

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptace zaměstnanců

Employees Adaptation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

NOVOTNÁ

BARBORA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Novotná	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	437557
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Adaptace zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Employees Adaptation

Pokyny pro vypracování:
Cílem teoretické části je shrnutí poznatků týkající se adaptace zaměstnanců. Cílem praktické části je analyzovat stávající používané adaptační procesy pomocí kvantitativního výzkumu ve formě dotazníků a pomocí zúčastněného pozorování. Přínosem práce je ucelený pohled na to, jakým způsobem probíhá adaptační proces ve zkoumané firmě a jak by se tato činnost dala zefektivnit. Obsah tvoří úvod, teoretická část (základní pojmy, proces orientace, oblasti, plánování, délka a cíle adaptace, nástroje vhodné k adaptaci a kontrola adaptace) a praktická část (charakteristika organizace, systém adaptace v dané organizaci, dotazníkové šetření, zúčastněné pozorování, vyhodnocení) a závěr.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3
DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3.

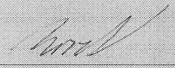
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:
Ing. Lucie Kněžová, TRW Carr s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

NOVOTNÁ, Barbora. *Adaptace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Kláře Šimonové za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě této bakalářské práce. Poděkování také patří personálnímu oddělení a společnosti TRW – Carr ve Staré Boleslavi a rovněž děkuji všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

Abstrakt

Cílem práce je shrnutí poznatků o problematice adaptace a adaptačního procesu nových zaměstnanců, zaměřuje se na význam adaptace pro jedince i pro organizaci. Adaptace je vysvětlena z hlediska různých vědních oborů, vymezuje adaptaci sociální a pracovní. Cílem praktické části je analyzovat adaptační proces u konkrétní firmy. Výsledky analýzy poskytují zpětnou vazbu od vybrané skupiny zaměstnanců a jsou podkladem k tomu, jak by se tato činnost mohla ve firmě zkvalitnit.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační plán, orientace, pracovní adaptace, sociální adaptace

Abstract

The aim of the thesis is to summarize knowledge of the problems of adaptation and adaptation process of new employees. The thesis is focused on the importance of adaptation for the individual and for the organization. Adaptation is explained in terms of the different disciplines, defining social adaptation and work adaptation. The aim of the empirical part is to analyze the adaptation process at a specific company. The basis for my proposal for improvement is the analysis of feedback from selected groups of employees.

Key words

Adaptation, adaptation program, orientation, work adaptation, social adaptation

Obsah

Úvod	5
1 Vytváření pracovních míst	7
1.1 Způsoby vytváření pracovních míst	8
1.2 Získávání a výběr pracovníků.....	9
2 Adaptace zaměstnanců	12
2.1 Proces orientace, orientační balíček pro nové zaměstnance	13
2.2 Oblasti orientace a adaptace.....	15
2.3 Cíle a funkce adaptace	16
2.4 Plánování a délka adaptace.....	19
2.5 Nástroje vhodné pro adaptaci	21
2.6 Kontrola a hodnocení adaptace zaměstnanců	23
3 Důsledky a shrnutí teoretické části	25
4 Charakteristika analyzovaného podniku TRW - Carr s.r.o. Stará Boleslav	27
4.1 Historie závodu TRW – Carr s.r.o. v České republice	28
4.2 Hodnoty společnosti.....	28
5 Analýza adaptačního procesu ve společnosti TRW - Carr s.r.o.	29
5.1 Adaptační proces pro kancelářské pozice	30
5.2 Adaptační proces pro výrobní dělníky	32
5.3 Zaškolení na pracovišti.....	33
6 Zhodnocení adaptačního procesu	34
6.1 Pozorování.....	36
6.2 Dotazníkové šetření.....	36
6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37
6.3.1 Kancelářské pozice.....	37
6.3.2 Dělnické pozice	41
7 Navrhovaná doporučení	44
Závěr	46
Seznam použité literatury	47
Seznam obrázků	49

Seznam grafů.....	50
Seznam příloh	51
Příloha č. 1.....	51

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců, který představuje jednu z nejdůležitějších personálních činností ve firmě. V současné době má adaptace zaměstnanců stejnou váhu jako jejich výběr. Pokud firma získá zaměstnance, musí si je umět také udržet. Jedním ze způsobů je správný způsob řízení adaptace. Je důležité se tedy oblasti adaptačního procesu věnovat. Čím dříve se přijatý pracovník zapracuje, tím dříve se stane plnohodnotným zaměstnancem firmy. Je tedy důležité zajistit zaměstnancovu spokojenost a motivovat jej již ode dne nástupu na pracoviště.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se věnuje obecně problematice adaptace, vymezuje definice, termíny a vymezuje proces řízení adaptace. Praktická část stručně charakterizuje společnost TRW – Carr s.r.o., její předmět podnikání a historii. V této části práce se také analyzuje a vyhodnocuje provedené dotazování. Je zde představen konkrétní adaptační proces, soubor respondentů, dotazníkové šetření a neúčastněné pozorování a jeho výsledky. Na základě analýzy jsou vyvozeny závěry, které poukazují na kladné a záporné stránky procesu adaptace. Na závěr navrhuje případná opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

Přínosem práce je ucelený pohled na to, jakým způsobem probíhá adaptační systém ve firmě TRW – Carr s.r.o., a jak by se daný systém dal zlepšit.

Podklady práce jsou získané z českých odborných publikací, týkajících se dílčích témat této práce. Praktická část vychází z interních zdrojů firmy TRW – Carr s.r.o., z dotazníkového šetření a z diskuzí se zaměstnanci personálního oddělení a ostatními zaměstnanci. Autorka práce do zkoumané společnosti dochází a metody výzkumu tudíž vycházejí i z vlastních pozorování. Zdroje a přílohy jsou uvedeny na konci práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vytváření pracovních míst

Kvalita vytváření pracovních míst rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti jednotlivých pracovníků s vykonávanou prací i o vykonávání dalších personálních činností (Koubek, 2001, str. 40).

Koubek (2001, str. 42) definuje pojem pracovní místo jako nejmenší prvek organizační struktury společnosti. Pracovní místo představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědností, které jsou přiměřené jeho schopnostem či kapacitě.

Podle Armstronga (2007, str. 261) je možné pojem pracovní místo definovat jako soubor příbuzných úkolů, které jsou vykonávány určitou osobou, která tím naplňuje samotný účel pracovního místa. Jedná se o určitou jednotku struktury organizace, která zůstává neměnná, ať už toto pracovní místo vykonává kdokoliv.

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož jsou definovány konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury neboli pracovních míst, která mají za úkol zabezpečit efektivní uspokojování potřeb organizace a také uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (Koubek, 2001, str. 40).

Obsah práce na pracovních místech je ovlivněn především cílem dané organizace, případně konkrétní organizační jednotky, dále pak konkrétními požadavky, které jsou skrz plnění cíle kladeny na pracovníky organizace, procesy a činnostmi prováděnými v organizaci či technikou a technologií organizace (Armstrong, 2007, str. 262).

Při vytváření pracovních míst je podle Koubka (2001 str. 42) nutné zajistit především následující body:

- Měly by efektivně přispívat k dosažení cílů organizace;
- Měly by přinášet uspokojení pracovníkům a motivovat je;
- Neměly by mít negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- Měly by být v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- Měly by být v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Podle Armstronga (2007, str. 262) by se při vytváření pracovních míst měly zohledňovat především následující faktory:

- Proces vnitřní motivace pracovníků;
- Charakteristiky struktury úkolů;
- Motivující charakteristiky práce;
- Význam modelu charakteristik práce;
- Zabezpečování vnitřní motivace.

1.1 Způsoby vytváření pracovních míst

Koubek (2007, str. 52) uvádí, že v praxi jsou často pracovní místa vytvářena intuitivně na základě přesvědčení nebo pocitu vedoucích pracovníků, že je potřeba nově zabezpečit určitou práci. Takto vytvořená pracovní místa metodou pokus a omyl se vyskytují především v rostoucích organizacích a v organizacích procházejících změnami.

Existuje však několik teoretických přístupů k vytváření pracovních míst, které jsou uváděny v praxi, přičemž každý z nich má odlišné cíle a různé výhody a nevýhody. Mezi nejznámější přístupy patří motivační a mechanistický přístup. Tyto přístupy budou blíže charakterizovány níže.

Podle Koubka (2001, str. 54) je hlavním principem motivačního přístupu to, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají svou práci rádi a považují ji za významnou, jsou vnitřně motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.

Efektivní výkon pracovníka a jeho skutečné uspokojení z vykonávané práce vyplývá podle Armstronga (2007, str. 262) především z vnitřního obsahu práce. Pracovníci jsou motivováni v případě, že jsou jim poskytnuty možnosti k dosažení jejich vlastních cílů. Prostřednictvím práce je tak daným pracovníkům dána možnost nejen vydělávat peníze, které uspokojují jejich základní potřeby i potřeby vyšších úrovní, ale nabízí také vnitřní odměnu neboli vnitřní uspokojení.

Motivační přístup je založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů (Koubek, 2001, str. 54).

Základem Herzbergovy teorie (Bělohávek, 1996, str. 175) je myšlenka, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu, ale že se jedná o dva naprosto odlišné jevy, které spolu vzájemně mnoho nesouvisí. Jednak existují příčiny, které způsobují spokojenost člověka, a dále existují jiné příčiny, které způsobují naopak nespokojenost člověka.

Faktory, které vedou k nespokojenosti člověka v zaměstnání, se nazývají hygienické faktory, a faktory, které vedou ke spokojenosti člověka, se nazývají motivační faktory (Adair, 2005, str. 121).

Motivační přístup k vytváření pracovních míst je vhodný a užitečný pro organizace, které chtějí mít vysoce motivované pracovníky, díky kterým dosáhnou příznivých výsledků (Koubek, 2001, str. 54).

Dalším přístupem k vytváření pracovních míst je mechanistický přístup, který podle Koubka (2001, str. 53) předpokládá, že: „*existuje jen jeden nejlepší způsob provádění dané práce a že pracovníci jsou užiteční v té míře, v jaké zapadnou do organizace tím, že vykonávají určitou a jasně specifikovanou činnost.*“ Mechanistický přístup tak klade důraz na mechaniku vykonávání práce a stanovuje, jak ji vykonávat, aby se optimálně využívaly veškeré vstupy jako jsou čas, energie, stroje a tak dále.

Mechanistický přístup k vytváření pracovních míst je vhodný a užitečný pro organizace, které se orientují především na efektivitu využívání zdrojů a ve kterých se práce opakuje a je tak předvídatelná z dlouhodobého hlediska nebo ve kterých se při vykonávání práce mohou vyskytovat časté chyby, kterým je možné zabránit právě při dodržování určitých postupů (Koubek, 2001, str. 53).

1.2 Získávání a výběr pracovníků

Náplň práce neboli obsah práce je dán množstvím a typy úkolů pro danou práci, jejich složením a propojením (Koubek, 2001, str. 43).

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti a úkoly či jakkoli další konkrétní požadavky (Armstrong, 2007, str. 354).

Specifikace pracovního místa neboli specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které jsou po pracovníkovi vyžadovány (Armstrong, 2007, str. 354).

Pro účely získání nových pracovníků je dle Armstronga (2007, str. 354) třeba vždy kromě požadavků na pracovní místo uvádět i pracovní podmínky na daném pracovním místě, jako jsou mzda nebo plat či zaměstnanecké výhody.

Podle Matějky (2002) je v případě potřeby obsazení pracovního místa nejdříve nutné spustit přípravné období, jehož cílem je vyhledání a výběr nejvhodnějšího kandidáta. Musí být detailně stanoveno jednak dané pracovní místo neboli název pozice a rovněž to, co musí případný kandidát splňovat. Zároveň by měla být stanovena míra tolerance při nesplnění některých požadavků na kandidáta. V tomto období musí být stanovena osoba, která bude za výběr nejvhodnějšího kandidáta zodpovědná, a nejvhodnější forma pro jeho získání. Typickou přípravnou činností je tvorba nabídky na pracovní místo, která je obvykle zabezpečována personálním útvarem ve spolupráci s příslušným odborným útvarem, do kterého spadá dané pracovní místo. Společně vypracovaná nabídka je následně zveřejněna vhodným způsobem.

