

Analýza procesu adaptace pracovníků ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.

Zuzana Demelová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Demelová**
Osobní číslo: **M110000**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza procesu adaptace pracovníků ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se výběru a adaptace pracovníků.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu adaptačního procesu ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. a zhodnoťte výsledky.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení současného systému adaptace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

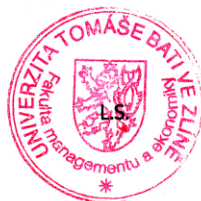
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
GREER, Ch. R., R. WAREN a W. PLUNKETT. Supervision: diversity and teams in the workplace. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, c2000, 588 s. ISBN 0130960063.
MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: H and H, 2000, 173 s. ISBN 808602265X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2014

Jemelová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou procesu adaptace pracovníků ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. Cílem teoretické části bakalářské práce je průzkum literárních pramenů a zpracování teoretických poznatků zaměřených na výběr a adaptaci pracovníků. Praktická část je zaměřena na analýzu adaptačního procesu a zhodnocení výsledků. V rámci analýzy je využito podnikových materiálů, pilotního dotazníku, dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s personalistkou. Dále je využito rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Součástí bakalářské práce jsou doporučení ke zlepšení současného procesu adaptace.

Klíčová slova: Výběr a přijímání pracovníků, orientace pracovníků, adaptační program, průběh procesu adaptace, roviny adaptace, mentor,

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the analysis of the process of adaptation of employees in the Company HELLA AUTOTECHNIN NOVA, s. r. o. The theoretical part of the Bachelor thesis is exploration literature sources and to prepare a theoretical knowledge focused on selection and the adaptation of employees. Practical part is focused on analysis of the adaptation proces and evaluate results. In the framework of analysis is used by business materials, pilot survey, survey and personal interview with personnel clerk. Also is used by interview with employees of company. Part of the Bachelor thesis are recommendations to improve the current proces of adaptation.

Keywords: Selection and recruitment, orientation of employees, adaptation program, during the proces of adaptation, plane adaptation, mentor

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D., za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Pavlíně Nantlové, personalistce společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o., za poskytnutí materiálů a informací pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
1.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	12
1.2 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	12
1.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	13
1.3.1 Žádost o zaměstnání a životopis	13
1.3.2 Reference.....	14
1.3.3 Osobní dotazník	14
1.3.4 Testy	14
1.3.5 Assessment centre (AC).....	15
1.3.6 Rozhovor	15
1.3.7 Konkurzní řízení.....	16
1.4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
1.4.1 Nejčastější chyby při přijímání pracovníků	17
2 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	18
2.1 ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	18
2.2 OBLASTI ORIENTACE V PROCESU ADAPTACE	18
2.3 PŘÍPRAVA PRACOVNÍKŮ	19
2.3.1 Adaptační program	21
2.3.2 Průběh procesu adaptace	21
2.3.3 Materiály pro pracovníky	22
2.4 ROVINY ADAPTACE	24
2.5 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	25
2.6 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	25
2.6.1 Objekty řízení adaptačního procesu	26
2.6.2 Výsledek procesu adaptace	27
2.7 MENTOR.....	27
2.8 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	28
3 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ - TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HELLA AUTOTECHNIK NOVA, S. R. O.	33
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
4.2 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	35
5 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI HELLA AUTOTECHNIK NOVA, S. R. O.	37
5.1 CÍL ANALÝZY	37
5.2 METODY SBĚRU DAT	37
5.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	42
5.3.1 Adaptační proces	42

5.3.2	První den nového zaměstnance	43
5.3.3	Školení.....	45
5.3.4	Příručka pro nové zaměstnance.....	46
5.3.5	Mentor (Patron).....	47
5.3.6	Vyhodnocení dotazníku	48
5.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	60
6	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	63
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

V personalistice bývá v poslední době kladen čím dál větší důraz na adaptaci pracovníků. Společnosti usilují o to, aby její zaměstnanci byli co nejdříve připraveni podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí. Je důležité, aby nový zaměstnanec již od začátku měl správný vztah k práci a také k podniku. Čím lépe je nastaven adaptační proces, tím rychleji dochází k zapracování nových zaměstnanců do organizace, jejich větší spokojenosti a stability. Dobře zvládnutý adaptační proces je účinným nástrojem v boji s fluktuací a pomáhá ke snížení nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců. Některé společnosti však stále podceňují důležitost adaptace a nevěnují jí dostatečnou pozornost. K těmto společnostem však nechce patřit společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o., která chápe problematiku adaptace a chce ještě vylepšit její stávající proces. Z tohoto vyplívá má bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav procesu adaptace pracovníků ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o., zjistit jeho pozitivní a negativní stránky. Dílčím cílem je zjišťování informací a materiálů, které mají pro pracovníky největší význam při jejich adaptaci. Na závěr autorka práce navrhne doporučení vedoucí k zefektivnění současného adaptačního procesu ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části bakalářské práce autorka provede průzkum literárních pramenů a zpracuje teoretické poznatky, které se týkají výběru a adaptace pracovníků. Výběr a adaptace pracovníků spolu úzce souvisí. Autorka se však rozhodla zaměřit na výběr pracovníků pouze okrajově a hlavním bodem teoretické části je adaptace pracovníků, která bude řešena v praktické části.

Cílem praktické části je analyzovat systém adaptace pracovníků ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. Nejprve autorka představí společnost, dále popíše současný proces adaptace, který v podniku funguje. Informace týkající se současného procesu adaptace autorka získala studiem podnikové dokumentace a rozhovorem s personální pracovníci. Jako další metody sběru dat autorka využila pilotního dotazníku, dotazníkového šetření, rozhovory se zaměstnanci a vlastním pozorováním. Na základě těchto poznatků autorka práce zhodnotí současný systém adaptace a následně navrhne doporučení, které by mohlo vést k zefektivnění adaptačního procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Podle Urbana (2003, s. 37) jsou lidé srdcem společnosti. Firma je úspěšná, pokud má správné lidi. Lidé, kteří žijí pro své pracovní místo, mají ohromný dopad na výkonnost společnosti. Naopak jsou tu nevhodní pracovníci, kteří mohou nepříznivě zatížit společnost.

1.1 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků patří k nejdůležitějším činnostem personálního oddělení a jejich správný výběr zajišťuje výkonnost podniku. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 59)

Mayerová a Růžička (2000, s. 65) vnímají výběr jako posouzení uchazečů hodících se k určité profesi a taktéž rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi pro danou práci. Podstatou výběru je tedy porovnání vlastností a předpokladů člověka s požadavky práce. Zde můžeme uplatnit psychologické metody posuzování pracovníků.

Podle Dvořákové (2007, s. 138) se jedná o proces sběru informací o uchazečích a jejich hodnocení prostřednictvím různých metod výběru, které mají předpovědět efektivnost pracovníků. Při porovnání profilu uchazečů s požadavky pracovního místa a požadovanými pracovními schopnostmi a dovednostmi zjišťujeme, do jaké míry se shodují. Cílem je určení takových uchazečů, kteří budou při práci aktivní, budou pracovat po přesně stanovenou dobu a nebudou provádět činnosti, které by snížily výkonnost jejich nebo ostatních pracovníků.

Koubek (1997, s. 131) dodává, že výběr pracovníků obvykle považujeme za proces, při kterém má hlavní slovo podnik a uchazeč představuje pouze pasivní roli. Tato skutečnost není pravdivá, protože výběr představuje oboustranný proces. Podnik si vybere nejvhodnějšího kandidáta, může se však stát, že kandidát nabídku zaměstnání nepřijme. Na tuto skutečnost by neměl podnik zapomenout.

1.2 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je úzce spjatý s jejich získáváním. Předvýběr uchazečů může být pokládán za součást získávání i výběru. Rozlišujeme 2 fáze výběru pracovníků. (Koubek, 1997, s. 135)

1. Předvýběr uchazečů

Předvýběrem se rozumí analýza podkladů jednotlivých uchazečů za účelem zvolení užší skupiny lidí, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru. (Dvořáková, 2007, s. 138)

Podle Dvořákové (2007, s. 138) nám tato analýza podkladů napoví:

- zda uchazeč je vhodný pro výkon dané práce,
- zda je schopen zařadit se do pracovního kolektivu a organizace,
- jak velký zájem má o práci a jaká je jeho motivace.

Podle Koubka (1997, s. 135) začíná předběžná fáze výběru tím, že se detailně popíše pracovní místo, které má uchazeč obsadit. Tento krok je rozhodující při zajištění dobrého výběru. Při druhém kroku se zjišťuje, jaká je kvalifikace uchazeče. Třetí krok, který vychází z druhého, se zaměřuje na podrobnější informace, jako například vzdělání, praxe, schopnosti a dovednosti.

2. Vyhodnocovací fáze

Tato fáze se skládá z několika kroků. Od předběžné fáze se liší tím, že nemusí být vykonány všechny kroky. To záleží hlavně na pracovním místě. Při výběru pracovníka obvykle nestačí použít jeden krok, ale většinou jejich kombinaci. (Koubek, 1997, s. 136)

Podle Koubka (1997, s. 136) se jedná o:

- prohlížení dotazníků a jiných materiálů, které předkládá uchazeč,
- vedení předběžného pohovoru,
- vybírání pracovníků s pomocí testů,
- vedení výběrového pohovoru,
- reference,
- lékařská prohlídka.

Nakonec se podnik rozhoduje o zvolení nejvhodnějšího kandidáta a sděluje mu své rozhodnutí. (Koubek, 1997, s. 136)

1.3 Metody výběru pracovníků

1.3.1 Žádost o zaměstnání a životopis

Zájemci o práci předkládají žádost o zaměstnání a životopis, pokud společnost nestanoví jinak. Tyto dokumenty představují uchazeče, ukazují, jakým způsobem dokáže oslovit zaměstnavatele a jak dokáže charakterizovat svoji pracovní způsobilost. Tyto základní do-

kumenty doplňují kopie diplomů nebo vysvědčení, kopie vysvědčení o dalším vzdělávání, reference, lékařská prohlídka. Materiály o uchazeči informují zaměstnavatele o získaných znalostech a získané praxi, ale nezjistí se povahové vlastnosti a motivace. (Dvořáková, 2007, s. 138-139)

1.3.2 Reference

Jedná se o posouzení uchazeče pomocí třetí strany. Slouží jako podklad dalších informací o uchazeči, které jsou zjištěny jinými způsoby. (Gregar, 2010, s. 44)

Podle Stýbla (1993, s. 289) mají reference své výhody i nevýhody. Výhodou je získat objektivní pohled na uchazeče. Nevýhodou je zkreslení informací.

1.3.3 Osobní dotazník

Dotazníky jsou používány ve větších podnicích. Jsou metodou výběru, která se stává rozhodující při výběru pracovníků na manuální práce. (Koubek, 1997, s. 137)

Dvořáková (2007, s. 140) uvádí, že zaměstnavatel požaduje od uchazeče odpovědi na určité otázky:

- o současném zaměstnání,
- o výpovědní lhůtě,
- o datu ukončení pracovního poměru,
- informace o společnosti, o kterou se uchází,
- důvod zájmu o novou práci.

Nevýhodou osobního dotazníku je jeho rozsáhlost, uchazeč většinou odpovídá stereotypně a někteří z uchazečů mohou odmítnout vyplnit dotazník. (Dvořáková, 2007, s. 140)

1.3.4 Testy

Dvořáková (2007, s. 140) uvádí jako další metodou výběru pracovníků testy.

Typy testů podle Dvořákové (2007, s. 140):

- testy inteligence, jejichž cílem je zjištění jejich budoucí výkonnosti,
- testy schopností,
- testy dovedností,
- osobnostní testy, kterými zjišťujeme skrytá rizika uchazečů.

Typy testů podle Armstronga (2003, s. 445) jsou testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností, potenciálních schopností a získaných schopností.

1.3.5 Assessment centre (AC)

Jedná se o metodu pozorování účastníků při plnění různých úkolů. Pozorovatelé hodnotí výkony účastníků a své názory formulují do vytvořených simulací. (Dvořáková, 2007, s. 141)

Touto metodou se testuje pracovní způsobilost uchazeče na pozici manažera, ale také lze provádět hodnocení výkonů současných manažerů. (Koubek, 1997, s. 139)

1.3.6 Rozhovor

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 329) nedílnou součástí výběru pracovníků představuje rozhovor, který rozlišujeme na:

1. Informativní rozhovor, při kterém se probírají základní informace mezi uchazečem a zástupcem podniku. Zástupcem by měla být osoba, oprávněná poskytovat kompletní informace o práci a podniku (personalista). Tato osoba by měla zajistit rozhovor v prostředí, které bude pro uchazeče příjemné, protože tímto si vytváří první dojem o podniku.
2. Výběrový rozhovor je významný z hlediska rozhodování o přijetí. Kromě zástupce podniku (personalisty) by se rozhovoru měl zúčastnit také případný nadřízený pracovník uchazeče. Je důležité, aby si nadřízený pracovník dobře připravil otázky, na které se bude dotazovat.

Dvořáková (2007, s. 141) rozděluje výběrový rozhovor na:

- Strukturovaný rozhovor, který spočívá v tom, že osoba vedoucí pohovor si předem nachystá otázky a ty pak pokládá uchazeči. Jde o obvyklé otázky, které si může uchazeč předem nacvičit. Z tohoto důvodu se tazatel snaží vymyslet takové otázky, které by uchazeče překvapily a podle odpovědí lépe poznáme jeho osobnost.
- Nestrukturovaný rozhovor může vést zkušený i méně zkušený tazatel. Zkušený tazatel dokáže lépe zhodnotit spolehlivost odpovědí podle verbální a neverbální komunikace
- Polostrukturovaný rozhovor je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru.

1.3.7 Konkurzní řízení

Bedrnová a Nový (2002, s. 331-332) uvádí, že jde o relativně novou formu výběru pracovníků do řídicích funkcí, kde se každý může rozhodnout, jestli se bude ucházet o danou funkci. Existuje více typů:

- vnitropodnikový konkurs je zaměřen na vlastní zaměstnance,
- veřejný konkurs, kterého se mohou zúčastnit jak vlastní zaměstnanci, tak i uchazeči mimo organizace.

1.4 Přijímání pracovníků

Personální činnost, která zahrnuje podklady potřebné pro přijetí uchazeče do zaměstnání. Jedná se o pracovní smlouvu a o zajištění školení o bezpečnosti práce. Přijímání pracovníků začíná prvním kontaktem uchazeče s potenciálním zaměstnavatelem a končí přijetím pracovníka. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 328)

Podle Koubka (1997, s. 151) chápeme přijímání pracovníků jako:

- Přijímání v užším pojetí, které souvisí s příchodem nového pracovníka do podniku.
- Přijímání v širším pojetí, které souvisí kromě příchodu nového pracovníka do podniku také s jeho přechodem na nové pracovní místo.

Nejdůležitějším bodem procesu je sepsání a následné podepsání pracovní smlouvy. Pracovník by měl mít možnost do smlouvy nahlédnout a vyjádřit se k ní. Jedná se totiž o oboustrannou záležitost, tedy mezi podnikem a pracovníkem. Dalším krokem, který by měl být proveden před podepsáním pracovní smlouvy je, seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a z povahy práce. Před podepsáním pracovní smlouvy by měl pracovník absolvovat vstupní lékařské vyšetření. (Koubek, 1997, s. 151-152)

Podle Koubka (1997, s. 152) dalším velmi důležitým krokem je „zařazení pracovníka do personální evidence“. Tento krok se uskutečňuje až po podepsání smlouvy a zahrnuje další kroky:

- založení karty, která obsahuje osobní údaje o pracovníkovi,
- založení mzdového listu a evidenčního listu důchodového zabezpečení apod.

Další důležitou částí, která bývá často přecházená, je uvádění pracovníka na pracoviště. Personalista přivede nového pracovníka na jeho pracoviště a následuje předání jeho nadří-

zenému. Nadřazený seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, i když tak bylo již učiněno. (Koubek, 1997, s. 153)

Koubek (1997, s. 153) uvádí jako další krok seznámení s ostatními pracovníky. Nový pracovník musí být zaškolen zkušeným pracovníkem. Je tedy určen:

- instruktor, který pracovníka jednorázově zaškolí,
- školitel, který se pracovníkovi věnuje a kontroluje jeho činnost po celé období adaptace.

Závěrem procesu přijímání, je zavedení pracovníka na jeho pracovní místo a předání zařízení, potřebných pro výkon jeho práce. Nakonec by měl personalista popřát pracovníkovi hodně úspěchů při práci. (Koubek, 1997, s. 154)

1.4.1 Nejčastější chyby při přijímání pracovníků

Urban (2003, s. 51-54) uvádí nejčastější chyby při přijímání pracovníků:

- nedostatečně popsané požadavky na pracovní místo,
- nesprávně použitý vstupní pohovor,
- nejasné měření úspěšnosti,
- kladení důrazu na výsledky osobnostních testů,
- nedostatečné věnování pozornosti příčinám neúspěchu pracovníků,
- neověřování údajů z životopisů a referencí,
- dalším faktorem může být délka přijímacího řízení.

2 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

2.1 Orientace pracovníků

Orientace je proces, který je spojený s přijetím nového pracovníka. Cílem orientace je poskytnout pracovníkovi všechny informace, které se ho týkají. Orientace obsahuje informace, které jsou již zahrnuty v pracovní smlouvě a taktéž informace, které získal pracovník od personalisty, který ho seznamoval s jeho právy a povinnostmi. (Koubek, 1997, s. 154)

Podle Koubka (2001, s. 181) orientace probíhá:

- Formálním způsobem – tento způsob je zajišťován personálním oddělením.
- Neformálním způsobem, což je samovolný proces, který je zajištěn spolupracovníky a často bývá důležitější pro adaptaci nového pracovníka než formální způsob.

