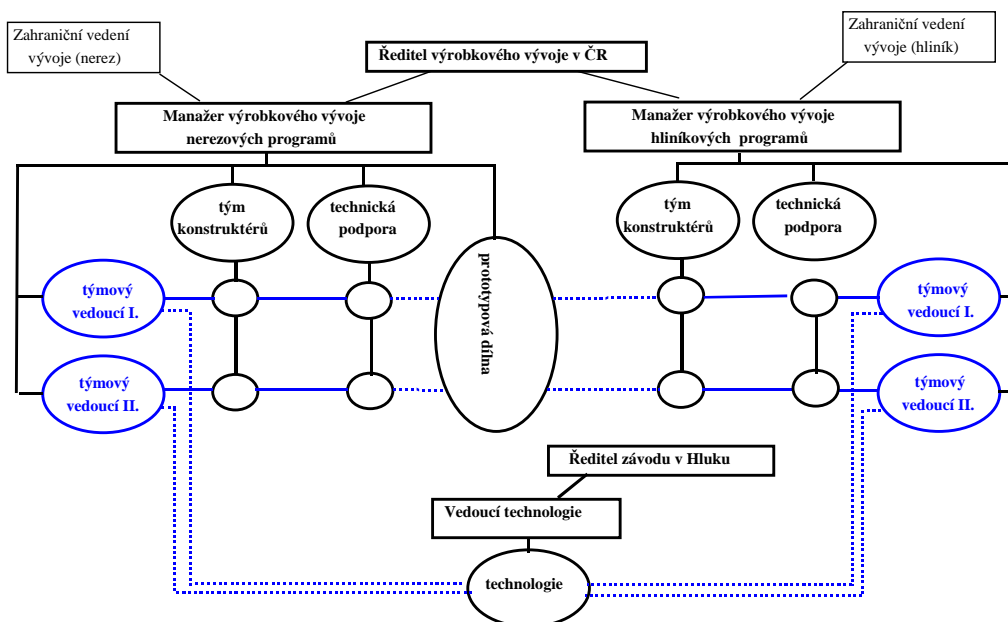
4.3 Vývojové oddělení v závodě v Hluku

Projekt se věnuje adaptaci ve vývojovém konstrukčním a technologickém centru ve výrobním závodě v Hluku, považují tedy za důležité uvést několik informací, které se týkají tohoto útvaru. Detailnější údaje pak lépe pomohou porozumět celé problematice.

Centrum pro oblast vývoje konstrukce a technologie bylo vybudováno v závodě v Hluku v dubnu 2001. V této době neslo centrum myšlenku i název simulatánního inženýrství. Oddělení bylo tehdy nazýváno SET (Simultaneous Engineering Team). Současná situace, struktura a systém vedení jsou jiné než tomu bylo v době jeho vzniku.

V současné době je oddělení vývoje tvořeno několika samostatnými skupinami, které mají své vlastní vedoucí a již nelze hovořit o jednom velkém uskupení, které dříve slučovalo technologii, konstrukci a technickou podporu do jednoho velkého týmu s názvem SET. Přesto spolu všechny skupiny i přes svou samostatnost spolupracují a jejich vzájemná podpora je více než nutná pro správné fungování celého vývoje.

Důležité je zmínit i základní rozdělení, které určuje dva hlavní výrokové směry zaměřené na nerezové a hliníkové programy. Zároveň je důležité upozornit i na týmové vedoucí, kteří řídí vždy skupinu vývojových pracovníků a zároveň metodicky vedou a spolupracují s pracovníky technologie. Všichni členové vývojového útvaru se tedy pravidelně setkávají při každodenním plnění svých úkolů a pro jejich úspěšné zvládnutí je nutné jejich vzájemné porozumění a kooperace. Tým vývojového konstrukčního a technologického centra tvoří v současnosti více než 60 zaměstnanců. Organizační strukturu a vedení znázorňuje obrázek 4.



Obr. 4 Organizační struktura útvaru vývoje [vlastní zpracování]

5 VÝCHODISKA PROJEKTU

Jak jsem již zmínila v úvodu, vychází projekt této diplomové práce z výsledků práce bakalářské, která byla věnována analýze motivace vývojových pracovníků. Výsledky, které prokázala analýza motivace, vykazují určitou míru nespokojenosti a nedostatečné motivace vývojových zaměstnanců. Tyto výsledky poukázaly mimo jiné na pocit nedostatečného zájmu o zaměstnance a nedostatečného zaškolení a vzdělávání v analyzovaném oddělení. Projevy této nespokojenosti a kritické připomínky od zaměstnanců zhodnotilo vedení vývoje za rizikové a rozhodlo se je řešit. Jako jeden z kroků vedoucích k řešení situace se managementu vývoje jeví intenzivnější péče věnovaná zaměstnancům vývoje a to zejména od počátečních dnů jejich zaměstnání ve vývojovém útvaru.

Vyšší fluktuace, kterou prokázala analýza provedená v bakalářské práci je rovněž jedním z důsledků nedostatečné péče a řízení adaptace u nových zaměstnanců. Celkově se dle provedené analýzy motivace jeví oddělení jako nestabilní a jeho příčiny je nutno hledat již v úvodní fázi nástupu zaměstnanců a jejich adaptaci. Skutečnost, že noví zaměstnanci tohoto oddělení jsou hozeni do vody a nuceni plavat v moři neznámého vývoje sami, vede k jejich nespokojenosti a následně i odchodům, které způsobují neustálý nedostatek pracovníků na oddělení vývoje.

Jako řešení popsané nepříznivé situace zvolila společnost projekt adaptačního procesu, který je cílem této práce. Ke stanovení a vytvoření vhodného adaptačního procesu je nejprve nutná analýza současného stavu adaptace. Současnou situaci tedy popisuje následující část práce.

6 ANALÝZA ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI A

Stejně jako veškeré procesy, které jsou ve společnosti stanoveny, tak i proces zaškolení a péče novým zaměstnancům je určen směrnicí. Hned v úvodu je nutno zmínit, že společnost má propracovanou mapu všech procesů a jednotlivé procesy jsou definovány směrnicemi. Směrnice společnosti obsahují popis fungování procesu a stanovení zodpovědností stejně jako graf, který velmi názorně zobrazuje každý proces krok za krokem. Všechny tyto směrnice a standardy fungující ve společnosti jsou volně přístupné všem zaměstnancům prostřednictvím vnitropodnikové počítačové sítě. Standardy jsou závazné pro každého zaměstnance a jejich dodržování je předpokladem fungování a úspěchu celé společnosti.

Zaměříme-li se konkrétně na adaptační proces nebo na nové zaměstnance, je nutno podotknout, že ve společnosti bohužel nenalezneme směrnici či standard, který je věnován přímo této problematice. Směrnice, která v určité míře tuto problematiku pokrývá, je zaměřena globálně na přípravu zaměstnanců. Úsekem, který za tuto směrnici zodpovídá a který je i jejím autorem, je útvar personální. Již dle autora směrnice je patrné, že směrnice je zaměřená více na celopodnikovou orientaci než na útvarovou, jak bylo popisováno v teoretické části. Je to vlastně jakýsi návod, jak pečovat o zaměstnance v širším pojetí, v průběhu jejich zaměstnání ve společnosti. Proces přípravy zaměstnanců, který je popsán v této směrnici, je blíže zhodnocen v následující kapitole.

6.1 Příprava zaměstnanců – adaptace dle směrnice společnosti

Organizační směrnice přípravy zaměstnanců společnosti určuje postup a odpovědnosti při zabezpečování vzdělávání zaměstnanců. Účelem této směrnice je zabezpečení přípravy a zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti pro plnění úkolů vyplývajících z pracovních funkcí tak, aby byli způsobilí tyto vykonávat na základě vzdělání, výcviku a zkušeností. [8]

Příprava zaměstnanců, která je v této směrnici popsána pokrývá následující oblasti:

- zabezpečení přípravy zaměstnanců a zvyšování kvalifikace v souladu se stanovenými požadavky a v souladu s postupy společnosti
- poskytování pracovních úlev během studia při zaměstnání

- definování dohody o setrvání při zvyšování a prohlubování kvalifikace mezi zaměstnanci a společností
- vymezení pravidel pro spolupráci zaměstnavatele a středních, vyšších odborných a vysokých škol

Pravidla a postupy, které jsou zde stanoveny, pokrývají všeobecnou přípravu všech zaměstnanců společnosti avšak adaptaci nového zaměstnance zde nalezneme pouze velmi stručně naznačenu. Jedná se spíše o jakousi osnovu celopodnikové orientace, kterou tato směrnice řeší pro dělníky, THP a vedoucí pracovníky, tedy pro všechny nově nastupující zaměstnance včetně pracovníků oddělení vývoje. [8]

6.1.1 Celopodniková orientace

Jak je výše uvedeno, celopodniková orientace, která je dána směrnicí o přípravě zaměstnanců, určuje systém vstupního zaškolení. Můžeme ji tedy považovat za jakési zahájení adaptačního procesu nebo-li první část adaptace.

Tato část adaptace – celopodniková orientace - je ve směrnici pojata způsobem předem dané osnovy vstupního školení jenž je závazná pro všechny nově nastupující zaměstnance. Osnova stanovuje nejenom oblasti, ve kterých se zaměstnanci školí, ale rovněž i zodpovědné osoby, které proškolení a seznámení nového zaměstnance s danou oblastí zajišťují.

Osnova školení v rámci celopodnikové orientace zahrnuje tyto oblasti:

Bezpečnost práce a požární ochrana

- obecné seznámení a proškolení se zaměřením na specifika pracoviště

Základní informace o firmě

- základní organizační struktura
- informace o nadnárodním koncernu společnosti - mise, vize, hodnoty, obchodně-operacní systém společnosti
- pracovní řád
- kolektivní smlouva
- Etický kodex

Kvalita

- politika jakosti
- cíle jakosti
- dokumenty na pracovišti
- kvalita ve výrobě
- identifikace dílců
- vyhodnocování, grafy
- seznámení s TS16949

Výroba

- technologické a pracovní postupy
- zastupitelnost obsluhy

Údržba + TPM

- školení o činnosti a údržbě
- činnost malých pracovních skupin
- spolehlivost a udržovatelnost
- zastupitelnost obsluhy

Životní prostředí

- politika firmy pro životní prostředí
- systém ekologického řízení dle ISO 14001
- významné aspekty, cíle, cílové hodnoty a program na zlepšení
- zákonné požadavky, sankce
- nebezpečné materiály, odpady
- havarijní plán
- povědomí o životním prostředí

Výrobní operační systém

- potřeba změny

- výrobní operační systém koncernu 2000
- štíhlá výroba
- optimální rozmístění pracovišť
- pracovní týmy
- vizuálně řízená výroba
- předcházení chybám
- výměna nástrojů
- pracovní postupy
- TPM
- nevýrobní materiál
- informační technologie
- vnitřní a vnější logistika
- určení úzkého místa

Základní odborná školení dle specifiky pracoviště [8]

Ukázka osnovy školení, jak ji určuje vnitropodniková směrnice, je uvedena v příloze Příloha P 1.

6.1.1.1 *Zodpovědnosti*

Zodpovědnou osobou za školení a seznámení nového zaměstnance s jednotlivými oblastmi je zpravidla vedoucí pracovník nového zaměstnance. Pouze oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, životního prostředí a výrobně operačního systému jsou proškoleny za účasti pracovníků odborných úseků právě těchto oblastí. Je tedy patrné, že téměř veškerá zodpovědnost je dána vedoucímu pracovníkovi. Rovněž i proškolení v oblasti týkající se informací o firmě, jako je Etický kodex či pracovní řád, je zodpovědností přímého nadřízeného a ne personálního útvaru, jak by se dalo očekávat dle východisek z části teoretické.

Budeme-li tuto skutečnost hodnotit z pohledu vedoucího pracovníka nového zaměstnance je jasné, že vedoucí pracovník je klíčovou osobou pro nového pracovníka a je nutné, aby se

mu náležitě věnoval. Zároveň se i předpokládá, že vedoucí pracovník je dostatečně vzdělaný ve všech oblastech a ovládá téměř kompletní problematiku jak výroby, tak personalistiky, kvality či bezpečnosti práce. Dalším důležitým faktem je rovněž časová náročnost, kterou si zaškolení vyžádá. Má-li vedoucí pracovník věnovat náležitou péči novému zaměstnanci a seznámit ho s problematikou všech oblastí, je nutné, aby si pro něj vyčlenil dostatek času i prostoru.

Osobně se domnívám, že tento postup není příliš správný. Vstupní zaškolení je velmi důležité jak pro nového zaměstnance, tak i pro jeho vedoucího a zároveň je i časově náročné. Je však nutné, aby všechna tato zaškolení a seznámení prováděl a zastřešoval právě vedoucí pracovník? Čas každého vedoucího je jistě příliš drahý a jsem si jista, že spoustu vstupních informací není nutné zaměstnanci předávat právě a pouze jeho vedoucím.

6.1.1.2 Obsahová stránka

Budeme-li hodnotit toto vstupní školení jako počátek procesu adaptace po stránce obsahové, jeví se mi jako naprosto dostačující. Osnova pokrývá klíčové oblasti a nejdůležitější prvky společnosti včetně seznámení s oblastmi práce jednotlivých útvarů. Nelze však opomenout skutečnost, že seznámení provádí vedoucí pracovník a pokrytí obsahu se může lišit v jednotlivých útvarech. Zároveň je nutno zmínit i skutečnost, kdy každý vedoucí útvaru považuje za důležité jiné oblasti a jiné informace. Lze se tedy domnívat, že obsah samotného seznámení a zaškolení se bude v jednotlivých odděleních lišit. Stejně tak je i neméně důležitý fakt, že nový zaměstnanec dostává většinu informací pouze formou mluveného slova.

6.1.1.3 Forma seznámení

Základní informace při přijetí zaměstnance a jeho vstupním školení jsou dostupné pro zaměstnance pomocí vnitropodnikové počítačové sítě. Zaměstnanec zde nalezne většinu důležitých informací, stejně jako všechny směrnice.

Samozřejmě, že zaměstnanec si vyslechne veškerá důležitá fakta a základní informace nejprve ústně, je však otázkou, zda je toto postačující. Nastupuje-li nový zaměstnanec do této společnosti jako do svého prvního zaměstnání, je pro něj kvantum nových informací jistě těžce vstřebatelné pouze formou poslechu. Je to více než náročné, zachytit veškerá důležitá

fakta a to nejenom pro zaměstnance již s pracovní zkušeností, ale zejména pro naprostého nováčka v jeho prvním zaměstnání.

Výrobní závod v Hluku bohužel nedisponuje univerzální tištěnou příručkou, jak je doporučováno v úvodní teoretické části. Závod postrádá jakoukoliv tištěnou formu orientační brožury, která by novému zaměstnanci usnadnila jeho orientaci a prvotní adaptaci.

Rovněž se zde nesetkáme ani s variantou instruktážního videa či filmu pro nově nastupující zaměstnance. Je pravdou, že společnost disponuje instruktážními filmy o činnosti jednotlivých závodů a jejich výrobních programech, tyto filmy však nejsou určeny pro účely vstupního zaškolení a usnadnění adaptace novým zaměstnancům, nejsou tedy k těmto účelům využívány.

6.1.1.4 Časové vymezení

Osnova vstupní instruktáže pro nového zaměstnance určuje oblasti zaškolení a zodpovědné školitele. Zaměříme-li se však na časový horizont, ve kterém má být tento první adaptační krok proveden a dokončen, nenalezneme v dané směrnici žádné termíny. Samotná směrnice pouze určuje, že má být doklad o provedení vstupní instruktáže vrácen personálnímu úseku. Délku vstupní instruktáže a časový horizont však neurčuje. Je jisté, že v každém úseku se délka vstupní instruktáže bude lišit. Délka prvotní adaptace v oblasti obchodně-operativního systému bude jistě kratší u pozice dělnické, než u pozice THP. Stejně tak záleží tato délka i na časovém prostoru školitele a budoucí zodpovědnosti a pracovní náplni nového zaměstnance. I přesto se domnívám, že by měla instruktáž určité termíny jejího ukončení stanovit, stejně jako je doporučeno v části teoretické.

6.1.2 Útvarová orientace

Nedílnou součástí adaptačního procesu je právě orientace útvarová, která by měla následovat orientaci celopodnikovou. Právě tato orientace je velmi důležitá pro zaměstnance, který se po prvotním seznámení se závodem seznamuje se samotným oddělením, ve kterém bude pracovat, a rovněž se svými budoucími kolegy. V našem závodě tuto orientaci zastřešuje stejně jako orientaci celopodnikovou její vedoucí. Bohužel však nenalezneme bližší určení postupu v již zmíněné směrnici přípravy zaměstnanců. Směrnice ve své osnově vstupní instruktáže řeší útvarovou orientaci pouze jako jeden bod z celé osnovy. Tento bod je nazván jako Základní odborná školení dle specifika pracoviště. Můžeme se tedy domnívat, že

stanovuje pouze povinnost vedoucímu pracovníkovi seznámit zaměstnance v oblasti odborné specifikace úseku, avšak jakoukoliv adaptaci útvarovou, či sociální, kterou bychom očekávali, nepokrývá.

Bohužel není jasné, jak by měla tato část adaptačního procesu konkrétně vypadat a je plně v kompetenci vedoucího pracovníka nově nastupujícího zaměstnance. Postrádáme zde jakékoliv doporučení, ať již obsahové či časové, které by umožnilo vedoucím pracovníkům bližší specifikaci při jejich jednání s nováčky a zjednodušilo jim navázat začínající spolupráci a zejména budoucí kvalitní pracovní vztah.

Útvarová orientace jako součást adaptace pracovníka je díky neurčitému stanovení pravidel velmi odlišná v jednotlivých útvarech. V některých se tato orientace naprosto opomíjí a zaměstnanci jsou vhozeni do vody, v jiných odděleních je věnována péče novým zaměstnancům zkušenějším kolegům a setkáme se i s odděleními, kde se této části adaptace věnuje velká pozornost. Faktem ovšem zůstává, že tato část adaptačního procesu zanechává v nových zaměstnancích zpravidla největší vliv.

Osobně považuji tuto část adaptačního procesu za nejdůležitější a pro nového zaměstnance za stěžejní. Je tedy chybou, že této problematice není ve společnosti věnována dostatečná pozornost.

Ve společnosti poslední dobou neustále vzrůstá fluktuace zaměstnanců a to zejména na pozicích THP, což se dotýká i oddělení vývoje. Jak prokázala práce bakalářská, která analyzovala motivaci zaměstnanců vývojového oddělení této společnosti, jeví se jako jedna z příčin demotivace a následného odchodu zaměstnanců tohoto oddělení právě nedostatečná péče o jejich osobu. Péči o zaměstnance je tudíž nutno věnovat zřetel již od počátku jejich pracovního vztahu. Nelze podceňovat právě první dny zaměstnance jeho působení v konkrétním útvaru, který se stane jeho budoucím pracovištěm. Absence adaptačního procesu na úrovni útvarové je velkou chybou a je více než nutné se na něj zaměřit.

6.1.3 Orientace na konkrétní pracovní místo

Každý zaměstnanec, který nastupuje do společnosti je samozřejmě ještě před podepsáním pracovní smlouvy seznámen s tím, jakou pozici bude ve společnosti vykonávat, kdo bude jeho nadřízeným pracovníkem a jaké budou jeho povinnosti a zodpovědnosti. Jasný popis pracovního místa je však zaměstnanci předložen až s pracovní smlouvou a zaměstnanec

nemá žádnou možnost jej ovlivnit. Tento pracovní postup je vytvořen vedoucím pracovníkem a je více méně standardní a stejný pro určité pozice.