Podle Kleibla (2001) se zaměstnavatel vhodnou formulací nabídky práce může vyhnout tomu, aby nebyl zahlcen obrovským množstvím žádostí nevyhovujících potencionálních kandidátů. Proto musí být v nabídce práce jasně definovány požadavky na pracovníka a ostatní náležitosti, jako jsou:

- název práce;
- spádové území, které připadá v úvahu pro dojíždění do zaměstnání;
- počet let odborné praxe při výkonu stejné nebo podobné práce;
- mzdové podmínky, které jsou srovnatelné s konkurenty v daném oboru a lokalitě.
- Čím bude nabídka práce výstižnější, tím přesněji bude moci být porovnávána s konkrétní nabídkou kandidáta.
- Podle Armstronga (2007, str. 358) je nejčastější metodou pro zveřejňování pracovních nabídek inzerování. Jelikož jsou při volbě formy získávání pracovníků zvažovány především tři kritéria, kterými jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů, cílem inzerování by mělo být:

Inzerát (Armstrong, 2007, str. 358) by měl být v úsilí o zájem uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů. Prostřednictvím inzerátu je vytvářena informace o pracovním mís-

tě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci, která musí být sdělována atraktivním a zajímavým způsobem. Poselství inzerátu musí být sděleno takovým způsobem, který nejen upoutá, ale také přiměje potenciální kandidáty dočíst ho až do konce. Následkem takto vytvořeného inzerátu by mělo být obdržení dostatečného počtu odpovědí od vhodných kandidátů.

2 Adaptace zaměstnanců

Pod pojmem adaptace zaměstnanců je skryto nejen uvádění nových zaměstnanců do společnosti, ale také další činnosti, díky kterým získá přijatý pracovník dostatečné informace pro rychlou adaptaci v novém prostředí a pro vykonávání určité práce.

Podle Armstronga (2007, str. 395) spočívá adaptace zaměstnanců do organizace „v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“

Dvořáková (2007, str. 143) definuje adaptaci jako „systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“

Jinou definici pojmu adaptace uvádí Rymeš (1986, str. 27). Podle této definice je adaptace „soubor aktivit, jimiž se jedinec jako subjekt vyrovnává s přírodním a společenským prostředím, s objektivní realitou.“

Účelem řízené adaptace nových zaměstnanců je dle Dvořákové (2007, str. 143):

- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců;
- Snížit ztráty na produktivitě;
- Zvýšit pracovní spokojenost.

Problém stabilizace je mimořádně palčivý obzvláště u nových zaměstnanců. Jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Noví zaměstnanci se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele (Dvořáková, 2007, str. 143).

Podle Armstronga (2007, str. 396) je pravděpodobnost, že noví pracovníci odejdou během prvních měsíců po nástupu do organizace, relativně vysoká. Organizace se tak prostřednictvím adaptace snaží o snížení následujících nákladů, které s odchody nově přijatých pracovníků souvisí. Těmito náklady jsou například:

- Náklady na získání nových pracovníků;
- Náklady na jejich uvedení do organizace;

- Náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- Náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb.
- Mezi náklady můžeme zařadit nejen finance, ale i napjatou atmosféru mezi zaměstnanci, kteří musí stále zaškolovat nové pracovníky a nemohou se plně věnovat své práci.

2.1 Proces orientace, orientační balíček pro nové zaměstnance

Zařazení pracovníků a jejich následná integrace neboli orientace je jednak závěrem výběrového procesu a zároveň začátkem pracovního procesu daného pracovníka. Proces orientace nového pracovníka v organizaci je tak započat v den jeho nástupu.

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, pro každé pracoviště i pro každou organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, jehož úkolem je usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Mimo jiné získávají noví pracovníci potřebné znalosti a dovednosti, díky kterým jsou schopni dosáhnout požadované úrovně jejich pracovního výkonu v co nejkratší době. Hlavním smyslem adaptačního programu je tak zkrátit období, po které nový pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí (Koubek, 2001, str. 180).

Proces orientace je možné definovat dle Vajnera (2007, str. 93) jako „*proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.*“

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, je závislý na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace a na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází (Koubek, 2001, str. 181).

Pro rychlejší orientaci nového pracovníka a usnadnění jeho nástupu do neznámého prostředí organizace je možné využít takzvaný orientační balíček pro nové zaměstnance.

Jedná se o soubor písemných materiálů, který obsahuje ty nejdůležitější informace, které si nový pracovník může v klidu prostudovat doma a případně později konzultovat některé otázky s pracovníky personálního útvaru či se svým nadřízeným (Koubek, 2001, str. 182).

Tento písemný dokument poskytuje novému pracovníkovi zásadní informace o společnosti, do které nastupuje. Většinou jsou v něm uvedeny jednak základní informace, které nový pracovník potřebuje znát při vstupu do společnosti, jako jsou například údaje o organizaci, organizační struktura, orientační plánec, důležité kontakty či fotografie managementu, a také odkazy na další užitečné informace, jako jsou například organizační řád, stravování či různé služby poskytované pracovníkům (Lukášová, 2010, str. 194).

Mezi další informace, které by měli být uvedeny v orientačním balíčku patří pracovní doba, dovolená a benefity.

V souvislosti se vztahem pracovníka ke kultuře organizace je podle Lukášové (2010, str. 194) vhodné, aby v tomto dokumentu zazněly rovněž informace o historii organizace, její misi, vizi, klíčových hodnotách, dosažených úspěších a tak podobně. Na druhou stranu by tento materiál neměl být až příliš detailní, aby nebyl příliš rozsáhlý. Jeho rozsah by měl odpovídat pozici, na kterou byl pracovník přijat.

Výhodou orientačního balíčku je, že je tak možné zkrátit pracovní dobu, neboť pracovník si nastuduje dané materiály mimo práci. Další výhodou orientačního balíčku je také to, že se snižuje pravděpodobnost, že se pracovník k některým informacím vůbec nedostane, protože mu je pracovník personálního útvaru či přímý nadřízený zapomněl poskytnout (Koubek, 2001, str. 182). V dnešní době je trendem, že orientační balíček zaměstnanec dostane, ale může si ho prostudovat i během své pracovní doby.

Poskytnutí orientačního balíčku novému zaměstnanci je navíc vyjádřením úcty vůči němu a projevem snahy mu pomoci v jeho orientaci v organizaci. Aby však každý nový zaměstnanec tento materiál přečetl a byl tak docílen skutečný pozitivní efekt, je důležité, aby byl jednoduchý, přehledný, atraktivní a emocionálně působivý (Lukášová, 2010, str. 194).

Walter D. St, John (1980, str. 375) doporučuje uvedení následujících položek v souboru písemných materiálů pro nové pracovníky:

- Současné organizační schéma organizace;
- Perspektivní (projektové) schéma organizace;
- Mapa organizace;
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci či pracovní místo;
- Příručka informující o politice organizace;
- Kopie kolektivní smlouvy;

- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa;
- Seznam podnikových volných dnů
- Seznam zaměstnaneckých výhod organizace;
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení;
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky;
- Přehled možností vzdělávání v organizaci;
- Zdroje informací;
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod;
- Ukázka každé z publikací organizace;
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla;
- Informace o pojištění pracovníků.

2.2 Oblasti orientace a adaptace

Adaptace a integrace nového pracovníka do organizace má podle Vajnera (2007, str. 94) obvykle tři základní oblasti:

- Celofiremní adaptace;
- Adaptace v útvarové jednotce;
- Adaptace na konkrétní pracovní místo.

Celofiremní neboli celopodniková orientace je zaměřená na zprostředkování informací obecného charakteru. Je společná pro všechny pracovníky dané organizace. Většinou nezohledňuje charakter a obsah práce nových pracovníků (Koubek, 2001, str. 182).

Podle Armstronga (2007, str. 398) by uvádění pracovníků nemělo spoléhat pouze na tištěné slovo. Výše uvedený orientační balíček pro nové zaměstnance by tak měl být doplněn činností pracovníků z personálního útvaru, kteří by měli probrat s každým jedincem, popřípadě se skupinou nových pracovníků, hlavní body.

Útvarová orientace, případně skupinová či týmová, je zaměřena přímo na začlenění nového pracovníka do určité pracovní skupiny či týmu. Jejím úkolem je postihnout jisté detaily a zvláštnosti,

jimiž se daný pracovní útvar vyznačuje. Obsahově tak bývá obvykle společná pro všechny pracovní místa v daném útvaru (Koubek, 2001, str. 182). Tato adaptace bývá taktéž nazývána jako sociální adaptace. Dle Bláhy a kol. (2005, str. 128) se jedná především o „*milé přijetí zaměstnance ve firmě, zajištění seznámení se s firmou a ostatními zaměstnanci a díky tomu vytvořit novému zaměstnanci psychickou pohodu.*“

Orientace na konkrétní pracovní místo má za úkol poskytnout novému pracovníkovi specifické informace přímo o charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Vajner, 2007, str. 94).

2.3 Cíle a funkce adaptace

Podle Armstronga (2007, str. 395) existují čtyři základní cíle adaptace nových zaměstnanců do podniku:

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

Základní funkce, které jsou výsledkem dobře provedené adaptace a integrace nového zaměstnance do organizace mohou být podle Vajnera (2007, str. 93) například tyto:

- Motivační;
- Informační;
- Sociální;
- Kontrolní;
- Psychohygienická;
- Rozvojová;
- Sebereflexní;
- Rekapitulační.

Dobře provedená adaptace a integrace nového zaměstnance do organizace s sebou nese výhody pro samotnou organizaci. V tomto případě plní dobře provedená adaptace dle Vajnera (2007, str. 93) následující funkce:

- Rychlé zapracování;
- Zpětná vazba k procesu náboru a výběru;
- Rozvinutí výkonnosti zaměstnance;
- Zlepšení image firmy;
- Argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem;
- Ušetření nákladů při rozloučení se;
- Efektivní využití zkušební doby;
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce;
- Registrace možných chyb v podnikových procesech.

Jelikož je nový pracovník v dané organizaci poměrně krátkou dobu, může být potencionálním zdrojem nových postřehů, které mohou být iniciativou pro realizaci změn nebo inovací v samotné organizaci (Hroník, 2007).

Samotný proces adaptace začíná podle Robertse (1997, str. 232) ještě před tím, než kandidát převezme novou pracovní roli. Již informace, které jsou uchazečovi o pracovní místo v dané společnosti poskytnuty během výběrového řízení, by měly směřovat k povzbuzení jeho nadšení a plánování jeho očekávání.

Na procesu adaptace a integrace nového zaměstnance se obvykle dle Vajnera (2007, str. 94) podílí:

- Personální útvar;
- Přímý nadřízený;
- Tutor neboli mentor, kouč, buddy;
- Vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců.

Proces adaptace probíhá současně po formální neboli oficiální linii, tak i neformálním způsobem. V případě oficiální adaptace se jedná o plánovitý proces, který je zabezpečován daným personálním útvarem a bezprostředním neboli přímým nadřízeným. V případě neoficiální adaptace se jedná o spontánní proces, který je zabezpečovaný novými spolupracovníky. Neformální způsob adap-

tace má značný význam především pro začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu. Pro adaptaci nového pracovníka je mnohdy významnější a efektivnější než oficiální proces (Koubek, 2001, str. 181).

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, která je charakterizována odvedenými výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, a neméně důležitým začleněním nového pracovníka do sociálních vztahů. Je možné hodnotit jak aktivně a jak často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti (Dvořáková, 2007, str. 144).

Adaptovanost nového zaměstnance je posuzována přímým nadřízeným, popřípadě vedoucím organizační jednotky, nebo jeho spolupracovníky. Toto hodnocení může být doplněno o sebehodnocení nového zaměstnance. Ten se tak může vyjádřit k procesu adaptace ze svého úhlu pohledu (Dvořáková, 2007, str. 144).