Greer, Plunkett (2000, s. 397) uvádí, že orientace pracovníků je plánovací a řídicí program pro uvádění nových zaměstnanců do společnosti. Orientační programy jsou obvykle prováděny v oddělení lidských zdrojů a z pravidla nastávají v prvních dnech po přijetí nového zaměstnance.

Kociánová (2010, s. 133) uvádí, že podle Koubka (2007) má orientace pro pracovníka vzdělávací aspekt, protože pracovníkovi schopnosti se mění tak, aby se shodovali s požadavky na pracovní místo. Při orientaci pracovník získává různé informace, týkající se odbornosti, technologií, technik nebo postupů práce. Pojem reorientace se používá v případě změny pracovního místa zaměstnance v rámci podniku.

2.2 Oblasti orientace v procesu adaptace

Koubek (1997, s. 156) rozlišuje orientaci na 3 oblasti:

- celopodniková orientace,
- útvarová orientace,
- orientace na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková orientace

Uvedení pracovníků do organizace by nemělo spoléhat na písemné materiály, ale pracovníci personálního útvaru by měli s novými pracovníky projednat nejdůležitější body celopodnikové orientace. Následuje představení pracoviště a jeho pracovnímu týmu. (Armstrong, 2007, s. 398)

Koubek (1997, s. 156) uvádí, že orientace se týká obecných informací, které jsou určeny pro všechny pracovníky. Stýblo (1993, s. 294) uvádí, že „První krok představuje seznámení pracovníka s firmou, podnikem, institucí“. Pracovník by měl být seznámen s historií podniku a jeho úspěchy.

Útvarová orientace

Noví zaměstnanci jsou uváděni do útvaru a je pro ně podstatné pro koho a s kým budou pracovat a jaká práce jim bude první den svěřena. Na většinu otázek jim odpovídá personalista, ale nejdůležitějším zdrojem informací je vedoucí útvaru. Je vhodné, aby zaměstnanec uvedl do útvaru jeho přímý nadřízený. (Armstrong, 2007, s. 398-399)

Podle Armstronga (2007, s. 399) má útvarová orientace 5 cílů:

- poskytnout pracovníkovi pocit domova,
- podat pracovníkovi základní informace,
- snažit se o zvýšení zainteresovanosti pracovníka,
- poskytnout informace o normách výkonu a o chování, které podnik vyžaduje,
- podat pracovníkovi informace o tom, že podnik umožňuje další vzdělávání.

Koubek (1997, s. 156) popisuje, že orientace se týká organizační jednotky. Orientace vystihuje některé detaily, které se týkají práce v příslušné organizační jednotce. Kociánová (2010, s. 133) nazývá útvarovou orientaci také jako skupinovou nebo týmovou. Podle Stýbla (1993, s. 295) se při druhém kroku pracovník seznamuje s provozem celkového podniku nebo jeho části.

Orientace na konkrétní místo

Třetí krok je zásadním krokem adaptačního procesu. Nadřízený pracovník zařazuje nového pracovníka na pracoviště. (Stýblo, 1993, s. 295)

2.3 Příprava pracovníků

„Příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon řídicí funkce.“ (Bedrnová a Nový, 2002, s. 347)

Proces orientace může trvat několik dnů, ale i několik měsíců, což může záviset na pracovním místě i na osobnosti nového pracovníka. Tento proces by neměl být jednorázový, ale měl by být dobře naplánován a proveden v delším časovém úseku. (Koubek, 1997, s. 162)

Urban (2003, s. 55) dodává, že zaměstnanec, který nastupuje do podniku, dostane svůj adaptační plán. Zaměstnanec by neměl být pohlcen novými informacemi, proto je důležité si je rozložit v čase.

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) se v podniku provádí příprava pracovníků podle různého zaměření. Musí se rozlišovat příprava dělníků a technicko-hospodářských pracovníků. Jiným způsobem se také musí podnik zaměřit na přípravu řídicích funkcí a další kvalifikace řídicích pracovníků.

1. Příprava dělníků podle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) zahrnuje:
 - Zacvičení pracovníka, které obsahuje jen krátké poučení při nástupu nebo přechodu do jiného útvaru
 - Školení pracovníků, které se týká teorie i praxe pro výkon pracovních činností. Školení je zakončeno zkouškou a následně získáním osvědčení pro výkon dané práce.
 - Dalšími formami přípravy mohou být vzdělávání za účelem získání výučního listu, kvalifikační zkoušky, možnost rekvalifikace.
2. Příprava technicko-hospodářských pracovníků má podle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) tyto formy:
 - Další studium na školách nebo individuální studium.
 - Příprava nutná pro získání podrobných vědomostí a dovedností, které pracovník musí znát při výkonu práce.
 - Jednorázová příprava ke zlepšení znalostí v určité oblasti.
 - Semináře a konference.
3. Příprava řídicích funkcí a zvyšování jejich kvalifikace podle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) zahrnuje:
 - Rotaci uchazeče o řídicí funkci, při které se seznámí s útvary, se kterými přijde do styku.
 - Střídání pracovišť, to znamená, že uchazeč bude vykonávat činnosti, které nesouvisí s řídicí činností.
 - Seznamování uchazeče s činnostmi vedoucích jednotlivých útvarů podniku,
 - poznání místa pomocníka řídicího pracovníka vyššího stupně.
 - Zahraniční stáž nebo kurzy přípravy manažerů. (L. Lubelec, R. Tóth)

2.3.1 Adaptační program

Podle Mayerové a Růžičky (2000, 77-78) má adaptační program více variant:

1. Pracovník se seznamuje s náplní své budoucí práce a oddělením. Používá se princip rotace, což znamená, že zaměstnanec je umisťován na více pracovních míst. Na každém z nich pracuje několik týdnů. První místo, na kterém pracoval a také jeho poslední pracoviště se stává jeho budoucím pracovištěm. Tento program je považován za nejjednodušší, může trvat 3 až 6 měsíců.
2. Další variantou je zaměstnání pracovníka jako nekvalifikovaného dělníka, který postupem času povyšuje na odborně náročnější pracovní pozice. Tato varianta se většinou neseťkává s úspěchem, ale může působit negativně.
3. Další možností je, že pracovník je poslán na stáž do jiného podniku a to zejména v případech, kdy společnost chystá náročnou inovaci a potřebuje pro nové útvary specialisty. Stáž může trvat několik měsíců až rok.
4. Další forma adaptačního programu se týká absolventa vysoké školy a může trvat až 2 roky. Nový pracovník je umisťován do různých útvarů na 3 až 5 měsíců. Na konci stáže vždy vedoucí pracovník zhodnotí činnost nového pracovníka a uvede, zda by ho přijal do svého útvaru.

Bedrnová a Nový (2002, s. 346-347) uvádějí, že adaptační plán pro nového zaměstnance je třeba tvořit s ohledem na určité zásady:

- Adaptační plán může být stručný nebo rozsáhlý program, jeho obsah závisí na tom, jak složitá a náročná je pracovní činnost.
- Tvorba adaptačního plánu závisí na praxi a vzdělání pracovníka.
- Při tvorbě plánu se berou ohledy na individuální zvláštnosti pracovníka a jsou respektovány jeho přání a představy.

2.3.2 Průběh procesu adaptace

Koubek (1997, s. 163-164) uvádí průběh procesu adaptace takto:

- Písemné materiály mohou být pracovníkovi předány ihned po rozhodnutí o jeho výběru a přijetí. Tedy před sepsáním pracovní smlouvy.
- Předání dalších informací pracovníkovi při podepisování smlouvy jak ústně, tak i písemně prostřednictvím personalisty i budoucího nadřízeného.

- V období mezi podepsáním smlouvy pracovníkem a jeho nástupem je doporučeno, aby budoucí nadřízený pracovník udržoval kontakt s novým pracovníkem, pro případ doplnění dalších informací nebo řešení jiných např. osobních problémů.
- Pracovník nastupuje do organizace a absolvuje všechny formální náležitosti, které se týkají přijímání pracovníka.
- V prvním týdnu probíhají pohovory s nadřízenými pracovníky, pracovníky z pracovní skupiny a specialisty. Zaměstnanec se začleňuje do pracovní skupiny a obrací se na nadřízeného z důvodu plánování pracovních činností.
- Druhý týden již pro zaměstnance znamená plnění běžných pracovních činností. V druhém týdnu také probíhá setkání s nadřízeným pracovníkem, i pracovníkem personálního útvaru za účelem zjištění problémů jeho adaptace.
- V třetím a čtvrtém týdnu probíhají školení, které se mohou týkat norem chování nebo výhod zaměstnanců. Zaměstnanec absolvuje alespoň jednou týdně setkání s nadřízeným pracovníkem a pracovníkem personálního útvaru, při kterém se vyhodnocuje průběh orientace a řeší se její problémy.
- Během druhého až pátého měsíce zaměstnanec plní všechny pracovní úkoly. Setkání s nadřízeným pracovníkem probíhá jednou za dva týdny, při kterém se opět vyhodnocuje průběh adaptace a řeší se jeho problémy. Zaměstnanec se účastní školení, které se týká např. odměňování nebo vztahů na pracovišti.
- V 6 měsíci proces adaptace končí, v závěru se hodnotí pracovní výkon zaměstnance a plánuje se jeho další personální a sociální rozvoj.

Podle Kociánové (2010, s. 130) se adaptabilita liší u každého jedince podle schopnosti zvládat změny. Adaptace, tedy vyrovnávání s prací a okolím je podmíněno osobností jedince, jeho úrovní, zkušenostech, očekáváních a také závisí na podmínkách podniku.

2.3.3 Materiály pro pracovníky

Kociánová (2010, s. 134) uvádí, že novým pracovníkům jsou poskytovány informace o podniku, jejich práci a to formou písemných materiálů. Noví pracovníci chápou smysl písemných materiálů, avšak pro ně jsou přínosnější informace od jejich spolupracovníků.

Podle Armstronga (2003, s. 456-457) by příručka pro zaměstnance měla jasně a jednoduše sdělit, co potřebuje nový zaměstnanec znát:

- stručný popis podniku, jeho historie, výrobky, organizace,
- základní podmínky práce, dovolená, pracovní doba,

- plat,
- nemocenská,
- uvolnění z práce,
- pravidla podniku,
- disciplinární postupy,
- postupy při stížnostech,
- povýšení,
- odborové organizace,
- možnosti školení a dalšího vzdělávání,
- zdravotní a bezpečnostní předpisy,
- lékařská prohlídka a pravidla první pomoci,
- restaurační a jídelní možnosti,
- pravidla pro používání emailu.

Armstrong (2007, s. 399-400) uvádí formální informační kurzy, které poskytují pracovníkům informace o podniku, jeho cílech, poslání a o nabízených produktech, prostřednictvím videa nebo jiných pomůcek. Noví pracovníci by měli absolvovat kurzy co nejdříve po nástupu do práce. Pokud se v podniku nahromadí více nových pracovníků, mohou pracovníci absolvovat kurz polovinu prvního dne práce nebo polovinu dne nebo celý den v prvním pracovním týdnu.

Podle Armstronga (2007, s. 399-400) formální informační kurz obsahuje:

- základní informace o podniku, cílech, poslání a o nabízených produktech,
- možnosti samostatného nebo formálního vzdělávání,
- řízení pracovního výkonu,
- informace o ochraně zdraví a zásadách bezpečnosti,
- informace o podmínkách práce, například o pracovní době,
- informace o mzdách a platech, o systému odměňování, o zaměstnaneckých výhodách,
- informace o politice, postupech a opatřeních,
- informace o různých formách zapojení pracovníků.

Koubek (1997, s. 157) uvádí orientační balíček, který by měl obsahovat následující písemné materiály:

- současné schéma organizace a perspektivní organizační schéma podniku,

- mapa podniku a jeho zařízení,
- zásadní termíny specifické pro odvětví, podnik nebo pracovní místo,
- příručka, která informuje o politice podniku,
- kopie kolektivní smlouvy,
- materiál, který popisuje pracovní místo a informace o cílech pracovního místa,
- seznam volných dnů a seznam zaměstnaneckých výhod,
- kopie formulářů hodnocení pracovního výkonu,
- další kopie formulářů využívané zaměstnanci,
- možnosti vzdělávání,
- informační přehledy,
- postupy pro případ nouze nebo nebezpečí v práci,
- podnikové publikace,
- kontakty na důležité zaměstnance podniku,
- pojištění zaměstnanců.

2.4 Roviny adaptace

Pracovní adaptace

Cílem pracovní adaptace je, aby pracovník zvládl co nejlépe změnu nároků a požadavků při výkonu své práce. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 341)

Každý zaměstnanec, který nastupuje do podniku, má již všeobecné a odborné znalosti a také praxi a návyky, které se ve větší nebo menší míře shodují s požadavky pracovního místa. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 74)

Mayerová a Růžička (2000, s. 74) uvádějí, že podle (Bedrnová a Nový, 1998) neprobíhá pracovní adaptace bezproblémově.

Sociální adaptace

Cílem sociální adaptace je zařazení pracovníka do pracovního kolektivu, ale i do celého podniku. Sociální adaptace se týká jak zařazení nového pracovníka, tak i stávajícího pracovníka při změně funkce, tedy i pracovního kolektivu. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 74)

Mayerová a Růžička (2000, s. 75) dodávají, že sociální adaptace je proces, při kterém nový zaměstnanec vstupuje do pracovního kolektivu prostřednictvím spolupráce a každodenním kontaktem s ostatními pracovníky. Tento proces nemusí být vždy úspěšný.

Podle Mayerové a Růžičky mohou nastat problémy, jejichž důvodem mohou být:

- zvyky z minulého zaměstnání, které nelze uplatnit v novém kolektivu,
- postoje pracovníka, které nejsou v souladu s normami společnosti,
- kolektiv se chová uzavřeně, nemá zájem přijmout nového pracovníka mezi sebe, což má nepříznivé účinky na výkonnost pracovníka,
- problém existuje již v kolektivu, do kterého nový pracovník vstoupí. Kolektiv se rozděluje na více skupinek a snaží se zlákat pracovníka na svou stranu.

2.5 Cíle adaptačního procesu

Gregar (2010, s. 48) uvádí 3 cíle adaptačního procesu:

- překonání první fáze, při které se pracovník setkává s novým prostředím,
- udržení nového zaměstnance v podniku vytvořením pozitivního přístupu a vztahu k podniku,
- zajistit efektivní pracovní výkonnost nového zaměstnance.

Greer a Plunkett (2000, s. 397-398) jako cíle adaptačního procesu uvádí:

- dát pracovníkovi pozitivní první dojem o společnosti, produktech, vedení a metodách;
- seznámení nových pracovníků s politikou, postupy, pravidly a odměnami, které jsou na začátku velmi důležité;
- vysvětlení, že existují pro všechny zaměstnance různé služby a popisuje, jak je možné jich využívat.

2.6 Řízení adaptačního procesu

Řízená adaptace znamená zařazení pracovníka do celkového systému podniku. Velké podniky si vytvářejí programy adaptace, kterými se snaží urychlit proces začlenění pracovníka. Smyslem řízené adaptace je snížení nákladů na odchody pracovníků z organizace, snižování ztráty na efektivitě a zvyšování spokojenosti pracovníků. (Dvořáková, 2007, s. 143)

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 341-342) řízení adaptačního procesu sleduje 2 aspekty:

- aspekt pracovníka se týká rozvoje osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků pracovníka a také jeho spokojenosti,
- aspekt podniku se týká rychlého ovládnutí pracovní činnosti a sžití s prací, kolektivem a podnikem.

2.6.1 Objekty řízení adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002, s. 343-346) uvádí jako objekty řízení adaptačního procesu:

1. Nové pracovníky

Rozhodujícím subjektem při řízení adaptačního procesu je vedoucí pracovník skupiny, který odpovídá za průběh tohoto procesu. Tento pracovník může ovlivnit nového pracovníka k tomu, aby se dále vzdělával. Ovlivňuje jeho vztah k práci a celému podniku.

Postup vedoucího pracovníka při zařazení nového pracovníka

- „seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení“,
- pohovor s novým pracovníkem, při kterém se dozví obecné informace o podniku,
- pracovník je zařazen na své pracovní místo, je seznámen s pracovištěm a s náplní své práce,
- pracovník je představen pracovnímu kolektivu,
- pracovník je seznámen s jednotlivými členy kolektivu,
- pracovníkovi je přidělen zkušený pracovník neboli jeho garant,
- následuje vypracování plánu nebo programu adaptace,
- pracovník je průběžně sledován při výkonu své práce,
- kontrola plnění adaptačního plánu,
- na závěr se hodnotí průběh adaptace.

2. Pracovníky, kteří se po delším čase vrací na své pracoviště

Tuto skupinu tvoří především ženy, které se vrací po mateřské dovolené nebo pracovníci vracející se po delší nemoci. U pracovníků, kteří se vrací do práce po delší pauze, se často snižuje profesionalita a zájem o pokračování v práci.

3. Pracovníky měnící pracovní zařazení

V adaptačním procesu může docházet k těmto změnám:

- změna pracoviště, tedy přechod pracovníka do jiného oddělení,
- pracovník je přeřazen do nového nebo obnoveného provozu,
- pracovník je přeřazen ze zdravotních důvodů,
- pracovník je přeřazen z důvodu povýšení,

4. pracovní skupiny,

Tyto objekty jsou součástí řízení adaptačního procesu zejména v důsledku inovačních změn. Přípravu zavedení inovačních změn provádí vedoucí pracovník, který by měl pracovníky zapojit do procesu zavedením inovační změny.