Nově nastupujícímu zaměstnanci předkládá tento popis personální útvar. Zaměstnanci se zpravidla nedostane bližšího vysvětlení, co který bod jeho pracovní náplně znamená hned při podpisu pracovní smlouvy, ale až po jeho nástupu v rámci adaptace na svém úseku a to ústy nadřízeného pracovníka nebo služebně staršího a zkušenějšího kolegy.

Novým zaměstnancům tento přístup zpravidla nevyhovuje a je patrné, že jak nováčci, tak i vedoucí pracovníci často spoléhají na fakt, že se postupem času jednotlivé pracovní povinnosti zaměstnanci vyjasní až s jeho prací a fungováním v jejich útvaru. Noví zaměstnanci jsou tímto postaveni do role, kdy mají vykonávat určitou pozici avšak sami nerozumějí tomu, co je náplní této pozice.

6.2 Časový plán adaptace

Každý zaměstnanec je jiný. Všichni lidé jsou individuální a je nutno k nim i takto přistupovat. Každý z nás potřebuje určitý čas, pro zvládnutí nových věcí, osvojení si nových návyků a nebo učení se novým věcem. Existují však jakési časové limity, kdy se předpokládá ukončení zvládnutí těchto novot u všech z nás a tento limit je pak považován za definitivní pro každého. Stejně tak je tomu i u adaptace nového zaměstnance. Každému zaměstnanci trvá jinak dlouhou dobu jeho adaptace, přesto je nutné stanovit alespoň krajní termín, kdy by adaptace nového zaměstnance měla již být ukončena a pracovník měl zvládnout pracovní výkon na stejně kvalitní úrovni jako pracovníci ostatní.

Proces adaptace tedy musí obsahovat i časové vymezení. Toto časové vymezení se musí týkat nejenom termínu zahájení a ukončení, nýbrž i průběžných termínů zvládnutí jednotlivých kroků adaptace a jejich kontroly.

Již výše bylo zmíněno, že osnova, která určuje vstupní instruktáž zaměstnance v naší společnosti, neobsahuje žádné časové vymezení. Je tedy na zvážení vedoucího zaměstnance, jaký čas zaměstnanci na jeho adaptaci věnuje a záleží jenom na vzájemné domluvě. Jistě je těžké stanovit přesné termíny zahájení a ukončení adaptačních kroků, přesto se však domnívám, že by mělo být alespoň naznačeno určité časové plnění. Stanovení termínu je jistě důležitým nápomocným krokem nejenom pro samotného nového zaměstnance, ale i pro

řídícího pracovníka. Časový plán adaptace je nutné zařadit a je důležité jej začlenit do adaptačního procesu i z důvodu kontroly plnění a hodnocení celé adaptace zaměstnance.

6.3 Hodnocení adaptačního procesu

Průběh adaptačního procesu je nejlépe stanovit ve formě adaptačního programu, který bude určovat jednotlivé oblasti adaptace, termíny a časové limity zvládnutí jednotlivých kroků adaptace a rovněž i způsoby kontroly a hodnocení celého průběhu procesu. Abychom mohli určit úspěšnost jednotlivých kroků adaptace a následně i celého procesu, je nutná jeho průběžná kontrola a hodnocení. Toto by mělo být realizováno pravidelně a průběžně a to za účasti jak nového pracovníka, tak i jeho vedoucího. Obě strany by si měly vyjasnit plnění jednotlivých kroků a zároveň i svá očekávání. Hodnocení pak umožní oběma stranám předjít případným nedorozuměním a možným odchodům nových zaměstnanců, které jsou způsobeny nezvládnutím adaptace ať už je to na straně nového pracovníka nebo zaměstnavatele.

Proces adaptace v naší společnosti zpravidla není hodnocen. To, jak se nový zaměstnanec aklimatizoval, zjišťuje jeho vedoucí většinou formou rozhovoru s jeho kolegy, jen zřídka-kdy probíhá hodnocení adaptace rozhovorem přímo s novým zaměstnancem.

Ve společnosti je systém hodnocení zaveden, avšak je naprosto standardizován formou směrnice a není zaměřen na hodnocení nových zaměstnanců. Systém hodnocení, který zde funguje, je nastaven na bázi pravidelných hodnotících rozhovorů s půlročními intervaly. Hodnocení tedy probíhá standardně vždy v měsíci červenci, kdy se hodnotí první pololetí a v měsíci lednu, kdy se hodnotí pololetí druhé. Toto hodnocení nezohledňuje skutečnost nástupu zaměstnance. Pokud tedy nový zaměstnanec nastoupí do pracovního poměru v srpnu, dočká se hodnocení až v lednu roku následujícího, což je dle mého soudu velmi pozdě. Na druhou stranu je zaměstnanec, který nastoupí v měsíci červnu, hodnocen již po měsíci. Tento systém je nastaven takto zejména z důvodu vyplácení pololetních a ročních finančních odměn, které jsou na hodnocení navázány.

Pro nové zaměstnance je tento systém nevyhovující a jistě by bylo vhodné zavést do tohoto systému flexibilitu a u nových zaměstnanců provádět hodnocení již po prvním měsíci a následně po třech, šesti a dvanácti měsících jeho zaměstnání. Provázanost na systém finančních odměn jistě není nutná u nových zaměstnanců. Povzbuzení nového zaměstnance

formou hodnocení a případnou odměnou je nutné provést jistě dříve a hlavně častěji než je tomu u zaměstnanců stávajících. Systém hodnocení adaptačního procesu by měl být začleňen do celého procesu adaptace a společnost by jej neměla opomíjet. Vždyť právě zpětná vazba, kterou vedoucí poskytne svému novému zaměstnanci, se může stát jeho hlavním motivem a stimulací v novém zaměstnání.

Stejně jako nedostatečná péče o zaměstnance i systém hodnocení a zpětné vazby se právě zaměstnancům vývoje jeví jako nevyhovující, což prokázaly i výsledky analýzy motivace v bakalářské práci na jejímž základě tento projekt adaptace vznikl. Je tedy více než nutné, aby se problematice hodnocení věnovali vedoucí pracovníci již od počátku pracovního poměru všech zaměstnanců a nespolehali na standardizovaný proces, který je pro nové zaměstnance nevyhovující. Jak jsem uvedla již výše, je nutné, aby se hodnocení začlenilo do celkového procesu adaptace a provázalo se v jeden systém.

6.4 Adaptační proces v praxi

Předcházející kapitoly popisovaly adaptaci, nebo-li přípravu zaměstnanců tak, jak je stanovena ve společnosti A směrnicí. Abychom si však utvořili konkrétní obrázek o tom, jak tento proces probíhá v praxi, je nutné si jej popsat na názorném příkladu nástupu nového zaměstnance na oddělení vývoje. Tento praktický příklad je rovněž i stěžejním východiskem pro tvorbu nového procesu adaptace a celkově zahájení projektu.

Popis vychází z vlastních zkušeností pracovníků, kteří na oddělení vývoje pracují a jsou členy projektového týmu adaptačního procesu.

6.4.1 Nový pracovník na oddělení vývoje

Každý nový pracovník, který na oddělení vývoje v závodě v Hluku nastupuje, je vybrán do tohoto týmu na základě výběrového řízení. Již v průběhu výběrového řízení je tento potenciální zaměstnanec seznámen s výrobním programem společnosti. Uchazeč je seznámen s charakterem výroby v závodě nejenom formou ústní, ale absolvuje i první informativní prohlídku výrobních prostor. Vzhledem k tomu, že se jedná o případný nástup na oddělení vývoje, který je chráněn proti úniku informací, není umožněno novým uchazečům seznámit se přímo s tímto útvarem. Oddělení vývoje je naprosto specifickým útvarem a jakýkoliv únik informací je nežádoucí, z toho důvodu je uchazeč seznamován pouze s aktuálním vý-

robním programem a budoucí záměry a vývojové projekty nejsou novým adeptům sdělovány.

Výběrového řízení se zúčastňují rovněž i manažeři oddělení vývoje jak nerezových tak i hliníkových programů. Uchazeč má tedy před samotným rozhodnutím o nástupu do společnosti možnost setkání se svým případným vedoucím. Stejně jako je účasten výběrového řízení manažer vývoje, zúčastňuje se výběrového řízení i zástupce útvaru personálního a zpravidla i vedoucí oddělení vývojové technologie. Již při tomto prvním setkání získává uchazeč základní informace nejenom z oblasti výroby, ale rovněž i z oblasti personální. Samozřejmě, že jsou uchazeči sděleny i základní informace o společnosti a nadnárodním koncernu, který je vlastníkem celé společnosti v rámci České republiky. Výběrové řízení má zpravidla více kol, ve kterých se o nástupu obě strany domlouvají. Bohužel však ani při jednom z nich není uchazeči poskytnuta jakákoliv písemná informace, která by mu poskytla i písemnou formu seznámení s jeho možným budoucím zaměstnavatelem. Písemný materiál by jistě uvítali všichni uchazeči, kterým by umožnil ještě jednou si v klidu prostudovat veškeré informace. Každý uchazeč je v průběhu výběrového řízení jistě nervózní a informace, které si v průběhu pohovoru vyslechne mu nemusí vždy utkvět v paměti. Informační brožura, která by tyto informace uchazečům poskytovala, by jistě velkou měrou přispěla k prohloubení zájmu uchazečů o budoucího zaměstnavatele a jejich budoucí možnou pozici.

6.4.1.1 Zahájení adaptace – první den nového zaměstnance

Jakmile se obě strany, zaměstnavatel a nový zaměstnanec, dohodnou na všech podmínkách nástupu a nový zaměstnanec má připraveny veškeré nástupní formalities, jako je ukončené předcházející zaměstnání, vstupní lékařská prohlídka, zápočtový list a další, které jsou k nástupu nutné, přichází první den v zaměstnání.

Všichni noví zaměstnanci se první den nástupu dostaví v půl sedmé ráno na personální oddělení. Personální oddělení sepíše s novým zaměstnancem veškeré nutné formalities a předloží zaměstnanci k podpisu pracovní smlouvu a popis jeho pracovní pozice. Zároveň zaměstnanec obdrží i dodatečné písemné informace zaměstnavatele, které vyžaduje Zákoník práce. Mimo jiné formalities je zaměstnanec rovněž ústně seznámen se základními údaji o fungování závodu v Hluku. V neposlední řadě obdrží zaměstnanec identifikační kartu opravňující jej ke vstupu a pohybu po závodě. Po všech těchto nástupních formalitách ab-

solvuje zaměstnanec školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a životního prostředí, které zajišťuje ve spolupráci s jednotlivými vedoucími těchto odborných útvarů personální úsek. Veškeré tyto náležitosti zabírají zpravidla několik hodin, poté je nový zaměstnanec v doprovodu pracovníka personálního útvaru předán do péče jeho budoucích kolegů, tedy na oddělení vývoje.

Prakticky se nového zaměstnance vždy ujme asistentka oddělení vývoje, která je pro něj v prvních dnech jakýmsi mentorem a průvodcem při prvotních seznámeních. Charakter oddělení vyžaduje mimo jiné i určitou míru mlčenlivosti. Jako jeden z prvních kroků je tedy zaměstnanci předložen k podpisu právě dokument, kterým zaměstnanec prohlašuje mlčenlivost o skutečnost, které podléhají obchodnímu tajemství společnosti. Zaměstnanec je dále prostřednictvím asistentky seznámen ústní formou o chodu oddělení a fungování v závodě. Asistentka provede nového kolegu celým oddělením a seznámí ho s klíčovými zaměstnanci vývoje, jako jsou zejména týmoví vedoucí a pracovníci technické podpory vývoje. V neposlední řadě obdrží nový zaměstnanec klíče k oddělení vývoje a několik dalších dokumentů, ke kterým patří například žádost o vyřízení firemní kreditní karty pro účely úhrady nákladů na služebních cestách, žádost o přiznání pružné pracovní doby a zejména malou informační příručku zaměstnance oddělení vývoje.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci obdrží první den velké množství informací, které není jednoduché si ihned zapamatovat, rozhodlo se oddělení vývoje zavést si vlastní příručku, která by novým zaměstnancům poskytovala nejdůležitější informace. Příručka zároveň umožňuje zaměstnancům i lepší orientaci jak ve fungování samotného útvaru vývoje, tak i v celém závodě. Příručka zaměstnance oddělení vývoje obsahuje následující informace:

Informace o společnosti

- sídlo společnosti, adresa, popis jednotlivých závodů, vedení společnosti, organizační struktura, výsledky hospodaření, počet zaměstnanců a další

Informace o závodě Hluk

- zaměstnanci a jejich charakteristiky, výrobní program, layout závodu a jednotlivých výrobních úseků atd.

Kopie kolektivní smlouvy včetně mzdového předpisu

Kopie etického kodexu

Kontaktní údaje všech oddělení a zodpovědné osoby

Telefonní seznam závodu v Hluku

Organizační struktura oddělení vývoje včetně fotografií zaměstnanců

Informace o chodu oddělení

- dodržování pracovní doby a elektronická docházka, přestávky, informace o důležitých směrnících a jejich dostupnosti, popis vyřizování služebních cest, umístění různých žádostí a formulářů, materiálové zabezpečení, vyřizování objednávek apod.

Tato příručka byla vytvořena asistentkou oddělení, která se díky ní snaží ulehčit první dny novým zaměstnancům. Příručka neobsahuje naprosto všechny informace, přesto je pro nové zaměstnance, dle jejich tvrzení, velkým pomocníkem.

Poté, co zaměstnanec absolvuje veškeré základní školení za pomoci asistentky oddělení, je předán vedoucímu, tedy manažerovi vývoje. Manažer vývoje pak ve stručnosti ještě jednou probere nejdůležitější informace o chodu oddělení. Zároveň s novým zaměstnancem prodiskutuje jeho pracovní popis a vyjasní mu jednotlivé body. Vzhledem k časové náročnosti se zpravidla tímto završí první pracovní den nového zaměstnance. Ještě v jeho závěru je nový zaměstnanec přidělen některému ze stávajících zaměstnanců, který se jej ujímá po dobu dalších dnů.

6.4.1.2 Průběh adaptace – adaptační program

Zaměstnanec úspěšně zvládnul svůj první den a jeho hlavní část adaptace začíná.

Nový zaměstnanec je svým přímým nadřízeným přidělen k některému ze zkušenějších a služebně starších kolegů, který se stává jakýmsi garantem nového zaměstnance. Garant je tímto zodpovědný za základní zaškolení a adaptační proces nového zaměstnance. Úkolem zkušenějšího kolegy je nejenom začlenění nováčka do týmu oddělení vývoje, tedy sociální adaptace, ale rovněž i adaptace pracovní, kdy seznamuje nového kolegu s jeho pracovní náplní v praxi. Je nutné zmínit skutečnost, že starší a zkušenější kolega, který se stává garantem nového zaměstnance, zpravidla nebývá budoucím týmovým vedoucím zaměstnance a je většinou náhodně určen manažerem vývoje. V reálném chodu je tedy zájem garanta na zvládnutí adaptace nového zaměstnance minimální a to vzhledem ke skutečnosti, že garant je zodpovědný zejména za svou vlastní vykonanou práci a jeho časový prostor je limitován.

Jeho péče novému kolegovi je tedy jeho okrajovou činností a funguje na principu, kdy nový kolega pasivně pozoruje a přihlíží činnosti na oddělení a při té příležitosti se sám učí své práci. Málokterý náhodně vybraný garant je předem seznámen s tím, jak se má novému kolegovi věnovat a jak má vypadat jeho adaptace.

Díky tomu, že na oddělení probíhá tato neřízená adaptace nováčků, dochází velmi často k tomu, že se nový zaměstnanec cítí znechucen a nedostatečně zapojen. Je pro něj pak velmi těžké se začlenit do týmu a začít vykonávat svou práci. Z těchto důvodů řeší garanti tuto situaci zpravidla tak zvaným „kolečkem po závodě“. Jedná se o prvotní rotaci pracovníka na jednotlivých klíčových úsecích závodu. Tím se garant snaží zapojit nového kolegu do dění závodu. Nový zaměstnanec má možnost poznat výrobní útvary a seznámit se tak s klíčovým procesem závodu, tedy s výrobou klimatizační a chladicí techniky. Zaměstnanec stráví zpravidla několik dnů až týden na každém z vybraných oddělení. Nový zaměstnanec je v rámci tohoto působení začleněn do chodu jednotlivých úseků a během této doby si snaží osvojit nejzákladnější pracovní operace a pravidla, která na oddělení fungují. Zaměstnanci je po dobu tohoto kolečka k dispozici vedoucí daného úseku a případně předák směny, kteří mu poskytují patřičné zaškolení.

Nový zaměstnanec se na těchto odděleních učí stejné činnosti, které zde vykonávají operátoři či pracovníci těchto úseků a je podroben stejnému režimu jako oni. Takzvané kolečko trvá zpravidla 3 týdny a zaměstnanec během této doby absolvuje zaškolení na těchto úsecích: výroba hliníkových komponent, výroba nerezových komponent, prototypová dílna, zkušebna a případně i výrobní technologie. Během této doby je nový zaměstnanec pod vedením pracovníků na rotujících útvarech. Jeho garant jej po tuto dobu jen zřídkakdy kontroluje či s ním probírá jeho zkušenosti. Můžeme tedy říct, že nový zaměstnanec je bez dohledu svého garanta z vývoje a tím i bez jakékoliv zpětné vazby či možnosti diskuze vyvolané ze strany jeho garanta.

Toto rotování nového pracovníka jednotlivými úseky je na jednu stranu velmi dobrou zkušeností pro každého zaměstnance avšak na druhou stranu je potřeba se zaměřit i na jeho hodnocení. Zaměstnanec si fyzicky vyzkouší výrobní proces a procesy s ním spojené, můžeme tedy následně předpokládat jeho lepší porozumění v oblasti vývoje, kde bude zaměstnanec působit. Je jasné, že jakýkoliv rozvoj či pokrok není možný bez poznání současného stavu. Stejně tak je tomu i u vývoje našich výrobků. Zaměstnanci jsou po absolvování zaškolení ve výrobním procesu daleko lépe seznámeni s výrobky a následně připravě-

ni, můžeme říci snad i adaptování, na proces rozvoje a vývojové činnosti právě těchto výrobců. Jak jsem již však uvedla, tento proces rotace je nutné i kontrolovat a průběžně hodnotit spolu s novým zaměstnancem. Je nutné, aby nový zaměstnanec měl možnost konfrontace svých názorů a pocitů se svým garantem, případně vedoucím. Tato hodnotící část by měla být vyvolána ze strany garanta a jistě by neměla být opomíjena.

Stejně tak by jistě měl být i o této rotaci proveden zápis. Zápis by rovněž měl zahrnovat právě i zmíněné hodnocení a to jak ze strany garanta tak i ze strany nového zaměstnance. Zápis by měl dále obsahovat časový harmonogram a určit zodpovědné osoby zaškolení na jednotlivých úsecích. Tento harmonogram by pak mohl sloužit jako adaptační program.

V předcházejících kapitolách adaptace dle směrnice je zmíněna osnova zaškolení nového zaměstnance. Tuto osnovu samozřejmě obdrží i každý nový zaměstnanec vývoje. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochranu a životní prostředí absolvuje pracovník již v průběhu prvního dne při nástupních formalitách personálního úseku. S ostatními oblastmi, které jsou zde definovány, je zaměstnanec seznámen průběžně během rotace či později, a to v průběhu jeho běžného fungování na oddělení vývoje. Zpravidla je tato osnova ponechána na zaměstnanci a garant ani vedoucí mu v této oblasti nepomáhají. Je tedy na zaměstnanci, aby se sám domluvil s vedoucími jednotlivých odborných úseků a ti mu problematiku vysvětlili a potřebné školení mu poskytli.