Podle Nového a Suryňka (2002, str. 152) probíhá optimální proces adaptace ve třech etapách. V rámci první etapy dochází k zařazení nového pracovníka na konkrétní pracovní pozici, jeho seznámení se s novou organizací, s prací, se svým nadřízeným a se spolupracovníky. Během druhé etapy pracovník získává potřebné znalosti a zkušenosti pro výkon svých pracovních povinností a postupně se sžívá se spolupracovníky. V rámci této etapy se pracovník orientuje v novém prostředí. V průběhu poslední, tedy třetí etapy, si pracovník vytváří iniciativní a aktivní přístup k práci. V rámci této etapy dochází k integraci pracovníka do pracovního kolektivu a jeho identifikaci s cíli dané organizace.

Dle Nového a Suryňka (2002, str. 152) je optimální průběh procesu adaptace podmíněn splněním následujících podmínek:

- Pracovník musí disponovat takovými předpoklady, aby byl schopen se vyrovnat s požadavky, které na něj jsou ve souvislosti jeho pracovním zařazením kladeny;
- Pracovník musí být dostatečně aktivní v řešení případných problémů, které se mohou objevit s ohledem na novou situaci;
- Pracovník musí být akceptován ostatními v nové pracovní skupině, což lze zabezpečit právě dobře zvládnutou adaptací;
- Organizace by měla být ochotna vycházet pracovníkovi do jisté míry vstříc v tom, aby i on mohl uspokojit svá počáteční očekávání.

V případě, že některá z výše uvedených podmínek není splněna, stává se adaptace neúplnou nebo v krajním případě dokonce neúspěšnou. Tato situace se může projevit například lhostejností či pasivitou nového pracovníka, jeho izolovaností ve skupině pracovníků, v jeho špatné pracovní morálce či dokonce jeho tendencemi k odchodu z organizace (Nový a Surynek, 2002, str. 152).

2.4 Plánování a délka adaptace

Pro nového pracovníka bývá obvykle obtížné vstřebat veškeré informace spojené s orientací na jednu či v krátké době, a proto by měla být rozprostřena do delšího časového úseku.

Ústní a písemná forma orientace by měla být dle Koubka (2001, str. 187) účelně sladěna, přičemž ústní informace by měla být poskytovány po částech a podle určitých priorit. Orientaci a následnou adaptaci nového zaměstnance nelze provést během jednorázového školení.

Doba, po kterou adaptace zaměstnance do organizace probíhá, je v každé firmě a na každém pracovním místě odlišná. Obecně však platí, že délka adaptace je ohraničena obdobím mezi třemi až šesti měsíci po nástupu pracovníka do nového zaměstnání (Vajner, 2007, str. 94).

I podle Koubka (2001, str. 187) proces orientace a adaptace vyžaduje různou dobu a také různý obsah, který zohledňuje dané pracovní místo v organizaci. Tento proces musí být dobře naplánován a prováděn prostřednictvím vhodných metod.

Z důvodu uvedených výše je tedy nutné sestavit časový harmonogram, ze kterého bude proces orientace a adaptace vycházet. Časový harmonogram je možné vytvořit následovně.

Již před nástupem nového pracovníka, tedy v období po rozhodnutí o výběru pracovníka organizací a sdělení tohoto rozhodnutí novému pracovníkovi, je možné mu předat písemné materiály (Koubek 2007, str. 199). Tyto písemné materiály, které umožňují domácí přípravu nového pracovníka, a byly blíže popsány v kapitole 2.1. Během tohoto období je možné taktéž realizovat schůzky nového pracovníka s budoucími spolupracovníky či umožnit mu návštěvu v místě jeho budoucího pracoviště (Vajner, 2007, str. 94).

V den nástupu do organizace nový pracovník absolvuje všechny procedury spojené s nástupem do nového zaměstnání, jako jsou například podpis smlouvy, lékařskou prohlídku, pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu a podobně. V den nástupu by měl být pracovník uveden na své nové pracoviště, kde by mělo proběhnout formální předání nového pracovníka jeho bezprostřednímu nadřízenému, a to

bez ohledu na to, zda se pracovník s bezprostředním nadřízeným setkal již dříve. Rovněž je důležité, aby bezprostřední nadřízený ústně seznámil nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Zároveň by nový pracovník měl v den nástupu absolvovat školení o bezpečnosti práce neboli by měl být seznámen s předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Koubek, 2001, str. 180).

V den nástupu by měl být nový pracovník rovněž proveden po organizaci a po příslušném útvaru a byl seznámen se svými spolupracovníky a může plnit první pracovní úkoly (Koubek, 2001, str. 188).

Během prvního týdne se pracovník postupně seznamuje se svojí prací, s důležitými kontaktními osobami, které jsou pro výkon jeho práce důležité. Postupně přebírá své pracovní povinnosti a úkoly a tyto činnosti koordinuje a plánuje společně se svými nadřízeným (Koubek 2007, str. 200).

V průběhu druhého týdne již pracovník začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. V této době je alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným věnováno problémům jeho orientace. V této souvislosti je taktéž pracovník kontaktován ze strany personálního útvaru (Koubek, 2007, str. 200).

Během třetího a čtvrtého týdne může pracovník v rámci orientace absolvovat krátká školení a pracovní semináře, které se týkají například norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod a tak podobně. Pracovník se opět alespoň jednou týdně formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru, za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů (Koubek, 2007, str. 200).

V období od druhého do pátého měsíce jsou definovány cíle a probíhá realizace činností pracovníka (Vajner, 2007, str.94). V tomto období jsou pracovníkovi postupně ukládány všechny úkoly plynoucí z jeho pracovního místa. Jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. V této době taktéž pracovník absolvuje další krátkodobá školení, která jsou zaměřena například na kvalitu, produktivitu, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovní vztahy a tak podobně (Koubek, 2007, str. 200).

Během šestého měsíce je proces adaptace nového pracovníka u konce. V tomto období se hodnotí jeho pracovní výkon, projednávají se další plány pro jeho personální a sociální rozvoj (Koubek, 2007, str. 200).

Adaptace je však dosti individuální. Adaptaci můžeme rozdělit z časového hlediska na krátkou a dlouhou adaptaci. Příkladem krátké adaptace je řidič metra v městské hromadné dopravě. Řidič se naučí, jak řídit vlak a získá základní informace o způsobu jízdy. Práce řidiče nevyžaduje náročné myšlenkové úsilí. Příkladem dlouhé adaptace může být pozice brusiče skla ve firmě Moser. Doba adaptace této pracovní pozice je 1 rok. Důvodem je náročnost práce a požadovaný precizní výsledek.

2.5 Nástroje vhodné pro adaptaci

Velké organizace, které obvykle formalizují proces adaptace, zpracovávají a implementují adaptační programy a dodržují je jako nástroj adaptace pro všechny nové pracovníky. Prostřednictvím tohoto nástroje je možné urychlit začlenění a zapracování nových pracovníků. Právě to je důvod, proč jsou dané organizace ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný adaptaci pracovníků (Dvořáková, 2007, str. 143).

Podle Dvořákové (2007, str. 143) „*je v posledních letech kladen důraz i na poznání organizační kultury, a proto adaptační program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci pracovníka a podnítit jeho angažovanost.*“ Tento program pak slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení pracovníka fungovat.

Dalším vhodným nástrojem pro adaptaci nových pracovníků je využití orientačního balíčku pro nové zaměstnance, který byl již popsán v kapitole 2.1.

Podle Armstronga (2007, str. 399) je možné jako nástroje pro adaptaci nových pracovníků využít formální informační kurzy. Tyto kurzy mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně. Formální kurz je příležitost poskytnout informaci o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách.

Formální kurz probíhá prostřednictvím využití videa či jiných vizuálních pomůcek, které běžně nejsou k dispozici v jednotlivých útvarech. Tyto formální kurzy však nemohou nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti, kde lze nejlépe uspokojit nejdůležitější potřebu, a to dobré zařazení nových pracovníků mezi ostatní spolupracovníky (Armstrong, 2007, str. 399).

Formální kurzy by v ideálním případě měly být zorganizovány co možná nejdříve po nástupu nových pracovníků do organizace. Jestliže je v organizaci dostatečné množství nových pracovníků,

může být tomuto kurzu věnována polovina prvního dne zaměstnání nebo jeden půlden či celý den v průběhu prvního týdne zaměstnání. Tyto kurzy však mohou být i odloženy do doby, dokud nebude k dispozici dostatečné množství nových pracovníků. V tomto případě je nutné, aby noví pracovníci získali ty nejdůležitější informace hned v den nástupu od personalistů či bezprostředního nadřízeného (Armstrong, 2007, str. 399).

Obsah formálních informačních kurzů může být podle Armstronga (2007, str. 400) poskládán podle potřeb organizace z následujících okruhů:

- Informace o organizaci;
- Příležitosti ke vzdělávání pracovníků;
- Proces řízení pracovního výkonu;
- Zdraví a bezpečnost;
- Pracovní podmínky;
- Odměny a zaměstnanecké výhody;
- Politika, postupy a další opatření;
- Zapojení a spoluodpovědnost odborů a pracovníků.

Dalším nástrojem pro adaptaci nových pracovníků je vzdělávání pracovníků při výkonu práce na pracovišti. Za účelem získání určitých dovedností a znalostí může být toto vzdělávání doplněno zvláštními kurzy mimo dané pracoviště (Armstrong, 2007, str. 400).

Aby vzdělávání na pracovišti nebylo náhodné, neúčinné a nezpůsobovalo tak zbytečné plýtvání, je podle Armstronga (2007, str. 400) žádoucí, aby byl využit plánovitý a systematický přístup při využití tohoto nástroje. Takovýto přístup zahrnuje:

- Analýzu pracovního místa nebo dovedností za účelem konkretizování přípravy vzdělávání;
- Vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát;
- Využití určených spolupracovníků jako rádců a mentorů;
- Koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně ustanovených a vyškolených útvarových vzdělavatelů;
- Zvláštní pověření úkolem.

Speciálním nástrojem, kterého může být rovněž využito při adaptaci nových pracovníků je takzvaný e-learning. Vzdělávání prostřednictvím využití počítačů může být využito jako vhodný doplněk řízeného vzdělávání na pracovišti (Armstrong, 2007, str. 400).

Další nástroje, které je možné při procesu adaptace využít, jsou uvedeny níže:

- Vstupní školení;
- Ukázka pracovního postupu a pracovní inštruktáž;
- Pracovní cesta;
- Rotace práce;
- Mentoring.

2.6 Kontrola a hodnocení adaptace zaměstnanců

Aby byl adaptační proces účinný, je nutná průběžná kontrola plnění adaptačního plánu a závěrečné hodnocení procesu adaptace. Je-li vyhodnocení plánu adaptace pouze formální, nemůže celý proces přinést očekávaný výsledek. Hlavním smyslem adaptace je, aby na základě jejího vyhodnocení byl pracovníkovi nastíněn jeho další pracovní rozvoj (Bedrnová, Nový 2002).

Součástí adaptačního procesu musí být zavedený systém kontrol průběhu a hodnocení jeho výsledků. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým pracovníkem a nebo alespoň distribuuje formuláře, prostřednictvím kterých získává od nových zaměstnanců informace o tom, kde a s čím mají problémy (Dvořáková, 2007, str. 144).

I podle Koubka (2001, str. 189) je součástí procesu adaptace pracovníka jeho soustavné hodnocení. Průběžně je tedy hodnoceno, jak se pracovník vyrovnává s jednotlivými problémy adaptace i s narůstajícími pracovními úkoly daného pracovního místa. Dále je také hodnocen jeho přístup k práci a jeho příspěvek k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště.

Dvořáková (2007, str. 144) uvádí, že hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o „*spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systému organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu.*“

Nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci nového pracovníka z pohledu Dvořákové (2007, str. 144) je rozhovor bezprostředního nadřízeného s pracovníkem, protože přímý nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti přímo na pracovišti.