2.6.2 Výsledek procesu adaptace

Adaptovanost je výsledek procesu adaptace a je charakterizována výsledky práce a spolupracováním nového pracovníka s ostatními spolupracovníky v útvaru. Posouzení adaptovanosti vypracuje nadřízený pracovník, patron, popřípadě kolegové, vyjádřit se může i posuzovaný pracovník. Pracovník poskytuje informace personálnímu oddělení o tom, jak hodnotí proces adaptace, toto vyjádření slouží ke zlepšení programu adaptace. (Dvořáková, 2007, s. 144)

2.7 Mentor

Vliv interního mentoringu na firemní kulturu je nepopíratelný. Výběrem vhodného mentora dává společnost najevo, že má zájem o to, aby se její zaměstnanci, kteří se nazývají mentee měli možnost učit od těch nejlepších. Pro mentoring neexistuje žádná platná definice, ale v podstatě se jedná o delší proces, ve kterém se jedna osoba snaží podpořit učební proces jiné osoby. Další definice vyjadřují, že se jedná o vztah mezi zkušenějším mentorem a méně zkušeným zaměstnancem. (Handlová, 2011)

Pro mentora je schopnost naslouchat na vysoké úrovni, navazuje vztah s mentee přirozeně a s dobře míněnou radou přichází teprve po porozumění situace a okolností. Jeho další dovedností je poskytování zpětné vazby. Měl by umět zvolit způsob a načasování pro rozvojovou zpětnou vazbu. Pozitivní zpětná vazba nebo ocenění dosaženého pokroku od zkušeného mentora má vliv pro méně zkušenějšího zaměstnance. Zejména bude mít zájem na sobě více pracovat a překonávat další překážky. Tyto schopnosti a dovednosti jsou také vodítkem pro výběr vhodných kandidátů na interní mentory. Klíčovou schopností vhodného mentora je sebereflexe, což znamená schopnost uvědomit si své vlastní vnitřní prožitky, rozpoznat city, myšlenky a vlastní emoce. Tuto schopnost je možné dále rozvíjet, pokud je míra sebereflexe nízká, výrazně snižuje potenciál pro další rozvoj mentora. Podle etického kodexu jsou pro mentoring důležité dva body. Prvním požadavkem je důvěrnost informací, které se dozví mentor při práci s mentee. Druhým požadavkem je dobrovolný vztah mentora a nového pracovníka. Nejvhodnější formou dalšího rozvoje mentorů je supervize. Tato

metoda byla vytvořena pro profesní situace, protože kombinují zodpovědnost a potřebu respektovat důvěrnost vztahu s klientem. (Handlová, 2011)

Mentoring vs. Koučování

Existuje několik rozdílů mezi mentoringem a koučováním. Typickým znakem pro koučování je dohoda o konkrétním cíli společné práce, tomu zpravidla odpovídá docela přesně specifikovaný časový rámec. To znamená, že se dohodne počet setkání. U kouče platí, že není podstatné, aby rozuměl práci koučovaného. Mentor se spíše soustředí na vztah se zaměstnancem, kterého bude zaučovat. Forma mentoringu je volná a jediným kritériem je potřeba mentee. Mentor je zkušenější pracovník, který rozumí práci nového pracovníka. (Handlová, 2011)

2.8 Fluktuace pracovníků

Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí, že fluktuace pracovníků souvisí s jejich adaptací. Pohyb lidí ve společenské struktuře nazýváme sociální mobilita a znamená to odchod pracovníka z podniku. Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí, že podle (Kollárik, 1983) fluktuace souvisí s určitými změnami, například technickými, ekonomickými nebo organizačními a také se zavedením nových technologií.

Branham (2009, s. 22) fluktuaci popisuje jako proces odcizení, který trvá různě dlouhou dobu, není tedy jednorázovou záležitostí. K procesu odcizení může dojít z různých důvodů. Zaměstnanec například zjistí, že má být přeložen na jiné pracovní místo nebo jeho pracovní pozice není taková, jakou očekával.

Branham (2009, s. 84) uvádí, že k fluktuaci zaměstnanců dochází z důvodu nedostatečného koučování.

Gregar (2010, s. 51) uvádí 3 situace odchodu pracovníka z podniku:

- pracovník odchází z vlastní vůle,
- pracovník odchází z podniku z důvodu propuštění,
- odchod pracovníka z důvodu starobního nebo invalidního důchodu nebo termínované pracovní smlouvy.

Podle Gregara (2010, s. 51) k propuštění pracovníka může dojít z příčiny podniku nebo pracovníka. Procesu propuštění se zúčastní 3 osoby:

- propuštěný pracovník,

- vedoucí pracovník,
- odborová organizace.

Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí i nepříznivou skutečnost, kdy důvodem fluktuace pracovníků je jejich nespokojenost. Míra fluktuace, která se uvádí jako optimální je odhadnuta na 6% - 8%. Gregar (2010, s. 51) uvádí jako optimální míru fluktuace 5%.

Pokud pracovník ukončí pracovní proces na základě vlastní žádosti, musíme s ním provést rozhovor, zjistit příčiny ukončení pracovního poměru a nakonec zpracovat posudek na pracovníka, pokud o něj zažádá. Pohovor provádí zejména personalista a jeho cílem je zjistit důvody odchodu pracovníka a zajistit odstranění těchto důvodů. Důvody, které mohou být příčinou odchodu pracovníka jsou například, nespokojenost se mzdou, kariérou nebo podmínkami, konflikty s nadřízenými pracovníky a spolupracovníky. (Gregar, 2010, s. 54)

Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí žádoucí a nežádoucí důsledky fluktuace. Mezi žádoucí znaky patří:

- noví pracovníci přicházejí do podniku s novými nápady,
- podnik potřebuje určitou obměnu pracovníků, jinak začne stagnovat,
- možnost získání lepšího pracovníka,
- v případě přechodu pracovníka na jiné pracoviště je výhodou pracovníka vyšší plat nebo získání kvalifikovanější práce.

Mezi nežádoucí znaky patří:

- narušení nepřetržitého pracovního výkonu,
- dochází k nižší produktivitě práce a větší chybovosti a výskytu zmetků,
- vznikají náklady na vyhledávání, přijímání a adaptaci nových pracovníků,
- narušení spolupráce v pracovních skupinách,
- úpadek vícekrát propuštěných pracovníků.

Podle Dvořákové (2007, s. 147) může zaměstnavatel propuštěnému pracovníkovi nabídnout pomoc při hledání nového zaměstnání a to použitím programu outplacementu. Některé podniky používají outplacementových společností. Gregar (2010, s. 53) uvádí, že outplacement je pomáhání propuštěným pracovníkům najít si novou práci. Zahrnuje pomoc v podobě konzultace, rekvalifikace a další kvalifikace.

3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ - TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Správný výběr pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního oddělení. Při výběru dochází k porovnání profilu uchazeče s požadavky na pracovní pozici. Cílem je rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi na tuto pozici. Při výběru se využívají nejrůznější metody jako testy, dotazníky a především rozhovory, které jsou důležitou součástí výběru pracovníků.

Přijímání pracovníků je proces, který zabezpečuje personální útvar. Nejdůležitější činností je sepsání pracovní smlouvy a její následné podepsání. Pracovník je seznámen s právy a povinnostmi, které vyplývají z výkonu dané práce. Další bod, který bývá často opomíjený, je zavedení pracovníka na pracoviště a jeho předání nadřízenému.

Při orientaci jsou zaměstnanci sděleny informace, které jsou již napsány v pracovní smlouvě. Informace, které bývají pro zaměstnance zpravidla nejdůležitější, získává od svých spolupracovníků. Součástí orientace je příprava zaměstnance, která může trvat různě dlouhou dobu. Liší se podle funkce nového zaměstnance.

Firmy používají různé varianty adaptačního programu. Využívají princip rotace, který znamená, že pracovník je umístěn na několik pracovních míst na určitou dobu. Tento princip spočívá v tom, že první místo, kterým pracovník začíná je i jeho posledním místem. V některých firmách je pracovník zaměstnán jako dělník a postupně se vypracovává k lepším pracovním pozicím. Dalšími formami mohou být vyslání pracovníka na stáž do jiného podniku. Časový průběh adaptace se popisuje v 6 měsících. V prvních týdnech se zaměstnanec pravidelně setkává s nadřízeným a personalistou, aby se zjistili problémy s adaptací, absolvuje školení a začíná plnit běžné pracovní činnosti. V druhém až pátém měsíci se zaměstnanec s nadřízeným setkává pouze jednou za 2 týdny a důvodem je opět zhodnocení adaptace. V šestém měsíci adaptace končí a provede se celkové hodnocení pracovního výkonu.

Adaptace pracovníků bývá v dnešní době značně podceňována. Adaptace je vnímána ve dvou rovinách. Pracovní adaptaci chápeme jako přizpůsobení zaměstnance na pracovní činnost a sociální adaptace je přizpůsobení do pracovního kolektivu. Při adaptaci pracovníka se často využívá mentor, který napomáhá novému pracovníku k lepšímu zapracování do procesu. Jde o zkušenějšího zaměstnance, který vysvětluje práci svému svěřenci a je mu k dispozici po určitou dobu, která není pevně stanovená. Adaptace je úzce spojená

s fluktuací. Společnosti by měli naslouchat svým zaměstnancům, aby nedocházelo k jejich odchodu ze společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HELLA AUTOTECHNIK NOVA, S. R. O.

HELLA je nadnárodní nezávislá společnost se stoletou tradicí. Vyvíjí a vyrábí osvětlovací techniku a elektroniku pro automobilový průmysl, vlastní jednu z celosvětově největších organizací s náhradními díly pro automobilové doplňky a příslušenství. HELLA v Mohelnici se zabývá vývojem a výrobou světelné techniky do automobilového průmyslu a působí v České republice od roku 1992, kdy byl založen první závod v Mohelnici. (HELLA v Mohelnici, 2014)

Společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. je českou právnickou osobou, jejímž jediným vlastníkem je Hella Corporate Center Central & Eastern Europe, s. r. o. Hlavní činností společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů. (HELLA v Mohelnici, 2014)

Poslání a cíl společnosti

Posláním společnosti je poskytnout všem zákazníkům inovativní produkty a služby, které uspokojí jejich přání a potřeby.

Nejvyšším cílem společnosti je spokojenost zákazníka. Zajištění konkurenčního postavení v klíčových kompetenčních oblastech osvětlení, elektroniky a trh s vynikajícími výrobky, službami v kombinaci s jasným vedením v kvalitě, technologii, nákladech a službách. (Interní dokumenty společnosti – výroční zpráva společnosti, 2014)

Politika kvality společnosti

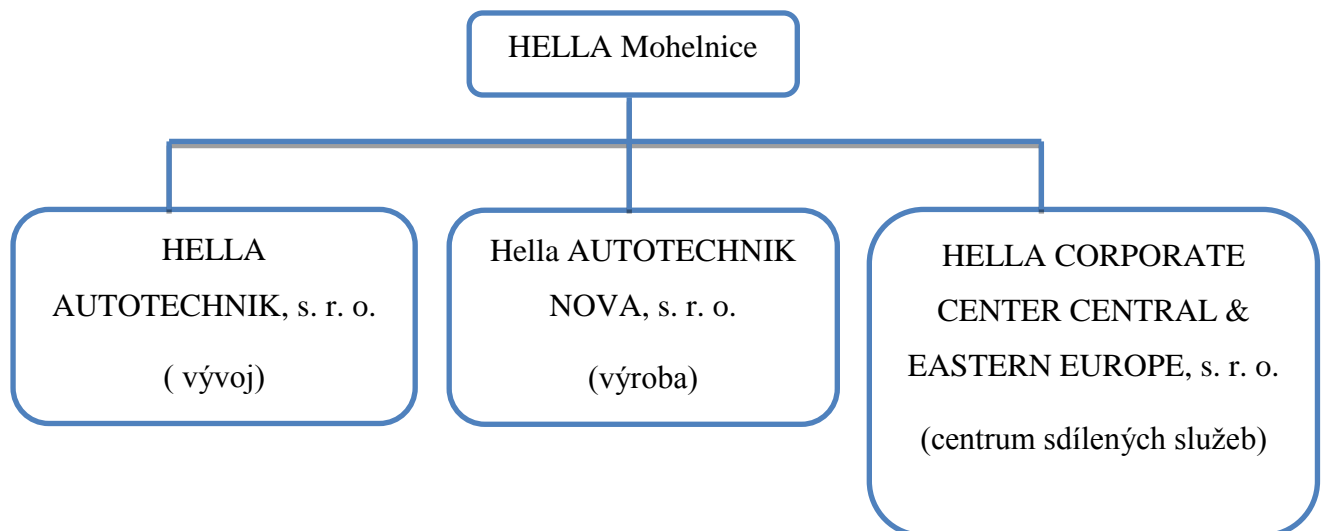
- prvotřídní kvalita je nejvyšší prioritou a je měřítkem všech činností,
- dalším důležitým cílem je nula chyb,
- společnost pomocí pečlivě vybraných metod plánuje kvalitu již během fáze vývoje robustních výrobků a stabilních výrobních procesů,
- zajišťování pravidelné kontroly kvality,
- vysoké povědomí o kvalitě a odborné znalosti pracovníků jsou zajišťovány důsledným školením a dalším vzděláváním,
- každý zaměstnanec přispívá odpovědně svou prací k trvale vysoké kvalitě výrobků a služeb. (Interní dokumenty společnosti – výroční zpráva společnosti, 2014)

Personální politika společnosti

Konkurenceschopnost firmy je dána kvalitou lidských zdrojů, které ve firmě pracují. Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Hlavními prioritami v oblasti personální politiky je:

- zajištění dostatečného počtu zaměstnanců s očekávanou kvalifikací v požadovaném čase,
- stabilizace pracovníků,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- péče o pracovní podmínky,
- stimulace a motivace pracovní výkonnosti,
- rozvoj sociální politiky,
- komunikace a rozvoj vnějších vztahů,
- aplikace personálního marketingu,
- sledování vnějších podmínek, které mají vliv na plnění strategie – vývoj trhu práce, mobilita, hodnotová orientace lidí. (Interní dokumenty společnosti – výroční zpráva společnosti, 2014)

V Mohelnici postupně vznikly tři společnosti:



Obr. 1. Struktura společnosti HELLA. (Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.)

4.1 Historie společnosti

V roce 1992 vznikl první závod v Mohelnici, v následujících letech zde vznikly další dvě společnosti.

1992 – založení společnosti HELLA AUTOTECHNIK, s. r. o.

1994 – zahájení produkce

1995 – zahájení činnosti technického a vývojového centra

1997 – založení skupiny se zaměřením na design, vývoj a výrobu montážních linek pro celou skupinu Hella

1999 – první kompletně vyvinutý projekt. Založení společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.

2004 – vybudování a zahájení činnosti testovacího centra

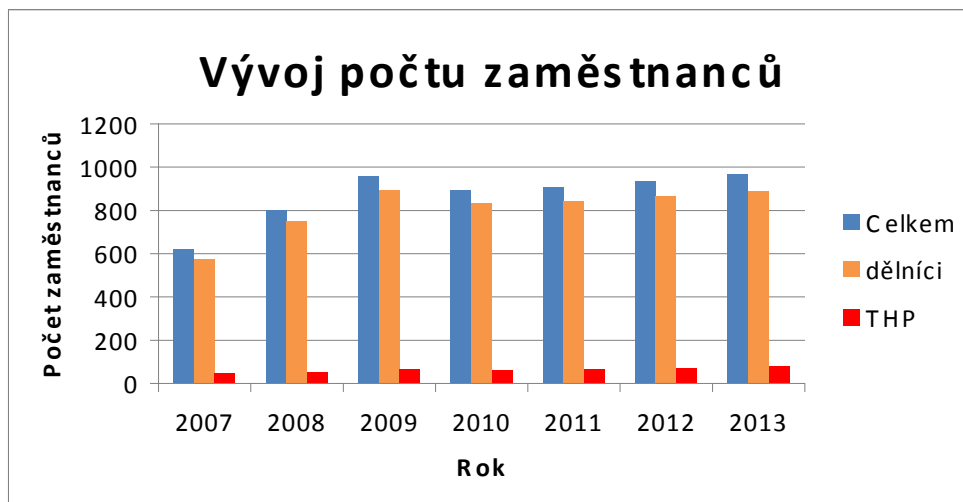
2007 – dosažení 1000 zaměstnanců

2013 – 1600 zaměstnanců v Hella Mohelnice. Obrat ve společnosti HAN překročil 7 mld. CZK. Výroba a vývoj světlometů a montážní linka na jednom místě.

Plány do budoucna – vývoj elektroniky a LED technologie. Rozšíření technického a vývojového centra až o 450 zaměstnanců. (HELLA v Mohelnici, 2014)

4.2 Vývoj počtu zaměstnanců

V následujícím grafu je zachycen vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2007-2013.



Obr. 2. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců. (Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.)

Tab. 1. Přírůstek zaměstnanců v letech 2007-2013. (Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.)

Rok	Přírůstek dělníků	Přírůstek THP
2007/2008	174	7
2008/2009	146	11
2009/2010	-63	-3
2010/2011	10	7
2011/2012	27	1
2012/2013	20	10

Pro společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. byli důležité roky 2007 až 2009, kdy počet pracovníků vzrostl až o 300. V roce 2010 došlo k propouštění zaměstnanců, ale situace se začala mírně zlepšovat od roku 2011. Minulý rok bylo přijato 30 nových zaměstnanců, kteří byli přijati především v prvním pololetí. Společnost totiž od září do prosince roku 2013 měla málo zakázek, tedy i méně práce. V tomto období nemohla přijímat nové zaměstnance.

Autorce práce nebyla poskytnuta data týkající se fluktuace zaměstnanců, ani důvody proč k fluktuaci došlo. Autorce bylo totiž sděleno, že k fluktuaci ve společnosti téměř nedochází. Přestože autorce nebyly poskytnuty údaje, bylo jí sděleno, že ke sledování fluktuace dochází.

5 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI HELLA AUTOTECHNIK NOVA, S. R. O.

5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit současný stav procesu adaptace pracovníků ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o., jeho pozitivní a negativní stránky. V bakalářské práci se autorka orientuje na dělnické profese a TH pracovníky, chce porovnat adaptaci mezi těmito profesemi a zjistit, komu je při adaptaci věnována větší pozornost.

Dále se autorka práce zaměří na zjišťování informací a materiálů, které mají pro nové pracovníky největší význam při jejich adaptaci.

Ověření předpokladů

Celkově si autorka práce stanovila 3 předpoklady, které chtěla analýzou ověřit:

1. Více než 15 zaměstnanců považuje přidělení mentora za užitečné. Prvním předpokladem si autorka práce chtěla ověřit, zda mentor je novému zaměstnanci nápomocen po nástupu do zaměstnání a zda nový zaměstnanec považuje jeho pomoc za užitečnou.
2. Více než 18 zaměstnanců uvedlo, že informace získané po nástupu do práce byli dostačující. Druhým předpokladem bude ověřeno, zda informace, které se týkaly základních informací o podniku, školení o bezpečnosti práce a nakonec informace týkající se seznámení s chodem celého podniku, považují noví zaměstnanci za dostačující.
3. Více než 15 zaměstnanců uvedlo, že nejužitečnějším materiálem pro ně byla příručka pro zaměstnance. Posledním předpokladem bude ověřeno, zda je pro nové zaměstnance po jejich nástupu nejvíce nápomocná příručka pro zaměstnance. Tedy, zda ji považují za nejužitečnější materiál.

5.2 Metody sběru dat

Ke zjištění potřebných informací autorka využila kvantitativní a kvalitativní průzkum. Nejprve autorka prostudovala podnikovou dokumentaci. Při kvantitativním průzkumu byla využita pilotní studie a dotazníkové šetření. Při kvalitativním průzkumu byly využity rozhovory s personální pracovníci a dalšími zaměstnanci.

Použité metody:

1. studium vnitropodnikových materiálů,
2. pilotní dotazník,
3. dotazníkové šetření mezi THP a dělníky,
4. rozhovor s personalistkou,
5. rozhovory se zaměstnanci:
 - a) kteří nedávno prošli adaptací,
 - b) kteří pracují ve společnosti déle než jeden rok,
 - c) ženou, která se vrátila z mateřské dovolené,
6. pozorování.

➤ **Studium vnitropodnikových materiálů**

Při setkání s personální pracovnící obdržela autorka několik materiálů k prostudování. Při analýze autorka využila převážně příručku pro nové zaměstnance, adaptační plán, program vstupního školení, školící aplikaci IKVE STANDARD a směrnici, která upravuje adaptaci.

➤ **Pilotní studie**

Před rozdělením dotazníků zaměstnancům autorka práce provedla pilotní studii. Pro předběžný průzkum byli náhodně vybráni 2 zaměstnanci, kteří působí ve společnosti méně než jeden rok. Jde o opatření, které autorka práce využila za účelem, aby nedocházelo k navrácení nevyplněných dotazníků z důvodu nesrozumitelnosti jednotlivých otázek. Dotazník, který byl vytvořen autorkou práce je uveden v příloze P I. Tento dotazník byl předložen jednomu TH pracovníkovi a jednomu dělníkovi. Cílem této studie bylo zjištění srozumitelnosti dotazníku pro oba typy profese a následné opravení případných chyb. Nejprve byl dotazník předložen TH pracovníkovi, který neměl téměř žádné výhrady k dotazníku. Nebyla mu jasná pouze jedna otázka, která byla vysvětlena autorkou práce a následně opravena. Po opravě otázky byl dotazník předložen dělníkovi, který měl připomínky k dalším dvěma otázkám. I tyto otázky autorka upravila tak, aby byly více srozumitelné. Po dokončení pilotní studie byl dotazník připraven k předložení respondentům.

➤ **Dotazník**

Cílem dotazníkového šetření bylo odhalení možností, které by vedly ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti. Dotazník, který je uveden v příloze PI, byl vytvořen autorkou práce a následně byl konzultován s personální pracovnící společnosti.

Členění dotazníku

Dotazník je rozdělen do několika částí.

První otázky jsou zaměřeny na zjištění základních informací o respondentovi – pohlaví, věk, nynější zastávaná pozice a doba, po kterou ve společnosti pracují.

Otázky 1 – 5 se týkají informací a materiálů, které pracovník získá při nástupu do zaměstnání.

Otázky 6 – 10 se týkají zapracování na pracovní místo a do pracovního kolektivu.

Otázky 11 – 12 zjišťují informace o přidělení mentora.

Otázky 13 – 14 se týkají možnosti dalšího vzdělávání a celkové spokojenosti ve společnosti.

V poslední otázce mohou noví zaměstnanci vyjádřit svůj názor, jak by podle nich mohl být zlepšen proces vstupu do organizace.

Dotazník se skládá z 15 otázek, u některých jsou vloženy další podotázky. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, polouzavřené a jednu otázku otevřenou. Autorka sestavila otázky dichotomické, trichotomické, polytomické a jednu otázku škálovou.

Sběr dat byl uskutečněn za asistence personálního oddělení. Dotazník byl předán pracovníci personálního oddělení, která ho dále předala jednotlivým zaměstnancům. Dotazník byl rozdán dvaceti respondentům, protože ve společnosti je malý počet nově přijatých zaměstnanců za poslední rok a navíc adaptací prochází jen TH pracovníci. Dotazník byl předán jedenácti dělníkům a devíti TH pracovníkům, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok. Návratnost dotazníků byla 100procentní. I přesto, že se průzkumu zúčastnil malý počet respondentů, autorka práce se rozhodla dotazník vyhodnotit. Autorka si uvědomuje, že malý počet může vést ke zkreslení informací.

Charakteristika výzkumného vzorku

Z celkového počtu dotazníků bylo 70 % vyplněných ženami a 30 % muži. Podstatně větší část vzorku je tvořena ženami, což je dáno vyšším zastoupením žen ve společnosti, které je asi 65 %.

Tab. 2. Charakteristika vzorku podle pohlaví. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Žena	14	70
Muž	6	30
Celkem	20	100

Nadpoloviční většinu respondentů tvoří skupina ve věkové kategorii 25 až 34 let, další nejvíce zastoupená skupina respondentů je kategorie méně než 24 let. Společnost dává příležitost mladým lidem, třeba i absolventům vysoké školy získat dobrou práci. Naopak velmi málo respondentů, a to pouze 5 % se objevilo ve skupině 45 let a více.

Tab. 3. Charakteristika vzorku podle věku. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Méně než 24 let	5	25
25 – 34 let	11	55
35 – 44 let	3	15
45 a více let	1	5
Celkem	20	100

Dotazník byl rozdán mezi jedenáct dělníků a devět TH pracovníků.

Tab. 4. Charakteristika vzorku podle pracovní pozice. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nynější zastávaná pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Dělník	11	55
TH pracovník	9	45
Celkem	20	100

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce mezi respondenty působí zaměstnanci mezi 8 až 12 měsíci. Zaměstnanců, kteří působí ve firmě 0 až 3 měsíce je 25% a zaměstnanci, kteří zde pracují 4 až 7 měsíců pouze 10%. Tyto hodnoty poukazují na skutečnost, že u společnosti v poslední době nedocházelo k velkému náboru nových zaměstnanců. Posledním možnou odpověď, tedy zaměstnanci, pracující ve společnosti více než jeden rok, uvedla autorka pouze pro kontrolu. Z grafu vyplývá, že dotazníky byly opravdu předány pouze novým zaměstnancům.

Tab. 5. Charakteristika vzorku podle doby působení ve společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba působení ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
0 až 3 měsíce	5	25
4 až 7 měsíců	2	10
8 až 12 měsíců	13	65
Více než rok	0	0
Celkem	20	100

➤ Rozhovor s personální pracovnící

Cílem rozhovoru s personální pracovnící bylo zjištění informací týkajících se adaptačního procesu nového zaměstnance. Autorka práce se s personální pracovnící dohodla na osobní schůzce, která proběhla 23. ledna 2014 v sídle společnosti HELLA. Další komunikace probíhala prostřednictvím e-mailu. Personalistka nejprve představila všechny pracovníky na personálním oddělení. Nejprve podala autorce informace o tom, jak probíhá výběr pracovníka a kdo má tento výběr na starost. Dále autorce vysvětlila činnost další personalistky, která má za úkol mzdové výměry. Nakonec představila svoji práci, která spočívá ve vystavení adaptačního plánu a jeho předání zaměstnanci. Po jeho splnění následuje zakládání do složek a do systému. Autorku práce také zajímalo, na jak dlouhou dobu je nastaven adaptační proces a jakým způsobem, a jak často probíhá hodnocení pracovníků. Další informace, které autorka získala, se týkaly přidělení mentora a školení. Personalistka poskytla autorce práce následující dokumenty:

- adaptační plán, který je uveden v příloze (PII),
- příručka pro nové zaměstnance,
- program vstupního školení,
- školící aplikace IKVE STANDARD,
- směrnice Vzdělávání pracovníků

➤ Rozhovor se zaměstnanci, kteří nedávno prošli adaptací

Dále byl využit rozhovor se zaměstnanci, kteří nedávno prošli adaptací. Nejprve autorka provedla rozhovor se zaměstnancem, který pracuje jako TH pracovník. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak proběhla adaptace a zda byl proveden hodnotící rozhovor po ukončení adaptace. Dále autorka chtěla zjistit, zda tomuto zaměstnanci byl přidělen mentor a jak u

nej probíhala víceprofesnost. Další otázky se týkaly prvního dne v zaměstnání a příručky pro zaměstnance. Poté autorka provedla rozhovor s dělníkem. Cíl rozhovoru s dělníkem byl totožný s cílem rozhovoru s TH pracovníkem.

➤ **Rozhovor se zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než rok**

Při zpracování bakalářské práce autorka využila i rozhovoru se zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než rok. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak pohlíží zkušenější pracovnice na adaptaci. Tedy, jakým způsobem probíhá přijetí a zapracování nového zaměstnance z jejich pohledu. Schůzka se uskutečnila v březnu ve společnosti HELLA. Zaměstnanci nejprve vysvětlili autorce, jak probíhá příchod nového zaměstnance na jejich pracovní místo, a jak se podílí na procesu adaptace nového zaměstnance.

➤ **Rozhovor s ženou, vracující se z mateřské dovolené**

Autorka práce měla možnost se setkat se ženou, která se právě vrátila z mateřské dovolené a položila jí několik otázek, týkajících se její adaptace. Cílem tohoto rozhovoru bylo získat přehled o tom, zda je na tyto zaměstnankyně pohlíženo jako na nového nebo stávajícího zaměstnance. Zaměstnankyně pracuje ve společnosti jako dělnice, takže neobdržela adaptační plán, který se týká pouze TH pracovníků. Zaměstnankyně popsala autorce její první den v práci.

➤ **Pozorování**

Autorka práce ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. pracuje, měla tedy možnost pozorovat nové zaměstnance a také s nimi provádět rozhovory. Cílem bylo zjistit, zda nový zaměstnanci mají problém s orientací ve společnosti a také, jak probíhá zaučení na pracovní místo a do pracovního kolektivu.

5.3 Analytická zjištění

5.3.1 Adaptační proces

Tomuto procesu předchází výběr a přijímání pracovníka. Uchazeči o zaměstnání se nejprve přihlásí přes internetový portál jobs.cz. Tam zasílají svůj životopis a vyplní dotazník. Pracovník personálního oddělení má na starosti výběr první selekce uchazečů. Na základě životopisů vybere zhruba 5 uchazečů, které pozve na první kolo pohovorů. Z prvního kola postoupí dva nebo tři uchazeči, kteří projdou do druhého kola. V tomto kole se rozhodne o

vítězi konkurzu a tím končí proces výběru. Vítěz konkurzu vyplní osobní dotazník. Úkolem dalšího personalisty je vystavení adaptačního plánu a jeho předání zaměstnanci. Společnost má pro adaptaci svoji směrnici. Adaptace je popsána ve směrnici Vzdělávání pracovníků.

TH pracovníci

Adaptační plán, který je uveden v příloze PII, se zpracovává pouze pro TH pracovníky. Adaptační proces si společnost nastavila na dobu tří měsíců, která se shoduje se zkušební dobou pracovníků. Personalista předá novému TH pracovníkovi adaptační plán. Po třech měsících dochází k hodnocení pracovní adaptace, které provádí nový TH pracovník s přímým nadřízeným. Zaměstnanec dále vyplňuje formulář o spokojenosti, kde vyjadřuje, jak se mu líbí ve společnosti. Tento formulář se vyplňuje každý rok. TH pracovník má povinnost adaptační plán po třech měsících od nástupu do pracovního poměru odevzdat na personálním oddělení. Nakonec pracovník personálního oddělení zakládá adaptační plán po jeho splnění do složek, a také do systému.

Dělníci

Z rozhovoru s personální pracovníci se autorka práce dozvěděla, že adaptačním procesem neprochází dělníci. Není pro ně sestaven adaptační plán. Dělníkům se týká pouze vyplnění formuláře o spokojenosti ve společnosti, který vyplňují každý rok. Při rozhovoru s novým pracovníkem, který ve společnosti pracuje jako dělník, autorka zjistila, že u něj nedošlo k hodnotícímu rozhovoru po třech měsících ve společnosti. Autorce práce bylo sděleno, že ženy, které přichází po rodičovské dovolené do zaměstnání, jsou zařazovány do adaptačního procesu stejně tak, jako noví pracovníci. Pokud se tedy jedná o TH pracovníci. Dělnice, které se vrací po mateřské dovolené, do adaptačního procesu zařazovány nejsou.

Podle autorčina názoru je ve společnosti dobře nastaven adaptační proces pro TH pracovníky. Důležité je hodnocení pracovní adaptace, které s novým pracovníkem provede přímý nadřízený a také vyplnění formuláře o spokojenosti nového zaměstnance. U dělnických profesí se neklade velký důraz na adaptaci. Pro dělníky není vytvořen adaptační plán ani po třech měsících nedochází k hodnocení pracovní adaptace. Týká se jich pouze vyplnění formuláře o spokojenosti, které se provádí jednou ročně.

5.3.2 První den nového zaměstnance

Program pro první den nového zaměstnance je společný pro dělníky i TH pracovníky.

Pro první den nového zaměstnance je vypracován program, který trvá od 7.00 do 14.30. Zpravidla se jedná o den nástupu. Nejprve je nový zaměstnanec zaveden do velkého sálu ve společnosti. Jako první bod programu je školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, následuje krátké úvodní představení firmy a focení nového zaměstnance. Následuje podepsání pracovní smlouvy a platových výměrů. Poté je naplánovaná půlhodinová pauza, během které se nový zaměstnanec seznámí se svým pracovištěm a následně se spolupracovníky. Na pracoviště je zaveden buď svým kolegou, nebo vedoucím pracovníkem. V druhé části dne probíhají environmentální školení, přednášky o kvalitě a o bezpečnosti výrobku a odpovědnosti za škody způsobené vadou výrobku. Poslední částí programu je prohlídka závodu, kdy je nový zaměstnanec seznámen s jednotlivými odděleními a také je mu ukázána jídelna a šatny.

Druhý den nového zaměstnance se týká pouze TH pracovníků. Tento den nemusí proběhnout nutně druhý den po nástupu do zaměstnání, ale zpravidla proběhne během prvního týdne po nástupu. TH pracovníci jsou zavedeni do velké zasedací místnosti, kde probíhají školení o vývoji a výrobě. Zaměstnanci jsou seznámeni s procesní dokumentací, nákupem a prodejem. Tento program zakončuje personalistka, která má na starost adaptaci. Novým zaměstnancům předá adaptační plány a seznámí je se vzdělávacím systémem IKVE na intranetu.

Další dny zaměstnance čeká okruh po různých pracovištích, což ve společnosti nazývají víceprofesnost. Ta neprobíhá stejným způsobem u TH pracovníka a u dělníka. U TH pracovníka funguje víceprofesnost tak, že si projde okruh činností ve výrobě. To znamená, že si projde několik pracovišť a na nich pak bývá zaučen po určitou dobu. Víceprofesnost probíhá většinou měsíc. Dělník je zaučen na svém stálém pracovišti. Někteří dělníci bývají zaučeni na více místech, ale může se stát, že některý dělník pracuje na stále stejném místě. Autorka měla možnost ve společnosti pozorovat, že někteří zaměstnanci pracují každou směnu na jiném pracovišti. Některý zaměstnanec tedy může být zaučen na deset pracovních míst a některý třeba jen na dvě.

Z rozhovoru s pracovnící, která se vrátila z rodičovské dovolené, autorka práce zjistila, jak probíhá její první den. Tento den zahrnoval školení o bezpečnosti práce, dále pracovnice obdržela pracovní oblečení. Hned tento den začala pracovat. Do výroby přišla sama, ale zjistila, že se hodně věcí změnilo, takže nevěděla, kam přesně jít. Později se jí ujal mistr, který ji zavedl na pracovní místo. Ženy, které se vracely s rodičovské dovolené, by také měli být provedeny po společnosti. Několik prvních směn procházela rotací. Střídala něko-

lik pracovních míst, u kterých vždy byla i jiná zkušenější pracovnice, která jí pomáhala v případě, kdyby si nevěděla rady. Zaměstnankyně autorce sdělila, že první den proběhl bezproblémově. Při rozhovoru se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, než rok, autorka zjistila, že nový zaměstnanec je nejprve zaveden za parťákem, kterému je představen. Parťák následně představí nového zaměstnance celému kolektivu. Skupina zkušenějších pracovníků má za úkol vysvětlit novému zaměstnanci pracovní náplň. Funguje to tak, že několikrát práci ukážou, pak nechají nového pracovníka, aby si práci vyzkoušel. Kromě pracovní náplně mu vysvětlují také systém přestávek. Autorce bylo sděleno, že zkušenější pracovníci se snaží novému zaměstnanci co nejvíce pomoci. Podle autorčina názoru to takhle nefunguje na každém pracovišti, z pozorování autorka zjistila, že v některém kolektivu to nováček nemá zrovna jednoduché.

První den čeká nového zaměstnance náročný program. Na konci dne bude mít nový zaměstnanec mnoho informací a může se stát, že si nezapamatuje vše a bude mít obavy z výkonu práce. Řešením by bylo rozdělit tento program na více dnů. Dále by měl být kladen větší důraz na prohlídku celé společnosti. Společnost je opravdu rozsáhlá a neustále se staví nové haly. Nový zaměstnanec by mohl mít problém s orientací ve společnosti. Opravdu často se stává, že zaměstnanec bloudí ve společnosti, například s plánkem společnosti by to měl určitě jednodušší.

5.3.3 Školení

Na všechny profese jsou nadefinovaná školení a je stanoveno, do kdy se mají splnit. Pro dělníky je naplánováno školení o BOZP, environmentální školení a školení o kvalitě a bezpečnosti výrobku a odpovědnosti za škody způsobené vadou výrobku. Pro TH pracovníky je naplánováno ještě několik dalších školení. Někteří noví TH pracovníci jsou vysláni na zaškolení do Německa, kde jsou zaškolováni různě dlouhou dobu. U každého pracovníka to funguje jiným způsobem, někteří jedou na 3 měsíce a jiní zase jen na týden, záleží to také na pracovní pozici.

TH pracovníci při nástupu obdrží příručku o školící aplikaci IKVE STANDARD. Jedná se o příručku k softwaru, ve kterém se pracovníkům objevují jejich školení. Příručka jasně a stručně popisuje, jak má zaměstnanec postupovat při přihlášení do systému a přihlášení na školení. Nový zaměstnanec dostane uživatelské jméno a heslo, aby se mohl přihlásit do systému. V systému najde kartu se svým jménem, ve které se zobrazují školení, která jsou

automaticky naplánovaná pro jeho pracovní pozici. (Interní dokumenty společnosti - školicí příručka IKVE STANDARD)

5.3.4 Příručka pro nové zaměstnance

Příručka je dokument, který každý zaměstnanec získá již první den nástupu do zaměstnání.

Příručka se skládá z 8 stran a obsahuje informace:

- logo společnosti,
- jak odebírat obědy v jídelně pomocí čipové karty a jak postupovat v případě ztráty čipové karty,
- přidělení telefonní linky,
- opuštění firmy během pracovní doby,
- kontrola docházky. (Uživatelé počítače si mohou kontrolovat docházku přes intranet, pracovníci bez počítače si mohou prohlédnout docházku pomocí čipové karty),
- náhradní volno, dovolená,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- kontakty na pracovníky mzdové účtárny v případě otázek, týkajících se pracovní smlouvy, mezd, potvrzování podkladů o příjmech atd.,
- jak postupovat v případě služební cesty,
- kontakt na osobu pověřenou zapůjčováním služebních aut (služební vůz smí používat pouze ti, kteří absolvovali školení řidičů referentských vozidel),
- vystavení American Express mezinárodní platební karty (o vydání zažádá nadřízený zaměstnanec),
- kontakty na kolegy přes Hella Corporate Directory, což je telefonní seznam všech zaměstnanců nebo přístup přes intranet Hella,
- plánování schůzek a rezervace zasedací místnosti,
- zřízení přístupů do systémů a databází (zaměstnanec požádá svého patrona o zhodnocení toho, do jakých systémů a databází potřebuje zřídit přístup a zažádá o zřízení přístupů se souhlasem nadřízeného zaměstnance),
- přidělení kancelářských potřeb,
- jak postupovat, pokud se zaměstnanec nemůže dostavit do zaměstnání, v případě nemoci atd.,
- informace o odevzdání podkladů k pracovní neschopnosti,
- objednání ochranných pomůcek,

- postup v případě pracovního úrazu (o každém úrazu je zaměstnanec povinen informovat svého nadřízeného, který úraz zapíše do Knihy úrazů),
- informace o plánu vzdělávání a zajištění školení,
- jak postupovat v případě, že nadřízený neprovede hodnotící pohovor po zkušební lhůtě.

Na poslední straně příručky pro zaměstnance je uvedena struktura společnosti, sídlo a kontakt, a důležité kontakty na recepci, ekologa, bezpečnostního technika, rychlou záchrannou službu, hasiče ČR a Policii ČR. (Interní dokumenty společnosti)

Při rozhovoru s TH pracovníkem se autorka práce zeptala na příručku pro nové zaměstnance. Příručka se mu zdála být v pořádku a nic by na ní neměnil. U dělníka autorka zjistila, že příručku nečetl podrobně, protože se ho týkalo pouze pár informací.

Příručka pro nového zaměstnance je podle autorky práce příliš rozsáhlá. Je spíše vhodná pro TH pracovníky, protože obsahuje převážně informace, které se týkají právě jich. Pro dělnické profese může být příručka spíše nepřehledná. Příručka pro zaměstnance by měla představovat důležitý materiál pro adaptaci nových zaměstnanců. Z důvodu její nepřehlednosti ji zřejmě dělníci nebudou považovat za důležitou.

5.3.5 Mentor (Patron)

Novému zaměstnanci je po nástupu do zaměstnání přidělen pracovník, který je mu nápomocen při zařazování do kolektivu a na pracoviště. Jeho práce spočívá v počátečním zaučení na pracovní místo a dále je mu k dispozici při jeho dotazech. Mentor se věnuje zaměstnanci různě dlouhou dobu, tedy podle potřeby. Délka potřeby mentora záleží na náročnosti práce a samozřejmě na novém pracovníkovi. Autorce bylo sděleno, že tato doba bývá někdy půl roku, někdy dokonce jeden rok. Pokud mentor uzná za vhodné, že nový pracovník je schopen vykonávat práci samostatně, končí tímto jeho činnost. Mentor je za svou práci náležitě odměněn. Tato odměna se odvíjí od času, který stráví mentor s napomáháním novému pracovníkovi.

Nový zaměstnanec se může na svého mentora obrátit v případě jakéhokoliv dotazu. Mentor zaměstnanci pomůže se zřízením přístupu do systémů, databází a složek a dalších problémů týkajících se práce s počítačem. Pokud zaměstnanci přijde email, se kterým si neví rady, také požádá o pomoc svého patrona. Mentory vybírá dopředu přímý nadřízený nového zaměstnance.

U TH pracovníka je mentorem zvolen jeho spolupracovník. U dělníka je mentorem parták. Parták nepracuje přímo s novým zaměstnancem, takže dělník se obrací s dotazy spíše na své spolupracovníky.

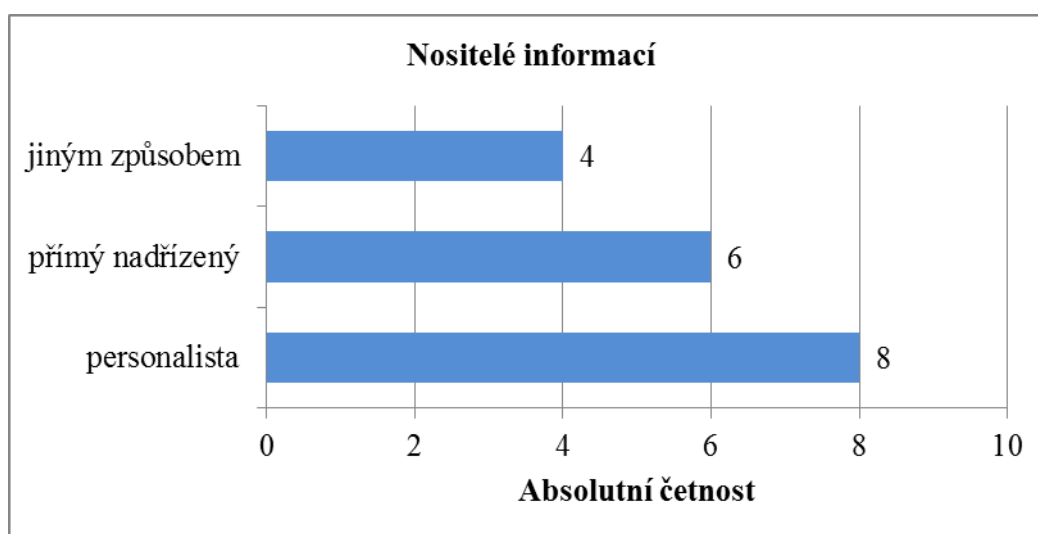
5.3.6 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 - Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen/a se základními informacemi o podniku?

Většina respondentů byla po nástupu do zaměstnání seznámena se základními informacemi o podniku. Pouze 1 respondent uvedl, že nebyl seznámen s informacemi o podniku. Při nástupu do zaměstnání musí každý zaměstnanec obdržet alespoň základní informace. Je tedy možné, že si respondent vyložil tuto otázku jinak. Pravděpodobně pro něj informace, které obdržel, nebyli dostačující a uvítal by jich více.

Kým Vám byly tyto informace sděleny?

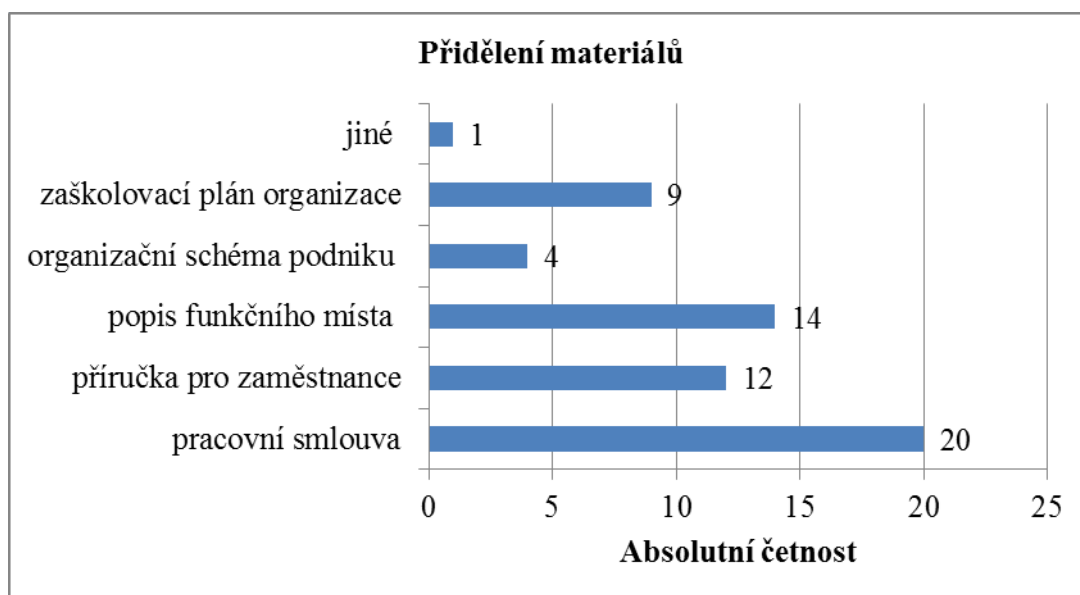
Z celkového počtu respondentů, kteří u předchozí otázky odpověděli, že byli seznámeni se základními informacemi o podniku, osm z nich získává základní informace o podniku od personalisty a šest od přímého nadřízeného. Ostatní respondenti odpověděli, že získávají informace jiným způsobem. Autorka práce uvedla tuto otázku jako uzavřenou, to znamená, že nelze zjistit, jakým jiným způsobem mohli respondenti získat informace. Můžeme se pouze domnívat, že byli informováni svými spolupracovníky.



Obr. 3. – Nositelé informací. (Zdroj: Vlastní zpracování.)

Otázka č. 2 - Při nástupu do práce Vám byly přiděleny tyto materiály.

Z grafu vyplývá, že pouze 4 zaměstnanci obdrželi při nástupu do zaměstnání všechny materiály z uvedených možností. Všichni respondenti uvedli, že při nástupu obdrží pracovní smlouvu, což se považuje za samozřejmost. Překvapením nebylo, že zaškolovací plán organizace, tedy adaptační plán, obdrželo pouze 9 respondentů. To odpovídá počtu respondentů TH pracovníků, protože jen tito pracovníci obdrží adaptační plán. Adaptačním procesem tedy neprocházejí dělníci. Dále z grafu vyplývá, že příručku pro zaměstnance obdrželo pouze 12 nových zaměstnanců.



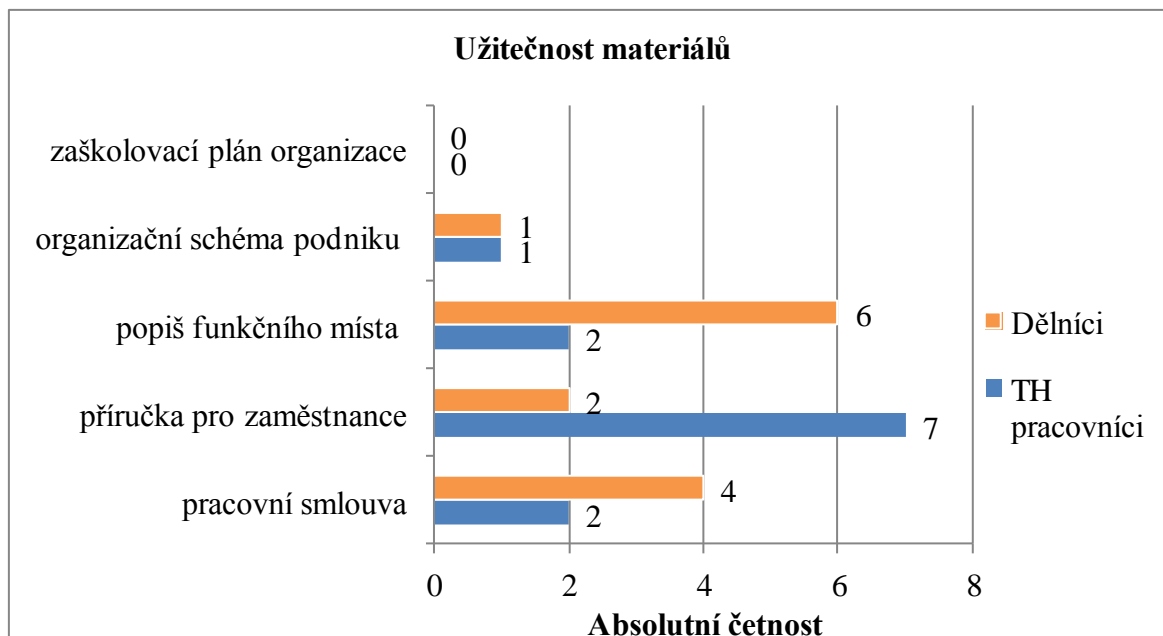
Obr. 4. – Přidělení materiálů. (Zdroj: Vlastní zpracování.)

Který z těchto materiálů pro Vás byl nejužitečnější?

Jako nejvíce užitečný materiál považují respondenti příručku pro zaměstnance. Problémem je, že jako užitečný materiál ji považují spíše TH pracovníci. Příručku pro zaměstnance považují jako užitečnou pouze dva dělníci. Důvodem může být podle autorky nepřehlednost a příliš mnoho informací, které pro dělníky nejsou potřebné. Dalším nejvíce užitečným materiálem je popis funkčního místa a pracovní smlouva. Naopak zaškolovací plán organizace nevnímají zaměstnanci vůbec jako užitečný materiál. Tato otázka se zdá být pro autorku práce srozumitelná, je tedy překvapením, že několik respondentů na otázku neodpovědělo.

Pro tuto otázku byl stanoven předpoklad. Více než 15 zaměstnanců uvedlo, že nejužitečnějším materiálem pro ně byla příručka pro zaměstnance. Tento předpoklad nebyl potvr-

zen, protože příručku pro zaměstnance jako nejužitečnější materiál uvedlo pouze 9 zaměstnanců.



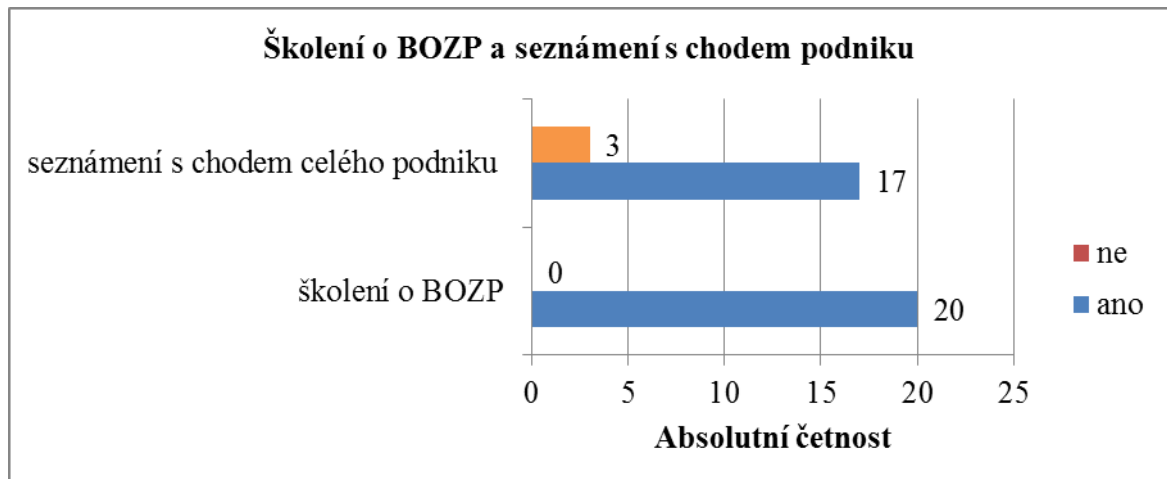
Obr. 5. – Užitečnost materiálů. (Zdroj: Vlastní zpracování.)

Otázka č. 3 – Absolvoval/a jste při nástupu do práce školení o bezpečnosti práce?

Zaškolení zaměstnanců o bezpečnosti práce je povinností každé společnosti, proto se dalo předpokládat, že odpověď na tuto otázku bude ano, což také byla.

Otázka č. 4 – Byl/a jste při nástupu do práce seznámen/a s chodem celého podniku?

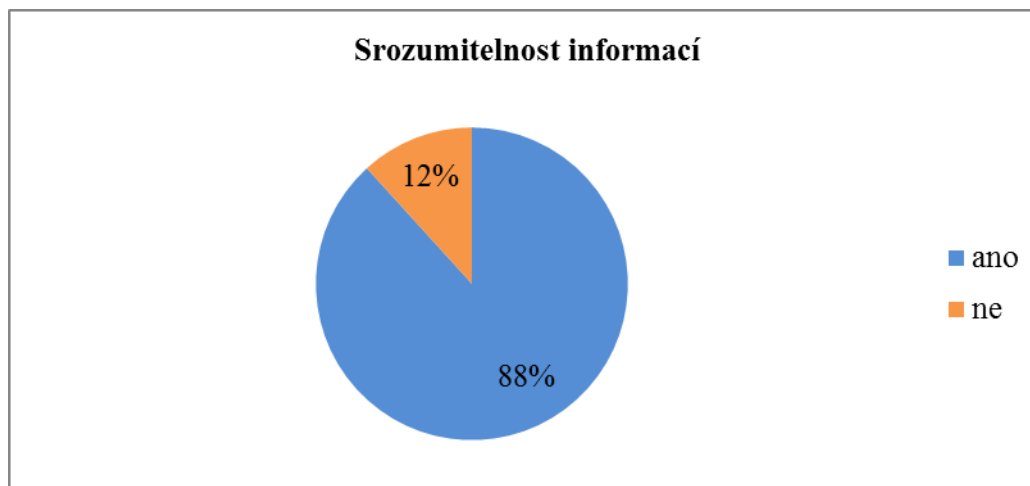
S chodem celého podniku bylo seznámeno 17 respondentů. 3 respondenti, z nichž byli dva dělníci a jeden TH pracovník uvedli, že seznámeni nebyli. Přitom s chodem podniku by měl být seznámen každý nový pracovník. Tato informace je uvedena i v programu pro první den zaměstnance.



Obr. 6. Školení o BOZP a seznámení s chodem podniku. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Byly pro vás tyto informace srozumitelné?

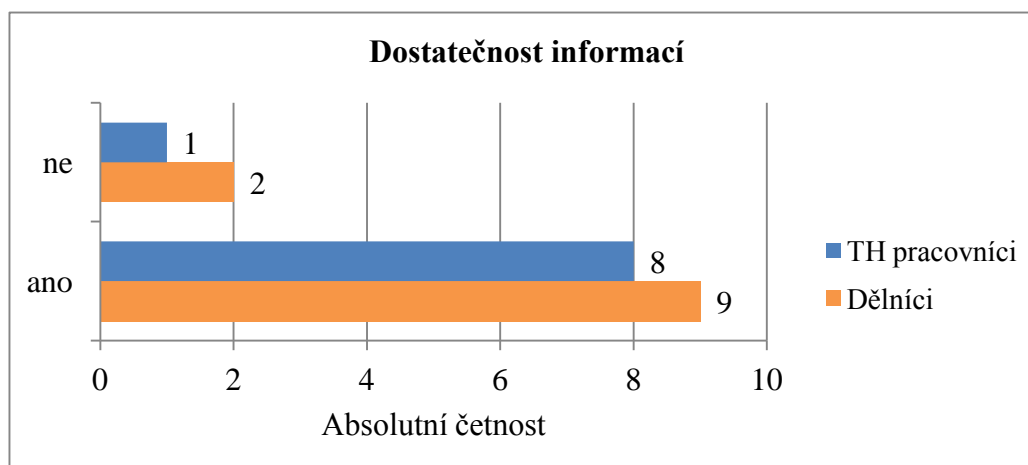
Z počtu respondentů, kteří byli seznámeni s chodem celého podniku, 2 nepovažují tyto informace za srozumitelné. V programu pro první den zaměstnance by mělo být vyhrazeno více času pro seznámení s chodem podniku. Seznámení s chodem a prohlídka závodu je věnována až poslední půlhodina celého programu. Podle autorky práce by celková prohlídka zabrala minimálně hodinu. Velkou výhodou by bylo, kdyby nový zaměstnanci dostali plánek společnosti a podle tohoto plánu by procházeli celou společností. Určitě by se snížil počet nových zaměstnanců, kteří bloudí po společnosti a neví, kam mají jít. I když z dotazníku vyšli pouze dvě negativní odpovědi na tuto otázku, podle autorky by se měla přesto společnost více zaměřit na seznámení s chodem podniku. Autorka měla možnost pozorovat několik nových zaměstnanců v podniku, a jak již dříve uvedla, často viděla nové zaměstnance, kteří nevěděli, kam mají jít. Autorce i někteří zaměstnanci řekli, že měli ze začátku problém s orientací ve společnosti.



Obr. 7. – Srozumitelnost informací. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5 – Informace, které jste získal/a po nástupu do práce, pro Vás byly dostačující.

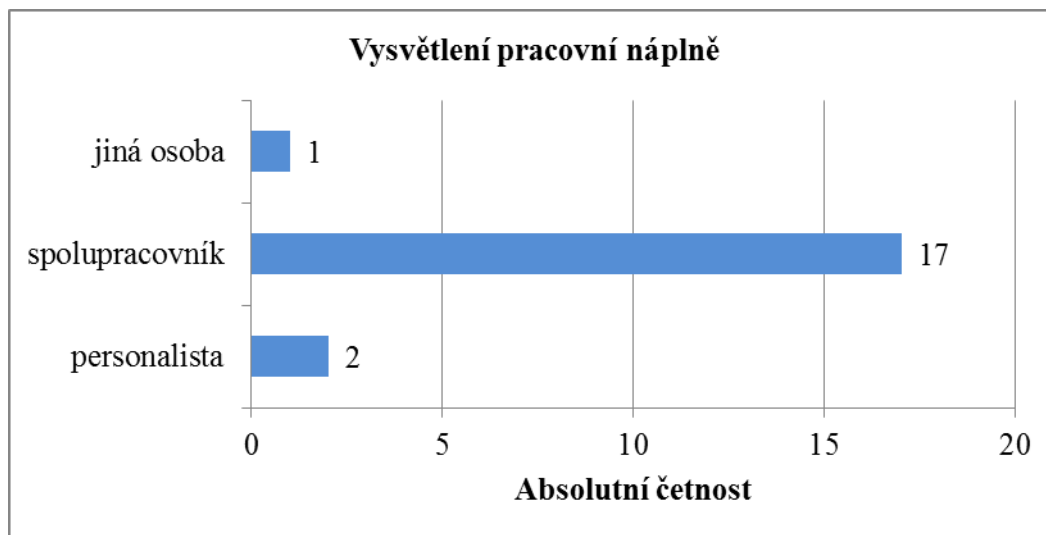
Z uvedeného grafu vyplývá, že 17 respondentů považuje informace, které získali po nástupu do práce za dostačující. Pouze 3 respondenti by uvítali více informací. Pro tuto otázku byl stanoven předpoklad. Více než 18 zaměstnanců uvedlo, že informace získané po nástupu do práce byli dostačující. Autorka by chtěla upozornit, že negativně odpověděli stejní respondenti, kteří odpověděli negativně i na předchozí otázku. Tento předpoklad nebyl potvrzen, protože pouze 17 respondentů považuje informace získané po nástupu do práce za dostačující.



Obr. 8. – Informace získané po nástupu jsou považovány za dostačující. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6 – Pracovní náplň Vám vysvětlil:

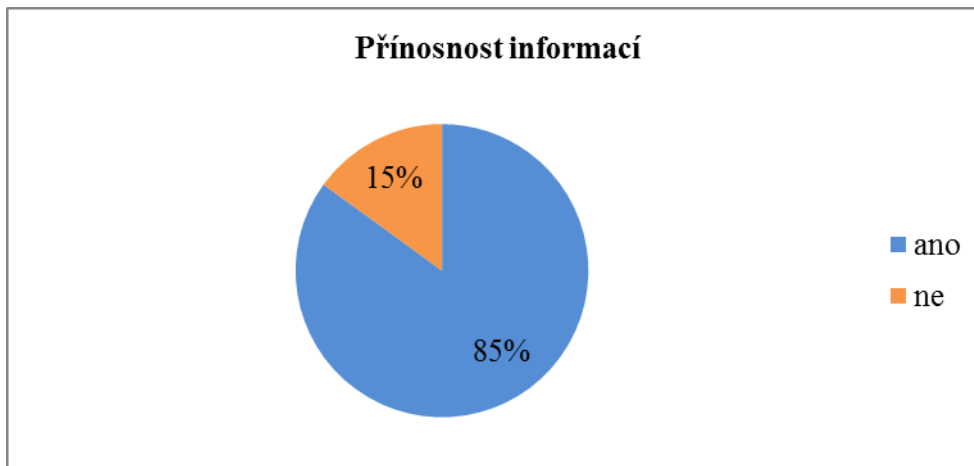
U této otázky odpovídalo nejvíce respondentů, že pracovní náplň jim byla vysvětlena spolupracovníkem. Pouze dva zaměstnanci uvedli personalistu. Tato otázka byla zvolena jako polootevřená. U poslední možnosti mohl respondent uvést jinou osobu, která mu vysvětlila pracovní náplň. Tuto možnost uvedl pouze jeden respondent. Tomuto respondentovi byla pracovní náplň vysvětlena vedoucím pracovníkem.



Obr. 9 – Vysvětlení pracovní náplně. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Informace, které Vám poskytl, byly přínosné pro výkon profese.

Většina respondentů uvedla, že vysvětlení pracovní náplně od personalisty, spolupracovníka nebo jiné osoby bylo dostačující. Informace, které jim tedy byly poskytnuty, byly přínosné pro výkon profese. Pouze tři uvedli, že pro ně tyto informace přínosné nebyli. V tom případě by tedy uvítali více informací.



Obr. 10. – Přínosnost informací. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 7 - Po nástupu Vás seznámili s novým pracovním kolektivem?

Sociální adaptace je pro nové zaměstnance důležitá, proto by se měli po svém nástupu do zaměstnání seznámit s pracovním kolektivem. 95% respondentů uvedlo, že bylo seznámeno s pracovním kolektivem, pouze jeden zaměstnanec s kolektivem nebyl seznámen. Na tuto otázku odpověděl záporně dělník. Ten bývá představen ostatním pracovníkům buď mistrem ve výrobě, nebo je zaveden za partákem, který je nadřízeným pracovníkem pracovního kolektivu. Parták následně představí nového zaměstnance ostatním spolupracovníkům. Tento respondent také uvedl, že nebyl seznámen se základními informacemi o podniku a také nebyl seznámen s chodem celého podniku.



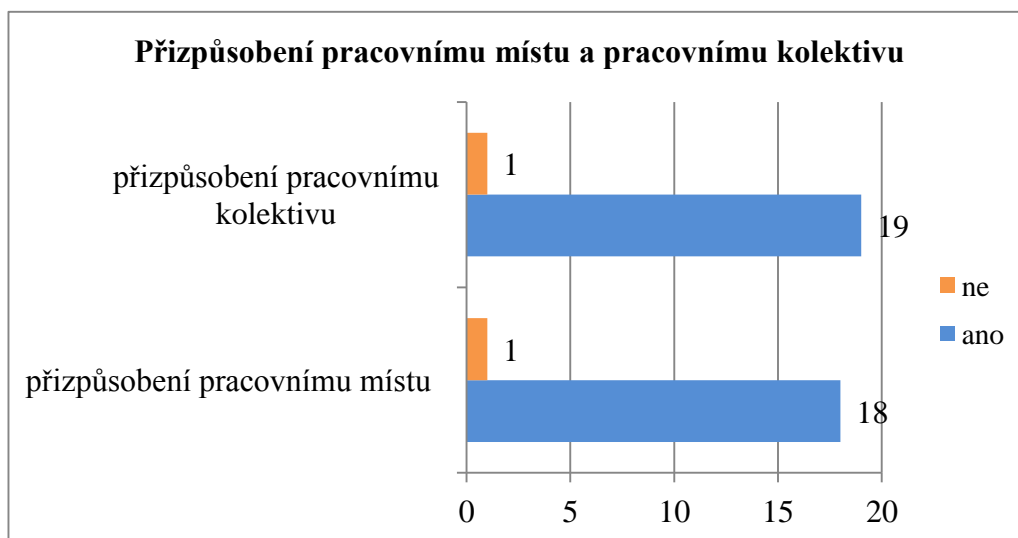
Obr. 11. – Seznámení s pracovním kolektivem. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8 – Měl/a jste problém přizpůsobit se novému pracovnímu místu?

Z grafu vyplívá, že převážná většina nemá problémy přizpůsobit se novému pracovnímu místu. Pouze 1 respondent odpověděl, že s přizpůsobením měl problém. Protože se jedná o samého pracovníka, který nebyl seznámen se základními informacemi o podniku, s chodem celého podniku, ani nebyl seznámen s pracovním kolektivem, není překvapením, že se nedokáže přizpůsobit novému pracovnímu místu.

Otázka č. 9 – Seznámení s pracovním kolektivem proběhlo bez problémů.

Téměř všichni respondenti neměli problém při seznámení s kolektivem. Respondent, který s kolektivem seznámen nebyl, se k této otázce nevyjadřoval. Pouze jeden nový zaměstnanec uvedl, že pro něj bylo seznámení s kolektivem problémem.



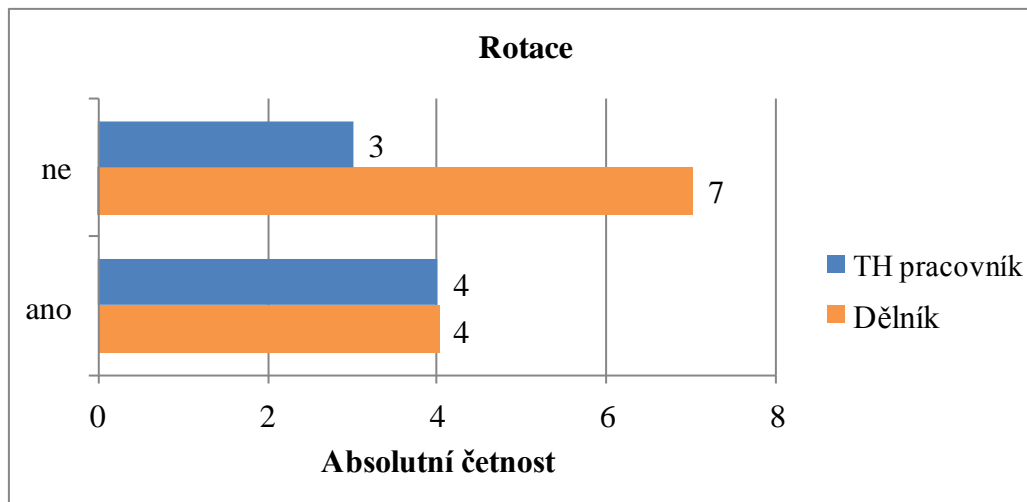
Obr. 12 – Přizpůsobení novému pracovnímu místu a novému kolektivu. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Co Vám bylo největší překážkou

K této otázce se respondenti nevyjadřovali. Zdá se, že přizpůsobení pracovnímu místu pro ně není velkým problémem. Pouze jeden respondent uvedl jako největší překážku rychlost práce.

Otázka č. 10 - Vyzkoušel/a jste si více pracovních pozic?

Více pracovních pozic si vyzkoušelo pouze 8 respondentů. Při rozhovoru s personální pracovnící se autorka dozvěděla, že všichni nový zaměstnanci prochází rotací, to znamená, že si vyzkouší více pracovních míst. Překvapením tedy bylo, že 10 odpovědělo na tuto otázku záporně. Autorka by chtěla upozornit, že dva respondenti na otázku neodpověděli. Autorka práce zjistila, že z deseti lidí bylo 7 dělníků, kteří neprošli rotací. To znamená, že i střídání pracovních míst je zaměřeno více na TH pracovníky.



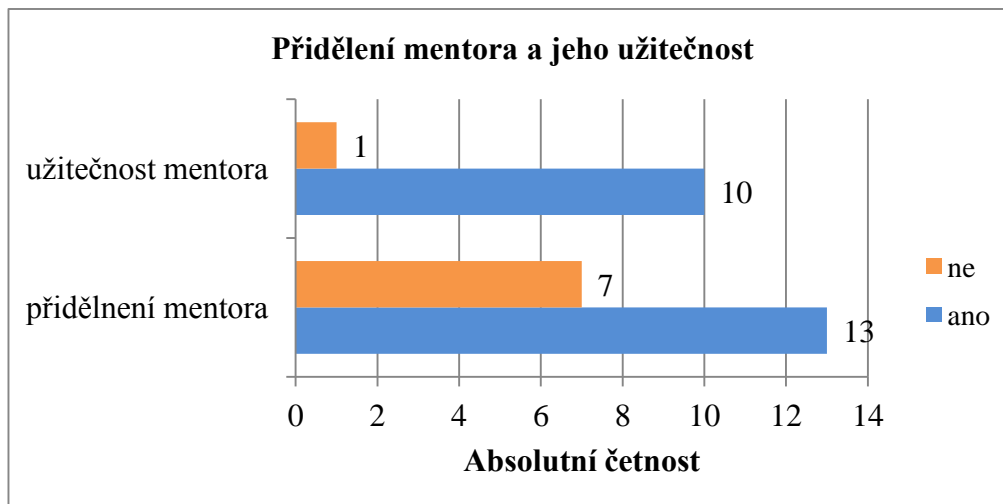
Obr. 13. – Rotace. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 11 – Byl Vám po nástupu do zaměstnání přidělen pracovník, který Vám byl nápomocen při novém začlenění se do kolektivu (mentor)?

Z uvedeného grafu vyplývá, že 13 respondentům byl přidělen pracovník, který byl nápomocen při novém začlenění do kolektivu. Mentor nebyl přidělen 7 respondentům. Překvapením bylo, že pouze třem dělníkům nebyl přidělen mentor. Z předchozích odpovědí na otázku vyplynulo, že společnost se při adaptaci zaměřuje spíše na TH pracovníky. V tomto případě přiděluje mentora spíše dělníkům než TH pracovníkům. Autorka práce se zeptala nových zaměstnanců na přidělení mentora. TH pracovníkovi je přidělen mentor, který je vybrán přímým nadřízeným. Tento mentor je přímo jeho spolupracovník. V případě dělníka je mentorem partáček. Nový zaměstnanec by se měl obracet s dotazy na partáčka, ale převážně se obrací na spolupracovníky.

Považujete přidělení mentora za užitečné?

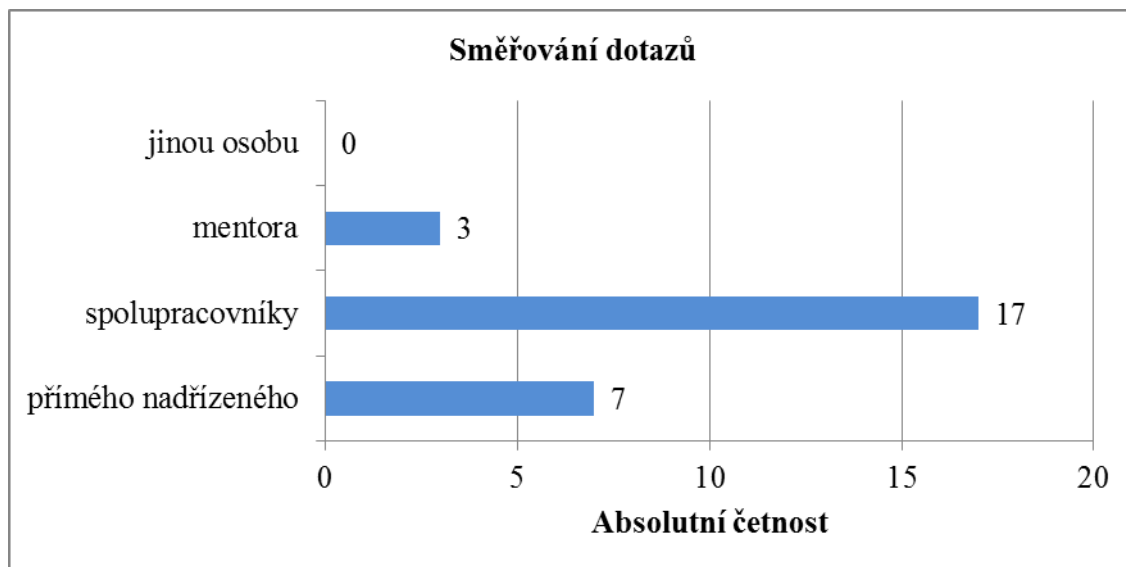
Z 13 zaměstnanců, kterým byl přidělen mentor, 10 považovalo jeho přidělení za užitečné a 1 za neúžitečné. Dva respondenti, kterým byl přidělen mentor, na tuto otázku neodpověděli. U této otázky byl stanoven předpoklad. Více než 15 zaměstnanců považuje přidělení mentora za užitečné. Tento předpoklad nebyl potvrzen, přidělení mentora totiž považuje 10 zaměstnanců za užitečné.



Obr. 14. – Přidělení mentora a jeho užitečnost. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12 – Pokud máte dotaz, nejčastěji se obracíte na:

Z uvedeného grafu vyplývá, že noví zaměstnanci se při dotazech nejvíce obracují na své spolupracovníky. Tento výsledek není překvapivý, jelikož spolupracovníci jsou novým zaměstnancům hned po ruce. Může se však stát, že spolupracovník nebude tolik vstřícný k dotazům nováčka a jeho dotazy ho mohou zdržovat od práce. Pokud bude za tyto rady a pomoc odměňován, mohl by už na to pohlížet jinak. Méně se zaměstnanci obracují na příměho nadřízeného. Ale největším překvapením je, že své dotazy neobrací na své mentory, kteří by jim měli zodpovídat dotazy a pomáhat při práci. Navíc jsou za tuto práci finančně odměněni. Z předchozí otázky vyplynulo, že většina zaměstnanců považuje práci mentora za užitečnou. Pokud se na ně neobrací s dotazy, jejich práce je zbytečná a finanční odměna neoprávněná. Mentorem by se měl stát pracovník, který je v pracovním kolektivu, kam nový pracovník přijde. Noví zaměstnanci se neobracují na jiné osoby, než které byly uvedeny jako možnosti u této otázky.



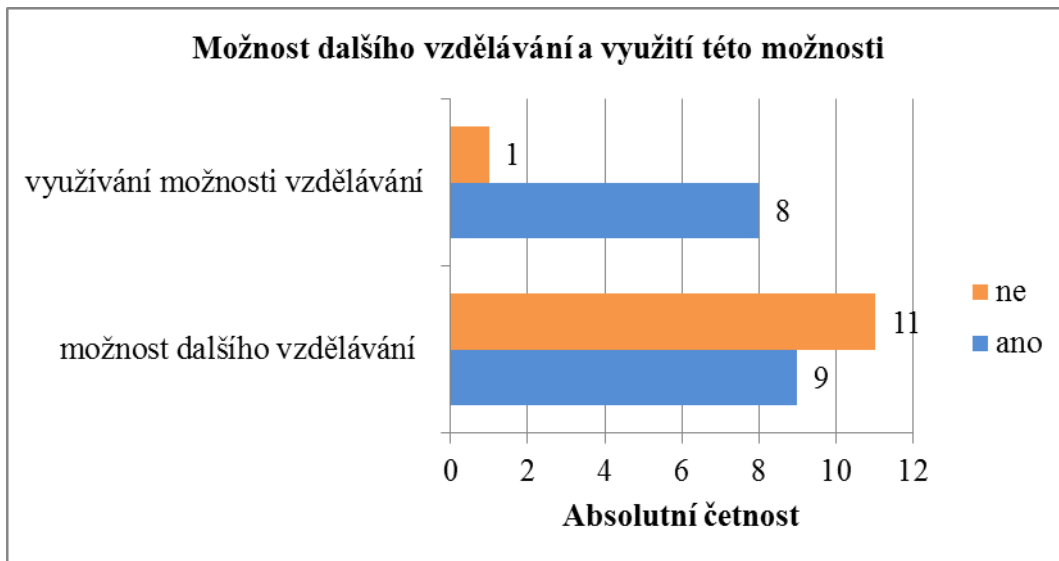
Obr. 15. - Směřování dotazů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 13 – Byla Vám nabídnuta možnost dalšího vzdělávání?

Možnost dalšího vzdělávání byla nabídnuta pouze devíti zaměstnancům. Ostatní zaměstnanci uvedli, že jim tato možnost nebyla nabídnuta. Při bližším prostudování dotazníku autorka práce zjistila, že vzdělávání je nabízeno pouze TH pracovníkům. Opět se tedy potvrzuje, že společnost se spíše zaměřuje na TH pracovníky.

Využíváte těchto možností?

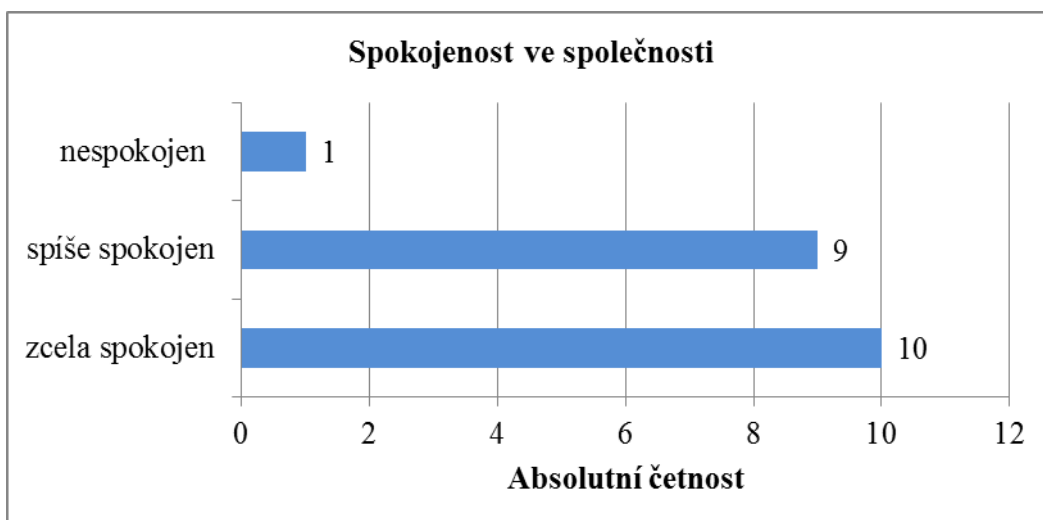
Z 9 pracovníků, kteří na předchozí otázku odpověděli, že jim byla nabídnuta možnost dalšího vzdělávání, 8 tuto možnost využilo. Tedy téměř všichni TH pracovníci považují možnost dalšího vzdělávání za užitečnou.



Obr. 16. – Možnost dalšího vzdělávání a využití této možnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 14 – Jaká je Vaše spokojenost ve společnosti?

U této otázky považuji za příznivé, že většina nových zaměstnanců je ve společnosti buď zcela, nebo spíše spokojena. Pouze jeden pracovník je ve společnosti nespokojen. Tento pracovník i na předchozí otázce odpovídal negativně. Spokojenost nového zaměstnance je velmi důležitá v procesu adaptace. Nespokojený zaměstnanec se bude těžko zapracovávat do pracovního procesu.



Obr. 17. – Spokojenost ve společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 15 - Čím by mohl být zlepšen proces vstupu do organizace?

Počet respondentů, kterých odpovědělo na poslední otevřenou otázku v dotazníku, byl pro autorku práce překvapivý. Z dvaceti se jich našlo devět. K této otázce se vyjadřovalo více dělníků. Podle některých respondentů by byl proces zlepšen školením o problematice montáže svétlometu, školení na kvalitu, větší důraz na školení LED technologií. Návrhem bylo i změnit celý systém školení. Dalšími návrhy respondentů byly lepší ohodnocení práce dělníků, lepší motivace, lepší komunikace spolupracovníků. Z odpovědí na tuto otázku dále vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali zpočátku více pochopení, protože jsou začátečníci a největší překážkou je právě rychlost práce. Neměli by být zpočátku vystavováni příliš náročné práci nebo nastoupit pouze na dvousměnný provoz. Dalším návrhem bylo, aby novému zaměstnanci byla ukázána celá HELLA. Tedy, aby s ním některý spolupracovník nebo přímo nadřízený prošel všechny haly. Tato společnost je opravdu velká a ze začátku bývá velkým problémem pro nového zaměstnance, aby se ve společnosti neztratil. Návrhy, které se v dotazníku objevily dvakrát, byly lepší pochopení nováčka, lepší motivace a ohodnocení pracovníka a lepší komunikace.

5.4 Shrnutí analytických poznatků

V průběhu minulého roku bylo přijato pouze 30 zaměstnanců, kteří byli přijati především v prvním pololetí. Společnost měla na poslední čtvrtletí málo zakázek, a tudíž nepřijímala nové zaměstnance. K náboru zaměstnanců začalo docházet až od ledna tohoto roku. Adaptační proces pro TH pracovníky je ve společnosti dobře nastaven. Při nástupu obdrží adaptační plán, který po třech měsících vrátí na personální oddělení. Po něm následuje pracovní hodnocení, které provede s novými zaměstnanci přímý nadřízený a následně nový zaměstnanec vyplní formulář o spokojenosti, který pak vyplňuje jednou ročně. U dělnických profesí tento systém nefunguje. Není pro ně připraven adaptační plán a neprobíhá hodnocení po třech měsících s přímým nadřízeným. Dělníci pouze vyplní formulář o spokojenosti, který následně také vyplňují jednou za rok. Podle autorky práce není nutné vypracovat adaptační plán pro dělnické profese, ale mělo by docházet k hodnocení za tři měsíce po nástupu do zaměstnání.

První dny nástupu do zaměstnání podle autorky také neprobíhají nejlépe. Společnost sestavila program nástupu pro nového zaměstnance. Dělníci mají jednodenní program a TH pracovníci dvoudenní program. V programu je vymezena půlhodina na prohlídku a seznámení s chodem společnosti. Tomuto bodu by měl být kladen větší důraz. Společnost je

velmi rozsáhlá a neustále dochází k různým změnám, přibývají další haly nebo dochází k přemísťování strojů. Nový zaměstnanec má často problémy orientovat se ve společnosti. Autorka zjistila tento problém pozorováním ve společnosti a také z rozhovorů se zaměstnanci.

Autorka práce obdržela od personalistky příručku pro zaměstnance. Na první pohled se zdála být moc rozsáhlá. Skládá se z osmi stran a navíc obsahuje informace, které se týkají převážně TH pracovníků. Pro dělníky je tedy spíše nepřehledná a obsahuje informace, které jsou pro ně nepodstatné. Z dotazníkového šetření se potvrdilo, že dělníci příručku nepovažují za užitečný materiál. Autorka práce by zachovala příručku pro TH pracovníky a zpracovala by zcela novou příručku pro dělnické profese.

Společnost poskytuje novým pracovníkům mentory, kteří jim pomáhají s jejich pracovními úkoly a se zařazením do pracovního kolektivu. Mentori jsou za svoji práci odměněni a není stanovena přesná délka jejich práce s jedním novým zaměstnancem. Mentor je přidělen dělníkům i TH pracovníkům. TH pracovníkovi je přidělen mentor přímým nadřízeným. Tento mentor je jeho spolupracovník, na kterého se může obracet při svých dotazech. Mentorem dělníka je parťák. Nový zaměstnanec se obrací spíše na spolupracovníky, kteří jsou více po ruce. Většina zaměstnanců sice uvádí, že jejich práci vnímají jako užitečnou, ale při dotazech se obračejí spíše na své spolupracovníky. Podle autorky práce by se mentorem měl stát zkušenější zaměstnanec z pracovního kolektivu, kam nový zaměstnanec přichází.

U předpokladů, které si autorka práce stanovila, se nepotvrdil ani jeden.

V další části autorka práce navrhne doporučení, které by mohlo vést k zefektivnění adaptačního procesu.

Silné stránky adaptačního procesu:

- dobře nastavený adaptační proces pro TH pracovníky,
- pracovní hodnocení TH pracovníků po skončení adaptačního procesu,
- každoroční vyplnění formuláře o spokojenosti všech zaměstnanců,
- dobře zpracovaná příručka pro TH pracovníky,
- rotací prochází dělníci i TH pracovníci,
- správný výběr mentora pro TH pracovníka.

Slabé stránky adaptačního procesu:

- není provedeno pracovní hodnocení u dělníků před skončením zkušební doby,
- příručka pro nové pracovníky není vhodná pro dělníky,
- seznámení s chodem společnosti a prohlídce společnosti není kladen velký důraz,
- nesprávný výběr mentora pro dělníka.

6 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

V této části bakalářské práce autorka navrhne společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA s. r. o. opatření, která by vedla k zefektivnění adaptačního procesu. Návrhy se týkají spíše adaptace u dělnických profesí, protože adaptační proces u TH pracovníků je podle autorky práce nastaven dobře.

Pracovní hodnocení dělníků

Prvním opatřením je zavedení pracovního hodnocení u dělníků. Autorka navrhuje aby, po třech měsících od nástupu do zaměstnání stejně jako u TH pracovníků by mělo dojít k pracovnímu hodnocení. Toto hodnocení bude mít na starost jejich nadřízený, tedy mistr ve výrobě. Mistr, který provádí pracovní hodnocení, může být motivován tím, že mu byl svěřen důležitý úkol. Popřípadě by mohla být mistrovi nabídnuta finanční odměna. Důležitými body pracovního hodnocení budou:

- zjistit silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance,
- poskytnout mu zpětnou vazbu o jeho dosažených pracovních výsledcích,
- zjistit, jak by mohl být zlepšen jeho pracovní výkon,
- motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

Vypracování návrhu na program pro první dny nových zaměstnanců pro dělníky a pro TH pracovníky:

Pro dělnické profese je program stanoven pouze na jeden den. U TH pracovníků je nastaven na dva dny. Program pro první den, který je společný pro obě profese by měl být podle autorky práce rozdělen na dva dny. V tomto dni získá nový zaměstnanec tolik informací, že není možné si je všechny zapamatovat. Následkem je nejistota při práci nového zaměstnance. První den by začal školením o bezpečnosti práce, úvodním představením firmy a focením zaměstnanců, následovalo by podepsání pracovní smlouvy a platových výměřů. Tento program by trval od 8.00 do 12.00. Pak by následovalo fasování pracovního oblečení, bot a ochranných pomůcek.

Druhý den proběhne environmentální školení, dále školení o kvalitě a bezpečnosti výrobku a odpovědnosti za škody způsobené vadou výrobku. Nakonec pověřený pracovník provede nového zaměstnance po celé společnosti. Tomuto bodu je v původním programu věnována pouze půlhodina, podle autorky práce to určitě nestačí. Aby se zaměstnanec lépe zorientoval, měl by být proveden všemi halami společnosti, což zabere minimálně hodinu. Také je

třeba mu ukázat šatny, sprchy, jídelnu a kantýnu. Bylo by vhodné, kdyby společnost připravila plánek společnosti, který by byl předán každému novému zaměstnanci. Pomocí plánu by se lépe orientoval ve společnosti. Nakonec bude nový zaměstnanec zaveden na své pracoviště, kde se seznámí s náplní své práce a s kolektivem. Pokud bude novému zaměstnanci přidělen mentor, seznámí se i se svým mentorem. Program pro dělníky tedy potrvá dva dny a pro TH pracovníky tři dny.

Zlepšení výběru mentorů u dělníků

Mentorem TH pracovníků je jejich spolupracovník. Mentorem dělníka je zvolen parták, jehož úkolem je zaučit nového pracovníka na pracovní místo. Nový pracovník by se na něj měl obracet s dotazy. S dotazníkového šetření i s rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že se více obrací na své spolupracovníky.

Mentor tedy bude vždy vybírán jako nejlepší a nejzkušenější pracovník z pracovního kolektivu, kam nový zaměstnanec nastoupí. Ten ho bude mít na starost. Zpočátku mu vysvětlí náplň práce, předvede mu pracovní úkol a nechá pracovníka, aby si práci vyzkoušel. Zpočátku na něj bude dohlížet, dokud si nebude jistý, že nový pracovník práci plně ovládá. Nový zaměstnanec se na něj může kdykoliv obrátit s dotazy. Pro mentora bude určena odměna za dobu strávenou s novým pracovníkem. U dělnických profesí bude zaučení kratší, tedy v rámci týdnů. U TH pracovníků bude potřeba delšího zaučení, protože se jedná o složitější práci.

Návrh příručky pro nové zaměstnance

První věc, která autorce v příručce pro zaměstnance chybí, jsou základní informace o podniku a jeho stručná historie, což autorka nepovažuje za tolik závažný problém. Dalším problémem je rozsáhlost příručky. Největším problémem je, že příručka obsahuje spíše informace, které se týkají TH pracovníků, příručka je tedy vhodná spíše pro ně. Pro dělníky jsou informace obsažené v příručce nepodstatné a celkově je pak chápána jako neúčinná, což také vyplynulo z dotazníkového šetření. Proto se autorka práce rozhodla navrhnout novou příručku pouze pro dělnické profese, pro TH pracovníky by ji nechala zachovanou. Autorka práce se snažila příručku zpracovat přehledně, stručně a jednoznačně tak, aby se stala vítaným pomocníkem nových zaměstnanců.

Návrh nové příručky pro zaměstnance, konkrétně pro dělnické profese, je uvedena v příloze P III. Příručka se skládá ze tří stran a obsahuje nejpodstatnější informace, které potřebuje nový zaměstnanec znát.

Počet příruček vychází z průměrného počtu přijatých pracovníků za rok v posledních třech letech. Celkový počet zhotovených příruček bude 19 kusů. Příručka bude vytištěna ve formátu A4 černobíle a bude vložena do násuvné lišty z plastu.

Tab. 6. Náklady spojené s novou příručkou pro zaměstnance. (Zdroj: Vlastní zpracování)

1 strana A4	1,20 Kč
Cena jedné příručky	3,60 Kč
Všechny příručky	68,40 Kč
Násuvná lišta 1 ks	4,10 Kč
Násuvná lišta 19 ks	77,90 Kč
Celkem náklady	146,30 Kč

ZÁVĚR

Adaptace nových zaměstnanců ve velkém množství společností bývá hodně podceňovaná. Společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o. nechce patřit k většině těchto firem a snaží se vylepšit stávající proces adaptace. Proto autorka práce zpracovala analýzu procesu adaptace nových pracovníků v této společnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného procesu adaptace, jeho kladné a záporné stránky. Dílčím cílem bylo zjistit, které informace a materiály mají pro nové pracovníky největší vliv při adaptaci. Výsledkem této práce jsou návrhy a doporučení, které by mohly vést k zefektivnění adaptačního procesu.

Autorka práce nejprve prostudovala odbornou literaturu, týkající se výběru a adaptace pracovníků a ze získaných poznatků vypracovala teoretickou část bakalářské práce. Z těchto získaných poznatků následně vycházela při zpracování analytické části, kde se ale zaměřila pouze na adaptaci pracovníků.

V praktické části autorka práce vycházela z výročních zpráv a interních dokumentů společnosti. Jako další metodu využila pilotní dotazník a dotazníkové šetření mezi TH pracovníky a dělníky. Dále využila rozhovorů s personální pracovníci, zaměstnanci, kteří nedávno prošli adaptací, zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než jeden rok a nakonec se ženou, která se vrátila s rodičovské dovolené. Autorka se dozvěděla veškeré informace o adaptaci a také zjistila, že se při adaptaci společnost zaměřuje spíše na technickohospodářské pracovníky než na dělnické profese.

Podle autorky práce má společnost několik silných a slabých stránek adaptačního procesu. Mezi silné stránky procesu adaptace patří dobře nastavený adaptační proces pro TH pracovníky, pracovní hodnocení TH pracovníků po skončení adaptačního procesu, každoroční vyplnění formuláře o spokojenosti všech zaměstnanců, dobře zpracovaná příručka pro TH pracovníky, rotací prochází dělníci i TH pracovníci a správný výběr mentora pro TH pracovníka.

Slabými stránkami společnosti je, že není provedeno pracovní hodnocení u dělníků před skončením zkušební doby, příručka pro nové pracovníky není vhodná pro dělníky, seznámení s chodem společnosti a prohlídce společnosti není kladen velký důraz a nesprávný výběr mentora pro dělníka.

V poslední části autorka práce navrhla několik doporučení, která by mohla vést k zefektivnění adaptačního procesu. Autorka práce navrhla zavedení systému pracovního hodnocení u dělnických profesí po 3 měsících, které s nimi provede jejich nadřízený. Dále navrhla nový program pro první dny nových zaměstnanců. Autorka by také provedla drobné úpravy ve výběru mentora pro nového zaměstnance. Nejdůležitějším bodem této kapitoly bylo zpracování nové příručky pro dělnické profese, kterou autorka práce navrhla.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GREER, Charles R, W PLUNKETT a W PLUNKETT, c2000. *Supervision: diversity and teams in the workplace*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, xix, 588 s. ISBN 0130960063.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HANDLOVÁ, Šárka. 2011. Mentoring v organizaci. In: *TOVARNA.CZ, s. r. o.* [online]. vyd. 14.9. 2011 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.t-trust.cz/cz/clanky/2-mentoring-v-organizaci/>

HELLA KGaA Hueck&Co. 2014. HELLA v Mohelnici. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.hella.com/hella-cz/903.html?rdeLocale=cs>

Interní dokumenty společnosti. (výroční zprávy, školící příručka IKVE STANDARD, příručka pro zaměstnance).

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 8072610333.

KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265x.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 8085424924.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP	Technicko-hospodářský pracovník
IKVE	Informace k vyšší efektivitě – školící příručka
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
LED	Light emitting diode
HAT	HELLA AUTOTECHNIK
HAN	HELLA AUTOTECHNIK NOVA
HCCEE	HELLA CORPORATE CENTER CENTRAL & EASTERN EUROPE

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Struktura společnosti HELLA. (Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.)</i>	34
<i>Obr. 2. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců. (Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.)</i>	36
<i>Obr. 4. – Nositelé informací. (Zdroj: Vlastní zpracování.)</i>	48
<i>Obr. 5. – Přidělení materiálů. (Zdroj: Vlastní zpracování.)</i>	49
<i>Obr. 6. – Užitečnost materiálů. (Zdroj: Vlastní zpracování.)</i>	50
<i>Obr. 7. Školení o BOZP a seznámení s chodem podniku. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 8. – Srozumitelnost informací. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 9. – Informace získané po nástupu jsou považovány za dostačující. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 10 – Vysvětlení pracovní náplně. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 11. – Přínosnost informací. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 12. – Seznámení s pracovním kolektivem. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 13 – Přizpůsobení novému pracovnímu místu a novému kolektivu. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 14. – Rotace. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 15. – Přidělení mentora a jeho užitečnost. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 16. - Směřování dotazů. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 17. – Možnost dalšího vzdělávání a využívání této možnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 18. – Spokojenost ve společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	59

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přírůstek zaměstnanců v letech 2007-2013. (Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.).....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2. Charakteristika vzorku podle pohlaví. (Zdroj: Vlastní zpracování).....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 3. Charakteristika vzorku podle věku. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 4. Charakteristika vzorku podle pracovní pozice. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 5. Charakteristika vzorku podle doby působení ve společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 6. Náklady spojené s novou příručkou pro zaměstnance. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Adaptační plán

P III Návrh příručky pro nové zaměstnance

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK ANALÝZY PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI HELLA AUTECHNIK NOVA s.r.o.

Vážený pane/Vážená paní,

jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a **prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku**. Tento dotazník se zabývá **možnostmi adaptace pracovníků ve společnosti Hella Autotechnik NOVA s.r.o. v Mohelnici**. Data získaná z tohoto dotazníku budou zpracována v rámci mé diplomové bakalářské práce.

Vyplnění dotazníku obvykle zabere okolo **10 minut**.

Dotazník je **anonymní** a vyhodnocení bude probíhat v **souladu s etickými zásadami**.

Zuzana Demelová, studentka 3. Ročníku

Zvolenou odpověď zatrhněte křížkem.

Rozhodnete-li se odpověď změnit, tak původní pole začerněte a zaškrtněte pole nové.

SOUHLASÍM SE ZPRACOVÁNÍM VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKU.

ANO, souhlasím NE, nesouhlasím

Pokud nesouhlasíte, dotazník dále nevyplňujte.

Pohlaví	muž <input type="checkbox"/>	žena <input type="checkbox"/>
Věk	méně než 24 let <input type="checkbox"/>	
	25 až 34 let <input type="checkbox"/>	
	35 až 44 let <input type="checkbox"/>	
	45 let a více <input type="checkbox"/>	
Nynější zastávaná pozice	dělník <input type="checkbox"/>	THP pracovník <input type="checkbox"/>
Ve společnosti pracuji (doba)	0 až 3 měsíce <input type="checkbox"/>	
	4 až 7 měsíců <input type="checkbox"/>	
	8 až 12 měsíců <input type="checkbox"/>	
	více než rok <input type="checkbox"/>	

1. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen/a se základními informacemi o podniku?

a. ano Kým Vám byly tyto informace sděleny?

- personalistou
- přímým nadřízeným
- jiným způsobem

b. ne

2. Při nástupu do práce Vám byly přiděleny tyto materiály (možno vybrat i více variant):

- a. pracovní smlouva
- b. příručka pro zaměstnance
- c. popis funkčního místa
- d. organizační schéma podniku
- e. zaškolovací plán organizace

→ Vyzkoušel/a jste si více pracovních pozic?: ano ne

f. jiné (Pokud ano, jaké?).....

Který z těchto materiálů pro Vás byl nejužitečnější?

a.	b.	c.	d.	e.
----	----	----	----	----

3. Absolvoval/a jste při nástupu do práce školení o bezpečnosti práce?

a. ano

b. ne

4. Byl/a jste při nástupu do práce seznámen/a s chodem celého podniku?

a. ano Byly pro Vás tyto informace srozumitelné?

- ano
- ne

b. ne

5. Informace, které jste získal/a po nástupu do práce, pro Vás byly dostačující?

a. ano

b. ne

6. Pracovní náplň Vám vysvětlil:

a. personalista

b. Spolupracovník

c. jiná osoba.....

Informace, které Vám poskytl, byly přínosné pro výkon profese: ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>

7. Po nástupu Vás seznámili s novým pracovním kolektivem?

a. ano

b. ne

8. Měl/a jste problém přizpůsobit se novému pracovnímu místu?

a. ano

b. ne

9. Seznámení s kolektivem proběhlo bez problémů.

a. ano

b. ne Co Vám bylo největší překážkou?.....

10. Vyzkoušel/a jste si více pracovních pozic?

a. ano

b. ne

11. Byl Vám po nástupu do zaměstnání přidělen pracovník, který Vám byl nápomocen při novém začlenění se do kolektivu (mentor)?

a. ano Považujete přidělení mentora za užitečné?

• ano

• ne

b. ne

12. Pokud máte dotaz, nejčastěji se obracíte na:

a. přímého nadřízeného

b. spolupracovníky

c. mentora

d. jinou osobu (Pokud ano, kterou?).....

13. Byla Vám nabídnuta možnost dalšího vzdělávání?

a. ano Využíváte těchto možností?

• ano

• ne

b. ne

14. Jaká je Vaše spokojenost ve společnosti?

a. zcela spokojen

b. spíše spokojen

c. nespokojen

15. Čím by mohl být zlepšen proces vstupu do organizace? (piště prosím čitelně):

DĚKUJI VÁM ZA VÁŠ ČAS

Dotazník odevzdejte na personálním oddělení

PŘÍLOHA P III: NÁVRH PŘÍRUČKY PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE



Příručka pro nové zaměstnance

HELLA je nadnárodní nezávislá společnost se stoletou tradicí. Vyvíjí a vyrábí osvětlovací techniku a elektroniku pro automobilový průmysl, vlastní jednu z celosvětově největších organizací s náhradními díly pro automobilové doplňky a příslušenství. HELLA v Mohelnici se zabývá vývojem a výrobou světelné techniky do automobilového průmyslu a působí v České republice od roku 1992, kdy byl založen první závod v Mohelnici.

Z hlediska organizační struktury fungují v rámci mohelnického závodu tři společnosti:

HELLA AUTOTECHNIK, s. r. o.	HAT	vývoj
HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o.	NOVA	výroba
HELLA CORPORATE CENTER CENTRAL & EASTERN EUROPE, s. r. o.	HCCEE	centrum sdílených služeb

Sídlo, kontakt:

Družstevní 338/16
789 85 Mohelnice
hat@hella.com
<http://www.hella.com>

Důležité kontakty	
Recepce	585 498 112
Ekolog	8272
Bezpečnostní technik	8273
Ohlašovna požáru Mohelnice	583 433 150
Rychlá záchranná služba	155
Hasiči ČR	150
Policie ČR	158

Pracovní doba

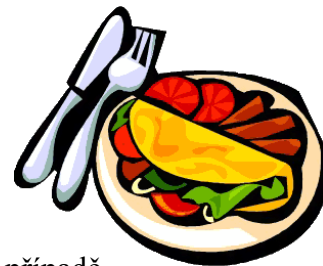
Délka týdenní pracovní doby je stanovena na 40 hodin týdně.

Přetržitý třísměnný provoz: při třísměnném režimu se pracovníci střídají na pracovištích po osmi hodinách. Směny se střídají v tomto pořadí – ranní, noční, odpolední.

Nepřetržitý provoz: režim, ve kterém se zaměstnanci pravidelně střídají ve směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Na jednom pracovišti se střídají 4 pracovní skupiny A, B, C a D.

Čipová karta a stravování

Od prvního dne po obdržení čipové karty (2 – 3 hodiny od vystavení karty) můžete odebírat obědy v jídelně dle denního menu. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování. Každý zaměstnanec má nárok na příspěvek 30 Kč, což je 55 % z ceny jídla. V případě ztráty čipové karty požádejte na vrátnici o vystavení náhradního dokladu a potvrzení docházky. Další den odevzdejte tento doklad o průchodu správci Vaší docházky. Ztrátu čipové karty hlasejte ihned na personálním úseku. Zřízení nové čipové karty stojí 200 Kč.



V případě problémů kontaktujte svého personalistu. Přístup zřizuje automaticky pí Ludmila Nováková, kl. 8276 (mzdová účtárna).

Opuštění firmy během pracovní doby, náhradní volno, dovolená

Během pracovní doby smíte opustit firmu pouze se souhlasem svého nadřízeného. V případě služební pochůzky, služební cesty, nemoci, odchodu k lékaři apod. si při průchodu terminálem nezapomeňte vybrat před přiložením čipové karty důvod odchodu.

Čerpat dovolenou smíte v rozsahu max. 25 dnů za rok (dle odpracované doby), náhradní volno dle přesčasových hodin v docházce (obojí pouze s vědomím a souhlasem nadřízeného).



Nemoc, pracovní neschopnost

Informujte o této skutečnosti svého nadřízeného. Sdělte mu důvod a dobu své nepřítomnosti. Nejpozději do tří dnů od nástupu do pracovní neschopnosti doručte svému nadřízenému neschopenku. Ten zajistí zavedení údajů do docházkového systému a poté předá na mzdovou účtárnu.

Pracovní úraz

V případě potřeby poskytněte ihned první pomoc nebo volejte rychlou záchrannou službu (155). O každém pracovním úrazu informujte svého nadřízeného, ten úraz zapíše do Knihy úrazů.

Vaše zdraví je pro nás rozhodující

Zdraví našich zaměstnanců je hlavní prioritou, neboť je základem pro úspěšný život a tím i úspěšnou práci. Proto se zaměřujeme na vytváření zdravých pracovních podmínek a zdravého životního stylu. Nabízíme:

Kvalitní pracovní oděv a pracovní obuv



Služby závodního lékaře a specialistů

Rehabilitační a rekondiční programy

Očkování proti chřipce



Poskytování vitaminů

Zdravotní poradenskou a konzultační činnost

Podporu sportovních aktivit

Zaměstnanecké výhody

Poukázky na regenerační služby v hodnotě 1000 Kč.



13. a 14. plat

Příspěvek na penzijní připojištění (Po odpracování jednoho roku přispíváme zaměstnancům na penzijní pojištění 300 Kč měsíčně. Smluvní partner pro oblast pojištění vám pomůže sestavit takové pojištění, které bude splňovat vaše požadavky a očekávání. Podrobné informace poskytne pracovník mzdové účtárny, kl. 8276, 8277).



Příspěvek na dovolenou po odpracování deseti let ve společnosti ve výši 15 000 Kč.

Čistící a ochranné prostředky (objednání těchto pomůcek zajistí asistentka vašeho úseku. Po objednání ochranných pomůcek je možné je nafasovat ve skladu firmy).

Vánoční dárek a poukaz na kapra

Co se v areálu nesmí

kouření je povoleno jen na vyhrazeném místě,

zákaz fotoaparátů a mobilních telefonů na pracovišti,

zákaz užívání alkoholu před nástupem do práce i při výkonu práce.

PŘEJEME MNOHO PRACOVNÍCH ÚSPĚCHŮ