Zde se dostáváme k hlavnímu problému a jádru špatně řízené adaptace. Zaměstnanec má sice zajištěnu rotaci na určitých odděleních závodu avšak tato není v souladu s osnovou danou směrnicí. Garant nového pracovníka není jeho vedoucím, přenechává tedy danou zodpovědnost za školení podle osnovy na manažerovi. Tím vzniká určitá nejasná situace, které se většinou chopí sám zaměstnanec a je nucen se dožadovat daných proškolení. Osnova je pak naplněna někdy až v průběhu jednoho roku od počátku zaměstnání nového zaměstnance a někdy i později. Problémem je i skutečnost, že osnova neurčuje termíny absolvování školení, čímž poskytuje obrovskou volnost vedoucím v jejich plnění. Tento rozpor a nesrovnalosti ve stávající adaptaci je nutno vyřešit a začlenit do nového adaptačního procesu, jehož tvorba je předmětem tohoto projektu.

Díky tomu, že neexistuje žádný proces nebo postup, který by zajišťoval zhodnocení adaptace nového zaměstnance, je velmi těžké určit, zda byla adaptace zaměstnance úspěšně zvládnuta či ne. Je rovněž těžké určit, kdy by toto zvládnutí mělo nastat a jak by celé hod-

nocení mělo vypadat. Můžeme se tedy domnívat, že adaptace v současném systému je ukončena tehdy, kdy je zaměstnanec plně zaměstnán pracovními úkoly dle jeho pracovního popisu a jeho výsledky považuje vedoucí za uspokojivé. Kdy však má tento stav nastat není jasně určeno. Samozřejmě, že nepředpokládáme přesné určení dne, který završí adaptaci nového pracovníka, nicméně doporučuji alespoň stanovit přibližnou délku adaptace a časový horizont zvládnutí celého procesu. Výsledkem celé adaptace by pak mělo být zhodnocení obou stran, zaměstnance i vedoucího, a dohoda o dalším rozvoji či spolupráci s pracovníkem. Toto však v naší společnosti nenalezneme, je tedy nutné i tuto oblast zahrnout do projektu adaptace. Hodnocení a zpětná vazba adaptace pak může poskytnout dobrý základ pro začátek navazující a následné spolupráce a utvářející se stabilizace nového zaměstnance.

6.5 Shrnutí analýzy adaptace

Analýza adaptace prokázala spíše nedostatečné výsledky. Můžeme říci, že ve společnosti existuje určitý postup, který zajišťuje základní vstupní školení pro nové zaměstnance. Domnívám se však, že tento postup nelze nazvat procesem adaptace, byť jsou zde jisté prvky tohoto procesu obsaženy. Výsledky dokazují, že každé oddělení zajišťuje proces adaptace nových zaměstnanců ve své vlastní režii a jednotlivé postupy a programy se liší.

Oddělení vývoje, které bylo podrobeno hlubší analýze, určitým procesem adaptace disponuje, avšak v nedostatečné míře. Právě noví zaměstnanci, kteří na oddělení vývoje nastupují, by měli absolvovat řádnou adaptaci. Tento proces je více než nutný a to z důvodu poznání nejenom závodu a útvaru vývoje, ale především z důvodu poznání a seznámení se s procesem výroby a výrobním portfoliem. Jak by jinak mohl nový zaměstnanec rozvíjet a zlepšovat něco, co vlastně v praxi řádně neviděl a nevyzkoušel si sám vyrobit?

Přístup k novým zaměstnancům na oddělení vývoje je individuální. Kladně lze hodnotit skutečnost, že novým zaměstnancům přiděluje vedoucí garanta. Toto je jistě velmi dobrý postup a pocity nového zaměstnance, který v garantovi získává pomocnou ruku, jsou jistě daleko příjemnější, než kdyby byl naprosto vhozen do vody a nikdo mu neposkytl sebelepší péči. Na druhou stranu je ale pravdou, že osoba garanta je sice určena, nicméně není oprostěna od některých svých povinností a je zodpovědná za nováčka navíc, vedle svých běžných pracovních úkolů. Garant je díky tomu v časové tísní a navíc i v určitém stresu. Stejně tak je negativní i fakt, že garant nemá k dispozici žádný vzor, či vodítko, jak má

proces adaptace pro nového zaměstnance nejlépe zorganizovat a jak má adaptační program vypadat.

Další negativní a nedostačující oblastí v procesu adaptace je hodnocení. Systém zaškolení nového zaměstnance vyžaduje zpětnou vazbu a pravidelnou komunikaci mezi garantem či vedoucím úseku. Tu však na oddělení nenalezneme v dostatečné míře. I tato oblast je nevyhovující a její zlepšení je více než alarmující.

Pokud bychom však hodnotili prvotní okamžiky nového zaměstnance, je důležité pozitivně ohodnotit snahu oddělení o vytvoření příručky zaměstnance, která poskytuje novým kolegům základní informace v písemné formě a ti si je mohou kdykoliv prostudovat a informace v ní obsažené mají neustále k dispozici. Jistě však stojí k zamyšlení, zda takovou příručku nelze vytvořit jako univerzální a oficiální dokument společnosti, který by byl k dispozici všem nově nastupujícím nejenom pracovníkům vývoje.

Velmi kladně hodnotím rotaci nového zaměstnance jako součást adaptace. Rotace umožňuje zaměstnanci poznání jednotlivých úseků a samotné výroby včetně budoucích spolupracovníků. Toto seznámení je velmi důležité nejenom pro nového zaměstnance, ale i pro pracovníky ostatních úseků a je prvotním krokem k zahájení dobré a kvalitní spolupráce mezi jednotlivými úseky. Pozitivní vliv vidí v této rotaci nejenom nový zaměstnanec a jeho vedoucí, ale i samotní kolegové z ostatních úseků, kteří jsou do rotace zahrnuti.

Budu-li hodnotit současný stav adaptace a její postup, musím stejně jako jsem uvedla již výše konstatovat, že je tento proces nedostačující a nevyhovující. Tuto skutečnost potvrdily už výsledky analýzy motivace, která byla na tomto oddělení provedena v rámci bakalářské práce. Oddělení vývoje se však setkává nejenom s nedostatečnou motivací svých zaměstnanců a to zejména těch nových, ale i s vyšší fluktuací. Rovněž i stabilizace zaměstnanců tohoto oddělení je nedostačující. Všechny negativní faktory mají své příčiny a jednou z nich je právě nedostatečná péče o nové zaměstnance, která v nich od počátku vyvolává pocity nejistoty a nedostatečné perspektivy zaměstnání. Z těchto důvodů se vedení útvaru vývoje rozhodlo situaci vyřešit a vytvořit proces adaptace v rámci projektu.

6.6 Ověření hypotéz

V závěru teoretické části byly stanoveny tři hypotézy jejichž níže uvedené ověření je východiskem pro zahájení projektu.

Hypotéza 1, která předpokládá vnitřní normou nejednotně stanovený přístup k novým zaměstnancům, se potvrdila z části. Společnost má sice vytvořenu vnitřní normu, která určuje osnovu zaškolení nového zaměstnance a je závazná pro všechny útvary, její funkčnost je však nevyhovující. Přístup k novým zaměstnancům je rozdílný na jednotlivých úsecích a zejména na vývoji je tento naprosto odlišný od osnovy dané směrnicí. Charakter současné vnitřní normy je zaměřen pouze na úvodní zaškolení zaměstnance, nepostihuje tedy globálně jednotný přístup k novým zaměstnancům tak, jak bychom předpokládali.

Hypotéza 2 předpokládá, že proces adaptace není formálně zařazen do stávajících procesů společnosti. Vzhledem k tomu, že ve společnosti není stanoven komplexní proces adaptace, ale pouze osnova vstupního zaškolení zaměstnance, hypotéza se potvrdila. Proces adaptace, který si vytváří každý útvar dle svého uvážení není formální a tedy postrádá i jakékoli začlenění ve stávajících procesech firmy.

Hypotéza 3 se potvrdila. Absence formálně stanoveného a řízeného procesu adaptace nových pracovníků má skutečně za následek nedostatečnou stabilizaci zaměstnanců útvaru vývoje. Zaměstnanci vývoje absolvují různé formy adaptačních programů v závislosti na momentální situaci a na vedoucím. Novým pracovníkům vývoje není poskytnut dostatečně vhodný program adaptace, který má za následek vyvolání pocitu nejistoty a nedostatečného zájmu a tím způsobuje snížení počáteční stabilizace zaměstnance v pracovním procesu i týmu.

Na základě ověření hypotéz, které potvrdilo nejednotný přístup k novým zaměstnancům a absenci programu adaptace včetně jeho začlenění do současných procesů společnosti, je situace řešena v projektové části. Řešení adaptačního procesu formou projektu vyvolalo vedení útvaru vývoje a veškerá východiska projektu stanovuje následující kapitola.

7 VÝCHODISKA PRO ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Základní východiska pro zlepšení procesu adaptace a zároveň i hlavní cíle celého projektu jsou dány nejenom analýzou současného stavu a potvrzením hypotéz, ale rovněž i požadavky zadavatele, kterým je vedení oddělení vývoje v závodě v Hluku.

Hlavním cílem tohoto projektu je změna současného přístupu k novým vývojovým zaměstnancům vytvořením adaptačního procesu těchto zaměstnanců. Úkolem tohoto procesu je umožnit začlenění nových zaměstnanců nejenom ve vývojovém týmu, ale zároveň i ve výrobním závodě a tím zajistit jejich prvotní stabilizaci.

Pro vytvoření fungujícího adaptačního procesu je nutná analýza současného stavu, která je popsána v předcházející kapitole a je základním východiskem celého projektu.

Shrneme-li všechna východiska pro zlepšení, které ukázala analýza a jejíž hypotézy potvrdila, bude se jednat o tyto oblasti:

- stanovení zodpovědností za proces adaptace
- vytvoření nového procesu konkrétně pro oddělení vývoje
- vytvoření adaptačního programu
- určení časového rámce adaptačního programu
- stanovení pravidel hodnocení a zpětné vazby procesu adaptace
- návrh dokumentace nutné pro evidenci adaptačního procesu

Důležitými prvky pro zlepšení adaptačního procesu jsou nejenom samotná východiska, ale rovněž i prostředky. Vzhledem k tomu, že zlepšení adaptačního procesu je cílem a úkolem oddělení vývoje, je celý projekt plně podporován jeho vedením a jsou mu poskytnuty náležitě prostředky pro realizaci. Projekt je veden jako bezrozpočtový, nicméně veškeré nutné prostředky, jako uvolnění pracovníků pro práci na projektu, poskytnutí prostor či administrativní podpora jsou plně hrazeny oddělením vývoje a mají jeho veškerou podporu.

Jasně vymezení celého projektu je uvedeno již v úvodu této práce.

8 PROJEKT ADAPTAČNÍHO PROCESU VÝVOJOVÉHO PRACOVNÍKA

Celý projekt adaptačního procesu je zpracován v rámci oddělení vývoje výrobního závodu v Hluku. Na projektu pracovalo celkem 5 zaměstnanců oddělení vývoje a jeden pracovník personálního útvaru. Termín dokončení projektu byl stanoven na duben 2008. Celý projekt se skládá z analýzy současného stavu adaptace včetně jejího vyhodnocení, z vytvoření adaptačního procesu a v neposlední řadě z vyhodnocení ekonomické náročnosti spojené s realizací projektu. Pozitivním prvkem projektu je skutečnost, že členové projektu vycházejí z vlastní zkušenosti s adaptačním procesem, předpokladem úspěchu je tedy zejména praktičnost a reálnost, kterou by projektu měli poskytnout právě členové týmu. Důležitým faktem, který je nutno v úvodu zdůraznit, je projektové vymezení. Celý projekt adaptace se týká adaptačního procesu výhradně pro oddělení vývoje. Přesto se členové projektového týmu a vedení oddělení vývoje dohodli s managementem závodu v Hluku a určité prvky adaptačního procesu vývojového oddělení, které budou využitelné i pro ostatní úseky, budou případně začleněny do stávající směrnice přípravy zaměstnanců. Můžeme tedy očekávat nejenom využití pro oddělení vývoje, ale i pro celý závod v Hluku, což by bylo velmi dobrým výsledkem celého projektu.

Analýza současného stavu adaptace byla detailně popsána v předcházející části. Celá analýza je zejména výsledkem mých vlastních poznatků a zkušeností, které jsem získala za dobu působení pěti let na úseku vývoje. Analýza však vychází i z poznatků ostatních kolegů. Pro zajištění objektivního pohledu na současný stav bylo nutné přispění poznatků a postřehů kolegů z oddělení vývoje a to nejenom těch, kteří se projektu účastní přímo jako jeho členové, ale i od ostatních, kteří na projektu nepracovali. Jejich pohled a vlastní zkušenost byly velmi cenným zdrojem informací, stejně jako i jejich postřehy a případné rady či nápady pro zlepšení.

8.1 Práce na projektu

Členové projektového týmu se dohodli na určitých pravidlech, jak bude celý projekt postupovat a jak bude zaznamenán.

Hlavním pravidlem, které si členové stanovili, byl postup práce na projektu. Členové se dohodli na postupu tvorby adaptačního procesu z hlediska časového. To znamená, že jejich

práce bude postupovat od prvních dnů, kdy se nový zaměstnanec setkává se svým budoucím zaměstnavatelem, přes počáteční dny strávené ve společnosti a na oddělení vývoje až po konečnou fázi adaptačního procesu včetně jeho hodnocení a návrhu pro jeho využití ke stabilizaci zaměstnance.

Dalším pravidlem, které bylo pro projekt stanoveno, bylo zaznamenávání projektových činností, úkolů a výsledků. Pro každou část adaptačního procesu, který bude vytvořen, zpracují členové písemný dokument, ve kterém budou stanoveny veškeré činnosti, které je nutno zpracovat při realizaci projektu včetně zodpovědností za tyto úkoly a možných časových termínů jejich zvládnutí pro případ realizace celého projektu. Právě tato písemná dokumentace je začleněna do mé diplomové práce a je stěžejním prvkem projektu.

Posledním důležitým pravidlem, které členové odsouhlasili, byla samotná podoba procesu. Pro jasné znázornění a porozumění celé adaptace bude vytvořen graf adaptačního procesu, který musí odpovídat stávajícím standardům a směrnicím jenž ve společnosti fungují. Toto je podmínkou pro začlenění celého procesu v případě realizace projektu do systému společnosti a do fungující mapy procesů.

Následující kapitoly již popisují samotný projekt adaptace od prvních dnů zaměstnance až po jeho konečnou fázi.

8.2 Příprava adaptace již před nástupem zaměstnance

Adaptační proces nového zaměstnance je nutno chápat nejenom jako aklimatizaci zaměstnance v podniku až s jeho prvním dnem působení u zaměstnavatele, nýbrž ještě dříve. To, jak se nový zaměstnanec zadaptuje u zaměstnavatele, závisí již na prvním dojmu, který v něm jeho zaměstnavatel zanechá už při jejich prvních setkáních, kterými jsou zpravidla výběrová řízení. Nový zaměstnanec si vytváří určitý obraz o svém zaměstnavateli ještě dříve, než se stane jeho zaměstnancem. Je tedy třeba věnovat mu péči ještě před tak závažným krokem, jako je rozhodnutí uchazeče o nástupu do zaměstnání.

8.2.1 Informační brožura společnosti

Každý uchazeč o zaměstnání by měl mít možnost získat informace o společnosti u níž se o zaměstnání uchází. Existují prostředky, které tyto informace poskytují, jako například internet, tiskové zprávy, výroční zprávy nebo informace od zaměstnanců. Přesto je jistě pro

každého uchazeče příjemnější, když tyto informace získá přímo od budoucího zaměstnavatele a má možnost si je v tištěné podobě odnést domů a prostudovat. Tyto informace jsou prvotním navázáním kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Společnost by tedy měla vytvořit informační brožuru, která by informace uchazečům poskytla. Tato brožura by měla být poskytována všem uchazečům o zaměstnání již při jejich prvním setkání se zaměstnavatelem.

Informační brožura by měla být zaměřena zejména na závod v Hluku a měla by obsahovat následující informace:

Základní údaje o celé společnosti

- sídlo, informace o vedení společnosti, údaje o jednotlivých výrobních závodech, počet zaměstnanců, struktura zaměstnanců, předmět podnikání společnosti

Bližší údaje o závodě v Hluku

- kontaktní údaje závodu v Hluku, počet zaměstnanců, jméno ředitele závodu, základní organizační struktura útvarů závodu

Specifikace výroby v závodě v Hluku

- popis výrobků včetně fotografie, charakter výroby a její popis, směnnost ve výrobě, seznam nejdůležitějších zákazníků

Všechny údaje, které bude brožura obsahovat, by neměli mít více než 4 strany. Tato brožura by tedy neměla být příliš obsáhlá a měla by skutečně obsahovat pouze to nejdůležitější.

Informační brožuru není nutno zpracovávat na úrovni vysoce kvalitního dokumentu, který vyžaduje vysoce kvalitní tisk a vysokou úroveň prezentace. Nejedná se nám o vytvoření dokumentu určenému k prezentaci společnosti jako propagační materiál, nýbrž o vytvoření faktické brožury obsahující nejdůležitější údaje o našem závodě. Z počátku bude jistě postačující pokud bude brožura vytištěna na kvalitnější tiskárně ve společnosti a bude připravena zaměstnanci v závodě v Hluku. Skutečnost, že brožura bude připravena v závodě v Hluku zároveň i umožní jakékoliv okamžité aktualizace informací a velkou flexibilitu při zpracování a změně údajů.

Zodpovědným útvarem za vydání, pravidelné aktualizace a distribuci brožury by mělo být personální oddělení. Doba přípravy takovéto dvojstrany by neměla trvat více než týden a její vytištění je otázkou několika vteřin. Finanční náročnost rovněž není vysoká, jedná se

pouze o náklady spojené s tiskem na tiskových zařízeních společnosti. Přípravu této brožury můžeme považovat za nultý krok adaptačního procesu.

8.3 První den v zaměstnání – první krok adaptace

Dle analýzy společnosti je zahájena počáteční fáze adaptace nového zaměstnance již první den. Zaměstnanec v tento den absolvuje základní školení jak na úseku personalistiky, tak i na oddělení vývoje.

Personální úsek zajistí základní formality nástupu, jako je podpis pracovní smlouvy, seznámení s popisem pracovního místa, základní školení BOZP, PO a životního prostředí a další zákonné formality včetně dokumentace a předá zaměstnanci útvaru vývoje. Zde zaměstnanec absolvuje základní seznámení s oddělením vývoje a vstupní školení úseku.

8.3.1 Popis pracovního místa

Analýza poukázala na skutečnost, kdy je nový zaměstnanec seznámen se svým popisem pracovního místa až při podpisu pracovní smlouvy. Pokud chceme správně zahájit orientaci pracovníka a jeho správný start v pracovním procesu, je nutné, abychom s ním projednali jeho pracovní povinnosti ještě před nástupem, tedy dříve než při podpisu pracovní smlouvy. Zaměstnanci by měly být jeho hlavní úkoly vysvětleny ještě před nástupem. Bližší určení a vyjasnění těchto úkolů a povinností včetně celého popisu pracovního místa je pak samozřejmě možné až první den jeho zaměstnání.

Popis pracovního místa by tedy měl být zaměstnanci předložen již při nabídce zaměstnání a při vzájemné dohodě o nástupu zaměstnance. Tento popis musí vytvořit dle standardů společnosti vedoucí pracovník nového zaměstnance. Na oddělení vývoje by to měl být manažer úseku, případně týmový vedoucí. Popis pracovního místa je v současné době vedoucím připraven ještě před zahájením výběrového řízení. Nový zaměstnanec však je s popisem seznámen při výběrovém řízení pouze předběžně a až v den nástupu se mu dostává do rukou ve finální podobě písemnou formou. Navíc toto seznámení probíhá prostřednictvím personálního úseku. Tento postup je nutno změnit.