Existuje mnoho způsobů pro vyhodnocení adaptačního procesu. Stýblo (2003, str. 77) uvádí, že může být adaptační proces vyhodnocen následujícím způsobem:

- Hned na začátku adaptačního procesu je třeba stanovit adaptační plán a program;
- Adaptační proces je nutné sledovat průběžně a provádět pravidelné dílčí vyhodnocování jednotlivých dílčích plánů a hodnotit jejich efektivitu;
- V případě, kdy se nedaří původní časový či obsahový plán plnit, je třeba průběh adaptace usměrňovat správným směrem;
- Na závěr procesu adaptace je třeba provést řízený rozhovor s pracovníkem a společně s ním posoudit přínos adaptace a naplánovat další rozvoj pracovníka. U tohoto hodnotícího rozhovoru je taktéž vhodná účast personalisty a mentora.

Pro kontrolu a hodnocení adaptačního procesu mohou být využity následující metody (Koubek, 2001, str. 206):

- Hodnocení podle stanovených cílů;
- Hodnocení na základě plnění norem;
- Volný popis
- Hodnocení na základě kritických případů;
- Hodnocení pomocí stupnice;
- Checklist;
- Metoda BARS.

Odchody nových pracovníků mohou být podle Armstronga (2007, str. 339) důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti či možností najít bez větších problémů práci jinde. Metod pro měření odchodů pracovníků z organizace existuje několik. Jedním způsobem je měření podle ukazatele míry přežití. Tato metoda pro analýzu odchodů pracovníků vyjadřuje podíl pracovníků, kteří byli do organizace v určitém období získáni a kteří jsou v organizaci ještě po x měsících či letech. Další metody pro měření odchodů pracovníků z organizací jsou například míra odchodů, ukazatel střední délky zaměstnání či index stability.

Podle Koubka (2001, str. 182) je orientace a adaptace zaměstnanců v organizaci zaměřena především na nově přijaté pracovníky, avšak mnohé organizace praktikují i specifickou orientaci v případě přechodu dosavadního pracovníka na jinou pracovní funkci, a to především v případě, že se jedná o pozici s odlišným obsahem práce a v odlišném pracovním a sociálním prostředí, než mělo dosavadní pracovní zařazení pracovníka. Obsah orientace i struktura písemných materiálů jsou v tomto případě méně rozsáhlé. Tato orientace bývá označována jako reorientace (týká se i nástupu po rodičovské, po delší nemoci atd.).

3 Důsledky a shrnutí teoretické části

V teoretické části byly objasněny hlavní pojmy z oblasti orientace a adaptace nových pracovníků. Byl zde popsán samotný proces adaptace a jeho hlavní fáze, bez kterých by nebylo možné dosáhnout úspěšné adaptace nových pracovníků do organizace.

Hlavním smyslem adaptace pracovníků je to, aby se daný pracovník co možná nejrychleji zařadil do pracovního kolektivu daného útvaru i samotné organizace, přizpůsobil se stylu práce v daném útvaru i organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, které bude v organizaci potřebovat, orientoval se v organizačním uspořádání společnosti a především se ztotožnil s cíli a posláním dané organizace.

Z pohledu společnosti je rychlá a úspěšná adaptace nových pracovníků důležitá především proto, aby bylo zamezeno fluktuaci zaměstnanců, která s sebou nese dodatečné náklady a aby bylo dosaženo zvýšení produktivity práce v co nejkratší době.

Aby byla adaptace nových zaměstnanců úspěšná, je nutné prostřednictvím využití vhodných nástrojů, implementovat předem sestavený plán adaptace nového pracovníka a následně průběžně kontrolovat jeho plnění a hodnotit dosažené výsledky.

Samotný proces adaptace probíhá většinou jak po formální stránce formou řízené adaptace, tak i po neformální linii, kde se jedná především o začlenění nového pracovníka do nového pracovního kolektivu. Tato neformální část adaptace má pro nového pracovníka většinou zásadní význam a je pro něj důležitější než oficiální formální proces.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika analyzovaného podniku TRW

- Carr s.r.o. Stará Boleslav

TRW-Carr s.r.o. ve Staré Boleslavi, je součástí koncernu ZF TRW. Firma ZF působí ve 40 zemích světa. ZF je certifikovaným dodavatelem největších automobilek a splňuje náročné normy nejen při výrobě produktů, ale i při ochraně životního prostředí. Ústřední sídlo společnosti ZF je v německém Friedrichshafenu. ZF TRW je divizí společnosti ZF



Obrázek 1 logo ZF a TRW

Zdroj: O společnosti. 2017

TRW – Carr s.r.o. ve Staré Boleslavi zaměstnává cca 1800 zaměstnanců. Hlavním předmětem činnosti je výroba bezpečnostních pásů a zámků, západek a horních nastavení pro automobily. Dále pak výroba prototypů a testování COP. Společnost ZF TRW v rámci skupiny ZF neustále zlepšuje a inovuje své produkty, tak i sama sebe. Mezi zákazníky této pobočky patří VW Group, BMW, Daimler, Fiat, Ford, Hyundai, GM, Grammer, Jaguar, Johnson Controls, Lear, Magna, Renault – Dacia a Rolls-Royce.

4.1 Historie závodu TRW – Carr s.r.o. v České republice

V České republice začíná společnost TRW výrobu od roku 1996. V tomto roce došlo k přemístění výroby z TRW Peterlee ve Velké Británii do TRW – Carr s.r.o. Řepov. V roce 1998 byla přestěhována do nového závodu TRW-Carr Stará Boleslav, kde sídlí dodnes. V roce 1999 proběhl Škoda procesní audit, za který závod ve Staré Boleslavi získal hodnocení závodu „B“ (80 %). O rok později, již při stejném auditu získal závod hodnocení „A“ (92 %). Díky tomuto vynikajícímu hodnocení došlo k počátku přímých dodávek pro koncern VW.

V roce 2002 se v TRW ve Staré Boleslavi zavedla metoda Six Sigma. Six Sigma je druh strategie řízení. Cílem této strategie je nejen identifikovat, ale i odstranit příčiny defektů a chyb v jednotlivých procesech.

V roce 2005 došlo k velkému nárůstu výroby z důvodu uzavření závodu TRW Burgas ve Španělsku. Do Staré Boleslavi bylo přemístěno přibližně 60 % výroby z předešlého závodu. V roce 2008 došlo k rozšíření závodu o kancelářské prostory a laboratoř. Dalším významným rokem se stal rok 2010, kdy byl zaveden nový systém týkající se procesu sestavování 3bodových bezpečnostních pásů s tzv. Optimalizovanou konečnou kontrolou

Nejdůležitějším současným milníkem je rok 2015, kdy koncern ZF kupuje společnost TRW Automotive a závody TRW jsou zařazeny do nové divize ZF TRW.

4.2 Hodnoty společnosti

Společnost ZF TRW uvádí na svých webových stránkách své hodnoty, které charakterizují kulturu firmy a její strategie. Společnost TRW – Carr s.r.o. Stará Boleslav dodržuje stanovené zásady. Mezi uvedené hodnoty patří vytváření důvěry, povzbuzování lidí, řízení výkonnosti, přijímání změn, orientování na zákazníka, budování týmové práce.

Firma se propaguje přehlednými webovými stránkami. Nacházejí se zde informace pro dodavatele, média, investory a současné či potenciální zaměstnance. Zajímavostí je, že tato firma byla v akademickém roce 2011/2012 hlavním partnerem ČVUT.

5 Analýza adaptačních procesu ve společnosti

TRW - Carr s.r.o.

Adaptační procesy ve společnosti TRW-Carr s.r.o. probíhají ve dvou různých liniích. Operátoři výroby procházejí při nástupu do zaměstnání jiným adaptačním procesem než noví zaměstnanci, kteří nastupují na kancelářské pozice.

V momentě přijetí pracovní nabídky vhodným kandidátem je ve společnosti TRW – Carr s.r.o. spuštěna fáze přípravy na příchod nového zaměstnance. Během této fáze je příslušný vedoucí zaměstnanec zodpovědný za zpracování adaptačního plánu pro nově nastupujícího zaměstnance do jím řízeného oddělení. Vedoucí zaměstnanec rovněž v této fázi určuje mentora neboli instruktora. Jedná se o zkušenějšího pracovníka, který bude novému pracovníkovi radit a vést ho při řešení budoucích pracovních problémů. V této fázi je mentor odpovědný za kontrolu sestaveného plánu školení.

Při nástupu nového zaměstnance je zahájena příprava adaptace. Adaptační proces začíná absolvováním vstupního školení, na kterém je zaměstnanci předán adaptační plán. Vstupní školení je organizováno personálním oddělením společnosti.

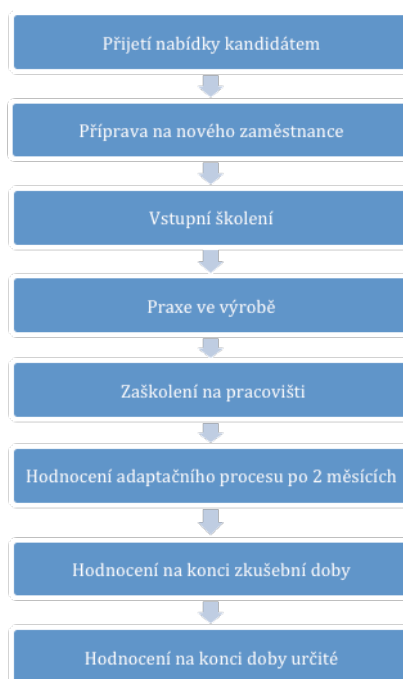
Adaptační plán pro nově příchozího zaměstnance je sestaven ve spolupráci přímého vedoucího a personálního oddělení společnosti. Pro tento plán má společnost standardizovaný formulář, který po jeho vyplnění slouží taktéž jako záznam o provedených zaškolení.

Po ukončení vstupního školení absolvují noví pracovníci praxi ve výrobě a následně jsou zaškolení již přímo na pracovišti podle adaptačního plánu.

Následně probíhá hodnocení adaptačního procesu nových zaměstnanců v časových horizontech 2 měsíců ve zkušební době, 3 měsíců po uplynutí zkušební doby a následně po odpracování 8 až 11 měsíců před koncem doby určité. ¹ Specifika jednotlivých adaptačních procesů jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

¹ Pracovník je nejdříve přijat na dobu určitou a po odpracování 12 měsíců přechází pracovník na dobu neurčitou. Zkušební doba je 3 měsíce.

Schéma znázorňující adaptační proces společnosti TRW – Carr s.r.o. pro nově příchozí zaměstnance je uvedeno na obrázku níže.



Obrázek 2 Adaptační proces ve společnosti TRW – Carr s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Adaptační proces pro kancelářské pozice

Vstupní školení

První den vstupního školení je nejprve novým pracovníkům předána pracovní smlouva a ostatní dokumenty a poté začíná vlastní školení, které trvá do následujícího dne.

Třetí den po nástupu jsou noví pracovníci provedeni společností, kde jim jsou ukázány jednotlivá oddělení, meeting rooms a jsou představeni důležitým osobám. Je jim předán a vysvětlen plán zaškolení a zdůrazněna povinnost být dobře zaškolen.

V tento den získává nový pracovník informace o svém mentorovi, odborném vedoucím a je představen ostatním spolupracovníkům.

Následně se musí nově přijatí zaměstnanci seznámit s praxí ve výrobě. Seznamování se s výrobou trvá minimálně dva dny u kancelářských profesí.

Zaškolení na pracovišti

Po absolvování vstupního školení a praxe ve výrobě začíná zaškolení přímo na daném pracovišti. Nový pracovník prochází tzv. kolečko podle připraveného adaptačního plánu.

V tomto období absolvuje nový pracovník každých 14 dní krátkou schůzku s personalistou za účasti svého mentora, která slouží jako kontrola zaškolovacího procesu a je zde zjišťována spokojenost nového pracovníka s prací.

Součástí adaptačního procesu během zkušební doby je pobyt nového pracovníka na jiných odděleních, který mu umožňuje poznat širší okruh činností organizace, větší okruh spolupracovníků, rychleji poznat a pochopit činnosti předcházející nebo navazující na jeho činnosti v rámci organizace a dále pochopit produkt a proces. Návštěvy na jednotlivých odděleních nesmí probíhat dříve, než nový zaměstnanec absolvuje praxi ve výrobě a minimálně 14 dní působí na svém vlastním oddělení. Tyto návštěvy se vztahují především na konkrétní pozice v oblasti kvality, technického provádění výroby, nových projektů a logistiky. Délka doby pobytu na jiném oddělení se odvíjí od pracovní pozice. Předpokládaná délka pobytu v hostujícím oddělení je maximálně 1 týden.

Hodnocení

Po odpracovaných 2 měsících je novému zaměstnanci zaslán formulář pro hodnocení adaptačního procesu. Po uplynutí zkušební doby vyplňuje vedoucí nového pracovníka formulář pro hodnocení adaptačního procesu, který vedoucí vyplňuje za účasti nového pracovníka a následně ho předává na personální oddělení. Nový zaměstnanec a vedoucí pracovník zároveň vyplňují i formulář pro hodnocení mentora. Formulář pro hodnocení mentora slouží ke zpětné vazbě. Na základě tohoto formuláře získá mentor finanční ohodnocení.

Na konci zkušební doby, tedy po třech měsících, se koná schůzka nového zaměstnance s HR Supervisorem, na které získává zpětnou vazbu jak nový zaměstnanec, tak i společnost. Schůzka se koná v meeting room.

Hodnocení na konci doby určité, tedy po 12 měsících, probíhá po odpracování 8 – 11 měsíců. Provádí jej vedoucí pracovník nového zaměstnance prostřednictvím formuláře pro hodnocení na konci doby určité. Následně se uskuteční schůzka mezi HR manažerem a pracovníkem, kde dojde k vyhodnocení doby určité.

5.2 Adaptační proces pro výrobní dělníky

Adaptační proces pro nově příchozí zaměstnance, kteří do společnosti nastupují na výrobní pozici, je taktéž zahájen vstupním školením, které trvá 2 pracovní dny.

Harmonogram vstupního školení pro výrobní dělníky je následující:

1. Den školení

- 6:45 – 7:00 Představení společnosti
- 7:00 – 9:30 Školení HSE (Health, Safety, Environmental)
- 9:30 – 9:40 Přestávka
- 9:40 – 10:25 Úvod do automotive – specifika
- 10:25 – 10:45 Vyhodnocení testu HSE
- 10:45 – 11:30 Technologie výroby
- 11:30 – 11:50 Prohlídka výroby
- 11:50 – 12:20 Oběd
- 12:20 – 12:50 Kvalita výrobku – cvičení
- 12:50 – 13:05 Etické normy a MVV (Mission, Vision, Values)
- 13:05 – 14:00 Interní informace (čipování, rozdělení do směn, vstupní dokumenty)

2. Den školení

- 6:00 – 7:15 Výrobní proces
- 7:15 – 7:30 Přestávka
- 7:30 – 8:15 Údržba
- 8:15 – 8:45 Úvod do kvality
- 8:45 – 9:00 Přestávka
- 9:00 – 11:00 Výrobní dokumentace
- 11:00 – 11:30 Oběd
- 11:30 – 12:15 Logistika
- 12:15 – 13:00 Praktické cvičení + test
- 13:00 – 13:15 Rozdělení do směn
- 13:15 – 14:00 Vstupní dokumenty

5.3 Zaškolení na pracovišti

Následně se musí nově přijatí zaměstnanci seznámit s praxí ve výrobě. Seznamování se s výrobou trvá obvykle na výrobních pozicích 2 pracovní týdny.

Zaškolení na pracovišti se provádí ihned po ukončení nástupního školení. Zaškolení výrobních dělníků na pracovišti organizuje a provádí nominovaný mentor společně s Cell Leaderem přímo na pracovišti, na kterém je nový zaměstnanec zařazen.

Během tohoto zaškolení je pracovník zapracováván ve vykonávání svých úkolů. Výrobní linky mají předem nominované mentory, kteří jsou novým pracovníkům vždy k dispozici, aby je zaškolovali. Každé oddělení ve výrobě má svého trenéra výroby, který ověřuje jednotlivé operace na výrobní lince.

Přehled o zaměstnancích a jejich kvalifikačních stupních na konkrétních pracovištích výrobní linky se zaznamenává do tréninkové matice, která je v online podobě na intranetu, kde je zpřístupněna všem zaměstnancům.

Hodnocení

Tréninková matice je propojena s interním systémem, který slouží k evidenci školení operátorů a jejich ověřování znalostí. Při ověřování znalostí pracovníků pro jednotlivé operace se vždy uděluje známka od 1 do 3, přičemž známka 1 znamená nejhorší hodnocení a známka 3 nejlepší hodnocení.

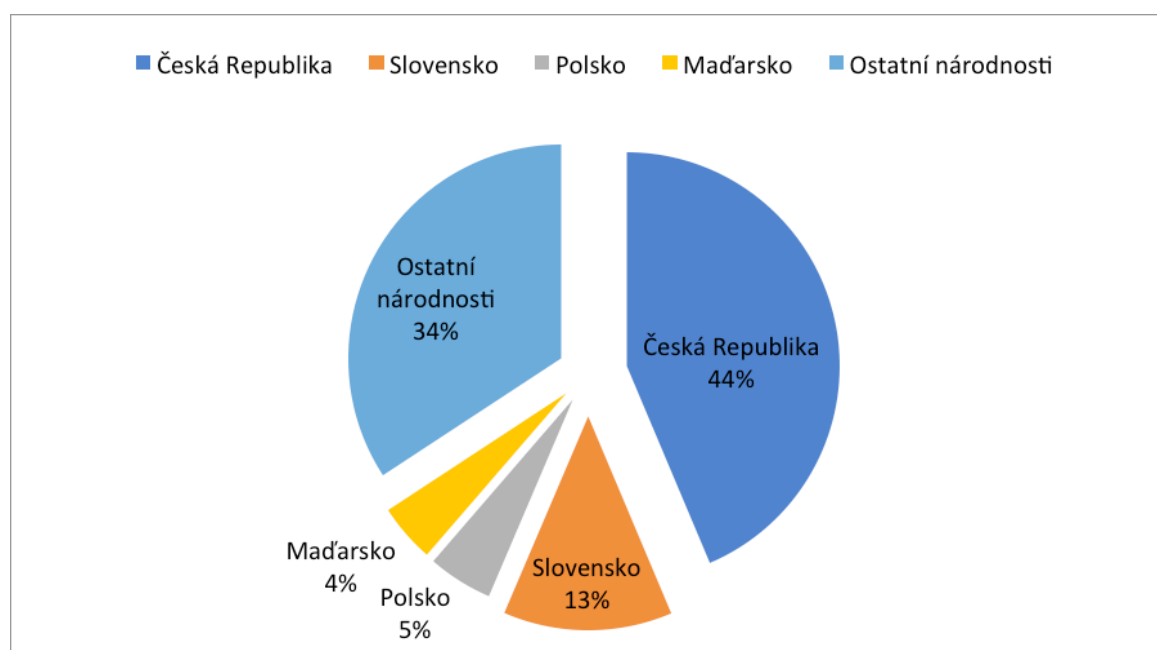
Proces školení zaměstnanců výroby po zkušební době vychází z matice vzdělávání a z požadavků jednotlivých nadřízených vedoucích zaměstnanců. Formulář k hodnocení úrovně znalostí, dovedností, postojů a chování zaměstnanců ve výrobě slouží zároveň jako ověření znalostí konečných kontrol. Hodnocení pomocí tohoto formuláře se provádí periodicky a podle bodového výsledku náleží zaměstnanci, který má po zkušební době, příslušný kvalifikační bonus. První přezkoušení probíhá vždy po zkušební době, dále pak jednou za rok nebo na základě požadavků výroby. Ověřování a hodnocení znalostí zaměstnanců provádí trenér výroby.

6 Zhodnocení adaptačního procesu

Adaptace zaměstnanců společnosti na dělnických pozicích nefunguje optimálně. Důvodem tohoto tvrzení je především to, že mezi zaměstnanci ve výrobě pracuje velké množství národností. Hlavní překážkou je jazyková bariéra. V současné době společnost nezískala jiné tuzemské pracovníky, a proto nabírá na výrobní pozice především cizince.

Národnostní složení zaměstnanců společnosti TRW - Carr s.r.o. na výrobních pozicích je uvedena na grafu níže.

Graf 1 Národnostní složení zaměstnanců společnosti TRW – Carr s.r.o.. na výrobních pozicích



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je patrná národnostní rozmanitost na výrobních pozicích. 57 procent tvoří pracovníci české a slovenské národnosti, zbývajících 43 procent tvoří cizinci.

Dalším zdrojem odkud lze zjistit, jak funguje adaptační proces pro výrobní zaměstnance, je výsledek analyzování nejčastějších důvodů odchodu pracovníků ze společnosti.

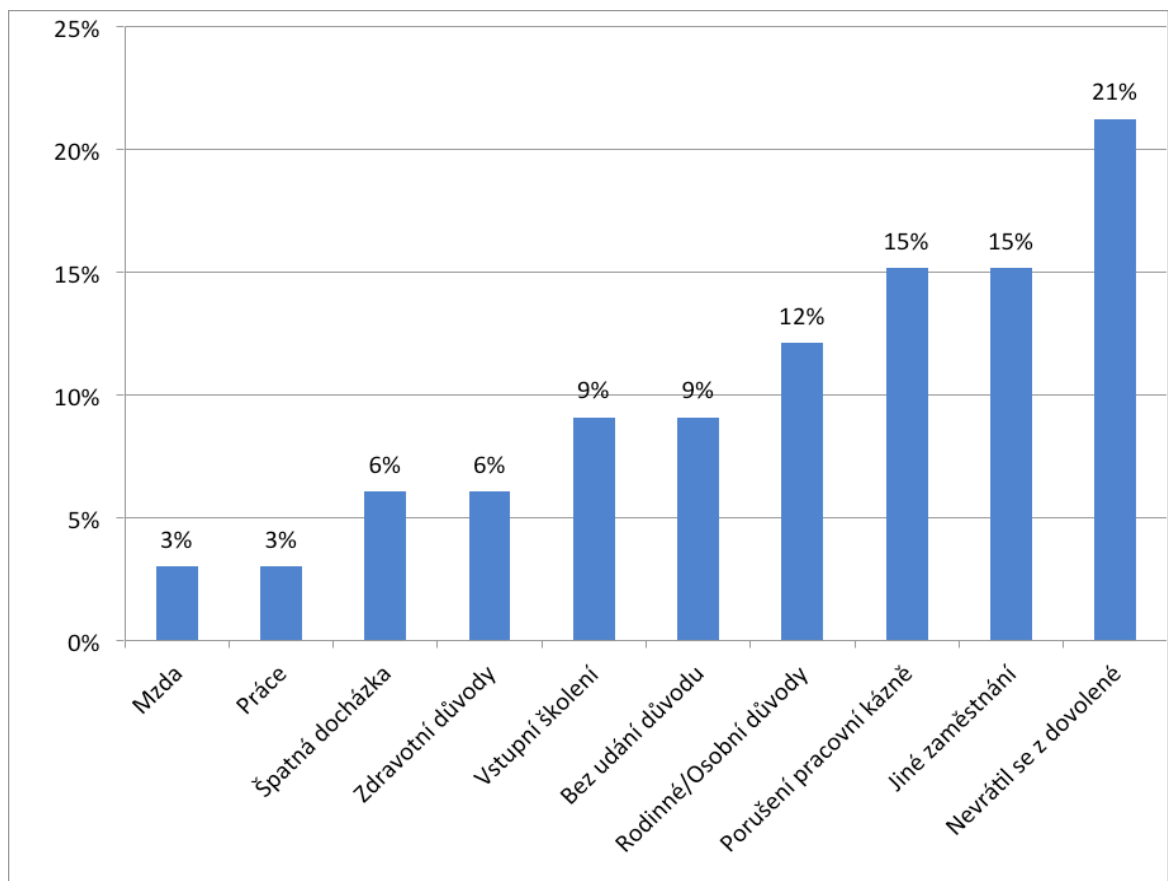
Nejčastější důvody pro odchod zaměstnanců ze společnosti jsou:

- Nevrátil se z dovolené;

- Jiné zaměstnání;
- Porušení pracovní kázně;
- Rodinné a osobní důvody;
- Bez udání důvodu;
- Vstupní školení;
- Zdravotní důvody;
- Špatná docházka;
- Práce;
- Mzda.