Popis pracovního místa bude v písemné formě předložen zaměstnanci již při počátečních jednáních, tedy při výběrovém řízení, nejpozději při setkání zaměstnance se zaměstnavatelem týkající se dohody o nástupu nového pracovníka. V první den nástupu pak bude za-

měštncanci tento popis předložen k podpisu spolu s ostatní dokumentací na personálním úseku a vyjasnění jednotlivých úkolů provede týmový vedoucí nebo manažer úseku vývoje během prvního nebo následujícího dne po nástupu nového zaměstnance.

Základní zodpovědnost za tvorbu a bližší seznámení s pracovním popisem zůstává na oddělení vývoje, tedy jeho vedoucím. Podpis pracovního popisu je i nadále zodpovědností personálního úseku. Toto jasné určení zodpovědností je nutno zavést do adaptačního procesu.

8.3.2 Osnova základního školení

Osnova základního školení zaměstnance je po obsahové stránce hodnocena v analýze jako dobrá, nicméně její dodržování a časové plnění není zcela v pořádku.

Nový zaměstnanec oddělení vývoje absolvuje v první den nástupu základní školení BOZP, PO a životního prostředí, tak jak je toto určeno osnovou. Ostatní oblasti, které jsou zde určeny, však absolvuje zaměstnanec zpravidla pozdě a nebo vůbec. Rovněž i systém těchto vstupních školení je na oddělení vývoje zpravidla jiný. Je tedy nutno tuto osnovu změnit a stanovit tak, aby vyhovovala oddělení vývoje.

Osnova základního školení pro zaměstnance vývoje bude tedy omezena pouze na základní oblasti, a to: BOZP, PO a životní prostředí. Zároveň bude do osnovy zařazeno i základní seznámení s kolektivní smlouvou a mzdovým předpisem. Zaměstnanci bude rovněž předána i kopie kolektivní smlouvy. Tato školení budou i nadále provedena za pomoci organizace personálního útvaru v den nástupu zaměstnance. Ostatní oblasti, které jsou v současné době v osnově definovány směrnicí budou začleněny do nového adaptačního programu, který bude vytvořen přímo pro zaměstnance vývoje.

Obsahová stránka bude tedy zachována, avšak rozdělena do dvou kroků. Navíc bude osnova doplněna oblastí týkající se kolektivní smlouvy.

Zodpovědnost za základní školení BOZP, PO, životního prostředí a kolektivní smlouvy bude i nadále ponechána personálnímu úseku, včetně evidence o provedení tohoto školení.

Zodpovědnost za proškolení ostatních oblastí bude na oddělení vývoje a nebude již zahrnuta v základní osnově školení nového zaměstnance, nýbrž v novém adaptačním programu těchto zaměstnanců.

8.3.3 Etický kodex

Dosud bylo seznámení s etickým kodexem společnosti zodpovědností jednotlivých vedoucích úseků, v našem případě tedy manažerem vývoje. Vzhledem k tomu, že etický kodex je závazný a stejný pro všechny zaměstnance společnosti, bude nadále toto seznámení zodpovědností personálního útvaru, který rovněž provede o tomto seznámení zápis a uchová jej v osobním spisu zaměstnance.

8.3.4 Ostatní informace pro zaměstnance – celopodniková orientace

Každý nový zaměstnanec by měl mít již od prvního dne k dispozici veškeré důležité údaje a kontaktní informace týkající se závodu v Hluku. Dosud byly tyto informace předávány zaměstnancům až jejich přímým vedoucím. Veškeré informace a kontaktní údaje jsou rovněž k dispozici prostřednictvím vnitropodnikové počítačové sítě. Pro nového zaměstnance je však okamžitá orientace ve všech systémech a programech používaných ve společnosti náročná. Všichni noví zaměstnanci tedy tyto informace obdrží hned v úvodu a to při nástupu prostřednictvím personálního útvaru v tištěné podobě. Bude se jednat zejména o tyto informace:

- telefonní seznam závodu
- kontaktní údaje vedoucích jednotlivých úseků
- instrukce týkající se závodního lékaře
- seznam názvů a čísel směrnic platných v závodě včetně adresy jejich umístění ve vnitropodnikové počítačové síti
- layout závodu
- základní informace o hospodaření společnosti
- základní pravidla dodržování pracovní doby

8.3.5 První seznámení s oddělením vývoje – útvarová orientace

Každý nový zaměstnanec je po nástupních formalitách převeden do péče oddělení vývoje. Zaměstnanec se zpravidla ujímá asistentka, která jej v průběhu zbytku dne seznamuje se základními pravidly a s fungováním na úseku. Rovněž je i zaměstnanec seznámen se svými

kolegy a v případě časové dostupnosti vedoucího absolvuje i krátký pohovor s manažerem vývoje. Tento postup není úplně nesprávný, bylo by však dobré jej mírně upravit.

Nový zaměstnanec by měl být při převedení na oddělení vývoje nejprve v kontaktu s manažerem vývoje. Ten by měl provést základní seznámení zaměstnance s úsekem a zejména jej seznámit s jeho garantem nebo-li mentorem, který se bude nadále starat o nového zaměstnance a bude řídit jeho adaptační proces. Zároveň by měl manažer blíže vysvětlit popis pracovního místa, povinnosti, zodpovědnosti a úkoly nového zaměstnance. Toto vyjasnění by mělo probíhat za účasti jeho garanta. Úloha garanta a jeho práce s novým kolegou je popsána níže.

Zodpovědnost za první pohovor nového zaměstnance s manažerem již v den nástupu leží jednoznačně na manažerovi, stejně tak i seznámení s garantem a vyjasnění pracovního místa.

Teprve po vstupním pohovoru s manažerem vývoje by měl být zaměstnanec předán do péče asistentky, která mu vysvětlí základní pravidla oddělení.

8.3.5.1 Příručka zaměstnance

V analytické části byla zmíněna příručka zaměstnance, kterou si vytvořilo oddělení vývoje pro své vlastní účely. Příručka slouží pro nové zaměstnance a poskytuje jim v písemné formě důležité informace pro jejich fungování na oddělení vývoje a ve velké míře usnadňuje jejich adaptaci. Tuto příručku poskytuje novým zaměstnancům asistentka, která ji připravuje a aktualizuje ve spolupráci s manažerem vývoje. Tato příručka je tištěna samotným oddělením vývoje v barevném provedení na vlastních tiskových zařízeních. Veškeré náklady na přípravu a vydání jsou tedy plně v režii oddělení vývoje. Příručka obsahuje informace týkající se celé společnosti a závodu v Hluku stejně jako informace týkající se útvaru vývoje. Vzhledem k tomu, že projekt předpokládá vytvoření informační brožury podniku a zároveň poskytování materiálů, kde budou zahrnuty základní informace o společnosti a závodu v Hluku již prostřednictvím personálního útvaru, není třeba více tyto informace uvádět v příručce zaměstnance na oddělení vývoje. Je však nutné zachovat vše, co bezprostředně souvisí a týká se nových zaměstnanců vývoje a neopomenout informace, které informační brožura podniku nezahrnuje. I nadále bude tato příručka připravena oddělením vývoje, tedy asistentkou ve spolupráci s manažerem a bude zde i vydávána – tištěna.

Příručka bude sloužit pouze pro pracovníky vývoje, bude částečně přepracována a bude obsahovat následující informace:

Organizační strukturu oddělení vývoje včetně fotografií zaměstnanců

Kontaktní údaje vedoucích pracovníků vývoje

Předmět obchodního tajemství

- vysvětlení mlčenlivosti a pravidel zachování obchodního tajemství pro pracovníky vývoje

Informace o pracovní době

- dodržování pracovní doby, přestávky, elektronická docházka, výkaz práce na projektech

Seznam směrnic a jejich dostupnost na vnitropodnikové počítačové síti

Instrukce k žádostem a formulářům oddělení

Pravidla pro organizaci služebních cest

- žádost, zajištění a organizace, vyúčtování, platební karta pro služební cesty

Instrukce k objednávkovému systému pro zajištění prototypového materiálu

Instrukce k zajištění režijního materiálu

Základní instrukce k elektronickým systémům využívaným na oddělení vývoje

Stručný manuál k obsluze funkčních zařízení (skener, tiskárny, dataprojektor ...)

Mapu únikových cest oddělení

Základní slovníček

- slovník nejčastěji používaných termínů a slov ve výrobě v závodě v Hluku v jazyce anglickém

Příručka bude předána zaměstnanci první den nástupu oddělením vývoje, tedy asistentkou. S informacemi seznámí asistentka nového zaměstnance nejenom předáním příručky, ale rovněž i ústní formou a vyjasní mu jeho případné dotazy. Nový zaměstnanec by měl v průběhu prvního dne získat pocit, že veškeré informace, které mu byly předány ústně, nalezne

rovněž i v písemné formě v materiálech, jenž mu byly poskytnuty personálním útvarem a oddělením vývoje. Zaměstnanec by měl nabýt pocitu určité jistoty a zejména by měl mít možnost si všechno, co během dne vyslechl, kdykoliv znovu připomenout a osvětlit v písemných materiálech.

Zodpovědnost za přepracování příručky je na asistentce oddělení za podpory manažera vývoje a její realizace v případě uskutečnění projektu by neměla přesáhnout čtrnáct dnů.

8.4 Hlavní fáze adaptace

Po prvním dnu v zaměstnání a veškerých nástupních formalitách přichází pro zaměstnance hlavní fáze jeho adaptace. Zaměstnanec by se měl začít adaptovat na nové prostředí, na nové kolegy a novou pozici. Nelze však předpokládat, že zaměstnanec již od druhého dne v novém zaměstnání ví, co má vlastně dělat a je schopen vykonávat svou pracovní činnost ve stoprocentní kvalitě. Je tedy nutné vytvořit pro zaměstnance určitý plán, jak bude jeho adaptace vypadat a přidělit jeho zapracování některému z vedoucích či kolegů, kteří mu budou s jeho adaptací nápomocni. Je velmi důležité pečlivě připravit hlavní adaptační fázi formou adaptačního programu a zejména stanovit časový harmonogram, který zaměstnanci poskytne obraz o tom, co a kdy se bude v následujících dnech konat, co jej vlastně čeká.

Důležité je i oficiální představení zaměstnance kolegům, což by mělo být součástí hlavní fáze adaptace. Nejvhodnější je jistě představit zaměstnance všem kolegům již první den. Vzhledem k velikosti oddělení však není možné představit kolegu během jednoho dne všem šedesáti pracovníkům vývoje, proto bude zaměstnanec seznámen se všemi kolegy v průběhu hlavní fáze adaptace. Prvotní seznámení proběhne během prvního týdne na pravidelných schůzkách jednotlivých úseků vývoje. Toto seznamování funguje částečně již v současné době, avšak není tomu tak vždy. Je nutné, aby bylo toto oficiální představení striktně dodržováno. Zodpovědnost je výlučně na vedoucím nového zaměstnance. Pravidelné schůzky úseků se konají jedenkrát týdně, nemělo by tedy být problémem představit nového kolegu co nejdříve po jeho nástupu.

8.4.1 Garant nového zaměstnance

Každý nový zaměstnanec, který nastupuje na oddělení vývoje, je svěřen do péče některého ze služebně starších kolegů. Tento kolega je zpravidla vybrán náhodně, rozhodující je jeho momentální pracovní vytíženost. Oddělení vývoje nazývá takového pracovníka garantem.

Garant je určen manažerem vývoje a jeho zodpovědností je mentorování a vedení adaptačního procesu nového zaměstnance. Zároveň by měl garant provést i hodnocení adaptačního procesu a rozhodnout o jeho ukončení. Časová vytíženost zaměstnanců a jejich pracovní povinnosti však neumožňují garantům věnovat se novému zaměstnanci naplno a jejich úloha je často spíše formální než praktická. Nový zaměstnanec je velmi často odkázán na vlastní iniciativu a více svého garanta při práci pozoruje, místo aktivního zapojení a učení se. Funkce garanta, který by měl novému zaměstnanci pomoci v jeho adaptaci, je tímto nenaplněna a nový zaměstnanec je nucen se obracet s pomocí na více kolegů najednou.

Úloha garanta je velmi důležitou rolí, která poskytuje novému zaměstnanci oporu a pomoc. Aby bylo možno tuto úlohu zvládat a tím přispět ke kvalitnímu adaptačnímu procesu, je nutné poskytnout garantovi prostředky pro jeho zvládnutí.

Současný styl práce garantů je nevyhovující a jejich nedostatečná péče novým zaměstnancům vede k situacím, kdy se noví zaměstnanci v prvních dnech zaměstnání nečinně pohybují na oddělení a často sami vyhledávají nějakou práci a možnost něčemu se přiučit. Tento styl a úloha garanta bude změněna a přesně definována tak, aby poskytla jak novému zaměstnanci, tak i samotnému garantovi dostatek prostředků a zejména času pro vedení správného adaptačního procesu.

8.4.1.1 Stanovení garantů

Garant bude vždy určen manažerem vývoje avšak ne náhodně. Garantem nebo-li mentorem nového zaměstnance mohou být pouze služebně starší pracovníci vývoje, kteří budou splňovat určité předpoklady. Tyto předpoklady by měly být stanoveny manažerem vývoje, nicméně přesto sama uvádím několik podmínek, které by dle mého soudu měl garant splňovat. Jedná se o tyto předpoklady:

- pracovní poměr ve společnosti na oddělení vývoje delší čtyř let
- vysokoškolské vzdělání
- znalost vnitropodnikových systémů zejména určených pro vývoj
- zkušenost s prací na nových projektech vývoje
- pracovní zkušenost z více oddělení (pracovník absolvoval rotaci v rámci závodu)
- dobré pracovní výsledky

- schopnost práce s lidmi a flexibilita

Manažer vývoje by měl dle těchto požadavků určit několik pracovníků vývoje, kteří budou předem určeni jako garanti. Při nástupu nového zaměstnance pak vybere jednoho z těchto předem určených garantů a svěří do jeho péče nového kolegu.

Zodpovědnost za jmenování garantů je výlučně na manažerovi vývoje a jejich jmenování by měl být manažer schopen provést okamžitě. Pro jmenování pracovníka garantem je nutný jeho souhlas s vykonáváním této role.

8.4.1.2 Prostředky pro práci garanta

Práce garanta obnáší obrovskou zodpovědnost, proto je rovněž důležité, aby manažer vývoje vždy zvážil i časové hledisko, předtím než garanta zaměstnanci přidělí. Každý garant, který se bude po určitou dobu věnovat novému zaměstnanci, musí být oprostěn od některých svých pracovních povinností a jeho mentorování musí být i náležitě oceněno. Každému garantovi je nutné poskytnout čas, aby se mohl novému zaměstnanci věnovat. Je tedy nutné, aby manažer po dobu garantova mentorování svěřil určité jeho úkoly, či je převedl, na jiného pracovníka. Poskytnutí času garantovi je prvotním předpokladem úspěšného zvládnutí adaptačního procesu.

Manažer vývoje a nejenom on, každý vedoucí si musí uvědomit, že mentorování je prací navíc a jen málokdo z nás by jistě byl ochoten vykonávat tuto důležitou a náročnou roli jen tak, bez jakéhokoliv ohodnocení. Je tedy důležité, aby mimo časového uvolnění garanta, bylo stanoveno i jeho ohodnocení. Vzhledem k tomu, že za nejvhodnější ocenění považuje většina zaměstnanců vývoje finanční odměnu, bylo by vhodné ji poskytnout i garantovi. Jako nejlepší řešení se jeví určité finanční zvýhodnění tohoto pracovníka po dobu mentorování v jeho měsíční mzdě. O výši této finanční odměny musí rozhodnout manažer a je pouze na něm, jakou částku garantovi přizná. Vzhledem ke zkušenostem a předpokladům bychom mohli vycházet z částky navýšení měsíční mzdy o deset procent po celou dobu mentorování.

Důležitým aspektem hodnocení práce garanta je nejenom průběžné finanční ocenění za mentorování, ale zejména finanční zainteresování garanta na úspěšném zvládnutí celého adaptačního procesu nového zaměstnance. Samotnou motivaci a péči o nového zaměstnance podpoří finanční ohodnocení garanta po určité době, kdy nový zaměstnanec prokáže

požadované výsledky a tím i úspěšné završení adaptace. Toto finanční ohodnocení by bylo garantovi vyplaceno tři měsíce po úspěšném zakončení adaptačního procesu nového zaměstnance a to v případě, že nový zaměstnanec setrvá v pracovním poměru oddělení vývoje a jeho pracovní výsledky budou dle jeho přímého vedoucího nebo manažera vývoje uspokojivé. Tímto by měla být zajištěna motivace pro garanta. Můžeme tedy očekávat jeho snahu o důsledné a kvalitní začlenění nového pracovníka na oddělení vývoje nejenom po stránce sociální, ale rovněž i po stránce pracovní adaptace. Pokud bychom na úspěšném zvládnutí adaptace nového pracovníka zainteresovali pouze samotného nováčka, byl by to pouze on, který by se snažil adaptaci zvládnout. Naším cílem však je, aby to byl i garant, který má zájem na úspěšném zvládnutí adaptace nového kolegy a předal mu maximum informací a zkušeností. Z toho důvodu volíme cestu finančního ohodnocení pro garanta za jeho vykonanou mentorskou činnost a zvládnutí adaptace samotným pracovníkem. Měřítkem pak je pracovní výkon zaměstnance a jeho celkové začlenění v týmu vývoje. Zhodnocení této úspěšnosti bude po třech měsících od ukončení adaptace provedeno manažerem vývoje, za účasti týmového vedoucího nového pracovníka a jeho garanta.

Dalším prostředkem, který by měl být garantovi poskytnut je zejména prostor, tedy školící místnost či jiné prostory, ve kterých by se mohl garant novému zaměstnanci nerušeně věnovat. Oddělení vývoje disponuje několika zasedacími místnostmi včetně počítačového vybavení, neměl by tedy být problém tyto místnosti pro účely zaškolení nového kolegy rezervovat a využít.

Zodpovědnost za stanovení garanta a poskytnutí veškerých prostředků pro výkon této role je výlučně na manažerovi vývoje. Právě manažer vývoje, který zodpovídá za chod celého oddělení, by měl maximálně podpořit garanta a poskytnout mu veškeré výše popsané prostředky. Využití těchto prostředků je pak plně v kompetenci garanta.

8.4.2 Adaptační program

Základním a stěžejním prvkem celého procesu adaptace nového zaměstnance je adaptační program. V současné době je program adaptace nového pracovníka vytvořen zpravidla pouze ve formě představy vedoucího. Realita je pak ovšem jiná než představy. Nový zaměstnanec je vyslán na rotaci po vybraných úsecích závodu a následně je po určité době strávené s garantem zařazen na své pracoviště. Každý nový zaměstnanec však absolvuje rotaci na jiných odděleních a jeho čas strávený s garantem je rovněž jiný. Každý v současné

době jmenovaný garant má totiž svou vlastní představu o adaptaci a rovněž ji i po svém organizuje. Zaměstnanci jsou začleňováni do týmu a pracovního procesu rozlišným způsobem a stejně tak jsou i rozdílné jejich výsledky na konci adaptace. Řízení celého procesu adaptace je tedy náhodné a příliš spontánní a díky tomu se liší u každého garanta. Na oddělení chybí jednotnost v adaptaci a její organizace.

Každý pracovník vyžaduje individuální přístup, přesto je vhodné vytvořit jednotnou strukturu adaptačního programu, který bude základem pro všechny nové zaměstnance vývoje. Program musí stanovit určité prvky, které je nutno dodržovat, musí však počítat i s určitou mírou flexibility. Jedná se zejména o rotaci a zaškolení na konkrétní pracovní pozici. Na oddělení vývoje pracují vývojoví pracovníci na různých programech a je tedy předpoklad, že zaměstnanec, který se bude účastnit vývoje nerezových výrobků, absolvuje prioritně právě zaškolení z této oblasti. Naopak zaměstnanci pracující na programech hliníkových výrobků budou zaškoleni přednostně na tento druh výroby. Adaptační program tedy musí určit zaškolení na specifický druh výrobků, nicméně to, o který se bude jednat, určí vedoucí pracovníka či manažer. Flexibilita v tomto směru je naprosto zřejmá a je nutné poskytnout k ní v programu adaptace prostor. Rovněž i samotná rotace a její průběh bude podřízen pracovní náplni zaměstnance.

Je nutné nejprve určit specifika, která by měl adaptační program obsahovat. Specifika adaptačního programu by měla být následující.

- uvedení základních údajů o zaměstnanci (jméno, pracovní pozice, datum nástupu ..)
- uvedení údaje o garantovi
- vymezení oblastí adaptace
- časové určení adaptace (délka a termín)
- určení hodnocení adaptace a termínů hodnocení

Adaptační program by měl být vytvořen manažerem vývoje ve spolupráci s guaranty a týmovými vedoucími oddělení. Program by měl být vytvořen tak, aby vyhovoval požadavkům oddělení kladeným na zaměstnance. Dále by měl být znám všem vedoucím pracovníkům oddělení a zejména by s ním měli být seznámeni všichni garanti. Garanti by rovněž měli mít možnost se k adaptačnímu programu vyjádřit a mít možnost jej upravit či pozměnit. Adaptační program by měl být určitým způsobem „živým dokumentem“ a to zejména

z důvodu, že předpokládáme jeho drobné úpravy a změny v průběhu samotného rozvoje oddělení a to zejména z počátku fungování nově řízeného procesu adaptace.

Zodpovědnost za tvorbu adaptačního programu je tedy na manažerovi oddělení ve spolupráci s týmovými vedoucími a garanty. Tvorba adaptačního programu by v případě realizace projektu neměla trvat déle než tři týdny. Pro zjednodušení a případné urychlení je v následující kapitole uveden příklad možného adaptačního programu pro nového zaměstnance oddělení vývoje.

8.4.2.1 Vzor adaptačního programu

Nejprve je nutno zdůraznit, že adaptační program, který je níže uveden, vychází z návrhů jednotlivých členů projektového týmu a při samotné realizaci může být změněn. Projektový tým vychází z faktu, že každý nový zaměstnanec by měl být nejprve seznámen s oddělením, pro které bude pracovat, tedy s oddělením vývoje. Rotace zaměstnance na vybraných odděleních závodu je tímto zařazena na pozdější dny, až po samotném seznámení s vývojem. Zahájení adaptace nového zaměstnance na oddělení vývoje by mělo být uskutečněno za plné asistence garanta. Garant pomáhá překonat novému zaměstnanci prvotní rozpaky a nejistotu. Je nutné, aby se nový zaměstnanec před zaškolením v oblasti samotné výroby nejprve setkal se svými kolegy z vývoje a získal základní informace nejenom o chodu závodu, ale i základní a nejnütnější znalosti o výrobcích vyráběných v závodě v Hluku. Teprve poté může být zaměstnanec svěřen do péče výrobních úseků, kde absolvuje základní kurz procesu výroby. Následně je zaměstnanci poskytnut prostor k rotaci i na ostatních podpůrných úsecích, jako je logistika, údržba a průmyslové inženýrství. Samozřejmě, že vzorový adaptační program zahrnuje i základní formální prvky adaptace, bez kterých by nebyl tento proces možný. V neposlední řadě je nutno zmínit i fakt, že v průběhu adaptace jsou zaměstnanci již od druhého týdne adaptačního programu přidělovány úkoly, které vycházejí z jeho popisu pracovního místa.

Adaptační program pro oddělení vývoje by mohl obsahovat níže uvedené:

Formální náležitosti:

1. Údaje o zaměstnanci, středisko, osobní číslo, pozice – formální prvek
2. Údaje o garantovi a nadřízeném pracovníkovi, délka programu – formální prvek

Adaptační program - I. část – vývoj, technologie, výroba

3. Časový plán adaptace – stěžejní část adaptačního programu

a) 1. den - nástupní den I. část – zodpovídá personální útvar

- nástupní formality, základní školení, předání základních informací zaměstnavatele

b) 1. den - nástupní den II. část – zodpovídá manažer vývoje ve spolupráci s asistentkou

- seznámení s útvarem vývoje, pohovor s manažerem, představení garanta, základní informace týkající se úseku, seznámení s plánem adaptace a jeho systémem, seznámení s příručkou zaměstnance

c) 2. – 5. pracovní den – zodpovídá garant zaměstnance

- druhý den – základní orientace v závodě, prohlídka závodu a jednotlivých oddělení, prohlídka výrobních úseků, seznámení s vedoucími hlavních útvarů v závodě, bližší seznámení s organizací a chodem oddělení vývoje

Hodnocení prvních dvou dnů

- třetí den – seznámení s vnitropodnikovou počítačovou sítí, komunikační systémy, objednávkové systémy, prototypové zakázky a objednávky, základní vnitropodnikové počítačové programy na podporu vývoje, operačně obchodní počítačový systém, databáze naučných souborů

- čtvrtý den – specifika výkresové dokumentace, počítačová podpora konstrukčních aktivit, práce s vývojovou dokumentací a její archivace, administrativně-technická podpora,

- pátý den – kvalita na oddělení vývoje, počítačová podpora kvality, práce se zákazníky, základní seznámení s - TQM, FMEA, DFMEA, Six Sigma, Hodnocení prvního týdne

d) 6. – 7. pracovní den – zodpovídá garant zaměstnance, případně jím pověřený zaměstnanec vývoje, doporučuje se týmový vedoucí

Výrobky – dvoudenní zaškolení na výrobní řady, základní výrobní typy, skladba výrobků, konstrukční a technologické předpoklady výrobků, funkčnost, specifika

- e) 8. – 10. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí výrobního úseku
- Výroba – třídní základní školení výrobního procesu – výrobní program dle pracovní pozice vývojového pracovníka, zaškolení na výrobní operace, postupy a činnosti výrobních pracovníků
- Hodnocení druhého týdne
- f) 11. – 12. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí výrobního úseku
- Výroba – dvoudenní základní školení výrobního procesu – výrobní program mimo pracovní zařazení zaměstnance, seznámení s výrobními operacemi
- g) 13. – 14. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený pracovník technologie
- Technologie – dvoudenní seznámení s technologickými postupy a jejich tvorbou, kalkulace cen výrobků, procesní analýza, proveditelnost výrobků
- h) 15. pracovní den – zodpovídá garant
- Seznámení s inženýrskou databází, rekapitulace předešlého týdne, diskuze s garantem, seznámení s nadcházejícími dny adaptace – rotace
- Hodnocení třetího týdne

Adaptační program – II. část - rotace

- i) 16. – 18. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku PI
- Průmyslové inženýrství – používané metody PI v závodě, nástroje PI, systémy a principy PI, praktické zaškolení metod PI ve výrobě, tvorba procesů a jejich hodnocení
- j) 19. – 20. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku kvality
- Kvalita – výrobní kvalita, systém kvality v závodě, plnění zákaznických požadavků, reklamace zákazníků, dodavatelská kvalita, hodnocení kvality a její nástroje
- Hodnocení čtvrtého týdne
- k) 21. – 23. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku prototypové dílny

Prototypová dílna – funkce prototypové dílny, plánování staveb prototypů, stavba prototypů, spolupráce prototypové dílny s vývojovým úsekem, funkce prototypu pro budoucí výrobu, plnění požadavků zákazníka, praktické zaškolení výroby prototypu

- l) 24. – 25. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku zkušebny

Zkušebna – funkce zkušebny, testování a plánování testů, zařízení zkušebny a její využití, spolupráce zkušebny s vývojovým úsekem, plnění požadavků zákazníka

Hodnocení pátého týdne

- m) 26. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku údržby

Údržba – strojový park, údržba strojů, efektivnost strojů, využitelnost strojů

- n) 27. – 28. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku logistiky

Logistika a Expedice – chod a funkce oddělení, logistické systémy a spolupráce s vývojem, skladové hospodářství, Kanban, pravidla pro expedici výrobků, pravidla dopravy

- o) 29. pracovní den – zodpovídá garantem pověřený vedoucí úseku nákupu

Nákup – chod a funkce oddělení, nákupní systémy, zodpovědnosti nákupu, rozdělení výrobního a prototypového materiálu pro účely nákupu, dodavatelско-odběratelské vztahy

Adaptační program – III. část – ukončení adaptačního programu

- p) 30. pracovní den – zodpovídá garant ve spolupráci s manažerem

Zakončení adaptačního programu - diskuse s garantem, diskuse s manažerem

Závěrečné hodnocení adaptačního programu

Adaptační program – IV. část – zaškolení v ostatních závodech společnosti

- r) následující školení dle požadavku v mateřském závodu společnosti – zodpovídá garant a vedoucí pracovník z mateřského závodu

Zaškolení je doporučeno absolvovat nejdříve jeden měsíc po ukončení adaptačního programu v závodě v Hluku, o nutnosti zaškolení a absolvování týdenního tréninku rozhodne manažer vývoje s garantem

Adaptační program, jak je zde sestaven, vychází z vlastních zkušeností členů projektového týmu. Tento program je v případě realizace určen zejména jako vodítko a v budoucnu, s chodem oddělení, se předpokládá jeho postupný vývoj, který jistě vyvolá i několik změn. Rovněž délka jednotlivých částí programu bude s postupem času měněna a přizpůsobována momentálním požadavkům. Důležité však je, aby manažer i garanti, kteří budou tento adaptační program měnit, nezapomínali na potřeby nejenom samotného oddělení, ale zejména na potřeby nového zaměstnance. Cílem programu je usnadnit zaměstnanci jeho adaptaci nejenom na oddělení, ale i v celém závodě. Důležité je stejně tak i dodržení hodnocení v průběhu adaptace. Pozice garanta je v adaptačním procesu klíčová, proto by si garant měl pro nového zaměstnance vždy vyčlenit čas a v případě jeho potřeby mu být k dispozici i mimo dobu mu vyhrazenou. Stejně tak by nikdy neměl garant opomíjet svou roli, kdy je to právě on, kdo domlouvá a sjednává rotaci s jednotlivými vedoucími úseků a zejména vyjasňuje požadavky adaptace.

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, je výsledná podoba adaptačního programu zodpovědností manažera vývoje spolu s garanty. Tvorba jeho finální podoby by díky výše předloženému ukázkovému vzoru neměla zabrat příliš mnoho času. V případě, že se k programu bude vyjadřovat několik garantů včetně týmových vedoucích, můžeme předpokládat délku tvorby finální podoby programu na tři týdny. Toto je však maximální doba, optimální délka by nemusela přesáhnout týden.

Ukázková verze adaptačního programu v podobě formuláře, jak by mohl být zařazen mezi vnitropodnikové směrnice a standardy je uvedena v příloze Příloha P 2.

8.5 Hodnocení adaptace

Aby bylo možno posoudit účinnost adaptačního procesu, je nutné provádět pravidelná hodnocení. Tato hodnocení jsou důležitá pro obě strany. Garantovi a vedoucímu pracovníkovi poskytují obrázek o tom, jak probíhá celý proces a jak si vede nový zaměstnanec. Pracovníkovi na druhou stranu zajišťuje hodnocení zpětnou vazbu ze strany garanta a vedoucího a poskytuje mu prostor pro případnou diskuzi či vyjasnění vlastních očekávání. Hodnocení

celého procesu bylo již zmíněno v předcházející kapitole, kde je začleněno do adaptačního programu. Projekt určuje strukturu hodnocení včetně časového plánu, který je však v případě realizace možno upravit. S vývojem procesu adaptace a postupem času bude jistě plán hodnocení a jeho časový sled měněn a přetvářen. Hodnocení však nelze opomíjet a není možné je z procesu adaptace vyčlenit. Smysl adaptace by tímto byl popřen a její výsledek neurčitý.

Plán hodnocení včetně osob zodpovědných za jeho provedení a dodržování je popsán níže.

8.5.1 Plán hodnocení

Hodnocení procesu adaptace je založeno na týdenní bázi. Pouze v úvodním týdnu by mělo být hodnocení provedeno dvakrát. Rovněž je nutné i provést hodnocení určitou dobu po ukončení adaptace.

Hodnocení by mělo zahrnovat jak prvky formální, tak i neformální. Nový zaměstnanec by neměl nabýt pocitu, že hodnocení je zaměřeno pouze na kontrolu jeho osoby. Hodnocení procesu a jeho průběhu by mělo být prostředkem k oboustranné diskuzi a jeho výsledky by měly sloužit oběma stranám. Hodnocení bude prováděno zpravidla ústním pohovorem, který bude zakončen bez zápisu či zápisem. Každého hodnocení se vždy účastní hodnocený, tedy nový zaměstnanec a alespoň jeden z hodnotitelů. Závěrečné hodnocení je pak provedeno za účasti hodnoceného, garanta a manažera vývoje. Zápis bude formou známek jako ve škole, tedy 1 – 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší nebo formou zápisu poznámek ze strany hodnoceného i hodnotitele. Hodnocený bude známkovat absolvovanou dobu adaptace, jeho spokojenost s dosavadním procesem a průběhem. Hodnotitel bude známkovat získané poznatky zaměstnance na základě ústního pohovoru.

Struktura hodnocení včetně všech náležitostí je navrhována následovně:

1. Hodnocení

termín:	3. den
forma:	ústní pohovor
hodnotitel:	garant
zápis:	bez zápisu

2. Hodnocení

termín:	5. den
---------	--------

forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant, týmový vedoucí
zápis: známka hodnoceného i garanta

3. Hodnocení

termín: 10. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant
zápis: známka hodnoceného i garanta

4. Hodnocení

termín: 15. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant, týmový vedoucí
zápis: známka hodnoceného i garanta, písemné poznámky
zápis je předložen v kopii manažerovi vývoje
následná diskuze s manažerem v případě nutnosti

5. Hodnocení

termín: 20. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant
zápis: známka hodnoceného i garanta

6. Hodnocení

termín: 25. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant, týmový vedoucí
zápis: známka hodnoceného i garanta, písemné poznámky
zápis je předložen v kopii manažerovi vývoje
následná diskuze s manažerem v případě nutnosti

7. Hodnocení

termín: 30. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant, týmový vedoucí
zápis: známka hodnoceného i garanta, písemné poznámky

8. Hodnocení – celkové hodnocení adaptačního programu – 1. část

termín: 30. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: garant, týmový vedoucí
zápis: známka hodnoceného i garanta, písemné poznámky
zápis je předložen v kopii manažerovi vývoje

8. Hodnocení – celkové hodnocení adaptačního programu – 2. část

termín: 30. den
forma: ústní pohovor
hodnotitel: manažer za účasti garanta
zápis: poznámky ze strany hodnoceného i hodnotitele
navrhovaná známka celkového zvládnutí adaptačního programu ze strany manažera

9. Hodnocení – celkové hodnocení adaptačního programu po měsíci

termín: 1 měsíc od ukončení adaptačního programu
forma: ústní pohovor
hodnotitel: manažer za účasti garanta
zápis: poznámky ze strany hodnoceného i hodnotitele

10. Hodnocení – celkové hodnocení adaptačního programu po třech měsících

termín: 3 měsíce od ukončení adaptačního programu
forma: ústní pohovor
hodnotitel: manažer za účasti garanta
zápis: známka ze strany manažera

Hodnocení garanta – zhodnocení úspěšného zvládnutí adaptačního programu

termín: 3 měsíce od ukončení adaptačního programu
forma: ústní pohovor
hodnotitel: manažer vývoje za účasti týmového vedoucího nového zaměstnance
hodnocený: garant
zápis: návrh na odměnu garantovi – předán mzdové účtárně

11. Hodnocení – celkové hodnocení adaptačního programu po šesti měsících

termín: 6 měsíců od ukončení adaptačního programu
forma: ústní pohovor

hodnotitel: manažer za účasti garanta
zápis: známka ze strany manažera

12. Hodnocení – celkové hodnocení adaptačního programu po 12 měsících

termín: 12 měsíců od ukončení adaptačního programu
forma: ústní pohovor
hodnotitel: manažer za účasti garanta
zápis: známka ze strany manažera, písemné poznámky

Originál celé evidence adaptačního programu včetně jeho hodnocení bude následně předán personálnímu úseku, který jej zaeviduje a založí zaměstnanci do osobní karty. Kopie celé evidence bude uchována na úseku vývoje.

Provést celkem dvanáct hodnocení nového zaměstnance se může jevit jako zbytečné a příliš rozsáhlé. Je však nutno zdůraznit fakt, že hodnocení je stěžejní a klíčovou částí adaptace nového zaměstnance. Hodnocení poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu a rovněž mu poskytuje prostor pro diskuzi a vyjasnění si nejenom úkolů, ale i představ o jeho nové práci a její náplni. Důležité je zmínit i fakt, že hodnocení na pravidelných týdenních bázích nemusí probíhat formou hodinového pohovoru, ale je možné jej zkrátit na několikaminutové shrnutí nejdůležitějších poznatků a připomínek garanta i nového zaměstnance a zapsat je včetně známky. Toto shrnutí skutečně nemusí zabrat příliš mnoho času a není nutné jej příliš rozvíjet na úroveň emotivních vylíčení všech pocitů do detailu. Je však důležité poznat úroveň získaných dovedností nového zaměstnance za období hodnocení. Na druhou stranu musí i garant poskytnout určitý prostor zaměstnanci pro vyjádření jeho připomínek.

Zodpovědnost za hodnocení adaptace leží jednoznačně na garantovi a manažerovi vývoje. Periodicita, jak je stanovena v návrhu, nemusí být striktně dodržena, je však vysoce doporučena. V případě, že bude projekt adaptace realizován a periodicita hodnocení bude změněna, je nutno s tímto seznámit nejenom všechny garanty ale i každého nového zaměstnance. Samozřejmostí je i nutná úprava ve formuláři adaptačního programu.

Výsledky hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance by rovněž měly být i zohledněny v hodnoceních pololetních a ročních úkolů, které probíhají na základě fungujícího procesu hodnocení ve společnosti na pravidelné bázi u všech zaměstnanců a jsou provázány s finanční odměnou zaměstnanců.

V případě, že nadřízený nového zaměstnance rozhodne o jeho navýšení mzdy na základě pozitivního hodnocení adaptačního procesu, využije k tomu stávající proces navýšení základní mzdy a přiloží kopii formuláře adaptačního programu s hodnocením. Kopie formuláře adaptačního programu s hodnocením bude ověřena s originálem personálním úsekem v závodě v Hluku a následně předána mzdové účtárně do sídla společnosti v Novém Jičíně. Hodnocení adaptačního procesu by tedy mimo jiné mělo sloužit i k platovému růstu nového zaměstnance na základě jeho pozitivních výsledků již v průběhu adaptace.

Začlenění hodnocení do adaptačního programu je uvedeno v příloze Příloha P 3.

8.6 Stabilizace

Stabilizace zaměstnance by měla být jedním z cílů adaptačního procesu nového pracovníka. Fluktuace zaměstnanců na oddělení vývoje svědčí právě o nedostatečné stabilizaci a její počátek můžeme spatřovat zejména v nedostatečné adaptaci. Abychom zajistili následnou stabilizaci zaměstnanců, je nutné ji začlenit do adaptačního procesu. Adaptační program by měl vyústit v určitý plán rozvoje zaměstnance, který by se tak stal součástí celého adaptačního procesu. Zmíněná směrnice přípravy zaměstnanců v analytické části tohoto projektu tuto oblast pokrývá. Není tedy nutné vytvářet nový proces či systém vedoucí k dalšímu rozvoji zaměstnance a tím k jeho stabilizaci. Tato oblast je ve společnosti A nastavena a v současné době funguje u zaměstnanců, kteří se na svém útvaru již adaptovali. Bohužel však není formálně začleněna do procesu adaptace, je tedy nutné ji přiřadit k adaptaci a zahrnout do procesu.

Směrnice přípravy zaměstnanců definuje Plán školení a osobního rozvoje zaměstnance, který určuje školení a vzdělávání každého zaměstnance na dobu dvou let. Tento plán je vytvořen podle směrnicí stanoveného formuláře vedoucími jednotlivých úseků pravidelně, vždy na zmíněné dva roky. Rovněž i zaměstnanci vývoje mají vytvořeny tyto plány, které jsou pro ně závazné a jsou realizovány ve spolupráci s úsekem personalistiky.

Následná stabilizace, která je již směrnicí určena bude začleněna do procesu adaptace a jejím výsledkem bude již vytvořená dokumentace Plánu školení a osobního rozvoje zaměstnance.

8.7 Adaptační proces a jeho začlenění

Všechny výše popsané návrhy projektu vyústí v základní cíl, a to v návrh adaptačního procesu. Celý navrhovaný proces je vytvořen tak, aby vyhovoval požadavkům nejenom oddělení vývoje, ale byl případně využitelný pro celý závod v Hluku, zejména pro technicko-hospodářské pracovníky. Jediná část adaptačního procesu, která se bude lišit, je samotný adaptační program. Adaptační program, který byl vytvořen v průběhu projektu, je vypracován dle požadavků oddělení vývoje. Každý útvar by tento program měl vytvořit na základě vlastních útvárových požadavků a přizpůsobit ho pro vlastní účely. Je tedy možné upravit navržený program a využít jej jako vzor pro ostatní úseky.

Adaptační proces bude vypadat následovně:

Název procesu:	Adaptace nových zaměstnanců, zejména THP
Vlastník procesu:	Útvar vývoje
Anotace procesu:	Proces určuje postup adaptace nového pracovníka v rámci celopodnikové a útvárové orientace
Účel procesu:	Zabezpečit začlenění nových pracovníků v rámci sociální a pracovní adaptace včetně osvojení podnikové kultury.

Popis procesu:

1. Celopodniková orientace - informační brožura pro uchazeče o zaměstnání

Zodpovídá:	personální úsek
Dokumentace:	informační brožura

Každému uchazeči o zaměstnání ve společnosti je předána informační brožura o činnosti společnosti a to se zaměřením na výrobní závod v němž se uchazeč zajímá o zaměstnání. (v tomto případě se jedná o závod Hluk). Brožura bude předána již při prvním setkání se zaměstnancem, nejlépe již v prvním kole výběrového řízení. Brožura poskytuje uchazeči základní seznámení se závodem a je přípravným prvkem jeho adaptace v případě nástupu do společnosti A.

2. Útvárová orientace – návrh popisu pracovního místa

Zodpovídá:	jednotlivé útvary (pro tento projekt se jedná o útvar vývoje)
------------	---

Dokumentace: popis pracovního místa

Manažer útvaru (v našem případě vývoje), případně vedoucí týmu připraví popis pracovního místa pro nového uchazeče. Popis pracovního místa je s uchazečem projednán a odsouhlasen v průběhu posledního kola výběrového řízení, případně při dohodě o jeho nástupu. Seznámení s popisem pracovního místa je zahájením adaptačního procesu. Cílem je usnadnit zaměstnanci seznámení se základními povinnostmi a jeho postupná příprava k výkonu práce.

3. Celopodniková orientace – nástupní formality, informace zaměstnanci, vstupní školení

Zodpovídá: personální úsek

Dokumentace: nástupní dokumentace (pracovní smlouva, popis pracovního místa, informace zaměstnavatele apod. – dle směrnice přijímání nových zaměstnanců)

zápis o základních vstupních školení zaměstnance

Každý uchazeč, který je přijat do pracovního poměru absolvuje první den nástupu všechny povinné formality. Zaměstnanci je předána k podpisu pracovní smlouva a popis pracovního místa. Dále jsou zaměstnanci předány informace zaměstnavatele dle Zákoníku práce, identifikační karta a ostatní nutné náležitosti a formality jak je stanoveno zákonem a vnitropodnikovou směrnicí týkající se přijímání zaměstnanců.

Nový zaměstnanec dále absolvuje základní vstupní školení z oblastí: BOZP, PO, ŽP, kolektivní smlouva, etický kodex. O provedených školeních je veden zápis, který je uchován na úseku personalistiky v osobním spisu zaměstnance.

Tato část je základní částí celopodnikové orientace a první fází adaptačního procesu.

4. Útvarová orientace – vstupní formality na úseku nástupu zaměstnance

Zodpovídá: jednotlivé útvary (pro tento projekt se jedná o vývoj)

Dokumentace: příručka zaměstnance

ostatní dokumentace dle potřeb jednotlivých útvarů

Nový zaměstnanec je první den nástupu po absolvování nástupních formalit předán personálním úsekem na útvar svého nástupu. Zaměstnanec zde absolvuje pohovor s manažerem

úseku. V případě útvaru vývoje je zaměstnanec seznámen se svým garantem a s adaptačním programem. Nový vývojový pracovník je dále seznámen s příručkou zaměstnance a ostatními náležitostmi jako např. dodržování obchodního tajemství apod. Bližší informace o chodu útvaru poskytuje zaměstnanci vývoje asistentka.

5. Útvarová orientace – adaptační program

Zodpovídá: jednotlivé útvary (pro tento projekt se jedná o vývoj)

Dokumentace: adaptační program včetně hodnocení

Každý nový zaměstnanec absolvuje adaptační program dle požadavků úseku. Program je vytvořen vedením jednotlivých úseků a zodpovědnost za jeho realizaci a plnění včetně hodnocení je na manažerovi úseku.

Originální zápis o průběhu adaptačního programu včetně jeho průběžného hodnocení je po absolvování předán personálnímu úseku, který jej zakládá do spisu zaměstnance. Kopie je uchována na jednotlivých úsecích.

Adaptační program pro pracovníky vývoje včetně jeho hodnocení je přílohou procesu adaptace (viz Příloha P 3 tohoto projektu). Tento program je možno využít jako vzor pro ostatní útvary závodu v Hluku.

Tato část adaptačního procesu je stěžejním prvkem procesu adaptace a je zodpovědností každého manažera útvaru za jeho realizaci.

6. Celkové hodnocení adaptace

Zodpovídá: jednotlivé útvary (pro tento projekt se jedná o vývoj)

Dokumentace: hodnocení adaptačního procesu

Všichni noví zaměstnanci po absolvování adaptačního procesu včetně svého garanta provedou hodnocení adaptace dle specifikace jednotlivých útvarů. Pracovníci vývoje provádí hodnocení adaptace průběžně a v závěru programu, jak je stanoveno v adaptačním programu vývoje. Stejně tak je pro vývoj stanoveno i následné pravidelné hodnocení adaptace po jejím ukončení a uplynutí určené délky pracovního poměru.

Hodnocení je v originále předáno personálnímu útvaru a v kopii je uchováno na jednotlivých úsecích. Hodnocení je nedílnou součástí adaptačního programu a je výlučně zodpovědností garanta a manažera úseku.

7. Stabilizace pracovníka

Zodpovídá: jednotlivé útvary (pro tento projekt se jedná o vývoj)

Dokumentace: plán osobního rozvoje zaměstnance

Adaptační program zaměstnance je zakončen hodnocením (viz bod výše). Nedílnou součástí hodnocení programu a jeho absolvování je nastavení dalšího rozvoje nového zaměstnance s cílem stabilizace. Následná stabilizace zaměstnance je organizována prostřednictvím plánu osobního rozvoje zaměstnance. Plán vytváří na základě stanovené vnitropodnikové směrnice přípravy zaměstnanců vedoucí, či manažer pracovníka. Plán je v originále předán personálnímu útvaru a v kopii je uchován na jednotlivých úsecích. Adaptační program a celý adaptační proces je počáteční fází stabilizace zaměstnance. Zodpovědnost za vyústění adaptačního programu ve stabilizaci je na vedoucím pracovníkovi nového zaměstnance a manažerovi úseku.

Grafické znázornění adaptačního procesu je uvedeno v příloze Příloha P 4.

8.7.1 Začlenění adaptace do fungujících procesů společnosti

Vytvořený adaptační proces může fungovat pouze tehdy, pokud bude začleněn do již stávajících procesů a budou s jeho principy seznámeni všichni příslušní zaměstnanci. Základem fungování je tedy jeho začlenění.

Vytvořený adaptační proces bude součástí již fungující směrnice Přípravy zaměstnanců. Tato směrnice bude tedy obsahovat následující části:

- adaptační proces (projektem vytvořený proces)
- příprava zaměstnanců (základní osnova vstupního školení)
- osobní rozvoj zaměstnanců
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- studium při zaměstnání a pracovní úlevy
- dohody o spolupráci zaměstnavatele se školami

Všechny části, kromě nově zařazeného adaptačního procesu, jsou již ve směrnici zakotveny a v současné době jsou funkční. Pro případ začlenění adaptačního procesu do této směrnice se tedy jedná pouze o její rozšíření. Pouhým rozšířením v současné době fungující směrnice

ce přípravy zaměstnanců budou zachovány stanovené standardy procesního řízení společnosti. Stejně jako bude rozšířena směrnice o popis projektem vytvořeného procesu, bude do směrnice zařazen i vzor adaptačního programu vývojového oddělení včetně hodnocení (viz Příloha P 3) a grafické znázornění adaptačního procesu (viz Příloha P 4). Rovněž i tyto části adaptačního procesu byly vytvořeny dle standardů společnosti, jsou tedy plně začlenitelné do fungujících procesů. Začlenění adaptačního procesu bude tedy realizováno rozšířením stávající směrnice Příprava zaměstnanců a tím budou zachovány stanovené standardy procesů ve společnosti.

Samotné vytvoření procesu adaptace a jeho začlenění však není poslední fází. Je nutné neopomenout i seznámení všech příslušných zaměstnanců s novým procesem. Toto seznámení by mělo být provedeno formou školení a cílovou skupinou budou všichni vedoucí pracovníci včetně manažerů a garantů. Školení nového procesu by mělo proběhnout v nejbližší možné době po dokončení projektu adaptace.

Realizace projektu adaptace závisí na vedení útvaru vývoje i závodu v Hluku. Adaptační proces je v tomto projektu navržen tak, aby byla jeho realizace pro společnost co nejjednodušší. Mohou však existovat určité pochyby či rizika, která by od této realizace management odradila. Přestože se proces jeví jako snadno začlenitelný, můžeme předpokládat určité problémy při jeho realizaci. Jaká jsou možná rizika popisuje kapitola zhodnocení rizik realizace projektu adaptačního procesu.

8.7.2 Měřitelnost procesu – hodnocení výkonnosti procesu adaptace

Hlavním měřítkem pro hodnocení výkonnosti a efektivnosti procesu adaptace jsou právě noví zaměstnanci, kteří proces adaptace absolvují. Jejich setrvání v pracovním poměru po absolvování adaptačního programu a dobré pracovní výsledky jsou jednoznačně ukazatelem správného fungování procesu a jeho efektivnosti a svědčí o jejich úspěšné adaptaci. Stejně tak může být i měřítkem výkonnosti procesu míra fluktuace zaměstnanců v průběhu zkušební doby.

Dalším faktorem, který lze pro hodnocení výkonnosti procesu posuzovat, je samotné hodnocení adaptačního programu novým zaměstnancem, které je popsáno v kapitole hodnocení adaptace. Známkování programu poskytuje určitý pohled na fungování procesu ze strany nového zaměstnance a díky známce, stejně jako ve škole, poskytuje jasný měřitelný výsledek a tím i hodnocení.

9 ZHODNOCENÍ RIZIK REALIZACE PROJEKTU ADAPTAČNÍHO PROCESU

Realizace každého projektu přináší různá úskalí a možné problémy. Rovněž i u projektu adaptačního procesu můžeme určitá rizika očekávat.

Projekt adaptačního procesu byl od počátku zpracován takovým způsobem, aby právě možným rizikům předcházel a při realizaci je minimalizoval. V celém projektu je vždy stanoven úkol, který je nutno při realizaci zpracovat a zvládnout. U všech úkolů je rovněž stanovena i zodpovědná osoba či zodpovědný útvar. Projekt je vytvořen takovým způsobem, aby neurčoval pouze co by se mělo při realizaci vytvořit, nýbrž i jak je nutno každý úkol zorganizovat a kdo za něj zodpovídá. Stejně tak je i v projektu navržena dokumentace pro adaptační proces ve formě procesního grafu a vzorových formulářů jenž jsou přílohou této práce. Realizace celého projektu by tedy měla obnášet pouze jeho schválení a oficiální vydání. Oficiálním vydáním je myšleno formální zařazení do stávajícího procesu přípravy zaměstnanců a jeho zveřejnění. Úkoly realizace a jejich plnění jsou projektem jasně stanoveny, neočekávám tedy příliš vysoká rizika samotné realizace.

Před samotným zveřejněním procesu adaptace by mělo být dále realizováno seznámení a školení nového procesu. S tím by měli být seznámeni všichni vedoucí pracovníci, manažeři a garanti. Adaptační proces by měl být následně aplikován v praxi okamžitě s nástupem nového zaměstnance na útvar vývoje.

Shrneme-li tedy předpoklady uskutečnění projektu, jeví se velmi nízká pravděpodobnost vzniku rizik spojených s realizací projektu. Přesto je však můžeme očekávat a je s nimi nutno počítat.

Nejzávažnějším možným rizikem realizace projektu se jeví neochota ke spolupráci a neshody mezi útvary. Těmito neshodami mohou být rozdílné názory na proces adaptace a jeho realizaci z pohledu útvaru personalistiky a útvaru vývoje. Tento nesoulad by mohl způsobit rozporuplný náhled na tvorbu a realizaci adaptace a tím i nemožnost úspěšného fungování. Vzhledem k tomu, že byly všechny prvky adaptačního procesu při tvorbě projektu diskutovány s oběma útvary, předpokládám, že situace neshody je rizikem vážným, nicméně málo pravděpodobným. Je nutné, aby tyto dva útvary spolupracovaly na nejvyšší možné úrovni a vyhnuly se případným neshodám týkajícím se rozdělení zodpovědností a plnění úkolů, které určuje tento projekt.

Dalším možným rizikem spojeným s realizací projektu je jeho strnulost. V případě, že se proces adaptace bude v průběhu jeho realizace a fungování jevit v určitých oblastech jako nevyhovující, je nutné jej pozměnit. Pokud však budou pracovníci považovat proces za definitivní a budou ho považovat za konečnou a neměnnou verzi, dostane se celá realizace do pozice určité strnulosti. Proces adaptace je nutno chápat jako proces živý, tedy s postupem času se vyvíjí a tento vývoj je nutno zaznamenat a doplnit. Všichni pracovníci účastní procesu adaptace by měli jeho případné úpravy sami navrhovat a stejně tak je i po schválení vedení zaevidovat a realizovat. Riziko, že se proces adaptace stane nevyhovujícím a nereálným procesem je tím vyšší, čím vyšší bude lhostejnost zaměstnanců, kteří s procesem pracují. Proces adaptace a jeho realizace se může v určitých situacích stát nevyhovujícím, je tedy nutné, aby se právě samotná realizace nestala pouze slepým uskutečněním projektu. Uskutečnění projektu ve formě realizace je nutno chápat a vnímat tak, aby se jeho případné nedostatky, které se mohou objevit až při samotné realizaci, odstranily a zároveň se provedly i nezbytné úpravy. Tím se toto riziko minimalizuje a zároveň se mu dá i předejít.

Za zmínku jistě stojí i riziko časové. Adaptační program, který je součástí adaptačního procesu je pro vývoj stanoven na dobu šesti týdnů. Následně je pak hodnocení procesu po měsíci, třech, šesti a dvanácti od ukončení adaptačního programu. Tímto vzniká riziko dlouhého poznávání efektivnosti a úspěšnosti realizace projektu. Výsledky realizace se tedy projeví nejdříve po šesti týdnech od zahájení adaptačního programu u nového zaměstnance. Reálné zhodnocení úspěšnosti realizace projektu však můžeme dle mého názoru provést nejdříve po šesti měsících od ukončení adaptačního programu nového zaměstnance. Zároveň je nutno provést zhodnocení úspěšnosti nejenom po absolvování adaptačního programu pouze u jednoho zaměstnance, ale porovnat tyto výsledky u více nových zaměstnanců. Časová otázka zhodnocení úspěšnosti realizace projektu a celého adaptačního procesu tedy může být riziková.

V současné době postrádá oddělení vývoje několik kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou v nejbližší době přijati do pracovního poměru, je tedy zahájení realizace celého projektu možné téměř okamžitě. Vzhledem k této skutečnosti se jeví projekt za velmi aktuální a veškerá výše popsaná rizika budou ověřena v praxi v nejbližší době.

Rizika, která by mohla v případě realizace projektu nastat a jak jsou popsána výše, mohou způsobit určité komplikace při realizaci projektu. Předpoklad, že se tato rizika při realizaci

objeví je však spíše minimální. Jak bylo výše zmíněno, celý projekt byl vytvořen za spolupráce vývojového týmu s personálním úsekem. Všechna možná úskalí a případné komplikace při realizaci projektu byla projednána a zvážena již při jeho samotném zpracování. Důležité je zmínit i skutečnost, že celý projekt byl po dobu jeho zpracování podporován jak oddělením vývoje, tak i úsekem personalistiky a oba dva útvary mají vysoký zájem na jeho úspěšné realizaci. Stabilizace zaměstnanců v níž by měl adaptační proces vyústit je cílem nejenom oddělení vývoje a personalistiky, ale celé společnosti a je jejím zájmem dosáhnout pozitivních výsledků při realizaci projektu procesu adaptace.

9.1 Ekonomická náročnost realizace projektu

Zhodnocení rizik realizace projektu, které popisuje předcházející kapitola, nejsou jediným posuzovaným aspektem před samotnou realizací. Stejně tak důležitá je i samotná ekonomická náročnost realizace projektu, která je předmětem zájmu zejména zadavatele.

Projekt adaptačního procesu byl stanoven jako bezrozpočtový. Projektový tým byl po dohodě se zadavatelem složen ze stávajících zaměstnanců a byl řešen v rámci jejich pracovní doby. Každému členu projektového týmu byla vyčleněna maximálně 5-ti hodinová účast týdně pro práci na projektu v rámci jeho oficiální pracovní doby po dobu 4 měsíců (celkem 480 hodin v rámci oficiální pracovní doby). Prostory a ostatní administrativní prostředky použité při řešení projektu využívaly existující vybavení vývojového oddělení.

Realizace projektu však jisté náklady vyvolá. Již při práci na projektu byly tyto možné náklady zvažovány a všechny projektové návrhy vycházely z požadavku minimalizace nákladů a využitelnosti současných prostředků, kterými zadavatel disponuje.

Adaptační proces, který bude začleněn do stávající směrnice přípravy zaměstnanců a tím i začleněn do již fungujícího procesu, nevyvolá při svém začlenění žádné náklady. Jediným nákladem bude pouze čas, který mu věnuje zaměstnanec jenž zodpovídá ze formální začlenění procesů do procesní mapy. Proces bude stejně jako všechny ostatní zpřístupněn na vnitropodnikové síti a jeho zveřejnění je otázkou pouze časovou.

Pro zahájení adaptace u nových zaměstnanců dle nového procesu je nutné jeho seznámení se všemi zúčastněnými zaměstnanci. Toto seznámení proběhne formou školení, které provede autorka projektu za spolupráce personálního úseku. Nákladem na zaškolení bude tedy opět čas a to všech školených zaměstnanců a autorky projektu. Seznámení s procesem a jeho vysvětlení by nemělo v průběhu jeho školení zabrat více než tři hodiny a případné

nesrovnalosti či nutná vysvětlení, která se vyskytnou v průběhu realizace adaptačního procesu, budou řešena průběžně již při samotné realizaci.

V neposlední řadě je nutné ještě zmínit náklady na dokumentaci potřebnou pro proces adaptace. Těmito náklady jsou náklady tisku, které vyvolává potřeba dokumentace jako je informační brožura, příručka zaměstnance a samotný adaptační program. U všech těchto dokumentů se jedná pouze o několikostránkové tisky, které budou provedeny na tiskových zařízeních, kterými disponuje oddělení vývoje i oddělení personalistiky. Rozsah těchto tisků a jejich četnost je ve srovnání se stávajícím množstvím tiskových úloh jednotlivých útvarů natolik nízký, že nelze hovořit o skutečných nákladech. Prostředky tisku jako je tiskárna, toner či papír jsou zahrnuty v rozpočtech každého útvaru a jejich navýšení z důvodu tisku dokumentů potřebných pro realizaci projektu je téměř nulové. Můžeme tedy předpokládat maximální navýšení nákladů tisku pohybující se ročně ve stovkách korun. Při velikosti oddělení vývoje a jeho spotřebě tiskových prostředků je tento nárůst téměř zanedbatelný.

Ostatní náklady, které by určovaly ekonomickou náročnost realizace projektu, nebyly shledány. Můžeme tedy konstatovat, že samotná realizace projekt má náklady téměř nulové. Toto je jistě velmi pozitivní a to nejenom pro zadavatele, vývojové oddělení, ale i pro celý závod, který má možnost projektu využít pro účely všech ostatních úseků závodu v Hluku.

10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce se skládá z analýzy současného stavu adaptace ve společnosti, zejména na úseku vývoje a z projektu, který stávající situaci řeší.

Analytická část, která hodnotila současný stav procesu adaptace, prokázala neuspokojivé výsledky. Oddělení vývoje disponuje určitým procesem, který je na adaptaci nových zaměstnanců zaměřen, je to však proces nevyhovující a formálně neřízený. Hypotézy, které byly v závěru teoretické části stanoveny, analýza povětšinou potvrdila. Vzhledem k této skutečnosti byl zpracován projekt adaptačního procesu, který je druhou a stěžejní oblastí praktické části diplomové práce.

Projekt adaptačního procesu je sestaven tak, aby určil cestu ke zlepšení současného stavu na oddělení vývoje v oblasti adaptace. Jedná se o členění časové, kdy bylo postupováno dle jednotlivých dnů nového zaměstnance ve společnosti a byly stanoveny prostředky a úkoly, které je nutno ke zlepšení stávajícího procesu vykonat. Každý úkol projektu a návrh řešení byl rovněž přidělen i útvaru či osobě, která za jeho realizaci zodpovídá. V závěru projektu je vytvořen adaptační proces jehož grafické znázornění nalezneme v příloze Příloha P 4. Detailní popis celého procesu je zahrnut v projektové části diplomové práce. Nedílnou součástí projektu je i zhodnocení rizik a ekonomické náročnosti při jeho realizaci. Tato zhodnocení vykazují minimální pravděpodobnost rizikových faktorů při realizaci projektu adaptace. Ekonomická náročnost celého projektu je rovněž minimální a její náklady jsou téměř nulové.

Praktická část diplomové práce potvrdila nutnost zavedení adaptačního procesu pro oddělení vývoje a jeho případné rozšíření na celý závod v Hluku. Vzhledem k této skutečnosti a minimálnímu riziku spojenému s realizací projektu včetně nulových nákladů rozhodlo vedení vývoje o realizaci celého projektu s okamžitým termínem zahájení a to po úplném vypracování této diplomové práce.

ZÁVĚR

Důležitost lidského kapitálu a jeho potenciálu pro společnost si v současné době začíná uvědomovat více firem a zaměstnavatelů než tomu bylo v letech předcházejících. Potenciál pracovníků je nutno chápat jako velkou konkurenční výhodu a je více než důležité pro každý podnik tuto výhodu konkurenceschopnosti rozvíjet.

Integrovaný systém lidí, strojů, materiálu a energií, jak určuje jedna z definic průmyslového inženýrství, je nutno chápat v celkové souvislosti. Lidé, kteří vstupují do podniků jako jejich zaměstnanci, jsou nedílnou součástí tohoto integrovaného systému. Abychom však mohli zajistit správnou funkci každého systému, je nutné do něj začlenit a aktivně zapojit všechny jeho části a prvky. Začlenění prvků ve formě strojů, materiálů či energií se věnuje spousta podniků a firem. Je však málo těch, kteří se věnují začlenění prvku v podobě lidí, tedy pracovníků. Důsledkem nedostatečného začlenění se pak dostává systém do pozice určité nestability a jeho funkce se tím snižuje. Právě nestabilita byla jedním z hlavních důvodů k vypracování této diplomové práce.

Diplomová práce navázala na práci bakalářskou, která na základě analýzy motivace vývojových pracovníků potvrdila neuspokojivou motivaci těchto zaměstnanců vedoucí k jejich nízké stabilizaci na oddělení a tím i ve společnosti. Stabilizace zaměstnanců, která je předpokladem stability celého systému je klíčovým prvkem a předmětem zájmu oddělení vývoje. Nedostatečná stabilizace zaměstnanců byla dle výsledků bakalářské práce vyvolána mimo jiné nedostatečnou péčí o nové zaměstnance a nevyhovující adaptací těchto pracovníků na oddělení vývoje. Zahájení stabilizace zaměstnanců bylo řešeno v diplomové práci formou projektu adaptačního procesu.

Adaptační proces, který byl v diplomové práci vytvořen, vycházel nejprve z poznatků teoretických a následně z analýzy současného stavu společnosti. Teoretická část diplomové práce byla východiskem pro zpracování analýzy a vyústila ve stanovení hypotéz, které byly následně analýzou současného stavu ověřeny. Potvrzení hypotéz nedostatečného a formálně nezařazeného procesu adaptace do procesní mapy řešil projekt této práce.

Projektová část byla zpracována tak, aby umožnila co nejjednodušší realizaci adaptačního procesu, který zde byl stanoven a zároveň poskytovala i návod pro možné využití ostatním útvarům v závodě v Hluku. V projektové části byl vytvořen adaptační program, který je stěžejní částí celého procesu a jeho průběžné i následné hodnocení. V projektové části ne-

byla opomenuta dokumentace nutná k realizaci projektu jenž je uvedena v příloze této práce. Vyhodnocení ekonomické náročnosti a zhodnocení rizik je součástí projektu a bylo uvedeno v jeho závěrečné části.

Celý projekt adaptačního procesu byl po jeho ukončení předložen vedení oddělení vývoje a to rozhodlo o jeho realizaci. Je velmi pozitivní, že útvar vývoje bude projekt nejenom realizovat, ale zároveň jej i doporučil k realizaci pro všechny útvary v závodě v Hluku.

Můžeme tedy konstatovat, že hlavní cíl projekt, kterým byla změna přístupu k novým zaměstnancům za účelem jejich stabilizace prostřednictvím adaptačního procesu, byl splněn. Adaptační proces se tímto začlenil do aktuální procesní mapy v závodě a stal se součástí procesního řízení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *120 let společnosti A*. společnost A. 1999. 12 s.
- [2] *50 let výroby chladičů v Hluku*. Kolektiv pracovníků závodu A Hluk a Jiří Berger. 2001. 15 s.
- [3] ANTOŠOVÁ, Mária. Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení* [online]. 2004 [cit. 2008-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article\[id\]=14985420&article\[what\]=adaptace](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=14985420&article[what]=adaptace)>. ISSN 1213-7693.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada , 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [6] BONTIS, N. a kol. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 1999, roč. 17, č. 4, s. 391-402.
- [7] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 126 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [8] *GNR-SM-18.68. Příprava zaměstnanců: Organizační směrnice*. Společnost A. 2004. 38 s.
- [9] HEATHFIELD. S. M.: *Top Ten Ways to Turn Off a New Employee* [online]. 2006 [cit. 2008-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.insite.cz>>
- [10] HOLMAN, Robert a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 544 s. ISBN 80-7179-631-X.
- [11] *"Honeymoon" hints for managers*. Supervision. Vol. 5. 2001. s. 14-16.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] POLÁKOVÁ, Ivana. Trainee program. *Moderní řízení* [online]. 2006 [cit. 2008-02-16]. Dostupný z WWW:

<[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article\[id\]=18861020&article\[what\]=adaptace](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=18861020&article[what]=adaptace)>. ISSN 1213-7693.

- [14] SCHLEIFER, J.: *New Employee Orientation: How to Do It Right* [online]. 2007 [cit. 2008-02-24]. Dostupný z WWW: < <http://www.insite.cz> >
- [15] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizace : personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [16] VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan, STANĚK, Miroslav. *Podnik světové třídy : Geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1997. 276 s. ISBN 80-902235-1-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DFMEA	Designová analýza možných chyb a jejích důsledků
FMEA	Analýza možných chyb a jejích důsledků
PI	Průmyslové inženýrství
PO	Požární ochrana
SET	Tým simultánního inženýrství
THP	Technickohospodářský pracovník
TPM	Totálně produktivní údržba
TQM	Celkový management jakosti
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Časový plán [vlastní zpracování].....	13
Obr. 2. Adaptační proces [3].....	19
Obr. 3 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka [5].....	28
Obr. 4 Organizační struktura útvaru vývoje [vlastní zpracování].....	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Objektivní a subjektivní faktory ovlivňující průběh adaptace [3]	20
Tab. 2. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující sociální adaptaci [3]	21

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: osnova základního školení pro nově nastupující pracovníky [8].....	105
Příloha P 2: adaptační program – ukázkový formulář – strana 1 [vlastní zpracování].....	106
Příloha P 3: adaptační program včetně hodnocení – ukázkový formulář – strana 1 [vlastní zpracování]	109
Příloha P 4: adaptační proces – strana 1 [vlastní zpracování]	114
Příloha P 5: Deset způsobů, jak odradit nového zaměstnance [9]	116

PŘÍLOHA P 1: OSNOVA ZÁKLADNÍHO ŠKOLENÍ PRO NOVĚ NASTUPUJÍCÍ PRACOVNÍKY [8]

Společnost: _____
závod:

Jméno:			
Os.č.:		Středisko:	
Funkce:			
Prac.poměr od:			
Změna funkce:			
Datum:			

Osnova základního školení pro nově nastupující řídicí pracovníky, techniky a dělníky

Oblast BP a PO	Osnova	Datum	Školitel(odpovědnost)	Zaměstnanec
	- obecné seznámení a proškolení se zaměřením na specifiky pracoviště		Bezpečnostní technik Jméno školitele: Podpis:	
Základní informace o firmě	- zákl.org.struktura - informace o koncernu - mise, vize, hodnoty, obch.operáč. sys. - pracovní řád - kolektivní smlouva - Etický kodex		Ved.pracovník Jméno školitele: Podpis:	
Kvalita	- politika jakosti - cíle jakosti - dokumenty na pracovišti - kvalita ve výrobě - identifikace dílců - vyhodnocování grafy - seznámení s TS16949		Ved.pracovník Jméno školitele: Podpis:	
Výroba	- techn. a prac.postupy - zastupitelnost obsluhy		Ved.pracovník Jméno školitele: Podpis:	
Údržba + TPM	- školení o činnosti a údržbě - činnost MPS - spolehlivost a udržovatelnost - zastupitelnost obsluhy		Ved.pracovník Jméno školitele: Podpis:	
Životní prostředí	- politika firmy pro živ.prostředí - systém ekolog.řízení dle ISO 14001 - významné aspekty, cíle, cíl, hodnoty a progr. na zlepšení - zákonné požadavky, sankce - nebezpečné materi., odpady - havarijní plán - povědomí o ŽP		Ved.pracovník Pracovník ŽP Jméno školitele: Podpis:	
Výrobní operační systém	- potřeba změny - výrob.operáč. systém 2000 - štihlá výroba - optimální rozmístění pracovišť - prac.týmy - vizuální říz.výroba - předcházení chybám - výměna nástrojů - pracovní postupy - TPM - nevýrobní materiál - informační technologie - vnitřní a vnější logistika - určení úzkého místa		Ved.pracovník + koordinátor výr.oper.syst. závodu Jméno školitele: Podpis:	
Základní odborná školení dle specifiky pracoviště			Ved.pracovník Jméno školitele: Podpis:	

Po vyplnění vrátit na oddělení lidských zdrojů k založení do osobního spisu.

PŘÍLOHA P 2: ADAPTAČNÍ PROGRAM – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ

– STRANA 1 [vlastní zpracování]

strana 1

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Tento dokument formalizuje proces adaptace nových pracovníků do technických funkcí. Příslušným útvarům firmy zajišťujícím stáží a školení umožňuje plánovat a seskupovat tyto akce tak, aby nenarušovaly chod útvarů.

V oddělení vývoje je dokument součástí plánu osobního rozvoje každého jedince. Po absolvování praxe pracovník předá formulář asistentce útvaru.

Jméno: _____ Osobní číslo: _____

Středisko: _____ Pracovní zařazení: _____

Přímý nadřízený: _____ Délka přípravy: _____

Odborný garant: _____

Datum		Podpis zaměstnance			Podpis garanta			Podpis nadřízeného	
Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dní (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka	
Personální oddělení	nástupní formality, základní školení BOZP, PO, ŽP, kolektivní smlouvy, etický kodex	Prezentace + školení	1/2 dne	1			personální útvar	samosvatný zápis evidován personálním úsekem	
Vlastní oddělení	seznámení s útvarem vývoje, pohovor s manažerem, představení garanta, základní informace týkající se úseku, seznámení s plánem adaptace a jeho systémem, seznámení s příručkou zaměstnance	Pohovor	1/2 dne	1			manažer útvaru / asistentka		
Vlastní oddělení	základní orientace v závodě, prohlídka závodu a jednotlivých oddělení, prohlídka výrobních úseků, seznámení s vedoucími hlavních útvarů v závodě, bližší seznámení s organizací a chodem oddělení vývoje	Pohovor / prohlídka závodu / osobní setkání	1 den	2			garant		
Vlastní oddělení	seznámení s vnitropodnikovou počítačovou sítí, komunikační systémy, objednávkové systémy, prototypové zakázky a objednávky, základní vnitropodnikové počítačové programy na podporu vývoje, operačně obchodní počítačový systém, databáze naučných souborů	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	1 den	3			garant		

PŘÍLOHA P 2: ADAPTAČNÍ PROGRAM – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ

– STRANA 2 [vlastní zpracování]

strana 2

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Jméno: _____ Osobní číslo: _____

Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dní (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka
Vlastní oddělení	specifika výkresové dokumentace, počítačová podpora konstrukčních aktivit, práce s vývojovou dokumentací a její archivace, administrativně-technická podpora	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	1 den	4			garant	
Vlastní oddělení	kvalita na oddělení vývoje, počítačová podpora kvality, práce se zákazníky, základní seznámení s - TQM, FMEA, DFMEA, Six Sigma	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	1 den	5			garant	
Vlastní oddělení	Výrobky – dvoudenní zaškolení na výrobné řady, základní výrobné typy, skladba výrobků, konstrukční a technologické předpoklady výrobků, funkčnost, specifika	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	2 dny	6 - 7			garant / pracovník pověřený garantem	
Výroba (hlinik / nerez)	Výroba – tří denní základní školení výrobního procesu – výrobní program dle pracovní pozice vývojového pracovníka, zaškolení na výrobní operace, postupy a činnosti výrobních pracovníků	praktické zaškolení výrobních operací	3 dny	8 - 10			garant / vedoucí výrobního úseku	prioritní výrobní program dle zaměření pracovníka
Výroba (hlinik / nerez)	Výroba – dvoudenní základní školení výrobního procesu – výrobní program mimo pracovní zařízení zaměstnance, seznámení s výrobními operacemi	praktické zaškolení výrobních operací	2 dny	11 - 12			garant / vedoucí výrobního úseku	výrobní program mimo zaměření pracovníka
Technologie	dvoudenní seznámení s technologickými postupy a jejich tvorbou, kalkulace cen výrobků, procesní analýza, proveditelnost výrobků	prezentace - praktické ukázky	2 dny	13 - 14			garant / pověřený pracovník úseku technologie	
Vlastní oddělení	Seznámení s inženýrskou databází, rekapitulace předěšlého týdne, diskuze s garantem, seznámení s nadcházejícími dny adaptace – rotace	Pohovor / prezentace	1 den	15			garant	
Rotace - průmyslové inženýrství	používané metody PI v závodě, nástroje PI, systémy a principy PI, praktické zaškolení metod PI ve výrobě, tvorba procesů a jejich hodnocení	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	3 dny	16 - 18			garant / vedoucí průmyslového inženýrství	
Rotace - kvalita	výrobní kvalita, systém kvality v závodě, plnění zákaznických požadavků, reklamace zákazníků, dodavatelská kvalita, hodnocení kvality a její nástroje	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	2 dny	19 - 20			garant / vedoucí úseku kvality	

PŘÍLOHA P 2: ADAPTAČNÍ PROGRAM – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ

– STRANA 3 [vlastní zpracování]

strana 3

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Jméno: _____ Osobní číslo: _____

Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dny (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (popis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka
Rotace - prototypová dílna	funkce prototypové dílny, plánování staveb prototypů, stavba prototypů, spolupráce prototypové dílny s vývojovým úsekem, funkce prototypu pro budoucí výrobu, plnění požadavků zákazníka, praktické zaškolení výroby prototypu	Pohovor / prezentace / praktické zaškolení výroby prototypů	3 dny	21 - 23			garant / vedoucí prototypové dílny	
Rotace - zkušební	funkce zkušební, testování a plánování testů, zařízení zkušební a její využití, spolupráce zkušební s vývojovým úsekem, plnění požadavků zákazníka	Pohovor / prezentace / praktické zaškolení testů	2 dny	24 - 25			garant / vedoucí zkušební	
Rotace - údržba	strojový park, údržba strojů, efektivnost strojů, využitelnost strojů	Prezentace / praktické zaškolení údržby	1 den	26			garant / vedoucí údržby	
Rotace - logistika a expedice	chod a funkce oddělení, logistické systémy a spolupráce s vývojem, skladové hospodářství, Kanban, pravidla pro expedici výrobků, pravidla dopravy	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	2 dny	27 - 28			garant / vedoucí logistiky	
Rotace - nákup	chod a funkce oddělení, nákupní systémy, zodpovědnosti nákupu, rozdělení výrobního a prototypového materiálu pro účely nákupu, dodavatelско-odběratelské vztahy	Pohovor / prezentace	1 den	29			garant / vedoucí nákupu	
Vlastní oddělení	Zakončení adaptačního programu	Pohovor	1 den	30			garant / manažer	
Ostatní závody	seznámení s výrobkovou řadou ostatních závodů	Praktické zaškolení	týden	dle požadavku			garant / pověřený vedoucí pracovník mateřského závodu	zaškolení dle požadavku, nejdříve měsíc po ukončení adaptačního programu

PŘÍLOHA P 3: ADAPTAČNÍ PROGRAM VČETNĚ HODNOCENÍ – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ – STRANA 1 [vlastní zpracování]

strana 1

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Tento dokument formalizuje proces adaptace nových pracovníků do technických funkcí. Příslušným útvarem firmy zajišťujícím stáže a školení umožňuje plánovat a seskupovat tyto akce tak, aby nenarušovaly chod útvarů.
V oddělení vývoje je dokument součástí plánu osobního rozvoje každého jedince. Po absolvování praxe pracovník předá formulář asistentce útvaru.

Jméno: _____ Osobní číslo: _____
 Středisko: _____ Pracovní zařazení: _____
 Přímný nadřízený: _____ Délka přípravy: _____
 Odborný garant: _____

Datum	Podpis zaměstnance			Podpis garanta			Podpis nadřízeného	
Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dní (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka
Personální oddělení	nástupní formality, základní školení BOZP, PO, ŽP, kolektivní smlouvy, etický kodex	Prezentace + školení	1/2 dne	1			personální útvar	samostatný zápis evidován personálním úsekem
Vlastní oddělení	seznámení s útvarem vývoje, pohovor s manažerem, představení garanta, základní informace týkající se úseku, seznámení s plánem adaptace a jeho systémem, seznámení s příručkou zaměstnance	Pohovor	1/2 dne	1			manažer útvaru / asistentka	
Vlastní oddělení	základní orientace v závodě, prohlídka závodu a jednotlivých oddělení, prohlídka výrobních úseků, seznámení s vedoucími hlavními útvary v závodě, bližší seznámení s organizací a chodem oddělení vývoje	Pohovor / prohlídka závodu / osobní setkání	1 den	2			garant	
Vlastní oddělení	seznámení s vnitropodnikovou počítačovou sítí, komunikační systémy, objednávkové systémy, prototypové zakázky a objednávky, základní vnitropodnikové počítačové programy na podporu vývoje, operačně obchodní počítačový systém, databáze naučných souborů	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	1 den	3			garant	
HODNOCENÍ	BEZ ZÁPISU	ústní pohovor	1/2 hod	3			garant	neformální zhodnocení formou rozhovoru

PŘÍLOHA P 3: ADAPTAČNÍ PROGRAM VČETNĚ HODNOCENÍ – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ – STRANA 2 [vlastní zpracování]

strana 2

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Osobní číslo: _____

Jméno: _____

Známky u hodnocení 1 - 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší)

Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dní (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka
Vlastní oddělení	specifika výkresové dokumentace, počítačová podpora konstrukčních aktivit, práce s vývojovou dokumentací a její archivace, administrativně-technická podpora	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	1 den	4			garant	
Vlastní oddělení	kvalita na oddělení vývoje, počítačová podpora kvality, práce se zákazníky, základní seznámení s - TQM, FMEA, DFMEA, Six Sigma	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	1 den	5			garant	
HODNOCENÍ	známka garant: známka hodnocení:	ústní pohovor	1/2 hod	5			garant + týmový vedoucí	hodnocení prvního týdne
Vlastní oddělení	Výrobky – dvou denní školení na výrobní řady, základní výrobní typy, skladba výrobků, konstrukční a technologické předpoklady výrobků, funkčnost, specifika	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	2 dny	6 - 7			garant / pracovník pověřený garantem	
Výroba (hlínek / nerez)	Výroba – tří denní základní školení výrobního procesu – výrobní program dle pracovní pozice vývojového pracovníka, školení na výrobní operace, postupy a činnost výrobních pracovníků	praktické zaškolení výrobních operací	3 dny	8 - 10			garant / vedoucí výrobního úseku	prioritní výrobní program dle zaměření pracovníka
HODNOCENÍ	známka garant: známka hodnocení:	ústní pohovor	1/2 hod	10			garant	hodnocení druhého týdne
Výroba (hlínek / nerez)	Výroba – dvou denní základní školení výrobního procesu – výrobní program mimo pracovní zařízení zaměstnance, seznámení s výrobními operacemi	praktické zaškolení výrobních operací	2 dny	11 - 12			garant / vedoucí výrobního úseku	výrobní program mimo zaměření pracovníka
Technologie	dvou denní seznámení s technologickými postupy a jejich tvorbou, kalkulace cen výrobků, procesní analýza, proveditelnost výrobků	prezentace - praktické ukázky	2 dny	13 - 14			garant / pověřený pracovník úseku technologie	
Vlastní oddělení	Seznámení s inženýrskou databází, rekapitulace předešlého týdne, diskuze s garantem, seznámení s nadcházejícími dny adaptace – rotace	Pohovor / prezentace	1 den	15			garant	
HODNOCENÍ	známka garant: známka hodnocení: pisemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor, dle potřeby diskuze s manažerem	1 hod	15			garant + týmový vedoucí, případně manažer	hodnocení třetího týdne, kopie programu k předání manažerovi

PŘÍLOHA P 3: ADAPTAČNÍ PROGRAM VČETNĚ HODNOCENÍ – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ – STRANA 3 [vlastní zpracování]

strana 3

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Jméno: _____ Osobní číslo: _____

Oblast - útvár	Zaměření	Metoda	Počet dní (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvár	poznámka
Rotace - průmyslové inženýrství	používané metody PI v závodě, nástroje PI, systémy a principy PI, praktické zaškolení metod PI ve výrobě, tvorba procesů a jejich hodnocení	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	3 dny	16 - 18			garant / vedoucí průmyslového inženýrství	
Rotace - kvalita	výrobová kvalita, systém kvality v závodě, plnění zákaznických požadavků, reklamace zákazníků, dodavatelská kvalita, hodnocení kvality a její nástroje	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	2 dny	19 - 20			garant / vedoucí úseku kvality	
HODNOCENÍ	známka garant: známka hodnocení:	ústní pohovor	1/2 hod	20			garant	hodnocení čtvrtého týdne
Rotace - Prototypová dílna	funkce prototypové dílny, plánování stavbě prototypů, stavba prototypů, spolupráce prototypové dílny s vývojovým úsekem, funkce prototypu pro budoucí výrobu, plnění požadavků zákazníka, praktické zaškolení výroby prototypu	Pohovor / prezentace / praktické zaškolení výroby prototypů	3 dny	21 - 23			garant / vedoucí prototypové dílny	
Rotace - zkušebna	funkce zkušebny, testování a plánování testů, zařízení zkušebny a její využití, spolupráce zkušebny s vývojovým úsekem, plnění požadavků zákazníka	Pohovor / prezentace / praktické zaškolení testů	2 dny	24 - 25			garant / vedoucí zkušebny	
HODNOCENÍ	známka garant: známka hodnocení: pisemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor, dle potřeby diskuze s manažerem	1 hod	25			garant + týmový vedoucí, případně manažer	hodnocení pěti týdnů, kopie programů k předání manažerovi

PŘÍLOHA P 3: ADAPTAČNÍ PROGRAM VČETNĚ HODNOCENÍ – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ – STRANA 4 [vlastní zpracování]

strana 4

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Jméno: _____ Osobní číslo: _____

Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dní (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka
Rotace - údržba strojů	strojový park, údržba strojů, efektivnost strojů, využitelnost strojů	Prezentace / praktické zaškolení údržby	1 den	26			garant / vedoucí údržby	
Rotace - logistika a expedice	chod a funkce oddělení, logistické systémy a spolupráce s vývojem, skladové hospodářství, Kanban, pravidla pro expedici výrobků, pravidla dopravy	Pohovor / prezentace / praktické ukázky	2 dny	27 - 28			garant / vedoucí logistiky	
Rotace - nákup	chod a funkce oddělení, nákupní systémy, zodpovědnosti nákupu, rozdělení výrobního a prototypového materiálu pro účely nákupu, dodavatelsko-odběratelské vztahy	Pohovor / prezentace	1 den	29			garant / vedoucí nákupu	
Vlastní oddělení	Zakončení adaptačního programu, diskuze, komentáře	Pohovor	1 den	30			garant / manažer	
HODNOCENÍ	známka garant: známka hodnocení: písemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor	1/2 hod	30			garant + týmový vedoucí	hodnocení šestého týdne
ZÁVĚREČNĚ HODNOCENÍ (1.část)	celková známka garant: celková známka hodnocení: písemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor	2 hod	30			garant + týmový vedoucí	hodnocení celého adaptačního programu, kopie předána manažerovi
ZÁVĚREČNĚ HODNOCENÍ (2.část)	celková známka manažer: písemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor	1 hod	30			manažer za účasti garanta	hodnocení celého adaptačního programu manažerem
Ostatní závody	seznámení s výrobkovou řadou ostatních závodů	Praktické zaškolení	týden	dle požadavku			garant / pověřený vedoucí pracovník mateřského závodu	zaškolení dle požadavku, nejdříve měsíc po ukončení adaptačního programu

PŘÍLOHA P 3: ADAPTAČNÍ PROGRAM VČETNĚ HODNOCENÍ – UKÁZKOVÝ FORMULÁŘ – STRANA 5 [vlastní zpracování]

strana 5

Program přípravy (adaptace) nových zaměstnanců do oblasti: vývoje, technologie a konstrukci tepelných výměníků

Následně hodnocení po ukončení adaptačního programu

Jméno: _____ Osobní číslo: _____

Oblast - útvar	Zaměření	Metoda	Počet dni (hodin)	Pracovní den	Termín plánovaný	Termín skutečný (podpis, datum)	zodpovědná osoba / útvar	poznámka
HODNOCENÍ PO 1 MĚSÍCI	písemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor	1 hod	1 měsíc od ukončení adaptač. programu			manažer za účasti garanta	hodnocení po měsíci
HODNOCENÍ PO 3 MĚSÍCÍCH	známka manažer:	ústní pohovor	1/2 hod	3 měsíce od ukončení adaptač. programu			manažer za účasti garanta	hodnocení po třech měsících
HODNOCENÍ GARANTA	BEZ ZÁPISU, rozhodnutí o případné odměně garantovi viz samostatný formulář dle směrnice mezd a bonusů	ústní pohovor	1/2 hod	3 měsíce od ukončení adaptač. programu			manažer	hodnocení garanta
HODNOCENÍ PO 6 MĚSÍCÍCH	známka manažer:	ústní pohovor	1/2 hod	6 měsíců od ukončení adaptač. programu			manažer za účasti garanta	hodnocení po šesti měsících
HODNOCENÍ PO 12 MĚSÍCÍCH	písemné poznámky, komentáře:	ústní pohovor	1 hod	12 měsíců od ukončení adaptač. programu			manažer za účasti garanta	hodnocení po dvanácti měsících

Hodnocení bylo ukončeno dne: _____

Podpis pracovníka: _____

Podpis garanta: _____

Podpis týmového vedoucího: _____

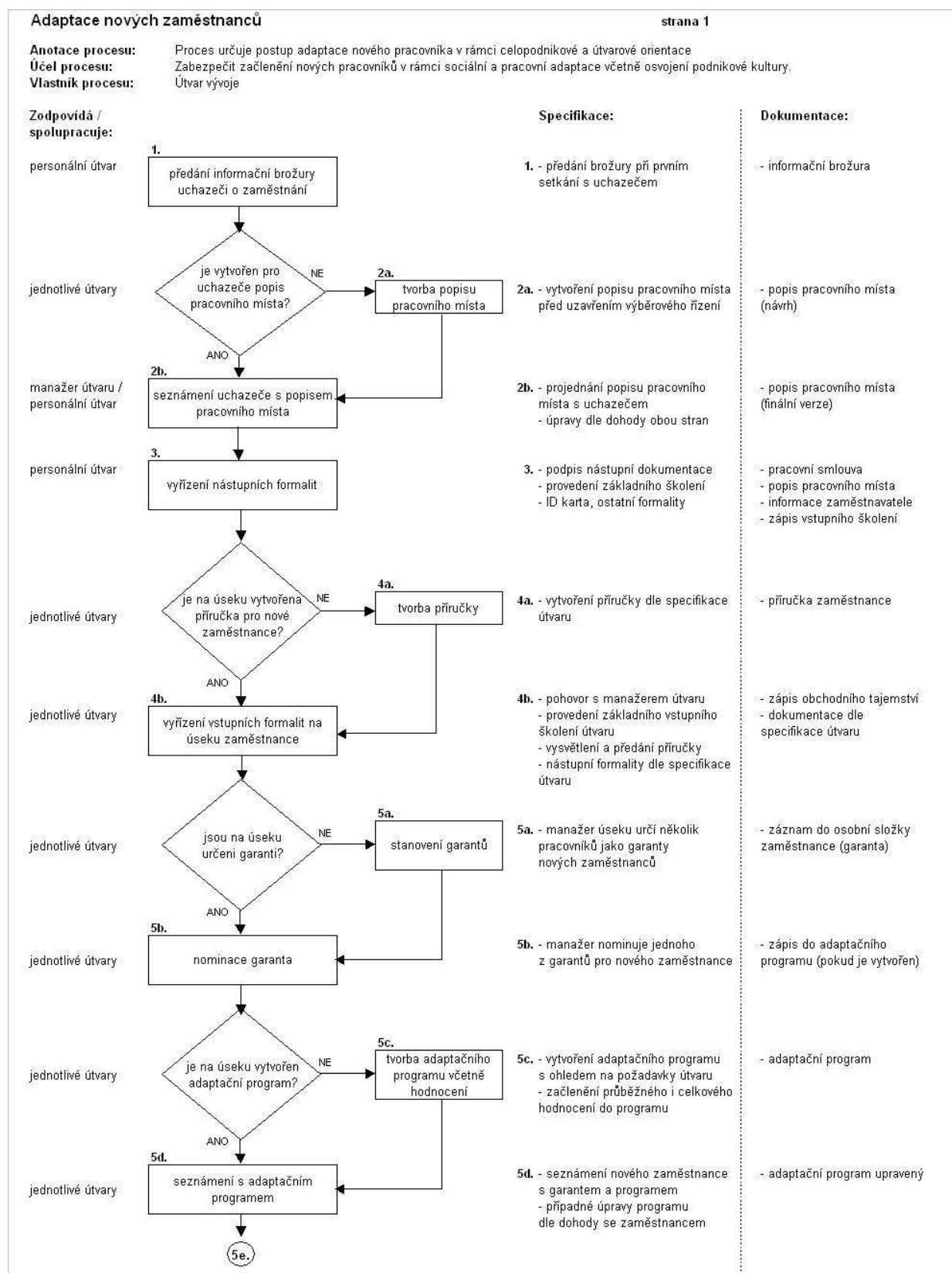
Podpis manažera: _____

Adaptační program včetně hodnocení předán asistentce dne: _____
(asistentka vytvoří kopii a uloží na úseku, originál předá úseku personalistiky)

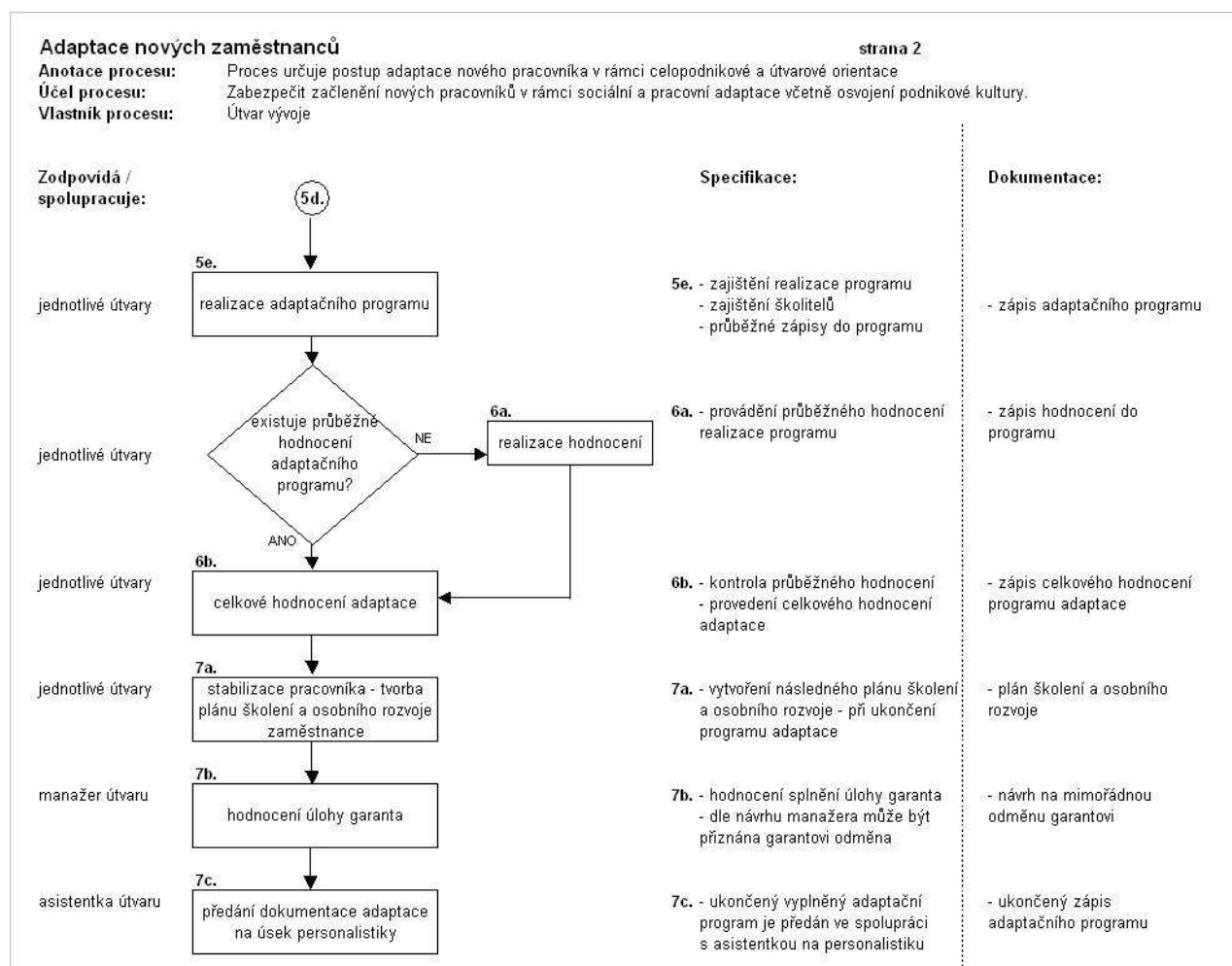
Za personální úsek převzal, dne: _____

podpis a datum

PŘÍLOHA P 4: ADAPTAČNÍ PROCES – STRANA 1 [vlastní zpracování]



PŘÍLOHA P 4: ADAPTAČNÍ PROCES – STRANA 2 [vlastní zpracování]



PŘÍLOHA P 5: DESET ZPŮSOBŮ, JAK ODRADIT NOVÉHO ZAMĚSTNANCE [9]

Každý zaměstnavatel určitě chce, aby nově přijatí zaměstnanci zakotvili ve firmě na delší dobu, ne-li na trvalo. Proč ale tolik organizací dělá všechno pro to, aby tomu tak nebylo? Zde je 10 hlavních způsobů, jak odradit nového zaměstnance a jak ho přimět k odchodu ještě ve zkušební době:

- 1.** Zajistěte, aby jeho pracoviště nebylo včas připraveno a nechte ho zatím sedět v hale.
- 2.** Dohodněte s ním den nástupu v době, kdy je jeho nadřazený na delší dovolené.
- 3.** Při příchodu nechte nového zaměstnance stát půl hodiny v recepci, protože personál recepce neví, co s ním má dělat a kam ho poslat.
- 4.** Nechte nového zaměstnance u jeho pracovního stolu, ať se o sebe postará, zatím co jeho spolupracovníci odcházejí společně na oběd.
- 5.** Posadte ho na hodinku do nějakého hlučného prostředí, dejte mu přečíst stostránkovou příručku pro zaměstnance a pak ať ji podepíše na důkaz toho, že mu je všechno jasné.
- 6.** Zaveďte nového zaměstnance do jeho kanceláře, zapomeňte ho představit spolupracovníkům a nedávejte mu žádného mentora či patrona pro období adaptace a zapracování.
- 7.** Přidělte nového zaměstnance ke spolupracovníkovi, který zrovna finišuje s nějakým důležitým úkolem a má na tom ještě tři dny intenzivní práce.
- 8.** Přidělte nového zaměstnance k tomu spolupracovníkovi, který je nejnespokojenější z celého útvaru, který všechno kritizuje a šíří kolem sebe negativní myšlenky a pocity.
- 9.** Přidělte novému zaměstnanci práci, která nemá nic společného s tím, co je v pracovní náplni jeho pozice.
- 10.** Pošlete nového zaměstnance na první jeho tři dny ve firmě na absolvování orientačního programu pro nového zaměstnance, kde bude sledovat jednu prezentaci, pak další, pak ještě další a další.