V následujícím grafu jsou uvedeny nejčastější důvody odchodu zaměstnanců v procentním zastoupení.

Graf 2 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z výroby TRW – Carr s.r.o. na výrobních pozicích



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu jsou patrné nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání. Čeho je třeba si povšimnout, že 9 procent pracovníků odchází z důvodu vstupního školení. To představuje velké procentuální zastoupení a tento údaj může být důvodem neoptimální adaptace ve společnosti TRW.

6.1 Pozorování

Vstupní školení probíhá dle předem stanoveného časového harmonogramu. Je uspořádáno tak, aby se jednotlivé činnosti vhodně střídaly. Do obsahu jsou vloženy obecné informace o společnosti, je teoreticky popsáno, co operátora výroby čeká na výrobní lince. Zvláštností je, že vstupní školení tedy není organizováno pro jednotlivé národnosti. Na vstupním školení jsou přítomni tlumočníci, kteří pomáhají s překladem. Školící prostory nejsou úplně vhodné, kapacita místnosti není dostatečná. Dalším specifikem je, že vstupní školení není organizováno interními lektory, ale dvěma lektory z externích školící společnosti. Společnost TRW – Carr s.r.o. nemá v nynější době obsazené místo interního školitele.

Po absolvování vstupního školení následuje část adaptace na konkrétním pracovišti. Trenérka výroby přivede nového operátora výroby na předem určené pracovní místo, kde adaptační proces pokračuje. Plynule navazuje na vstupní školení. Operátorovi výroby je přidělen jako mentor zkušenější kolega či kolegyně. Zaškolení na základní pozice trvá min. 2 až 3 týdny, záleží však na šikovnosti a manuální zručnosti operátora výroby. Zaškolit se musí na všechny operace na konkrétní lince. Při zaškolování opět asistují tlumočníci, častým problémem je jazyková bariéra. Řešením by bylo najímat pouze česky mluvící operátory výroby, ale ty je na pracovním trhu těžké získat.

6.2 Dotazníkové šetření

K ověření kvality adaptačního procesu v popsané firmě bylo využito dotazníkového šetření. Jeho cílem je vyhodnotit stav adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců, jestli je uspokojivý. Následně upozornit na případné nedostatky a navrhnout možná opatření.

Do výzkumného šetření byli zahrnuti jen zaměstnanci, kteří nastoupili nově a pracují ve společnosti nejdéle 2 roky. Tento vzorek respondentů byl zvolen úmyslně. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání již déle, by si nemuseli pamatovat vše a neodráželo by to reálnou situaci procesu adaptace. Základní výzkumný soubor tvoří zaměstnanci pracující ve výrobních a kancelářských pozicích, u kterých je předpoklad, že se po jednom roce stanou zaměstnanci na dobu neurčitou. Důvodem je to, že nejcennějším zdrojem jsou právě zaměstnanci, se kterými se může počítat i do budoucna. U nich nejvíce záleží na jejich spokojenosti a také kvalitě provedené práce.

Jak již bylo uvedeno, kvůli jazykovým bariérám byly dotazníky směřovány jen česky mluvícím zaměstnancům.

Začátek dotazníkového šetření obsahuje identifikační otázky, které zjišťují strukturu respondentů. Následují otázky, které šetří stávající adaptační proces. Otázky jsou koncipované na úvodní dny, kdy zaměstnanec nastoupí do zaměstnání, a na celkovou spokojenost s adaptací. Závěrečná otázka zjišťuje případné možnosti zlepšení adaptačního procesu.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

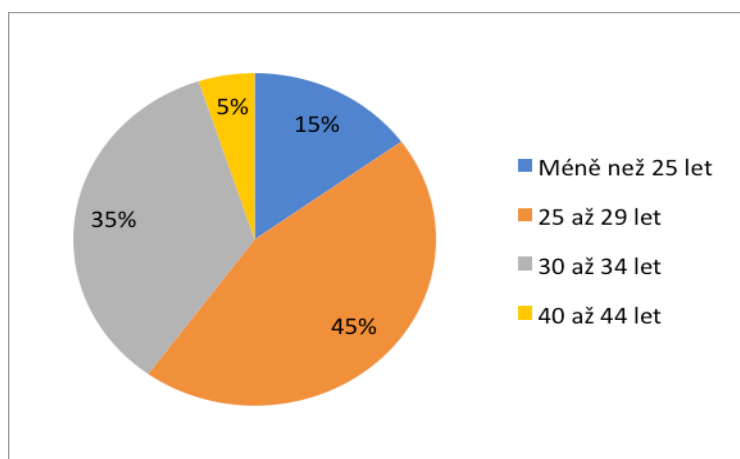
Dotazníkové šetření proběhlo v dubnu 2017 ve výše zmíněné firmě. Dotazník obsahuje 12 otázek. Dotazník byl adresován celkem 60 zaměstnancům společnosti TRW-Carr ve Staré Boleslavi. Vyplněných se vrátilo 43. To představuje 72 procentní návratnost. Všichni respondenti byli v pracovním poměru v délce do 2 let, což dává předpoklad k dobré analýze dat. Dotazník je k nahlédnutí v příloze. Dotazníkové šetření týkající se adaptačního procesu bude analyzováno duálně, aby se podařilo zjistit reálný stav adaptace kancelářských pozic a adaptace dělnických pozic.

6.3.1 Kancelářské pozice

Identifikační otázky

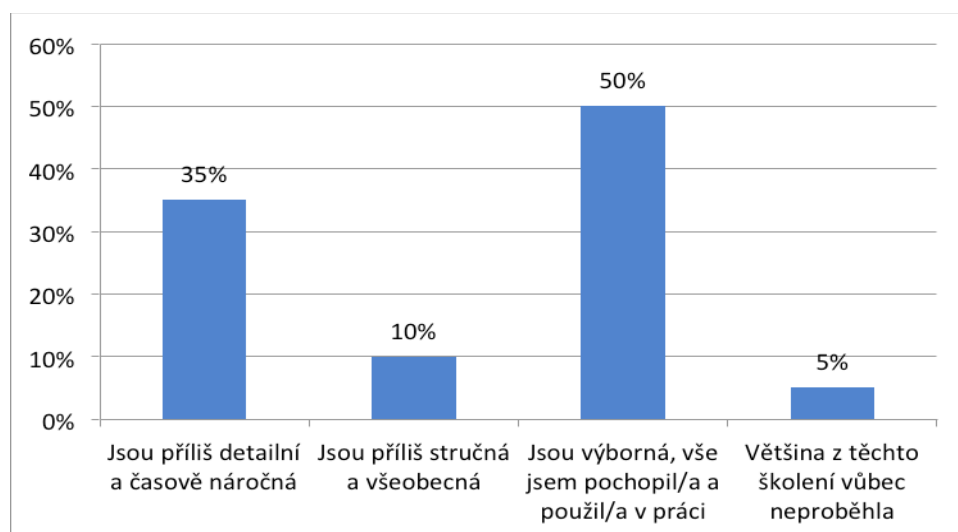
První čtyři otázky se týkaly identifikace zaměstnanců. Celkový počet respondentů z kancelářských pozic byl 20. Mezi respondenty pracujícími na kancelářských pozicích bylo 40 procent žen a 60 procent mužů. Největší počet respondentů bylo ve věku 25 až 29 let. Všichni respondenti byli záměrně vybráni, aby splňovali dobu pracovního poměru do 2 let. Největší počet respondentů je v pracovním poměru v rozmezí 7 až 12 měsíců.

Graf 3 Věk - kancelářské pozice



Z grafu vyplývá, že procesem adaptace prochází 85 % pracovníků do věku 34 let. U této otázky se ukázalo, že procesem adaptace neprochází lidé starší více jak 44 let.

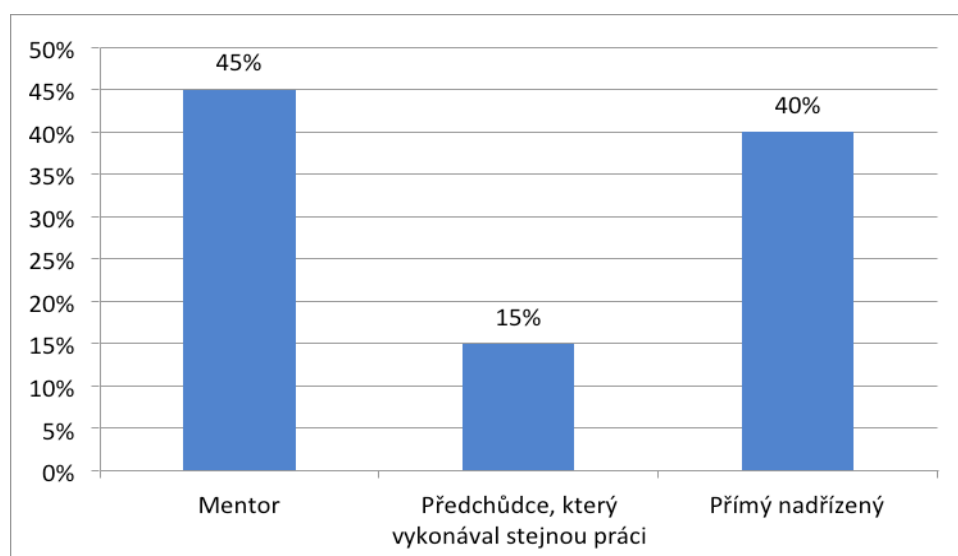
Graf 4 Hodnocení vstupního školení – kancelářské pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf uvádí, že polovina respondentů je se vstupním školením spokojena. Následujících 35 % dotazovaných odpověděla, že jsou příliš detailní a časově náročná. Pro zbytek respondentů je vstupní školení příliš stručné a všeobecné (10 %) a u jednoho respondenta se ukázalo, že u něj veškerá vstupní školení vůbec neproběhla.

Graf 5 Osoba předávající prvotní informace – kancelářské pozice

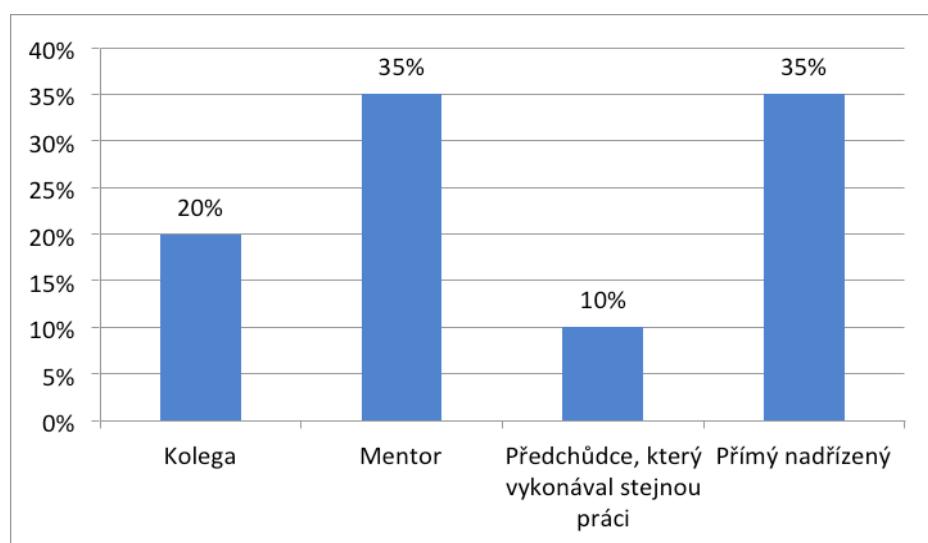


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce informací předává mentor a následně přímý nadřízený. Z odpovědí vyplynulo, že předávání informací při adaptaci probíhá správně. Nejméně bylo uvedeno, že náplň práce a další informace předal předchůdce, který vykonával stejnou práci.

Po příchodu na pracoviště bylo 85 % respondentů představeno přímým nadřízeným. Následujících 10 % bylo představeno svým spolupracovníkem a jen 5 % nebylo představeno vůbec. Z toho vyplývá, že je třeba si dát pozor, aby byli pracovníci vždy představeni přímým nadřízeným.

Graf 6 Nejvíce napomáhající osoba při adaptaci – kancelářské pozice



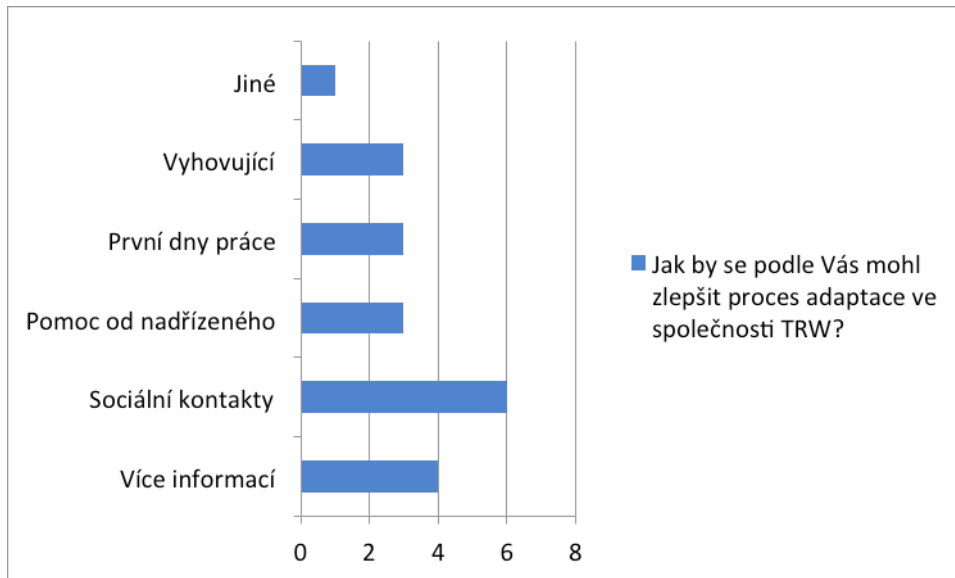
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti kancelářských pozic uvedli, že nejvíce jim pomohl v době adaptace mentor (35 %) a přímý nadřízený (35 %). Což vypovídá, že pomoc při adaptaci je správně rozložená mezi tyto dvě osoby. Následně bylo uvedeno, že 20 % respondentům pomohl nejvíce kolega a zbývajícím respondentům (10 %) jejich předchůdce, který vykonával stejnou práci. 90 % respondentů uvedlo, že jim byla přidělena osoba, za kterou si chodili pro radu a pomoc. Zbývajícím respondentům (10 %) nebyla výslovně přidělena pomáhající osoba. U všech respondentů proběhl úvodní rozhovor s jejich nadřízeným.

Závěrečný rozhovor by měl sloužit k dobré komunikaci vedoucího a zaměstnance, ujasnit případné nesrovnalosti a dotazy, vedoucí mohl podat svůj názor na zaměstnancovu práci a předat mu své poznámky k jeho práci. 80 % respondentů odpovědělo, že závěrečný rozhovor proběhl. U zbytku respondentů tomu tak nedošlo z důvodu krátkého pracovního poměru.

Poslední otázka se snaží zjistit konkrétní možná řešení, jak zlepšit adaptační proces. Respondenti uvedli následující:

Graf 7 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu – kancelářské pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

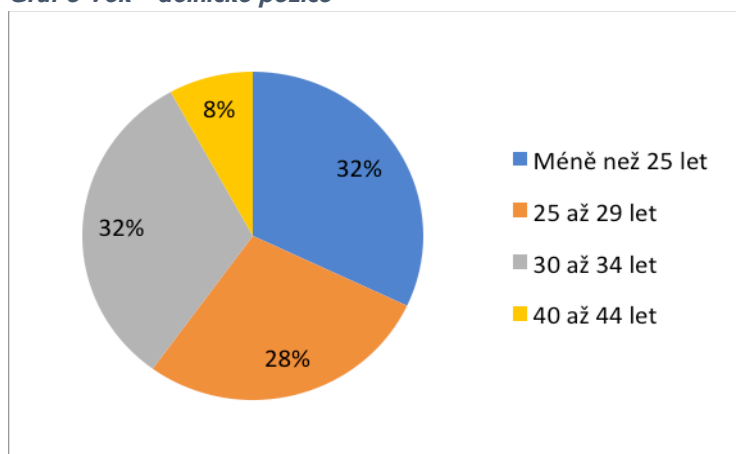
6 zaměstnanců na kancelářských pozicích uvádí, že jim chybí možnost navazovat více sociální kontakty. 4 zaměstnanci uvedli, že by uvítali více a lépe srozumitelné informace, které jsou jim poskytovány. 3 pracovníci uvedli, že by ocenili větší pomoc od nadřízeného. Stejný počet pracovníků napsalo, že by uvítali větší pomoc při prvních dnech práce. Následující 3 pracovníci vyhodnotili, že adaptační proces je naprosto vyhovující. 1 respondent napsal, že je potřeba zlepšit informační systém, aby zaměstnanec nemusel vše zjišťovat vícekrát, protože často dochází k tomu, že získá různé odpovědi.

6.3.2 Dělnické pozice

Identifikační otázky

Celkový počet respondentů pracujících na dělnických pozicích byl 23. Mezi respondenty pracujícími na dělnických pozicích bylo 52 procent žen a 48 procent mužů. Nejvíce respondentů bylo ve věku mladším jak 25 a 30 až 34 let. Všichni respondenti byli záměrně vybráni, aby splňovali dobu pracovního poměru do 2 let. Největší počet respondentů je v pracovním poměru v rozmezí 1 až 2 let.

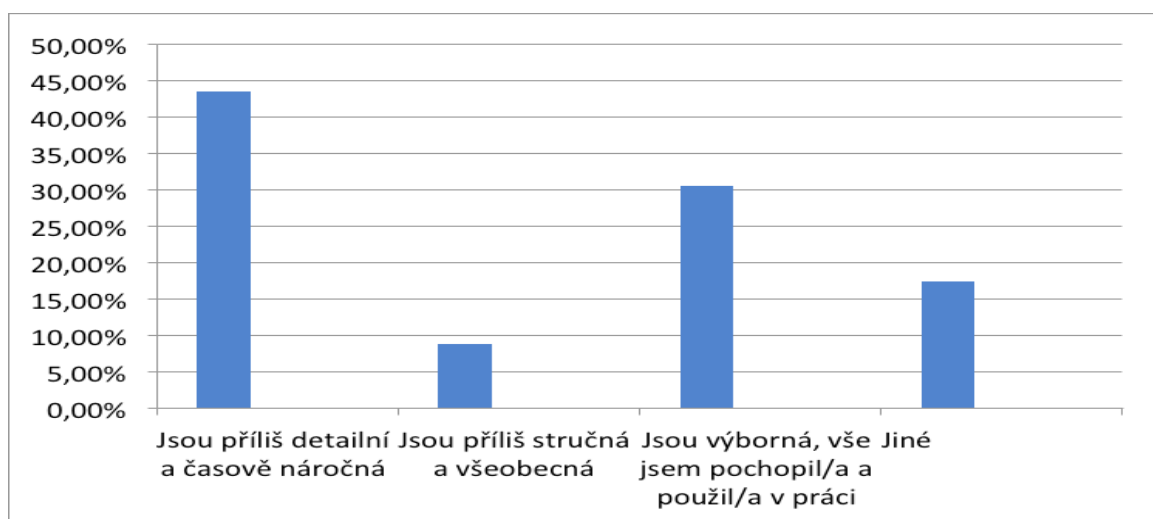
Graf 8 Věk – dělnické pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Procesem adaptace prochází 60 % pracovníků do věku 29 let. Identifikační otázka ukázala, že na dělnické pozice se v nynější době adaptuje více mladých lidí než starších. Otázka ukázala, že mezi novými zaměstnanci nejsou pracovníci starší více jak 44 let.

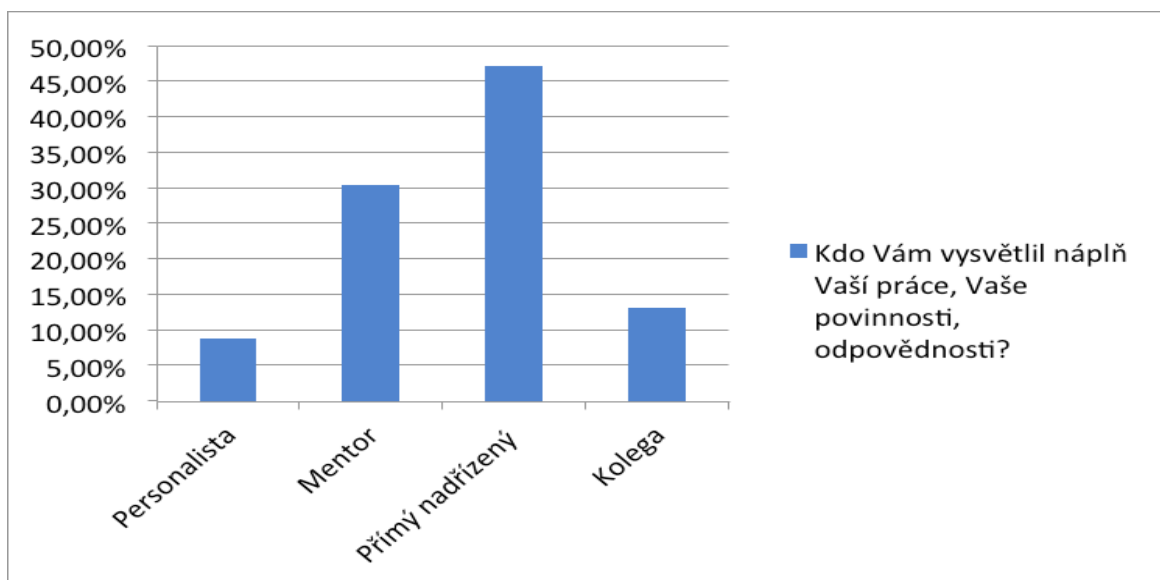
Graf 9 Hodnocení vstupního školení – dělnické pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů tvrdí, že vstupní školení jsou příliš detailní. Následně byla nejvíce vybrána odpověď, že školení jsou výborná a vše pracovník pochopil a použil. V kolonce jiné se objevily odpovědi, že vše proběhlo v pořádku. Nejméně dotazovaných uvedlo, že vstupní školení jsou příliš stručná a všeobecná.

Graf 10 Osoba předávající prvotní informace – dělnické pozice



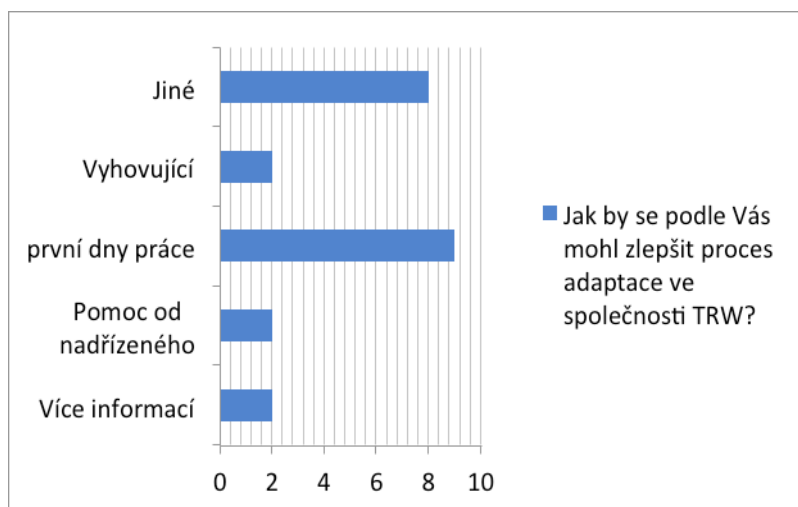
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti dělnických pozic uvedli, že nejvíce vysvětlení předává přímý nadřízený a následně mentor. Náplň práce, povinnosti a odpovědnosti by neměly být prvotně vysvětlovány personalistou a kolegou. Po příchodu na pracoviště je seznámil s ostatními spolupracovníky přímý nadřízený, týkalo se to 17 respondentů. Zbýlých 6 respondentů uvedlo, že tento proces měl na starosti jejich mentor.

Další otázka se týkala, kdo nejvíce pomohl při adaptaci a zapracování se v nové práci. 12 pracovníků uvedlo, že pomoc při adaptaci nejvíce zajišťoval přímý nadřízený. Následujícím 8 pracovníkům nejvíce napomáhal při adaptaci jeho kolega. Zbýlým 3 pracovníkům nejvíce pomáhal mentor. Z dotazníku vyplynulo, že všem respondentům byla přidělena osoba, která jim měla radit a pomáhat.

Úvodní rozhovor s nadřízeným proběhl u 22 respondentů. Jen u 1 respondenta nedošlo k úvodnímu rozhovoru s nadřízeným. Závěrečný rozhovor k vyhodnocení zkušební doby proběhl u 21 respondentů. Zbývající 2 respondenti se nezúčastnili z důvodu, že jsou na pracovní pozici kratší dobu než 1 měsíc.

Graf 11 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu – dělnické pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

9 zaměstnanců na kancelářských pozicích uvádí, že by uvítali větší pomoc při prvních dnech práce. 2 zaměstnanci uvedli, že by uvítali více informací. 2 další pracovníci uvedli, že by ocenili větší pomoc od nadřízeného. 8 respondentů napsalo vlastní návrhy na zlepšení. Vypsání odpovědi jsou následující: tréninkové centrum, možnost vyzkoušet si práci ještě nanečisto před vstupem na linku, možnost tlumočnictví, možnost tlumočnicka, jedna národnost, jedna národnost, pomoc tlumočnicka, tlumočnick na lince.

7 Navrhovaná doporučení

Na základě informací, zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření, se nyní práce zaměří na navrhovaná doporučení. Ve výsledcích adaptačního procesu se objevily určité nedostatky, které by bylo vhodné napravit.

Výsledky šetření adaptace kancelářských pozic dopadly velmi dobře a je jen pár oblastí, které by bylo potřeba zlepšit. Podle hodnocení vstupního školení je patrné, že pro kancelářské pracovníky jsou vstupní školení příliš detailní a časově náročná. Proto by bylo vhodné rozložit přísun nových informací do delšího časového období. S tím také souvisí větší pomoc při prvních dnech v práci. Proto by se měl mentor intenzivně věnovat novému pracovníkovi.

Následně je potřeba si povšimnout navrhovaných zlepšení od samotných kancelářských zaměstnanců. Respondenti uvedli, že proces adaptace by se dal zlepšit, kdyby bylo více možné navazovat sociální kontakty. Návrhem je, aby v průběhu adaptace docházelo k častějším sociálním interakcím s nováčkem a kolegy.

Podle odpovědi jednoho respondenta se ukázalo, že je problém v získání správných informací a odpovědí na otázky. Důležitým návrhem na zlepšení je, aby zaměstnanci měli možnost lépe získat srozumitelné informace, které jsou jim předávány.

Doporučení pro zlepšení adaptačního procesu dělnických pozic je následující:

Vstupní školení pro dělnické zaměstnance jsou příliš detailní a časově náročná. Tento fakt ukazuje proč adaptace neprobíhá optimálně. Je zapotřebí vstupní školení zjednodušit a zefektivnit. Návrhem, jak zlepšit vstupní školení je, zavést praktické tréninky, ještě před nástupem na linku. Díky tomu by se zaměstnanci naučili potřebné manuální zdatnosti a zaměstnavatel by ušetřil za vadně provedenou práci, kterou si zaměstnanci v nynější době vyzkouší až při samotném výkonu práce. S tím také souvisí následující návrh na zlepšení. Zaměstnanci dělnických pozic uvedli, že by se proces adaptace dal zlepšit tím, kdyby jim byla poskytnuta větší pomoc při prvních dnech v práci. Pracovníci potřebují větší pomoc, jelikož nestíhají tempo zaběhlého provozu. Tady se znovu potvrzuje, že tréninkové centrum by bylo velmi účelné.

Část z respondentů také uvedla, že je zde problém spojený s jazykovými bariérami mezi jednotlivými pracovníky. Zaměstnanci by uvítaly možnost využít služeb tlumočnicka. Tento problém je velmi zásadní, jelikož jen získat vzorek respondentů, kteří mluví česky bylo velmi náročné. Podstatná část pracovníků totiž není schopná komunikace v českém jazyce, proto by bylo zapotřebí zajistit tlumočnický tým, kteří by byli v prostorách výrobní haly a mohli napomáhat komunikaci mezi

jednotlivými pracovníky. Vhodné by bylo platit služby lektora českého jazyka, ale finančně je výhodnější tlumočnick. Firma již v minulosti nabízela lekce českého jazyka, ale zaměstnanci o to nejevili dostatečný zájem.

Závěr

Závěr přináší celkové shrnutí práce a prokáže, zda byl splněn cíl stanovený v Zadání bakalářské práce. Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající používané adaptační procesy. Přínosem práce je ucelený pohled na to, jakým způsobem probíhá adaptační proces ve zkoumané firmě a jak by se tato činnost dala zkvalitnit.

Prezentovaná práce se zabývá procesem začleňování a zapracování nových pracovníků v podniku. V teoretické části se práce zaměřuje na objektivní pohled očima odborníků. V praktické části práce se prezentuje pohled a osobní zkušenosti lidí, kteří ve firmě TRW – Carr s.r.o. tímto procesem procházejí.

V teoretické části autorka uvádí obecné poznatky řízení lidských zdrojů v podniku a představuje jeho nejdůležitější aspekty. Po objasnění základních definic a termínů v první části práce následuje stručné seznámení se zkoumanou organizací – její charakteristika, historie a hodnoty.

Další kapitoly se zabývají analýzou interních materiálů týkající se adaptace pracovníků. Autorka zpracovává a analyzuje směrnice zapracování a adaptačního procesu, harmonogramy školení pro kancelářské i výrobní pozice. Dále jsou analyzovány dokumenty týkající se demografického složení pracovníků a důvody odchodu pracovníků. Autorka práce dochází do zmíněné firmy a díky pozorování školení pro výrobní pracovníky má možnost analyzovat adaptační proces v reálném prostředí. K dosažení cíle práce, tedy k analýze a vyhodnocení současného adaptačního programu, slouží dotazníkové šetření. V této kapitole je zároveň popsán použitý dotazník a vzorek respondentů, jsou analyzovány a vyhodnoceny výsledky provedeného šetření. Následně je vyhodnocena celková analýza adaptačního procesu a je poukázáno na její problematické úseky. Analýza výstupů šetření vede k navrhovaným opatřením. Společnost TRW – Carr s.r.o. byla seznámena s výsledky dotazníkového šetření a firmě byly poskytnuty navrhovaná doporučení, jak zlepšit proces adaptace u dělnických i kancelářských pozic.

Seznam použité literatury

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace: a biobehavioural approach*. 1. vyd. Praha: AlfaPublishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2007. 789 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996,343 s. ISBN 80-858-3909-1.
4. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. JOHN,Walter D. St. *The Complete Employee Orientation Program*. Personel Journal, 1980.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
10. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
11. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
12. MATĚJKA, M. – VIDLAŘ, P. *Jak poznat druhou stranu, Vše o přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
13. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.
14. ROBERTS, G. G. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development, 1997. ISBN 085292707X.
15. RYMEŠ M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda. 1985
16. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.
17. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam firemních dokumentů TRW – Carr s.r.o. Stará Boleslav

Školení na pracovišti. 2017

Organizační struktura. 2017

Směrnice zapracování. 2014

Adaptační proces – směrnice. 2017

Harmonogram vstupního školení. 2017

Demografie. 2017

Důvody odchodů. 2017

O společnosti. 2017

Seznam obrázků

Obrázek 1 logo ZF a TRW.....	27
Obrázek 2 Adaptační proces ve společnosti TRW – Carr s.r.o.....	30

Seznam grafů

Graf 1 Národnostní složení zaměstnanců společnosti TRW – Carr s.r.o.. na výrobních pozicích	34
Graf 2 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z výroby TRW – Carr s.r.o. na výrobních pozicích	35
Graf 3 Věk - kancelářské pozice.....	37
Graf 4 Hodnocení vstupního školení – kancelářské pozice	38
Graf 5 Osoba předávající prvotní informace – kancelářské pozice	38
Graf 6 Nejvíce napomáhající osoba při adaptaci – kancelářské pozice	39
Graf 7 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu – kancelářské pozice	40
Graf 8 Věk – dělnické pozice	41
Graf 9 Hodnocení vstupního školení – dělnické pozice	41
Graf 10 Osoba předávající prvotní informace – dělnické pozice	42
Graf 11 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu – dělnické pozice	43

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance TRW

Průběh adaptace ve společnosti TRW – Carr s.r.o. ve Staré Boleslavi

*Povinné pole

Dobrý den, ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění následujících otázek pro moji bakalářskou práci. Téma mé práce je adaptace zaměstnanců ve společnosti TRW Car s.r.o. Dotazník je anonymní. Pokud není jinak uvedeno, vyberte pouze jednu odpověď.

Smyslem tohoto dotazníku je zmapovat, případně zlepšit podmínky adaptace (zapracování) nově nastupujících zaměstnanců.

Děkuji Vám za Váš čas

Barbora Novotná

Otázky:

1) Pohlaví *

- Muž
- Žena

2) Věk *

- méně než 25 let
- 25 až 29 let
- 30 až 34 let
- 35 až 39 let
- 40 až 44 let
- více jak 45 let

3) Jak dlouho pracujete ve společnosti TRW Carr s.r.o.? * *Označte jen jednu odpověď.*

- méně než 1 měsíc
- 1 až 3 měsíce
- 4 až 6 měsíců
- 7 až 12 měsíců
- 1 - 2 roky

4) Jakou pracovní pozici zastáváte? * *Označte jen jednu odpověď.*

- Operátor výroby
- Kancelářská pozice

5) Jak hodnotíte vstupní školení? * *Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Jsou výborná, vše jsem pochopil/a a použil/a v práci.
- Jsou příliš detailní a časově náročná.
- Jsou příliš stručná a všeobecná.
- Jiné:

6) Kdo Vám vysvětlil náplň Vaší práce, Vaše povinnosti, odpovědnosti? *

Označte jen jednu odpověď.

- Personalista
- Mentor
- Přímý nadřízený
- Předchůdce, který vykonával stejnou práci
- Kolega

7) Kdo Vás při příchodu na pracoviště seznámil s ostatními spolupracovníky? * *Označte jen jednu odpověď.*

- Personalista
- Přímý nadřízený
- Spolupracovník
- Nebyl jsem představen

8) Kdo Vám nejvíce pomohl při adaptaci a zapracování se v nové práci? * *Označte jen jednu odpověď.*

- Personalista
- Mentor
- Přímý nadřízený
- Kolega
- Předchůdce, který vykonával stejnou práci
- Trenér výroby

9) Byla Vám přidělena osoba, za kterou jste chodil pro radu a pomoc? * *Označte jen jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

10) Proběhl mezi Vámi a Vaším nadřízeným úvodní rozhovor? * *Označte jen jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

11) Proběhl také závěrečný rozhovor k vyhodnocení zkušební doby? * *Označte jen jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

12) Jak by se podle Vás mohl zlepšit proces adaptace ve společnosti TRW? * Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Více a lépe srozumitelné informace, které jsou zaměstnancům předávány.
- Více možností navazovat sociální kontakty.
- Větší pomoc od nadřízeného
- Větší pomoc při prvních dnech v práci.
- Adaptační proces je vyhovující
- Jiné:

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Novotná

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis