

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces zaměstnanců v podniku

The Adaption Process of Employees in Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

JANKŮ

DOMINIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Janků	Jméno:	Dominika	Osobní číslo:	461058
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Adaptační proces zaměstnanců v podniku

Název bakalářské práce anglicky:
The Adaption Process of Employees in Company

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Analyzovat průběh adaptačního procesu (AP) v podniku, navrhnout případné úpravy a doporučit způsob implementace.
Přínos: Doporučení k úpravě adaptačního procesu v daném podniku.
Osnova: 1. Cíl, úkoly a obsah BP, 2. Teoretická část - adaptační proces, fáze AP, popis fázi AP; 3. Praktická část - charakteristika podniku, analýza jeho adaptačního procesu, návrh opatření/úprav adaptačního procesu pro podnik; 4. Shrnutí výsledků a závěr.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David, TROJANOVÁ, Irena. Personalistika v řízení školy. Praha: Wolters Kluwer, 2016. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Martin Zralý, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25. 4. 2018 Janků
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

Janků, Dominika. Adaptační proces zaměstnanců v podniku. Praha: ČVUT 2018.
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: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. Ing. Martinu Zralému, CSc. za vedení a napomáhání při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat podniku KOMPEK za vstřícnost a všechnu pomoc při mém výzkumu. V poslední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým za podporu při mém studiu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou adaptačního procesu ve vybraném podniku. Celkovým cílem je analyzovat adaptační proces podniku KOMPEK s ohledem na teoretické východisko práce a následně navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Teoretická část pojednává o důležitých tématech adaptace, které je potřeba řádně nastavit pro řádnou adaptovanost. V praktické části je analyzován celkový proces průběhu adaptace v podniku a následně je přesněji zkoumán pomocí dotazníkového šetření. Výsledky ukazují možnosti zlepšení. Navrhuji celkem 9 možností zlepšení/úpravy procesu adaptace.

Klíčová slova

Adaptace, socializace, zaměstnanec, zaměstnavatel, adaptační plán, adaptační proces

Abstract

This Bachelor thesis deals with problematic of adaption process in a selected company. The main goal is analyze adaption process in KOMPEK company considering to theoretical part and then recommend measures to improve. The theoretical part is about important topics of adaptation that need to be properly set for proper adaptability. The practical part analyzes total process of the company and then it's studied with a questionnaire survey. The results show possibility to improvement. I recommend 9 options to improvement/adjustment of the adaptation process.

Key words

Adaptation, socialization, employee, employer, plan of adaptation, adaption proces

Obsah

1. Cíl, úkoly a obsah BP	9
1.1 Cíl.....	9
1.2 Úkoly BP	9
1.3 Obsah BP	9
2. Teoretická část.....	12
2.1 Popis adaptačního procesu	12
2.2 Cíle adaptačního procesu.....	13
2.3 Formy adaptace	14
2.3.1 Formální adaptace.....	14
2.3.2 Neformální adaptace.....	14
2.4 Adaptační plán.....	15
2.5 Důležité dokumenty a předpisy adaptace.....	16
2.5.1 Příručka.....	16
2.5.2 Předpisy a pravidla podniku	17
2.5.3 BOZP	17
2.6 Psychologická smlouva	18
2.7 Vzdělávání během adaptace	19
2.8 Hodnocení adaptačního procesu	21
2.9 Fáze adaptačního procesu.....	22
2.9.1 Přípravná fáze	22
2.9.2 Orientace zaměstnance.....	22
2.9.3 Vpravení se do nových podmínek	23
3. Praktická část	25
3.1 Charakteristika podniku KOMPEK kombinátu pekařské a cukrářské výroby, spol. s r. o., Kladno	25
3.2 Adaptační plán podniku KOMPEK	30
3.3 Dotazníková analýza	33
3.3.1 Otázky	33
3.3.2 Výsledky dotazníkové analýzy.....	45
3.4 Doporučení pro KOMPEK s. r. o.	46

4. Shrnutí výsledků a závěr	50
Seznam použité literatury.....	51
Seznam grafů.....	53
Seznam tabulek	54
Seznam příloh.....	54

1. Cíl, úkoly a obsah BP

1.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analyzovat průběh adaptačního procesu (AP) ve vybraném podniku, navrhnout případné úpravy a doporučit způsob implementace.

1.2 Úkoly BP

- a) Vymezit cíl a dílčí úkoly BP.
- b) Zpracovat teorii k adaptačnímu procesu v kontextu tuzemské i světové literatury.
- c) Charakterizovat vybraný podnik a analyzovat současný stav v zajištění adaptačního procesu.
- d) Doporučit případné úpravy v zajištění adaptačního procesu v podniku.
- e) Shrnutí výsledků a doporučení pro podnik.

1.3 Obsah BP

Adaptační proces zaměstnanců v podniku je velmi složitý a náročný proces, který je v dnešní době velmi podceňován. Podniky si neuvědomují závažnost a důležitost přípravy zaměstnanců na budoucí práci. Tito zaměstnanci jsou poté velmi zmateni a nejisti ve své nové náplni práce a mohou to řešit i brzkým odchodem, který podnik stojí mnoho zbytečných financí. Jedná se o proces, který se snaží, co nejrychleji zařadit nového zaměstnance do podniku, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání náklady. Tato práce poukazuje na problém v této oblasti a ukazuje správný proces AP.

Nejprve je v teoretické části čtenář seznámen s pojmem adaptace. Jedná se o poslední fázi přijímání zaměstnanců - získávání, výběr, přijímání a adaptace. Tato kapitola ukazuje, jak je podstatné začít s adaptačním procesem již na začátku. Adaptace je dále rozdělována na formální a neformální. Formální má přesný plán, kdežto neformální je náhodná, dána zaměstnanci. Toto rozdělení ukazuje, že je potřeba se soustředit na obě roviny a snažit se, o co nejlepší adaptovanost v obou. K tomu slouží adaptační plán, který určuje průběh adaptace a obsahuje přesně rozpracované body, které je potřeba splnit. Jedná se o poskytnutí důležitých dokumentů, vzdělávání, a poté následné hodnocení. Pokud je celkový adaptační plán vhodně zvolen, jeho průběh je hladký a celkový plán proběhne správně. Nesmí být opomenuta ani psychologická smlouva. Jedná se o nepsaná očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která musí být vysvětlena, aby byl řádně nastolen jejich vztah.

Potřebné dokumenty pro uvádění zaměstnance je mu potřeba dát co nejdříve, aby je stihl řádně prozkoumat (BOZP, podnikové předpisy, příručka). Všechny tyto předpisy

slouží k rychlejší adaptaci. Dále vzdělávání, rozlišujeme vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště a také e-learning, což má své místo v obou předchozích oblastech. Do jakéhokoliv vzdělávání nemůže být zaměstnanec nucen, měl by se on sám aktivně zapojit a chtít zlepšit si svůj výkon. Vzdělávání při procesu slouží ke zrychlení začlenění pracovníka a jeho výraznému zlepšení. Posledním bodem je hodnocení adaptace. To je psáno na základě kontroly procesu. Celková kontrola a následné hodnocení je podstatnou součástí každého procesu, bez něj bychom nemohli zkontrolovat výsledky a nemohli bychom se poučit ze svých chyb.

Posledním bodem teoretické části je popis fází adaptačního procesu. Jedná se o tři hlavní fáze: přípravná fáze – koná se ještě před příchodem nového zaměstnance, orientace zaměstnance – seznámení s podnikem, vpravení se do nových podmínek – konec adaptace, kontrola celkového procesu. Toto rozdělení slouží pro lepší přehlednost průběhu AP.

V praktické části je stručně charakterizován vybraný podnik, aby měl čtenář základní informace o společnosti. Dále nastupuje analýza celkového adaptačního procesu. Nejprve je sestaven celkový průběh adaptačního procesu, následně je ukázán přesněji z pohledu zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku byly tvořeny s ohledem na literaturu a její podstatné části. Bylo vytvořeno 15 otázek, které zodpovědělo celkem 27 pracovníků, ty byly rozděleny na výrobní pracovníky a vedoucí pracovníky. Z daných informací je vytvořeno poučení o chybách, které má vést ke zlepšení v podniku. Dohromady bylo vytvořeno celkem 9 doporučení:

- doporučení č. 1: Zviditelnění podniku,
- doporučení č. 2: Doplnit zvací dopis k pohovoru,
- doporučení č. 3: Rozšířit vstupní informace,
- doporučení č. 4: Vytvořit příručku pro nové pracovníky,
- doporučení č. 5: Věnovat pozornost přidělenému garantovi,
- doporučení č. 6: Délka adaptace,
- doporučení č. 7: Role vedoucího při AP,
- doporučení č. 8: Vyhodnocení adaptace vedoucím,
- doporučení č. 9: Zavádění zlepšovacích nápadů.

Přesný plán pro implementaci všech doporučení je rozepsán v kapitole č. 3. 4 doporučení pro Kompek s. r. o. Všechna doporučení byla napsána s cílem zlepšení adaptačního procesu a celkového chodu podniku KOMPEK s. r. o.

TEORETICKÁ ČÁST

2. Teoretická část

V teoretické části je popisován celkový proces adaptace podle literatury. Nejprve je vymezen celkový adaptační proces, jeho cíle, forma, plán adaptačního procesu, důležité dokumenty adaptačního procesu, vzdělávání a hodnocení adaptace a psychologická smlouva, která s adaptací úzce souvisí. Dále jsou vypsány a charakterizovány fáze adaptačního procesu.

2.1 Popis adaptačního procesu

„Adaptační proces se zabývá přizpůsobením člověka prostředí a prostředí člověku“ [Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 162].

„Adaptací rozumíme způsob a rychlost, jakými jsme schopni se přizpůsobit změnám v mezilidských vztazích, v pracovním prostředí, novým názorům a zavádění reforem a reorganizací“ [Evangelu, 2009, s. 53].

Jedná se o poslední etapu obsazování nových míst. Jde o proces, kdy se podniky snaží najmout, co nejlépe kvalifikované zaměstnance za předem dané přiměřené náklady, a ty co nejrychlejší začlenit do chodu podniku. Nikde není přesně určený předem daný plán, ten musí být vhodně zvolen, aby vyhovoval požadavkům zaměstnavatele. Podle Šikýře [2016, s. 115] jsou nejdůležitější čtyři body: získávání, výběr, přijímání a adaptace. Však podle Dvořákové a kolektivu [2012, s. 162] se jedná pouze o získávání, výběr a adaptaci. Armstrong [2007, s. 343] získávání a výběr zaměstnanců spojuje jako jednotný proces, který verbuje pracovníky s vynaložením minimálních nákladů a dostatečnou kvalitou, aby byla uspokojena potřeba lidských zdrojů. Tento proces je dále dělen do tří částí:

- a. definování požadavku – identifikace potřeb na pracovní místo,
- b. přilákání uchazečů – zdroje možných uchazečů,
- c. vybírání uchazečů – hodnocení a přijímání zaměstnanců.

Získáváním se zabývá hlavně personální oddělení. V tomto kroku se organizace snaží přilákat co nejvíce zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací, praxí a ostatními požadavky, které pracovní místo vyžaduje do určitého data. Nejpodstatnější je si nejprve stanovit přesnou definici pracovního místa, požadavky na zaměstnance, dokumenty, metody získávání, odkud zaměstnanec bude získáván, prostředky získávání. Během získávání se nesmí opomenout právní předpisy (například nesmí dojít k diskriminaci). Celkový plán je zakončený seznamem vhodných potenciálních pracovníků v dostatečném počtu, ze kterých si budeme vybírat v dalším kroku.

Výběr navazuje na získávání. Ze seznamu vhodných kandidátů je potřeba vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance, který bude svoji práci nejlépe vykonávat. Nejdříve se vyhodnocují zasláné životopisy. Podle nichž jsou kandidáti rozděleni na vhodné a nevhodné. Nevhodným kandidátům je zasláno poděkování za žádost a oznámení o nepřijetí. Vhodní kandidáti jsou pozváni na pohovor či různé psychologické testy příhodné k povaze práce. Výběrový pohovor je nejlépe veden manažerem. Ten má za úkol zjistit všechny potřebné informace o kandidátovi, doplnit mu jeho představu o práci a požadavky na jeho budoucí práci. Pohovor musí být předem velmi pečlivě připraven pro každého žadatele, podle jeho zasláných dokumentů (životopis, trestní rejstřík...) a charakteru práce. Pohovor končí rozloučením s účastníkem a poskytnutím informací ohledně vyhodnocení pohovorů a datu výběru budoucího zaměstnance. Na konci výběru manažer posoudí všechny získané informace ohledně kandidátů, vzájemně je porovná a vybere nejvhodnějšího budoucího zaměstnance, který nejlépe zaplní volné pracovní místo.

Přijímání je třetí částí obsazování volného místa. Jedná se o etapu, kdy je uzavírána s vybraným kandidátem smlouva a je ujasněn celkový budoucí vztah. Dochází také k podepsání smlouvy, řádnému prozkoumání a projednání jednotlivých bodů. Dále jsou zaměstnanci poskytovány základní informace o podniku, její historii, obchodních partnerech a mnoho dalšího. Závěrem je nováčkovi popřáno hodně štěstí a úspěchy při práci.

Poslední etapou je adaptace zaměstnanců. Jedná se o velmi důležitou část, pokud adaptace neproběhne úspěšně, může být nový zaměstnanec ztracen a podnik přichází o vynaložené finance na přijímání zaměstnanců (při získávání zaměstnanců, při uvedení do podniku, při zvýšení kontrol...), ale také o vynaložený čas. Celkové ztráty podle Armstronga [2007, s. 396] mohou dosahovat až 75 % platu ročního kvalifikovaného pracovníka. Při adaptaci se objevují mnohé problémy, jako například: nevhodné školení k vybrané pozici, návyky z předchozího zaměstnání a zkrácené a nesplnitelné představy nováčka.

2.2 Cíle adaptačního procesu

Podle Armstronga [2015, s. 310] je hlavním cílem, co nejrychlejší začlenění zaměstnance do podniku, podle předem určeného plánu, za co nejnižší náklady. Pokud nový pracovník není schopen svou práci vykonávat dostatečně rychle a kvalitně, podnik nevyužívá celkový svůj potenciál. Časem by se měl stav zaměstnance zlepšit, pokud ne, je na místě přehodnotit celkové přijímací řízení zaměstnanců, zdali je proces dostatečný a nemá nedostatky v některé oblasti, ať už v oblasti školení, socializace či dokumentech o výkonu práce.

Dále je důležité:

- zvýraznit pozitiva podniku,
- překonat strach nového zaměstnance,
- navodit pocit bezpečí,
- vytvořit pozitivní vztah k podniku,
- podpořit stabilitu nováčka,
- postupně snižovat celkovou nespokojenost zaměstnanců,
- zamezit možnosti předčasného odchodu.

2.3 Formy adaptace

Adaptační proces je rozlišován na formální a neformální. Oba dva typy adaptace se vzájemně prolínají a společně utvářejí úspěšnou adaptaci. Manažer posuzuje a ovlivňuje správně obě dvě roviny.

2.3.1 Formální adaptace

Formální adaptace je vedena přímo manažerem, který ji vede podle předem daného adaptačního plánu. V některé literatuře [např. Rejf, 2009] může být nazývána jako adaptace na práci. Jde o proces, kdy je potřeba zaměstnance naučit vše potřebné k výkonu jeho práce, aby se vyrovnal očekáváním podniku. Aby je mohl vyrovnat, poskytujeme mu všechny potřebné informace a dokumenty ohledně podniku a jeho pravidel. V případě potřeby je možné spojit nováčky do skupiny a pro ty společně vytvořit kurz o základních informacích podniku, vizích podniku, plánech do budoucna, stálých zákaznících, produktech a službách. Tyto druhy kurzů se poskytují odděleně podle stupně v hierarchii. V případě malého počtu se kurzy mohou konat později, důležité informace musí být však sděleny co nejdříve. Formální adaptace nikdy nemůže nahradit neformální.

2.3.2 Neformální adaptace

Neformální adaptace neboli adaptace na sociální prostředí nemá žádný řád. Jedná se o sociální zařazení člověka do podniku. Jde o seznámení se zvyky, tradicemi, hodnotami, sociálními normami stávajících zaměstnanců. Bohužel, proces nemůže být zcela ovlivněn, manažer nového pracovníka řádně představí celkové skupině a pokusí se o pozitivitu z obou stran. U tohoto typu adaptace nastává mnoho problémů. Největšími problémy u stávajících zaměstnanců je pocit ohrožení novým zaměstnancem a neochota poradit mu. Ze strany nováčka se jedná o neochotu přijmout nové normy, které jsou v rozporu s těmi starými a neochota začlenění do skupiny.

2.4 Adaptační plán

„Adaptační plán obsahuje seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout (jejich úroveň), předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána, a jméno osoby (nebo název pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a za vyhodnocení úrovně získané kompetence po zaškolení“ [Pilařová, 2016, s. 71].

Úkolem adaptačního plánu je poskytnout přesné kroky, podle nichž bude zaměstnanec veden, přesné časové omezení, pro splnění daných úkolů, a informace, dokumenty, předpisy potřebné pro zvládnutí obou rovin adaptace a zvýšení jeho výkonu na požadovaný. Dále je podstatné přiblížení pracovníka podniku, z důvodu vytvoření pozitivního vztahu k podniku a zvýšení jeho důvodu pro setrvání na pracovní pozici. Adaptační plán je tvořen personálním oddělením spolu s pomocí manažera.

Tento adaptační plán vychází z:

- druhu a obsahu práce – určuje délku období adaptace,
- pracovní činnosti,
- úrovně vzdělání,
- délky praxe,
- individuálních zvláštností pracovníka,
- jeho představ a přání.

Dále případně obsahuje: studium norem organizace, vstupní školení, stáže, řešení úkolů nebo zpracovávání projektů, jeho kompetence.

Délka adaptace je různá a každá literatura ji uvádí rozdílně, jelikož každý proces je jiný. Tato doba je stanovena dostatečně dlouho na to, aby se zaměstnanec řádně začlenil a připravil pro budoucí spolupráci, neměla by však být ani příliš dlouhá. Nejčastěji je uváděna délka jednoho měsíce, či doba zkušební lhůty. Nejdéle by měla trvat jako zkušební lhůta z důvodu možného řešení problémového zaměstnance a možnosti případného ukončení pracovního poměru.

S celkovým plánem nováčka seznamuje manažer, který dohlíží na jeho splnění a hodnotí zaměstnance, jak v průběhu, tak na konci. Poté jej celkově vyhodnocuje. V celkovém procesu nemusí na nováčka dohlížet pouze on, může mu být přidělen garant, mentor či tzv. buddy. Tento pomocník je pracovníkovi všemožně nápomocný, má za úkol mu vše řádně ukázat a se všemi ho seznámit. V oblasti socializace je velmi důležitý, jelikož je jedním ze zaměstnanců a zná ostatní lépe než manažer. Může mu tedy mnohem lépe pomoci při začlenění do kolektivu, poukázat na některé jejich zvyky a vztahy. Armstrong [2007, s. 399] navrhuje zvolit mentorem novějšího zaměstnance, který si sám ještě pamatuje svoje tápání a nejistotu při adaptaci a může se tedy vžít do své role. V různých podnicích se v roli kouče zaměstnanci střídají a tuto funkci plní pokaždé někdo jiný. Jedná se o velkou výhodu v oblasti seznámení, zaměstnanec velice snadno všechny potká a seznámí se. Negativitou může být jeho

zmatenost, nemusí tušit na koho se obrátit a zdali nebude někoho obtěžovat, nebo si s někým nemusí až tak rozumět.

Jak uvádí Bendrová a kolektiv [2012, s. 165] adaptační plán nemusí být určen pouze pro nové zaměstnance. Lze jej využít i pro:

- Pracovníky vracející se na pracoviště po delší době – nutný! (ženy po mateřské, rodiče po rodičovské dovolené, dlouhodobě nemocní zaměstnanci).
 - Nutný citlivější přístup, snaha obnovení zájmu pracovníků o jejich kariéru.
- Změna pracovního zařazení (změna oddělení, povýšení, sesazení, změna kvůli zdravotnímu potvrzení).
 - Pomoci pracovníkovi s vyrovnáváním změn, nová socializace.
- Pracovní skupiny.
 - Velice důležitá je příprava manažerem, který ji povede.
 - Snaha o co největší produktivitu zaměstnanců a jejich spolupráci.

2.5 Důležité dokumenty a předpisy adaptace

Při adaptaci (viz. předchozí kapitola) je nutné poskytnout důležité informace a znalosti. Problém nastává při předání velkého množství informací najednou. Zaměstnanec je jimi zahlcen a rychle je zapomíná. Je potřeba mu je dávat postupně a ujistit se, že všemu řádně rozumí.

2.5.1 Příručka

Některé velké podniky poskytují nováčkovi místo kurzu příručku. Ta obsahuje všechno potřebné pro nového pracovníka. Armstrong [2007, s. 398] udává, že by příručka neměla být příliš rozsáhlá a obsahuje jen nejpodstatnější informace.

Podstatnými body jsou:

- stručné informace o podniku – strukturu, politiku apod.,
- hlavní pracovní podmínky – pracovní doba, délka a udělování dovolené, pojištění apod.,
- zásady odměňování – mzdový tarif, den výplaty, srážky apod.,
- zaměstnanecké výhody,
- pravidla v případě nemoci,
- pravidla podniku,
- možnosti dalšího vzdělání a rozvoje,
- možnosti kariérního růstu,
- BOZP,

- možnosti stravování,
- možné postihy – pokuty,
- způsob podávání stížností.

Může samozřejmě obsahovat mnoho dalšího, co podnik uváže jako důležité pro nováčka. V případě, že podnik není většího rozsahu, poskytuje pracovníkovi pouze krátký přehled důležitých informací.

2.5.2 Předpisy a pravidla podniku

Podnikové předpisy jsou z velké části stanoveny zákonem, které musí podnik dodržovat, dále jsou tvořeny zásadami podniku, aby odpovídaly potřebě daného podniku. Neměly by být příliš rozsáhlé a plné zbytečných pravidel. Pro větší přehlednost se doporučuje je vzájemně propojovat. Jejich stanovení není potřebné jen z legislativních důvodů, ale také etických, kvůli spokojenosti a stabilitě zaměstnanců.

Tyto předpisy se týkají: hygieny a ochrany zaměstnanců, omezení rizik, norem a hodnot podniku, svobody člověka, zákazu rasismu, rovných příležitostí, šikany, užívání škodlivých látek, tématu AIDS, práva shromažďovat se, odměnách za práci, pravidel vyplývajících ze zákoníku práce, benefitů...

Při jejich tvoření je potřeba neopomenout, že co není zákonem přesně zakázáno, je dovoleno.

2.5.3 BOZP

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je nejen v zájmu podniku, ale také řízena státem. Jedná se o snahu eliminovat zdravotní a bezpečnostní rizika, která vedou k úrazům či dokonce úmrtím zaměstnanců. Nejedná se pouze o problémy v oblasti techniky, ale i lidského faktoru a kultury podniku. Právě národní kultura zaměstnanců velice ovlivňuje bezpečnost práce. Neugebauer [2016, s. 29] ve své knize uvádí, že v ČR je až 70 % úrazů způsobeno právě neochotou pracovat. Z tohoto důvodu je v ČR více kontrolováno dodržování BOZP v rámci podniku a vhodné proškolení zaměstnanců.

„V roce 1989 byla přijata rámcová směrnice Rady 89/391/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v dalším období bylo v souladu s touto směrnicí přijato dalších 19 samostatných směrnic na ochranu bezpečnosti a zdraví pracovníků“ [Dvořáková a kol., 2012, s. 193].

Tato směrnice byla zrušena a v roce 2001 byla vydána novela zákona o BOZP v zákoníku práce. Dnes je hlavním úkolem spíše vyhledání a hodnocení rizik. Podle Neugebauera [2016, s. 29] předpisy pokrývají 70–80 % rizik, zbytek musí ohlídat právě sám zaměstnavatel.

BOZP bývá často podceňována právě manažery nebo vedoucími pracovníky, přitom průzkumy dokázaly, že podniky, které směrnice dodržují mají vyšší produktivitu, méně přicházejí o zaměstnance, neplýtvají prostředky na úrazy či případné soudy, mají lepší kolektiv, morálku pracovníků, kteří lépe zvládají požadavky klientů. Nejedná se tedy pouze o humánnější zacházení s pracovníky, ale také o podporu podniku.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci se zabývá:

- vytvářením politiky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- možnostmi rizik a nebezpečí,
- kontrolou BOZP,
- řádným proškolením zdravotníků,
- zvládáním stresu,
- eliminací nehod a úrazů,
- organizováním BOZP,
- informování o pravidlech BOZP.

Podle Dvořákové a kolektivu [2012, s. 195] se v EU stane ročně skoro 4 miliony pracovních úrazů a zaměstnanci přichází přibližně o 1 milion euro kvůli jejich nepřítomnosti. Většinu nákladů nelze ani pojistit. Nejvíce riziková je práce ve stavebnictví, zemědělství, dopravě a zdravotnictví. V České republice zaplatí podniky na pracovních úrazech a nemocích z povolání 20-30 miliard korun.

Podniky jsou v ohledu BOZP kontrolovány: Státním úřadem inspekce práce, Technickou inspekcí ČR, krajskou hygienickou stanicí, Českým báňským úřadem, Českou inspekcí životního prostředí, Radou vlády pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

V České Republice se vnímání BOZP postupně lepší, sami zaměstnanci začínají být postupně aktivní a požadují sami proškolení v různých oblastech bezpečnosti práce.

2.6 Psychologická smlouva

Podle Armstronga [2007, s. 201] psychologická smlouva vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává.

Jedná se tedy o nepsanou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ohledně průběhu jejich vztahu a vyrovnávání představ obou stran. Zaměstnavatel od zaměstnance očekává určité výkony, chování, loajalitu a zaměstnanec za to očekává odměnu, možný kariérní rozvoj a vzdělávání, jistotu zaměstnání, spravedlivé zacházení. Řádné projednání při adaptaci je důležité z důvodu budoucí stability nováčka a jeho větší spokojenosti a produktivity.

Body této smlouvy je třeba postupně specifikovat od začátku pracovního vztahu, přestože se nejedná o psanou dohodu, z důvodu možných mylných představ nováčka.

Dále je také potřeba komunikovat s pracovníkem, projednávat jeho očekávání a vyrovnávat ho s firemními, následně kontrolovat, že vše bylo řádně projednáno a obě strany ji chápaly podobně. Bohužel, je velmi nepravděpodobné, že psychologická smlouva bude někdy pochopena zcela oběma stranami, jelikož ji každý vnímá zcela subjektivně.

Podle Bedrnové a spol. [2012, s. 162] je celkový vztah tvořen postupně, začíná již při přijímání a postupně se mění. Nejvíce ji v celkovém procesu ovlivňuje manažer. Všechny požadavky a úkoly zadávané pracovníkovi musí být projednány s vedením, zaměstnanci nesmí být přespříliš zaúkolováni. Podstatné je, že dohodou zaměstnavatel od zaměstnance získá více než nátlakem. Pokud jsou pracovníci spokojeni, tak o ní příliš neuvažují. Neuspokojení vede k poklesu produktivity, stresu a neshodám či dokonce k myšlence o změně zaměstnání.

Organizace nejčastěji porušují sliby ohledně:

- platu, odměny či bonusu,
- rozvoje a vzdělání,
- povýšení, posílení v hierarchii,
- neinformování ohledně změn,
- povinností a pracovních úkolů.

V případě nespokojenosti by měly být všechny body znovu projednány se zaměstnancem a znovu vysvětleny. Pokud podnik něco slíbil, co nesplnil, měl by zjednat nápravu. Je tu i možnost, že takto však reaguje z důvodu, že pracovník nedodrží ujednané sliby ohledně výkonu a chování. Tato skutečnost by měla být zaměstnanci objasněna přímo a případně by měl být nějak pokutován.

2.7 Vzdělávání během adaptace

Vzdělávání je proces k získávání specifických vědomostí a dovedností, které využijeme později v pracovním i osobním životě. Probíhá dlouhodobě a zaměřuje se na požadavky pracovníka. Jedná se o uspokojení potřeby zvládnout měnící se nároky. Bez motivace a aktivity pracovníka je však vzdělávání neúčinné. V organizaci se otázkou vzdělávání zabývá personální oddělení se spoluprací s vedoucími. Ti vytváří celkovou koncepci vzdělávání u jednotlivců a také jej kontrolují.

Vzdělávání již během adaptačního procesu má velký význam. Pomáhá nováčkovi dosáhnout rychlejšího zlepšení výkonu, omezit výkyvy v prvním roce adaptace, zajistit lepší start a ukázat se před ostatními v lepším světle. Učení je třeba věnovat dostatečný čas a intenzitu. Dochází k němu plánovaně a systematicky, a to již od prvního dne.

Při adaptaci má největší význam kurz shrnující informace o podniku. Je potřeba ho řádně zorganizovat, určit kdo se ho zúčastní.

Kurz informuje o:

- podniku – výrobky a služby, historie, postavení na trhu, struktúře, filozofie apod.,
- možném vzdělávání nových pracovníků,
- očekávání od nových pracovníků,
- BOZP – většinou je poskytován samostatný kurz,
- zaměstnaneckých výhodách,
- pracovních podmínkách,
- politice podniku – příležitosti, opatření proti nevhodnému chování (šikana, sexuální obtěžování),
- odbory v podniku.

Nakonec se rozdává potřebná příručka či přehled, povzbudí se nováčci do práce a zdůrazní se jim, že jsou budoucností podniku.

Další kurzy se budou týkat povahy práce a osobního rozvoje. Rozlišuje se vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Speciální místo v obou zastává e-learning neboli elektronické vzdělávání. Jedná se o učení pomocí aplikací. Jeho velkou výhodou je časová flexibilita a poskytování velkého množství informací, testů a pomoc školitele přes internet. Tato metoda nedokáže nahradit fyzickou zkušenost. Mezi aplikace, které pomáhají při adaptaci, patří například Talmundo s velmi zajímavým nástrojem Trello.

Vzdělávání na pracovišti se určuje a koná individuálně během výkonu práce. Hroník [2007, s. 262 - 273] zdůrazňuje tyto možnosti vzdělávání.

Jedná se o:

- Instruktaž – pozorování školitele, vhodné pro zaškolení.
- Asistence – pracovník napomáhá školiteli a přitom si osvojuje postup práce.
- Zadání úkolu – školitel zadá specifický úkol, při kterém musí zaměstnanec využít své schopnosti a dovednosti.
- Koučing – pracovník je řádně veden koučem, který mu musí vše řádně ukázat a naučit ho to.
- Mentoring – pracovníka vzdělává mentor, který je odborníkem v určité oblasti, vede jej co nejlépe, aby řádně vykonával svou práci.

Vzdělávání mimo pracoviště se koná ve skupině mimo pracoviště v daný čas.

Jedná se o:

- Přednášku – učení prostřednictvím výkladu školitele.
- Semináře – pracovník reaguje na výklad školitele a diskutuje o nových vědomostech s ostatními účastníky.
- Demonstrování – školitel demonstruje práci.
- Případové studie – zaměstnanci společně hledají řešení zadaného problému => učení spolupráce.

Každý kurz končí řádným hodnocením, které ukazuje zlepšení zaměstnance. Vyhodnocuje se následné využívání získaných znalostí, zda se zlepšil výkon podle plánu, zda byl zvolen vhodný a nejlepší kurz, názor zaměstnance na kurz, zda má zaměstnanec ještě nějaké mezery, které je potřeba vyplnit. V případě, že skutečné výsledky neodpovídají očekávání, je potřeba zjistit příčiny a přijmout následná opatření.

2.8 Hodnocení adaptačního procesu

Kontrola je nezbytná, nemá za úkol hledat jen chyby, ale také včas rozpoznat nedostatky a zjednat nápravu. Výsledky je potřeba sledovat již v průběhu, a ne pouze na konci. Nesmí se kontrolovat přehnaně, to by u zaměstnanců mohlo působit jako projev nedůvěry, nedostatečný dohled působí naopak jako projev nezájmu. Ke správné kontrole slouží převážně kontrolní seznamy, se kterými jsou srovnávány skutečné výsledky a zdůrazněny odchylky. Z jejich výsledků je potřeba projednat a zavést následná opatření. Mezi nejčastější chyby patří nedostatečná zpětná vazba (neprojednávání výsledků a průběhu se zaměstnanci), opožděná reakce, nevhodné vylíčení nedostatků (nekonkrétní, nejasné projednání).

Při hodnocení adaptačního plánu se porovnává skutečnost s předem daným plánem. Hodnocení se rozlišuje na formální a neformální. Neformální se uplatňuje podle potřeby, slouží k včasnému rozpoznání problémů a jejich nápravě. Podle Koubka [2007, s. 199] by se měl ze začátku kontrolovat osobně až 2x týdně, později 1x týdně. Formální kontrola se uskutečňuje ke konci adaptace, manažer shrne celkový proces, nakonec jej řádně probere s novým zaměstnancem.

Nejefektivnější zpětnou vazbou při kontrole jsou zpětnovazebné rozhovory. Ty se mohou konat v průběhu, a pak následně na konci. Při nich si manažer s pracovníkem vyjedná, jak on sám vidí celkový proces, kde vidí klady a záporny či případné nedostatky. Konečný rozhovor vede k ujasnění si celkových nedostatků a stanovení budoucích cílů a úkolů.

Je potřeba získat i další informace, jak celkový proces vidí ostatní zaměstnanci, zda byl nováček přijat, jeho chování ve skupině, jestli zvládá svoji práci. Tyto informace lze získat pomocí dotazníků a formulářů.

Výsledkem procesu je adaptovaný zaměstnanec. Zaměstnanec tedy zlepšil svůj pracovní výkon a zvládá všechny úkoly, dosahuje požadovaného výkonu, začlenil se mezi zaměstnance a řádně s nimi spolupracuje. Na závěr manažer zpracuje celkové hodnocení, rozhodne o tom, zda zaměstnanec zůstane v podniku či o jeho odchodu, rozhodne o potřebě rozvoje či vzdělávání, o budoucích cílech a úkolech. Výsledky je se zaměstnancem potřeba řádně projednat při rozhovoru, aby nevznikly nejasnosti. O celkovém výsledku je informováno personální oddělení, které podle případných nedostatků upraví a přepracuje adaptační plán.

2.9 Fáze adaptačního procesu

Většina literatury adaptační proces rozděluje do tří fází, které na sebe pozvolna navazují. Jedná se o fáze, kterými by měl projít každý správně adaptovaný zaměstnanec během celkového adaptačního plánu. Kaiser [2005, s. 452] rozděluje adaptaci na čtyři části, navíc přidává fázi sociální a odborné interakce, kterou většina autorů spojuje právě ve druhé a třetí fázi. Všechny fáze jsou brány z pohledu zaměstnanců podniku.

Adaptační proces můžeme rozdělit do těchto fází:

1. Přípravná fáze,
2. Orientace zaměstnance,
3. Vpravení se do nových podmínek.

2.9.1 Přípravná fáze

Přípravná neboli přednástupní fáze začíná již při vybírání zaměstnance. Podnik hledá vhodného kandidáta na danou pozici. Vhodní kandidáti jsou pozváni na pohovor, kde se upřesňují základní podmínky jejich budoucího vztahu. Při pohovoru se uchazeči poprvé setkávají s atmosférou podniku a svým budoucím vedoucím. Je tedy potřeba navodit příjemnou a uvolňující atmosféru. Tuto fázi má na starosti převážně personální oddělení.

Celkový vztah je formován nejen budoucími předpoklady jejich vztahu, ale také předchozími zkušenostmi, hodnotami, normami kandidáta. Uchazeč si uvědomí všechny aspekty svého budoucího zaměstnání. Nejlépe hodnocenému kandidátovi je nabízeno pracovní místo. Ten zváží všechny její aspekty a nabídku přijme či odmítne.

Celková fáze končí rozhodnutím o přijetí a zasláním přijímacího dopisu se základními materiály potřebné při výkonu práce a den nástupu do práce. Příjemnější je nového zaměstnance pozvat první den v pozdější hodinu než ostatní. Zaměstnanci se tedy mohou lépe připravit na nováčka a odvrátit případné krize, mají na něj více času a lépe se mu věnují.

2.9.2 Orientace zaměstnance

Jedná se o fázi, kdy zaměstnanec již nastoupil do podniku a postupně si zvyká na nové podmínky a prostředí. První den nového zaměstnance je nejhlavnější na vytvoření prvního pozitivního dojmu. Hned na začátku by měl být přestaven svému vedoucímu či mentorovi. Ten by měl navodit pozitivní atmosféru a vše řádně nováčkovi ukázat

a seznámit ho s celkovým adaptačním plánem. Poté mu poskytnout všechny potřebné informace postupně během této fáze.

V průběhu nováček absolvuje různá školení a postupně se zapojuje do chodu podniku. Největší hrozbou v této fázi je zbourání mylných představ zaměstnance. Ty mohou být příčinou odchodu zaměstnanců. Je tedy nutné již při přijímání dát zaměstnanci přesné informace.

Dále se zaměstnanci rozvíjejí podle jejich individuálních plánů. Ty zahrnují i podstatnou socializaci, ať už pomocí teambuildingu nebo různých firemních akcí. Velice podstatná je průběžná kontrola plnění plánu. Celková fáze má za úkol řádné začlenění a zapracování zaměstnance.

2.9.3 Vpravení se do nových podmínek

Finální fáze celkového adaptačního procesu. Jedná se o dobu, kdy se nováček plnohodnotně začlení do chodu podniku, vytvoří si sociální vazby se svými kolegy a vytvoří si vztah k podniku.

Manažer vyhodnotí celkový adaptační proces a projedná jej se zaměstnancem na finálním závěrečném rozhovoru. Zaměstnanec sdělí své dojmy z celkového procesu a případně navrhne nová vylepšení. Závěrem pohovoru se spolu domluví o budoucnosti zaměstnance v podniku a o jeho možném budoucím rozvoji.

Zaměstnanec se stává součástí podniku a manažer ho bere jako svého podřízeného. Pracovník je zcela seznámen s cílem a hodnotami podniku, pracuje pilně, aby řádně splnil úkoly podle plánu. Jsou odstraněny případné mylné iluze a jsou nastaveny jasné podmínky jejich budoucího vztahu.

Časový rámec fází není stanoven, každý zaměstnanec potřebuje rozdílnou dobu na splnění fází adaptačního procesu. Podle Kaisera [2005, s. 454] dobu na dosažení plného členství zaměstnance v organizaci ovlivňuje:

- pracovník – jeho pracovní zkušenosti mimo a v pracovním oboru, sociální interakce s ostatními, kvalifikace apod.,
- úkoly – jednoduchost úkolu, jeho obsah, rozměr, intenzita kooperace, kontrola plnění úkoly apod.,
- organizace – organizační kultura, její normy, velikost, organizační struktura apod.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Praktická část

Praktická část je zaměřena na zkoumání adaptačního procesu daného podniku nacházející se ve Středočeském kraji v Kladně. Tato kapitola začíná nejprve stručnou charakteristikou podniku KOMPEK spol. s r. o., kombinátu pekařské a cukrářské výroby. Dále navazuje analýza adaptace, dotazníkové šetření, které ukazuje skutečný pohled na adaptační proces očima zaměstnanců. Posledním krokem je vypracování úprav a nových opatření ohledně adaptačního procesu podniku.

3.1 Charakteristika podniku KOMPEK kombinátu pekařské a cukrářské výroby, spol. s r. o., Kladno

První záznamy o pekárně jsou již z roku 1898, pekárna se vybudovala z Dolu Herget. V roce 1921 pekárna patřila pod Velkonákupní společnost družstev, a dále pak byla znárodněna a stala se státním podnikem do roku 1993. Jednotlivé závody VSD se tehdy nacházely po celé České republice. Všechny produkty byly do ostatních prodejen posílány pomocí v té době vybudované železnice vedoucí až k výrobě. KOMPEK, spol. s r. o. vznikla privatizací a od roku 1994 je jedna z největších soukromých českých pekáren v České Republice.

V dnešní době vlastní pekárnu KOMPEK rodina Škuthanova a Nozarova již přes 20 let. Ty se pokouší hlavně o zachování tradiční výroby podle původních receptur. Dále se plně věnují inovacím produktů, aby plně uspokojili nové požadavky zákazníka, ať už v oblasti jemného pečiva, tak cukrářny. Hlavní sídlo se nachází v Kladně, IČO: 49900501. Obrat podniku je kolem 13 000 000 eur a za rok vyrobí zhruba 1100 tun výrobků. Všechny potřebné informace a katalog jejich celkových produktů, jak sladkého, tak slaného pečiva, je k nalezení na internetových stránkách: www.kompek.cz

Mezi jejich konkurenční výhody patří zejména: zajímavé, čerstvé a kvalitní produkty, tradiční produkty české společnosti, široký sortiment výrobků, rychlé reakce na požadavky trhu a zákazníků.

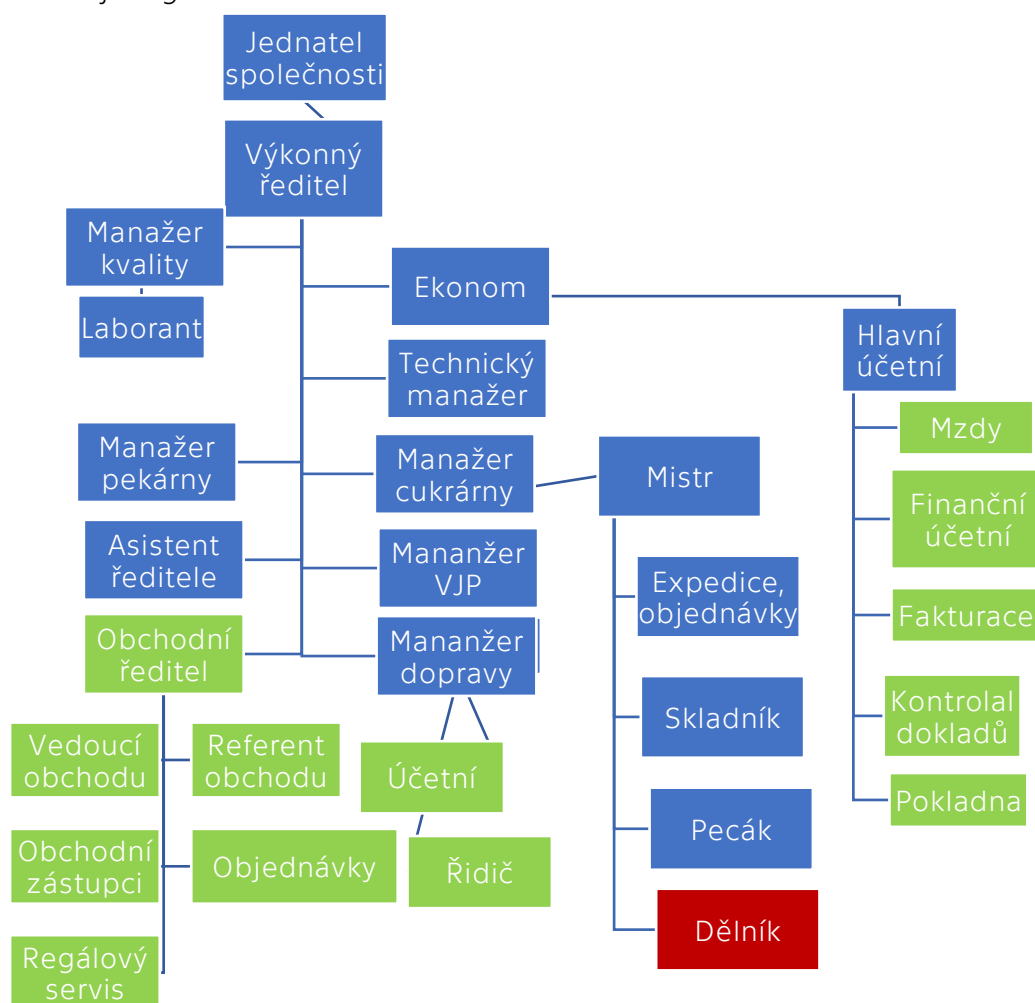
Výrobní činnost je rozdělena na střediska, každé středisko má své pracovníky a zařízení. Jejich činnost je pozorována měsíčně a každé středisko je řízeno svým vedoucím. Plán výroby je dodáván každému středisku každý den. Inventury jsou konány měsíčně a jejich výsledky jsou zaslány hlavní účetní. Střediska firmy Kompek:

- Produkční: pekárna, cukrárna, výroba jemného a mraženého pečiva.
- Celopodniková: prodejna vrátnice, kuchyň, provozní údržba, doprava, správa a řízení, sklad surovin, obchodní oddělení.
- Pomocná: bytové hospodářství (ubytovna pro zaměstnance), fotovoltaická elektrárna, sklad pracovních pomůcek.

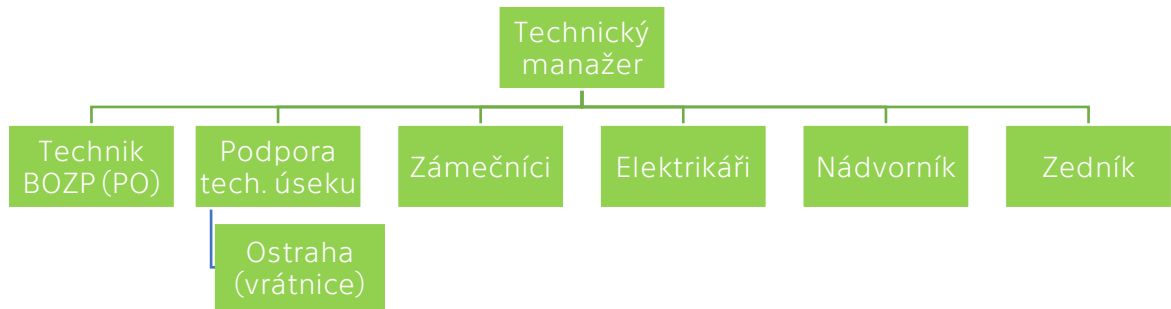
Organizační struktura

Na obrázcích je znázorněna celková organizační struktura. Modře znázornění jsou zaměstnanci společnosti KOMPEK, zeleně znázornění jsou externí zaměstnanci. Agenturní, pouze výrobní dělníci a úklid, jsou označeni červeně. Organizační uspořádání bylo rozděleno do 5 tabulek, podle zaměření, z důvodu přehlednosti. Tabulky jsou:

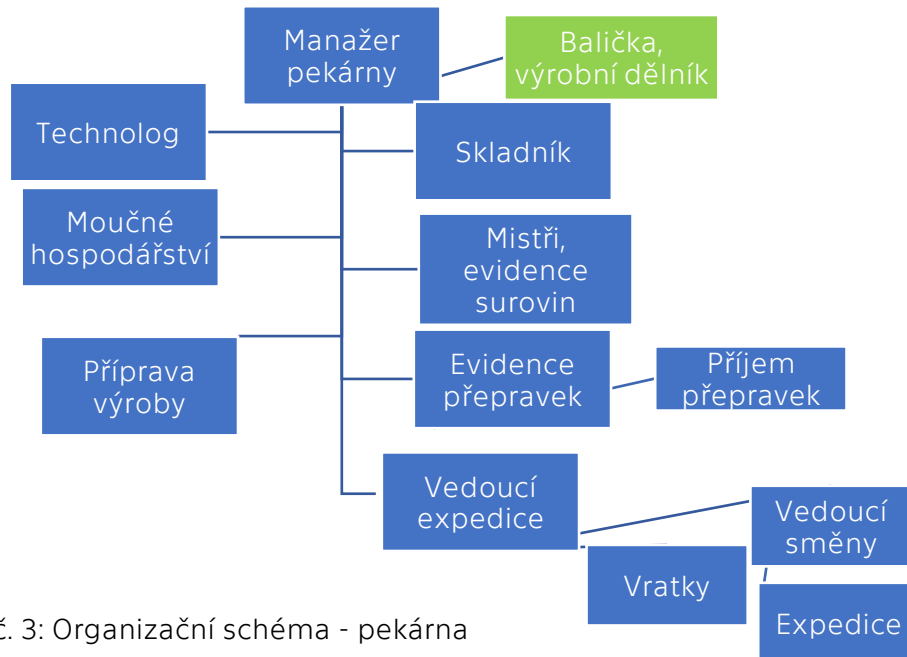
- tab. 1 je celkové organizační schéma,
- tab. 2 je organizační schéma technického oddělení,
- tab. 3 je organizační schéma pekárny,
- tab. 4 je organizační schéma evidence surovin,
- tab. 5 je organizační schéma oddělení VJP.



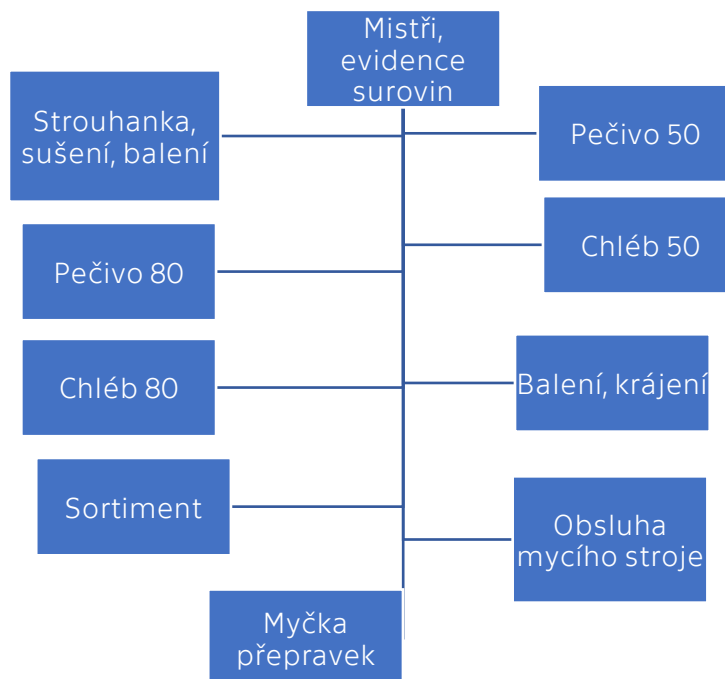
Tabulka č. 1: Hlavní organizační schéma



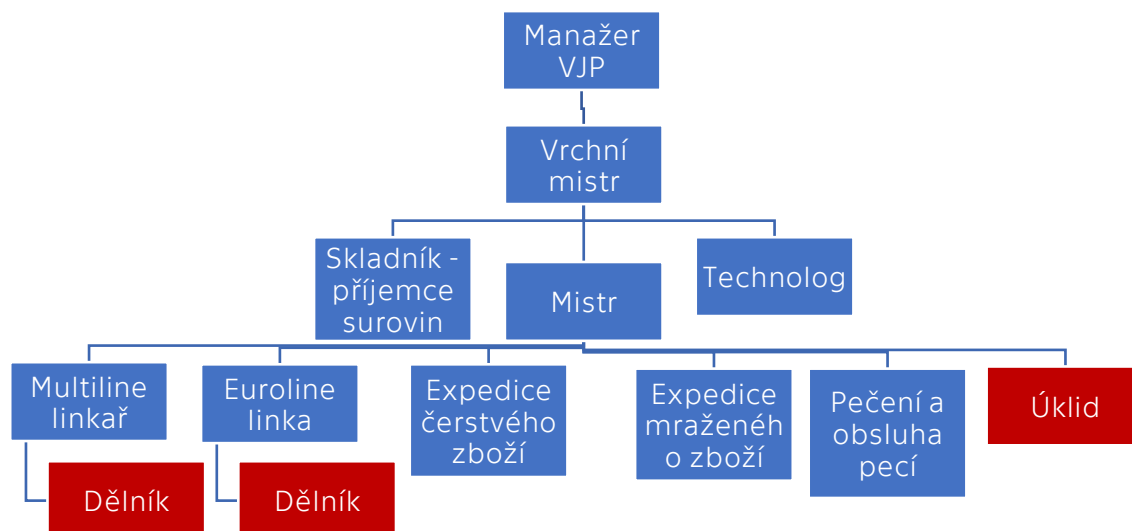
Tabulka č. 2: Organizační struktura – technický manažer



Tabulka č. 3: Organizační schéma - pekárna



Tabulka č. 4: Organizační schéma – evidence surovin



Tabulka č. 5: Organizační schéma VJP

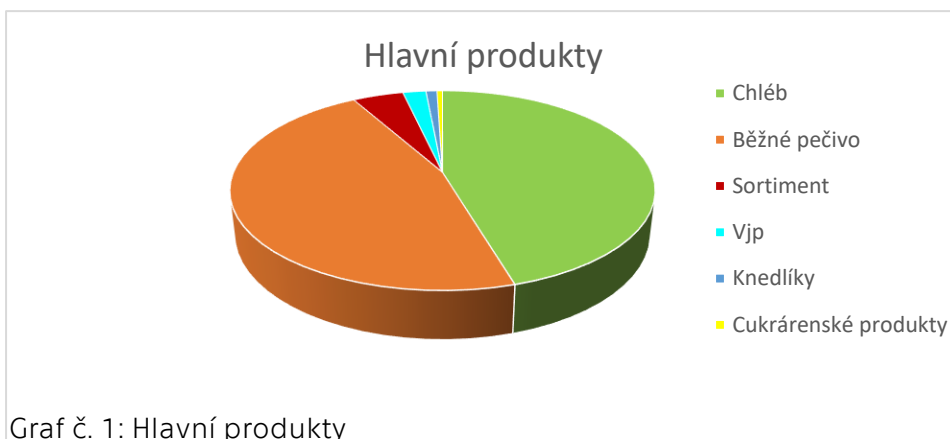
Jako střední podnik má KOMPEK mnoho dodavatelů, ti se mění se podle situace na trhu. Podnik nakupuje vždy od nejlevnějšího dodavatele s nejuhodnější cenou dané přísady. Mezi stále dodavatele patří:

- Jaroslav Chochole (mouka),
- Pejšuv mlýn s. r. o. (mouka),
- Melvia Trade (kvas),
- Kaka cz s. r. o. (droždí),
- Backaldrin s. r. o. (sypké směsy),
- Master Martini (olej),
- Zeelandia spol. (marmelády),
- Frujo a. s. (ovocné marmelády),
- DS & KA cz (kmín),
- Smith Packag (obaly).

Větší podniky své objednávky zasílají pomocí programu Edi, což je počítačový program, ve kterém si firmy vyplní daný formulář podle požadavků a ty jsou automaticky zaslány na objednávkové oddělení, kde jsou všechny objednávky zpracovány. Menší podniky objednávku provádějí telefonicky, svoji objednávku předají ústně na objednávkové oddělení přítomným pracovnícím. Zde jsou všechny objednávky pečlivě zpracovávány, kontrolovány a nakonec zadány do výrobního a účetního programu.

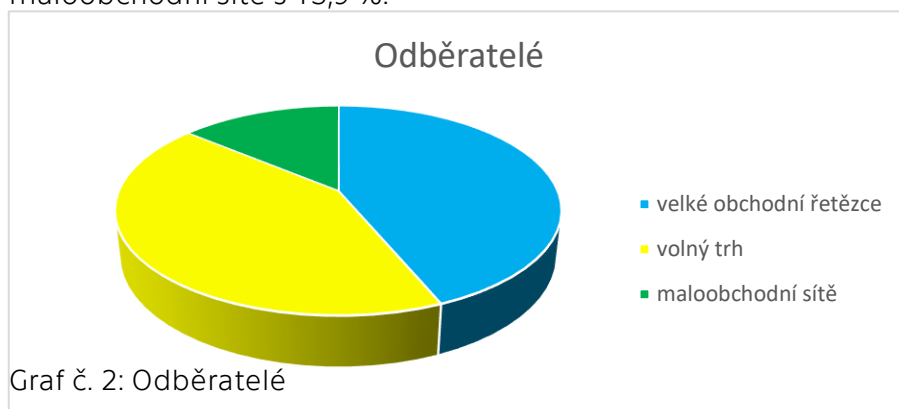
Kompek své produkty dodává do řetězců Kaufland, Billa, Ahold, Tesco, Penny Market, Jednota Kladno, Jednota Podbořany, Jednota Hořovice, Jednota Rakovník, Jednota Praha – Západ. Dále do sdružení: MO Partner, Bala, Rosa Market, Esomarket, Pro Vektor, Delix, Potraviny.cz.

Mezi jejich hlavní produkty patří: chléb 45,4 %, běžné pečivo (housky, rohlíky, večky...) 46,4 %, sortiment (vícezrné pečivo, kreky, plněné pečivo...) 4,6 %, vjp (mazanec, buchty...) 2,1 %, knedlíky 1 %, cukrárenské produkty 0,5 %.



Graf č. 1: Hlavní produkty

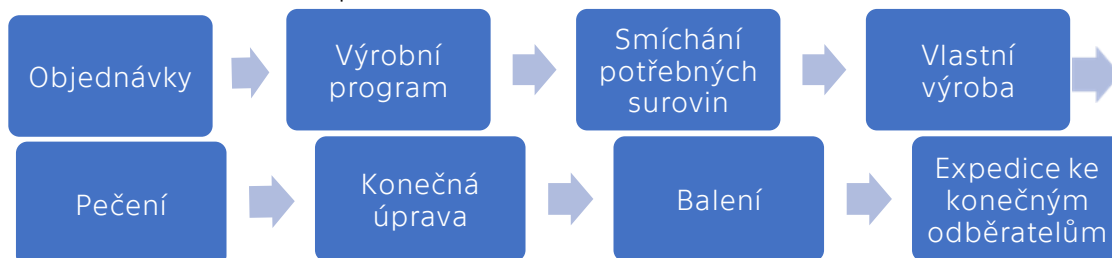
Největší podíl na celkovém obratu podniku mají velké obchodní řetězce 43,7 %, za nimi v těsném závěsu je volný trh s 42,4 %, nejmenší podíl na celkovém obratu mají maloobchodní sítě s 13,9 %.



Graf č. 2: Odběratelé

Diagram výroby

Zde je zobrazen zjednodušený cyklus, kterým určitý produkt musí projít, než se hotový dostane ke konečnému spotřebiteli.



Graf č.3: Diagram výroby

Podnik má celkem cca 220 kmenových zaměstnanců a 80 agenturních, rozdělují se na:

- vedoucí pracovníky,
- jednatele,
- administrativní pracovníky,
- úklid,
- laboranty,
- pracovníky podpory technického úseku,
- pracovníky obchodu,
- mistry,
- výrobní pracovníky.

Největší podíl zaměstnanců zastávají výrobní pracovníci. Výrobní pracovníci mají třísměnný provoz (dvanácti hodinové směny, krátký/dlouhý týden) nebo dvousměnný provoz (ranní/noční) či jednosměnný provoz (stálá noční). Určitá směna je jim přidělena hned při přijímání a je závislá na druhu výrobní pozice. Jejich průměrná mzda se pohybuje v rozmezí 12 200 – 27 000 Kč podle kvalifikace. Mezi výrobní pracovníky se zařazují: pracovníci expedice, skladníci, obsluha u pece, obsluha u linky, mísič, předák linky, pracovníci v expedici, výrobci knedlíků. Mistři jsou na směně dva, mají krátký/dlouhý týden, dlouhý týden mají dvanáctihodinové směny, krátký týden pouze ranní devítihodinové směny.

3.2 Adaptační plán podniku KOMPEK

Ve své bakalářské práci se zabývám hodnocením nastavení a fungování adaptačního procesu s důrazem na výrobní pracovníky. Celkový adaptační proces má v podniku KOMPEK tyto fáze:

- I. získávání pracovníků,
- II. výběr pracovníků,
- III. přijímání,
- IV. první den adaptačního procesu,
- V. celkový adaptační proces,
- VI. adaptace v případě vracejících se zaměstnanců.

Personální oddělení k nabírání nových zaměstnanců využívá převážně internetové stránky. Nabídky pozic se primárně nachází na jejich internetových stránkách pod kolonkou kariéra. To není však jediný zdroj, který podnik využívá, dále využívá i jiné internetové stránky jako například: prace.kurzy.cz, easy-prace.cz, nabidkaprace.denik.cz, pracomat.cz, atd. V případě velkého nedostatku využívají pracovní úřad v Kladně nebo tisk zacílený na město Kladno a jeho blízké okolí.

Noví žadatelé zasílají své žádosti do podniku na mail: personalistka@kompek.cz. Personalistka přijaté žádosti postupně prozkoumá, rozdělí podle žádosti o pracovní pozici a určí, zda jsou pro tuto pozici žadatelé vyhovující či nevyhovující. Nevyhovujícím je poslán omluvný mail s poděkováním za zájem. Vyhovujícím je zaslán mail s informacemi o budoucím pohovoru, času jeho konání, místu konání, pozici na kterou se hlásí.

Žadatel se následně dostaví na přijímací pohovor v dohodnutém termínu. Nejprve musí projít podnikovou vrátnicí, kde se každá návštěva musí nahlásit. Ta je zapsána do seznamu návštěv, je jí předán čip a je jí sdělena cesta na personální oddělení, případně jsou odvedeni na dané místo. Čip musí vrátit při svém odchodu z areálu podniku.

V personálním oddělení pracuje 1 pracovnice, která provádí úvodní vstupní pohovor. Ten má většinou tyto 4 body:

1) Sdělení základních informací

Prvním bodem pohovoru je sdělení základních informací o pracovní pozici, pracovní náplni, druhu směny, dovolené, příplatcích, školení BOZP, a vše potřebné k výkonu práce. V případě opětovaného nástupu bývalého zaměstnance je zaměstnanec dotazován, jaký byl důvod jeho odchodu, z jakého důvodu se do podniku vrací. Působí to jako ochrana před vracejícími se zaměstnanci, kteří se vrací pouze z důvodu, že jsou dlouho na pracovním úřadu a již by nedostávali dávky, jelikož tito nováčci vydrží pouze krátkou dobu.

2) Základní informace o útvaru

Druhým bodem jsou základní informace o útvaru:

- kde bude práce vykonávána,
- kde se přesně nachází,
- kouření pouze na vyznačených kuřárnách,
- kam se chodí na oběd,
- potřeba dodržování hygieny,
- zákaz nošení šperků (možnost spadnutí do produktu)
- zákaz lakovaných nehtů,
- pití pouze v uzavíratelných nádobách a odložené ve vyznačených stanovištích,
- nošení pouze pracovního oděvu a sítěk na vlasy, které jim jsou na začátku a postupně poskytovány.

3) Vstupní prohlídky

Třetím bodem pracovního pohovoru jsou informace o potřebných vstupních prohlídkách – základní zdravotní prohlídka, další prohlídka podle kategorie (prohlídka sluchu, alergií atd.). Potřebná data z prohlídek musí být odevzdána před nástupem na pracovní pozici. Prohlídky jsou konány také průběžně 1 ročně u výrobních pracovníků. Tyto prohlídky jsou pro zaměstnavatele, jako ochrana a zjištění pravého zdravotního stavu jejich zaměstnanců a zda vůbec danou práci mohou vykonávat.

Ale často slouží jako ochrana i pro zaměstnance, mohou poukázat na některé nemoci z povolání a přinutit zaměstnavatele k odpovědnosti.

4) Celkové shrnutí

Posledním bodem je shrnutí celkového pohovoru, zdůraznění potřeby rychlého vyřízení vstupních prohlídek. Poté je žadatel dotazován, zda se všemi body souhlasí, vyhovují mu a chce podepsat s podnikem pracovní smlouvu.

V případě souhlasu je smlouva podepsána první pracovní den po odevzdání pozitivních výsledků jeho vstupních prohlídek. Nováčkovi je poskytnut pracovní oděv, síťka na vlasy, čip, kterým si musí čipnout příchod a odchod každý pracovní den.

Následovně je nováček předán do rukou svého nového vedoucího. Ten ho převezme na personálním oddělení. Manažer mu ukáže okolí útvaru, toalety, kuřárnu, jídelnu, šatnu, zdůraznění vstupu danými dveřmi (vstup ve špinavém a čistém), podstatné části uvnitř útvaru, kde se nováček bude pohybovat. Poté je přiřazen k výrobní lince, jsou mu řečena podstatná pravidla, kam nesmí strkat ruce, zopakování zákazu nošení šperků u stroje, podstata hygieny. Je mu poskytnuto školení BOZP, požární ochrany a je podepsáno odsouhlasení o poučení.

Nakonec je předán do rukou svého pomocníka, který mu má být nápomocný při celkovém adaptačním procesu. Pomocníkem je osoba, která v podniku pracuje už delší dobu, je zručná a má pozitivní výsledky práce. Pomocník však nemá přesně daná pravidla, co vše by měl ukázat a s kým ho seznámit. Nemá dán přesně daný postup a vše je necháno na něm. Závisí tedy na povaze pracovníka, jak moc mu bude pomáhat a bude přátelský.

Délka celkové adaptace není předem dána, odvíjí se od doby, kdy zaměstnanec potřebuje pomoc. Pracovník je kontrolován jak v průběhu, tak na konci. Kontrolu provádí vždy manažer, v průběhu ho pozoruje při výkonu práce, jeho šikovnost a zda nepotřebuje pořád pomoc. Dále s ním konzultuje jeho celkový výkon, a jak se mu zatím v podniku daří, či případné problémy. Ze začátku je kontrolován častěji, tento interval se snižuje až není kontrolován vůbec. Na konci je kontrolováno, zdali splnil požadovaný úkol a postupně se zlepšil a stíhá krok s ostatními zaměstnanci.

Vyhodnocení nastává na konci adaptačního procesu, manažer se s nováčkem usadí a proberou všechny aspekty adaptace. Každý z nich řekne svůj vlastní názor. V případě výrobních pracovníků je možné změnit jejich pozici u stroje a zkusit něco nového a snazšího, co jim bude více vyhovovat. Pokud je pracovník přeložen na jinou práci, adaptace začíná znovu a je opět kontrolován. Toto se může opakovat i několikrát. V podniku je také běžné, že povýšení mohou dosáhnout zaměstnanci, kteří v podniku pracují již nějaký čas a jsou známí svou šikovností.

Podnik KOMPEK při adaptaci poskytuje školení pouze v případě, že jsou potřebné k povaze výkonu práce. Jedná se například o pozici skladníka (školení vysokozdvížného

vozíku), administrativní pracovníci (potřebné počítačové programy). Případné další školení jsou poskytována po domluvě s vedením.

V případě adaptačního procesu u vracejících se zaměstnanců do podniku po nemoci, mateřské či rodičovské jsou zaměstnanci připomenuta základní pravidla, jeho pracovní náplň, případně novinky, které byly inovovány v době jejich nepřítomnosti. Při povýšení se jedná o novou adaptaci, zaměstnanci jsou opět kontrolováni a proškoleni.

3.3 Dotazníková analýza

Analýza celkového adaptačního procesu z pohledu již stávajících zaměstnanců byla provedena pomocí anonymního dotazníkového šetření. Daný dotazník je k nalezení v příloze č. 1 na konci bakalářské práce. Celkem bylo rozdáno dvacet sedm dotazníků a byly vráceny všechny. Dvacet dotazníků bylo zodpovězeno výrobními zaměstnanci (linkaři, skladníci, expedice, mísiči, dělníci u pece) a zbylých sedm bylo zodpovězeno vedoucími pracovníky. Dotazník obsahuje celkem 15 krátkých otázek, většina je s uzavřenými odpověďmi. V některých případech je po zaměstnancích požadováno zdůvodnění, co přesně nebylo vyhovující nebo o jaké kurzy se jedná.

3.3.1 Otázky

Otázky č. 1, 2, 3 jsou identifikační, zbytek otázek je zaměřen na adaptační proces.

Otázka č.1: Pohlaví

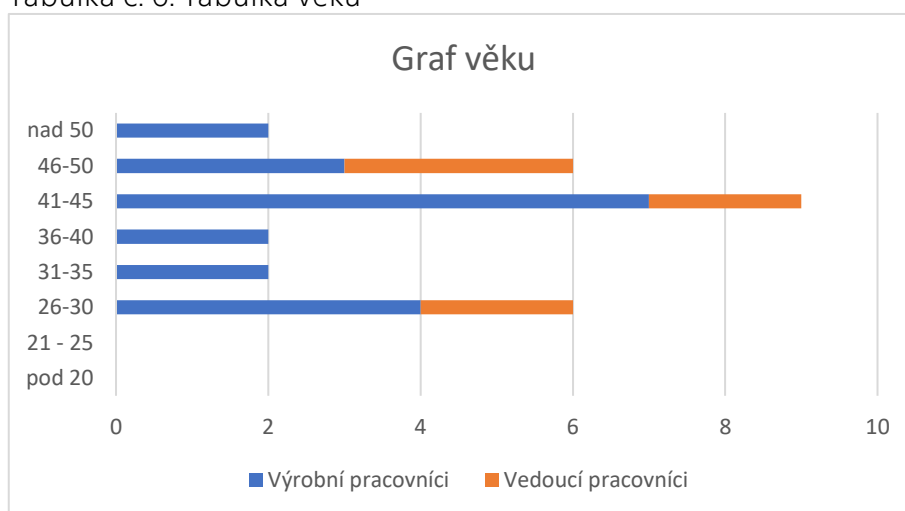
První otázka se týká rozdílu pohlaví. Z výsledku dotazníkového výzkumu vyplývá, že ve výrobě je podíl žen a mužů vyvážený. Jsou přijati bez ohledu na jejich pohlaví, ale na základě výsledků jejich zdravotních prohlídek. Některé dané výrobní pozice jsou pro ženy nevhodné a velice namáhavé (tahání velice těžkých břemen), jenž je dáno „zákonem § 29, odst. 5 citovaného nařízení vlády, jenž říká že *průměrný hygienický limit za průměrnou osmihodinovou směnu, který pro celosměnovou kumulativní hmotnost ručně manipulovaných břemen v průměrné osmihodinové směně ženou je 6 500 kg.*“

Otázka č.2: Věk

Druhá otázka se týká průměrného věku zaměstnanců. Odpovědi byli rozděleni do intervalů: méně než 20 let, 20 – 25 let, 26 – 30 let, 31 – 35 let, 36 – 40 let, 41 – 45 let, 46 – 50 let, starší než 50 let. Tato otázka poukazuje, zdali mladí pracovníci mají zájem v podniku pracovat a není potřeba je více nalákat zajímavými nabídkami, a s nimi přinést čerstvý závan nových a nápaditých nápadů. Výsledek šetření je v tabulce č. 1.

Tabulka věku	Výrobní pracovníci	Zastoupení v %	Vedoucí pracovníci	Zastoupení v %
pod 20	0	0 %	0	0 %
21-25	0	0 %	0	0 %
26-30	4	20 %	2	29 %
31-35	2	10 %	0	0 %
36-40	2	10 %	0	0 %
41-45	7	35 %	2	29 %
46-50	3	15 %	3	43 %
nad 50	2	10 %	0	0 %

Tabulka č. 6: Tabulka věku



Graf č.4: Graf věku

Průměrný věk v podniku je 41 let. Nejvíce zde pracují zaměstnanci v rozmezí 41–45 let, což znázorňuje předchozí graf. V tomto rozmezí je také nejvíce výrobních pracovníků, kdežto vedoucí pracovníci jsou nejčastěji ve věku 46–50 let. Graf věku znázorňuje ubývající počet zaměstnanců postupně s vyšším věkem. Je to z důvodu namáhavé práce, která se s věkem postupně stává nemožná a nesplnitelná. Dále graf znázorňuje postupné stárnutí pracovníků, novodobě je trend studia středních a vysokých škol, a to znamená nedostatek výrobních pracovníků. Růst vzdělanosti můžeme vidět na stránkách českého statistického úřadu, kde je uvedeno, že „vysokoškoláků je až 1,3 miliónu – o 134 % víc než před dvaceti lety“ [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>.

Otázka č. 3: Vaše současná pozice?

Třetí otázka se týká stávající pozice daného zaměstnance. Jedná se o otázku s otevřenou odpovědí, kde zaměstnanci napsali pouze název své stávající pozice. Podle těchto kritérií byli zaměstnanci celkově rozděleni na výrobní pracovníky a vedoucí zaměstnance.

Otázka č.4: Vaše původní pozice?

Čtvrtá otázka obsahuje kritéria původní nástupní pozice. Jedná se o druhou a poslední otázku s otevřenou odpovědí. Zaměstnanci zde napsali název své stávající pozice. Při porovnání otázek tři a čtyři získáme přehled ohledně stálosti či nestálosti pracovních pozice.

Stav pracovních pozic	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%	Celkem
Změna pracovní pozice	11	55 %	4	57 %	15
Stálá pracovní pozice	9	45 %	3	43 %	12

Tabulka č. 7: Stav pracovních pozic



Graf č. 5: Stav pracovních pozic

Z výsledků průzkumu lze vyčíst, že většina zaměstnanců v podniku dnes nepracuje na stejném pracovním místě, na které nastupovali. Výrobní pracovníci využívají svého práva na změnu pracovní pozice, v případě nevyhovujícího místa mají možnosti nového pracovního místa u linky. Dále je v tabulce zobrazeno povýšení u řadových zaměstnanců na vedoucí pozici. Zaměstnanci se postupně časem mohou vypracovat až na pozici vedoucího pracovníka, za předpokladu že dokáží, že mají potřebné znalosti a dovednosti, které jsou k dané nové pozici potřeba. Mnoho pracovníků je se svým místem velice spokojeno a ani v průběhu několika let jej nechce nijak změnit.

Otázka č. 5: Setkal/a jste se někdy s pojmem adaptace?

Pátá otázka se dotazuje na znalost pojmu adaptace. Zaměstnanci mohli odpovědět pouze ano či ne. Nachází se zde z důvodu ukázání znalosti či neznalosti pojmu adaptace, zdali o tomto pojmu vůbec zaměstnanci slyšeli a mají alespoň základní informace o adaptaci.

Znalost pojmu adaptace	Výrobní pracovníci	Vedoucí pracovníci
Ano	20	7
Ne	0	0

Tabulka č.8: Znalost pojmu adaptace

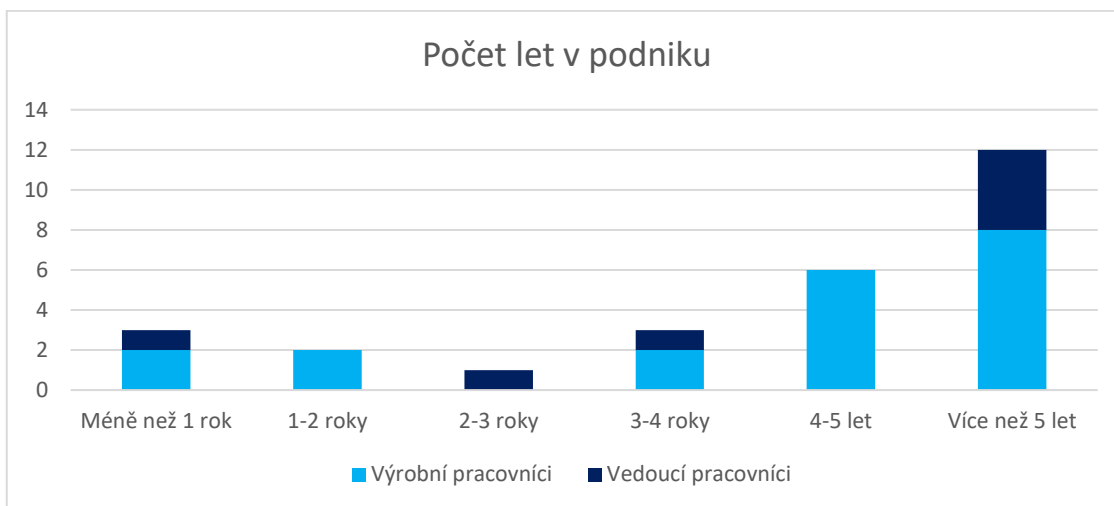
Z tabulky vychází, že každý zaměstnanec podniku KOMPEK slyšel o pojmu adaptace a má tedy základní představu o daném pojmu a jdou na tom stavět další znalosti ohledně adaptace.

Otázka č. 6: Jak dlouho pracujete pro podnik?

Šestá otázka se týká doby, po kterou je pracovník zaměstnán u podniku. Tato otázka ukazuje na stálost či nestálost stávajících pracovníků, zdali je v podniku vřelé a vyhovující prostředí a zaměstnanci neutíkají raději do jiného podniku. Odpovědi byli rozděleni do intervalů: méně než 1 rok, 1 – 2 roky, 2 – 3 roky, 3 – 4 roky, 4 – 5 let, více než 5 let.

Počet let v podniku	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Méně než 1 rok	2	10 %	1	14 %
1-2 roky	2	10 %	0	0 %
2-3 roky	0	0 %	1	14 %
3-4 roky	2	10 %	1	14 %
4-5 let	6	30 %	0	0 %
Více než 5 let	8	40 %	4	57 %

Tabulka č. 9: Počet let v podniku



Graf č. 6: Počet let v podniku

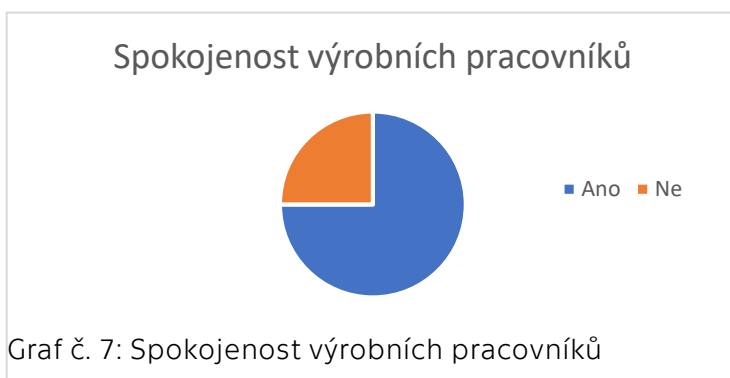
Graf Počet let v podniku znázorňuje, že zaměstnanci jsou velice stálý, mnoho zaměstnanců v podniku zůstává déle než 5 let, někteří dokonce přes 20 let. Dále je zde mnoho zaměstnanců 4-5 let. Poté je zde mnoho zaměstnanců krátkou dobu, někteří zaměstnanci hledají to správné zaměstnání, a proto střídají svá pracovní místa. Tyto výsledky znázorňují, že zaměstnanci jsou většinou v zaměstnání spokojeni a vyhovuje jim stálá, bezpečná a jistá práce v KOMPEKU.

Otázka č. 7: Byl/a jste spokojen/a se seznámením a uvedením do podniku?

Sedmá otázka ukazuje, zda byly zaměstnanci spokojeni se svým uvedením a celkovým seznámením s podnikem. Odpovědi byly pouze ano či ne. V případě odpovědi ne bylo potřeba zodpovědět, kde byla chyba, a co zaměstnancům přesně nevyhovovalo. Tato otázka ukazuje, zda podnik již v začátku seznamování nováčka s pravidly neodrazuje nové zaměstnance až k odchodu z podniku a neutráčí tak zbytečné náklady.

Seznámení a uvedení do podniku	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Ano	15	75 %	4	57 %
Ne	5	25 %	3	43 %

Tabulka č. 10: Seznámení a uvedení do podniku



Graf č. 7: Spokojenost výrobních pracovníků

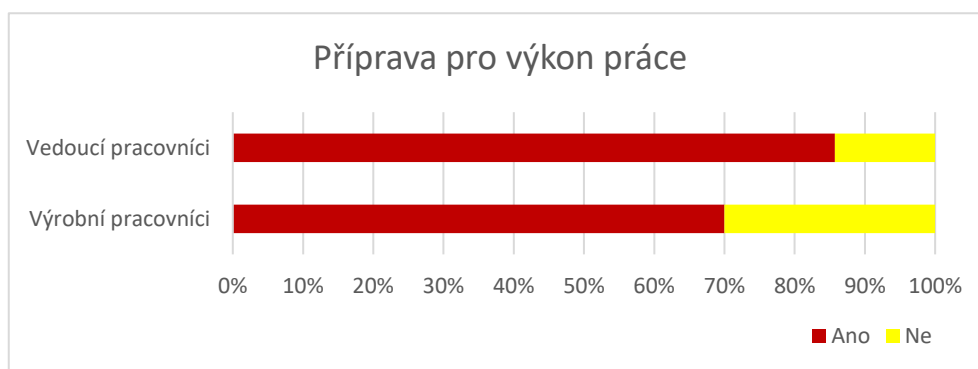
Z tabulky a grafu lze vyčíst, že 75 % výrobních zaměstnanců bylo se svým přijetím do podniku spokojeno. Zbýlých 25 % bylo nespokojeno převážně z důvodu nedostatečné přípravy, nedostatečného sdělení podstatných informací k výkonu práce. Dalším problémem bylo nevlídné přijetí do skupiny stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci s těmito problémy v podniku vydrželi po dobu delší než 4 roky, což znázorňuje, že problémy nebyly až tak vysoké, aby to vedlo k odchodu zaměstnanců. U vedoucích pracovníků je nespokojeno až 43 %. Velkým problémem je u nich velice nedostatečné zacvičení a předání pracovního místa od odcházejících zaměstnanců. Dalším problémem bylo nedostatečné začlenění do pracovního kolektivu.

Otázka č. 8: Myslíte si, že jste byl/a dostatečně připraven/a pro vykonávání Vaší práce?

Osmá otázka se ptá, zda byl daný zaměstnanec dostatečně připraven pro vykonávání svého budoucího povolání. Tato otázka ukazuje pocit připravenosti pracovníka, jestli si myslí, že byl s provozem řádně seznámen a začleněn do kolektivu a v budoucnosti bude řádně vykonávat svoji práci na maximálně možný výkon. Odpovědi na tuto otázku byly ano či ne. V případě odpovědi ne byla dotyčná osoba dotázána, proč myslí, že nebyla dostatečně připravena.

Příprava pro výkon práce	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Ano	14	70 %	6	86 %
Ne	6	30 %	1	14 %

Tabulka č.11: Příprava pro výkon práce



Graf č. 8: Příprava pro výkon práce

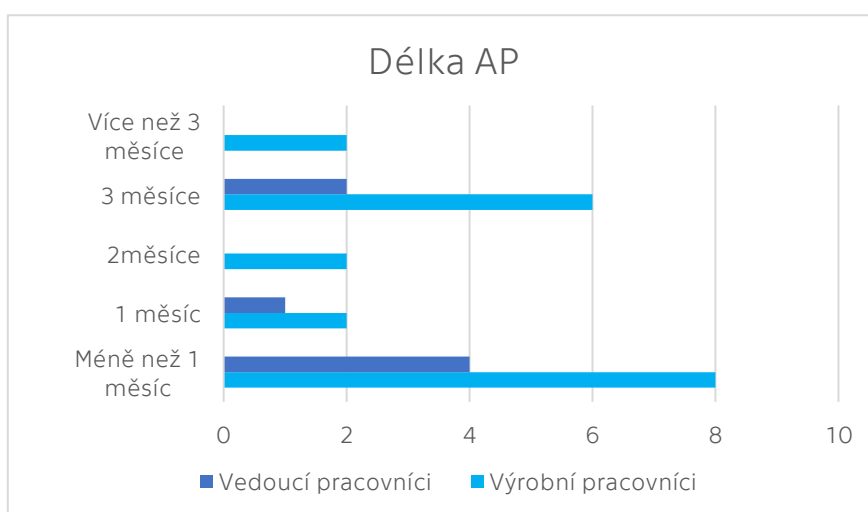
Graf Příprava pro výkon práce znázorňuje, že většina zaměstnanců podniku KOMPEK má pocit, že pro vykonávání své práce byla připravena. Přesně 70 % výrobních pracovníků má pocit připravenosti, a to i přes krátkou dobu adaptace. Zbýlých 30 % má největší problém s nedostatečnou praxí a krátkou dobou zaučení na pracovní místo. Vedoucích pracovníků je připravených až 86 %, zbylí pracovníci mají problém s krátkým zaškolením od předchozího pracovníka, kterého nahradili.

Otázka č. 9: Jak dlouho adaptace trvala?

Devátá otázka sloužila ke zjištění skutečné délky adaptačního procesu zaměstnanců, zda je pravdou, že se u každého zaměstnance liší podle jeho skutečné potřeby a není její doba pouze vyhovující pro zaměstnavatele, který se o zaměstnance nechce delší dobu starat. Odpovědi na danou otázku byly: méně než 1 měsíc, 1 měsíc, 2 měsíce, 3 měsíce, déle než 3 měsíce.

Délka AP	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Méně než 1 měsíc	8	40 %	4	57 %
1 měsíc	2	10 %	1	14 %
2 měsíce	2	10 %	0	0 %
3 měsíce	6	30 %	2	29 %
Více než 3 měsíce	2	10 %	0	0 %

Tabulka č. 12: Délka adaptačního procesu



Graf č. 9: Délka adaptačního procesu

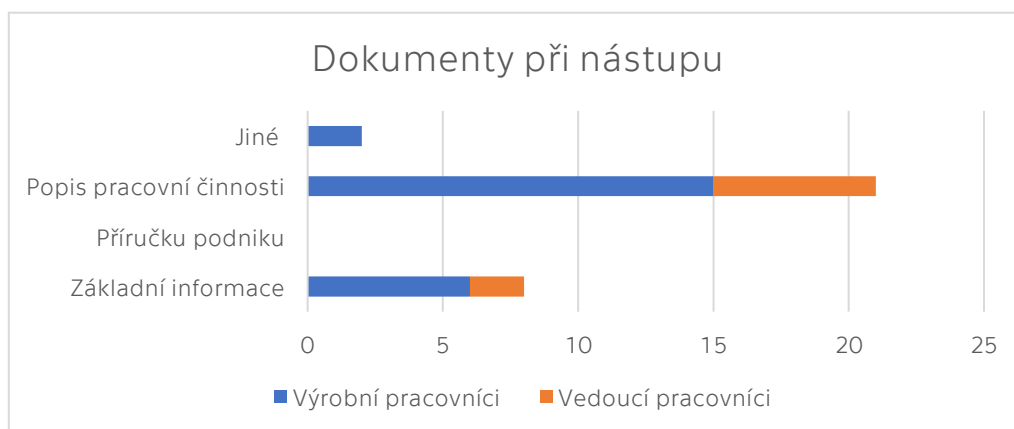
Z grafu a tabulky Délky adaptace můžeme jasně zjistit, že až 40 % výrobních pracovníků mělo pracovní adaptaci kratší než 1 měsíc, u vedoucích pracovníků to bylo 57 %. Tato lhůta adaptace je velice krátká a nedostatečná pro zacvičení nových pracovníků. V této lhůtě se zaměstnanec nedokáže řádně seznámit s ostatními pracovníky a cítit se vřele přijat do podniku, což dokazuje i fakt, že polovina lidí, co se cítili nepřipraveni pro výkon práce měli adaptaci kratší než 1 měsíc. Na druhou stranu 30 % výrobních pracovníků a 29 % vedoucích pracovníků mělo adaptaci dlouhou 3 měsíce, což je optimální lhůta pro řádné začlenění zaměstnance do podniku.

Otázka č. 10: Jaké dokumenty jste při nástupu obdržel/a?

Desátá otázka zkoumá, jaké dokumenty jsou zaměstnanci při nástupu poskytnuty. Tato otázka ukazuje, jestli zaměstnanci dostávají hned na začátku dostatečné informace pro vykonávání své budoucí práce. Při odpovědi bylo možné zaškrtnout více možností, z tohoto důvodu jsem neuvedla výsledky v procentech. Odpovědi byly: zaměstnanec při přijímání získal základní informace, příručku podniku, popis pracovní činnosti či jiné. V případě odpovědi jiné bylo potřeba doplnit jaké jiné dokumenty zaměstnanec získal.

Dokumenty při nástupu	Výrobní pracovníci	Vedoucí pracovníci
Základní informace	6	2
Příručku podniku	0	0
Popis pracovní činnosti	15	6
Jiné	2	0

Tabulka č. 13: Dokumenty při nástupu



Graf č. 10: Dokumenty při nástupu

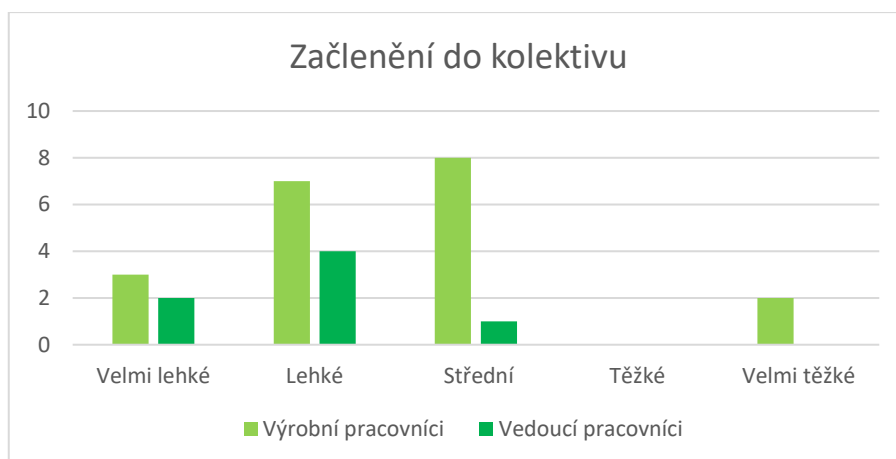
Graf a tabulka s názvem Dokumenty při nástupu zobrazují, že zaměstnanci získali nejvíce pouze popis pracovní činnosti. Poté k tomu získávali jen lehce základní informace o podniku nebo jen základní informace. Položka jiné obsahuje pouze odpovědi typu žádné informace nebyly poskytnuty při přijímání na danou pozici a vše si bylo potřeba zjistit samostatně. V grafu je zřetelně vidět, že podnik nemá vypracovanou žádnou pomocnou příručku pro pomoc při vykonávání jejich práce. Z těchto výsledků vyčteme, že poskytované informace k výkonu práce jsou velice nedostatečné, zaměstnanci by měli ze začátku získat mnohem více informací.

Otázka č. 11: Jaké bylo pro Vás začlenění do kolektivu?

Jedenáctá otázka se ptá, jaké bylo pro zaměstnance začlenění do kolektivu. Tato otázka ukazuje, zda je v podniku dostatečně zodpovězena otázka socializace do kolektivu a jestli je kolektiv v podniku přátelský a přijímá vřele nováčky. Odpovědi na tuto otázku byly velmi lehké, lehké, střední, těžké a velmi těžké.

Začlenění do kolektivu	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Velmi lehké	3	15 %	2	29 %
Lehké	7	35 %	4	57 %
Střední	8	40 %	1	14 %
Těžké	0	0 %	0	0 %
Velmi těžké	2	10 %	0	0 %

Tabulka č. 14: Začlenění do kolektivu



Graf č. 11: Začlenění do kolektivu

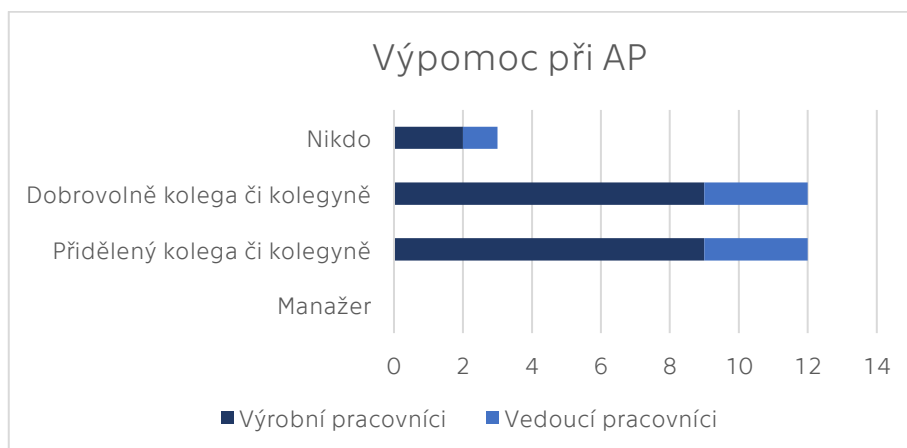
Z grafu Začlenění do kolektivu je viditelné, že začlenění je pro zaměstnance převážně lehké. Pokud spojíme kolonky velmi lehké a lehké získáme u pracovníků až 50 %. U vedoucích pracovníků tímto způsobem získáme až 86 %, což je obrovské množství. Je to způsobeno milým a vřelým kolektivem, jelikož podnik se o slučovací aktivity vůbec nezajímá. Dále mnoho zaměstnanců zastává pozici středně, u výrobních pracovníků je to až 40 % a u vedoucích pracovníků 14 %. Bohužel začlenění pro některé nové pracovníky bylo velice těžké a trvalo jim velice dlouho se do kolektivu začlenit, je možné, že těchto pracovníků bylo více, ale nemohou být ve výsledcích, jelikož z podniku odešli.

Otázka č. 12: Při adaptaci Vám pomohl/a?

Dvanáctá otázka se daného respondenta dotazuje, kdo mu při adaptačním procesu pomohl. Tato otázka ukazuje, zda jsou nováčkovci ve skutečnosti nápomocni určití lidé, kteří nápomocni být mají. Odpovědi byly: manažer, přidělený kolega či kolegyně, dobrovolně kolega či kolegyně, nikdo.

Výpomoc při AP	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Manažer	0	0 %	0	0 %
Přidělený kolega či kolegyně	9	45 %	3	43 %
Dobrovolně kolega či kolegyně	9	45 %	3	43 %
Nikdo	2	10 %	1	14 %

Tabulka č. 15: Výpomoc při AP



Graf č. 12: Výpomoc při AP

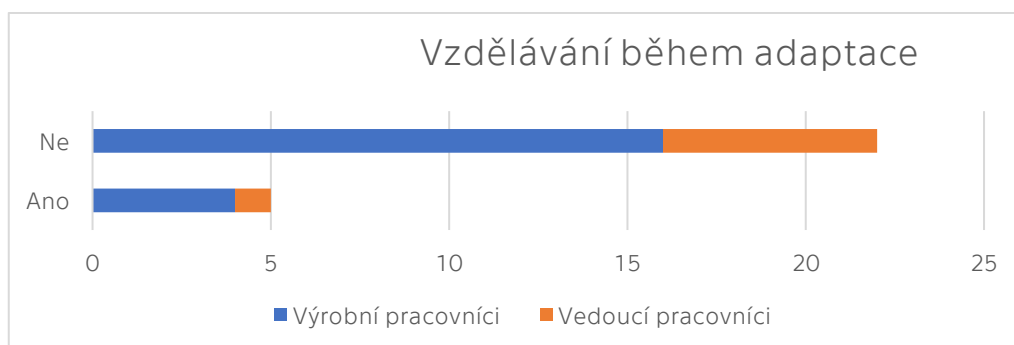
Z tabulky Výpomoc při AP můžeme jasně vidět, že žádný z dotazovaných zaměstnanců se nemohl obrátit na svého manažera v případě nějakého problému, což je špatně, jelikož by měl být nápomocný všem svým zaměstnancům a hlavně nováčkům. Z grafu začlenění do kolektivu je názorně ukázáno, že zaměstnancům nejvíce pomáhají jejich kolegové, ať už dobrovolně či jsou k nim přiděleni. Toto dokazuje vřelý a nápomocný kolektiv, který přijme nováčky mezi sebe. Obrovským problémem v podniku je, že některým zaměstnancům nepomohl vůbec nikdo, to by se nemělo nikdy při adaptačním procesu stát. Tento problém by měl ohlídat hlavně manažer.

Otázka č. 13: Byly Vám poskytnuty vzdělávací kurzy při adaptaci?

Třináctá otázka se dotazovala, zda nováčci při adaptačním procesu získali nějaké vzdělávací kurzy. Tato otázka ukazuje, zda je nováčkům poskytnut nějaký vzdělávací kurz při adaptačním procesu, aby mohli řádně vykonávat svoji práci. Odpovědi byly pouze ano nebo ne. V případě odpovědi ano, bylo požadována specifikace kurzů.

Vzdělávání během adaptace	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Ano	4	20 %	1	14 %
Ne	16	80 %	6	86 %

Tabulka č. 16: Vzdělávání během adaptace



Graf č. 13: Vzdělávání během adaptace

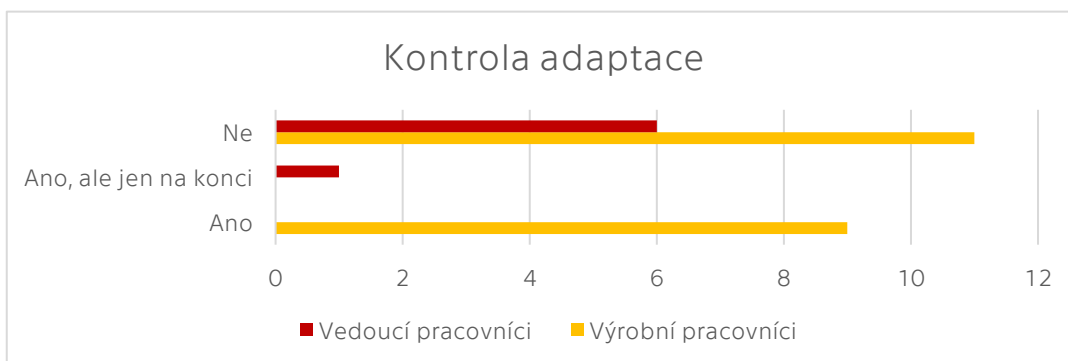
Z tabulky Vzdělávání během adaptace je jisté, že podnik při adaptačním procesu žádný vzdělávací kurz z větší části neposkytuje. U výrobních pracovníků je poskytován pouze 20 % výrobních pracovníků. Jedná se o skladníky, kteří potřebují k vykonávání své práce speciální kurzy pro vysokozdvížné vozíky a také speciální poučení ohledně ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. U vedoucích pracovníků je vzdělávací kurz poskytnut pouze 14 %. Daný vzdělávací kurz se týkal metodologie v daném oboru. Toto číslo je překvapivé a dalo by se očekávat, že podnik bude chtít své pracovníky více vzdělávat, aby přinesli vyšší a požadovaný výkon.

Otázka č. 14: Je adaptace kontrolována?

Čtrnáctá otázka se ptá, zdali je adaptace kontrolována. Tato otázka slouží pro zkontrolování manažerů. Ověřuje skutečné plnění jednoho z podstatných úkolů, který mají během adaptačního procesu, jelikož bez kontroly by nezjistili úspěšnost či neúspěšnost adaptačního procesu. Odpovědi byly: ano, je kontrolována v průběhu a na konci, ano, ale jen na konci, ne, neprojevují žádný zájem.

Kontrola adaptace	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Ano	9	45 %	0	0 %
Ano, ale jen na konci	0	0 %	1	14 %
Ne	11	55 %	6	86 %

Tabulka č. 17: Kontrola adaptace



Graf č. 14: Kontrola adaptace

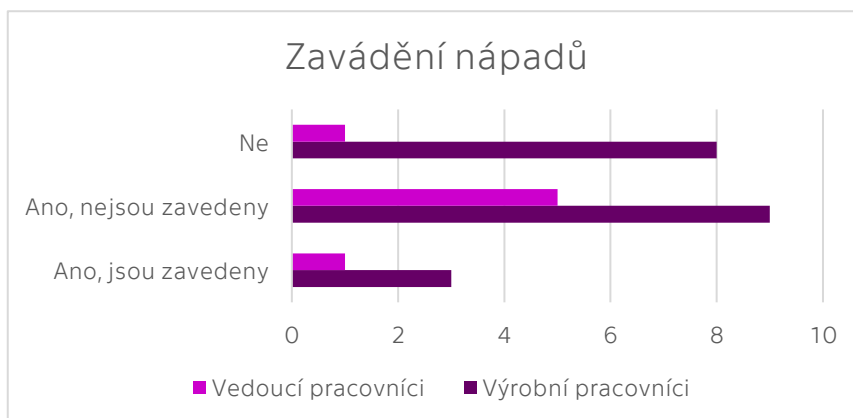
Graf Kontroly adaptace znázorňuje, že většina zaměstnanců není vůbec během či na konci adaptačního procesu kontrolována. Velkým problémem to je hlavně u vedoucích pracovníků, kde není kontrolováno až 86 %, u výrobních pracovníků se jedná o 55 %. Adaptační proces by měl být vždy kontrolován jak v průběhu, tak na konci kvůli případným problémům a chybám zaměstnanců. Je zajímavé, že 45 % výrobních pracovníků bylo kontrolováno v průběhu i na konci. Vidíme zde tedy dva extrémy od sebe velice odlišné. V průběhu let vidíme zlepšení, většina zaměstnanců, kteří jsou v podniku kratší dobu, odpověděli odpovědí ano, v průběhu a na konci. To dokazuje zlepšení v této oblasti.

Otázka č. 15: Zajímá se podnik o Vaše názory ohledně adaptace?

Patnáctá otázka se dotazuje, jestli se podnik zajímá o možná vylepšení ze strany pracovníků a pokud ano, jsou tyto nápady zavedeny do chodu podniku. Tato otázka ukazuje schopnosti podniku naslouchat svým zaměstnancům v různých oblastech výroby při jejím zlepšování. Odpovědi byly: ano, jsou zavedeny, ano, ale nejsou zavedeny, ne.

Zavádění nápadů	Výrobní pracovníci	%	Vedoucí pracovníci	%
Ano, jsou zavedeny	3	15 %	1	14 %
Ano, nejsou zavedeny	9	45 %	5	71 %
Ne	8	40 %	1	14 %

Tabulka č. 18: Zavádění nápadů



Graf č. 15: Zavádění nápadů

Z tabulky Zavádění nápadů lze vyčíst, že nejvíce pracovníků je ohledně svých nápadů dotázáno, ale žádný z nich není zaveden. U výrobních pracovníků se jedná o 45 % pracovníků, u vedoucích pracovníků se jedná až o 75 %. Podnik KOMPEK tedy využívá strategii iluze naslouchání svých zaměstnanců. To není zcela správně, zaměstnanci mohou mít pocit, že je jejich vedoucí pracovníci vůbec nevnímají a jejich snaha ohledně zlepšování je naprosto zbytečná, což povede ke snížení jejich snahy k napomáhání vylepšování chodu podniku. Až 40 % výrobních pracovníků má pocit, že se podnik o ně vůbec nezajímá a nemohou nijak přispět ke zlepšení. Pouze 15 % pracovníků má pocit, že jsou jejich rady vyslyšeny. Toto procento je velice nízké a mělo by být mnohem vyšší.

3.3.2 Výsledky dotazníkové analýzy

Z celkového dotazníkového průzkumu vyplývá, že:

- podnik nediskriminuje zaměstnance podle pohlaví (je to omezeno pouze zákonem),
- zaměstnanci podniku postupně stárnou,
- na druhou stranu je zde spousta zaměstnanců už mnoho let a jsou ve společnosti spokojeni,
- všichni zaměstnanci již slyšeli o pojmu adaptace (mají tedy minimální představu o této problematice),
- i přes chybějící přesný plán adaptačního procesu byla většina zaměstnanců s uvedením do podniku spokojena (někteří by preferovali poskytnutí více informací a lepší seznámení s ostatními),
- zaměstnanci jsou spokojeni se svojí přípravou pro vykonávání práce (možnost výběru a lehkost naučení práce),
- je vidět různorodost délky adaptace u každého zaměstnance,
- někteří by však preferovali prodloužení délky zaškolení,
- nejčastěji je poskytován dokument pracovního postupu,

- velice málo pracovníků získalo základní informace o podniku,
- podnik neposkytuje informace dostatečně,
- při začleňování se podnik nijak neangažuje,
- většina zaměstnanců nemá i přes to problém se začleněním (ne však všichni),
- největší pomocí jsou nováčkově kolegové (ať už dobrovolně či povinně),
- žádný ze zaměstnanců však nemá pocit podpory ze strany vedoucího,
- vzdělávání je poskytováno pouze v případě, že úzce souvisí s vykonáváním práce,
- u výrobních dělníků se jedná o skladníky,
- u vedoucích pracovníků se jedná o různé metodiky a školení programů,
- zaměstnanci nejsou z poloviny kontrolováni, na druhou stranu druhá polovina je kontrolována v průběhu i na konci,
- podnik naslouchá svým zaměstnancům dostatečně a ptají se na jejich názory ohledně adaptačního procesu, ale nejsou z větší části nikdy zavedeny do chodu podniku,
- z velké části zaměstnanci nejsou dotazováni vůbec a může to vést k názoru, že na jejich nápadech nezáleží vůbec.

3.4 Doporučení pro KOMPEK s. r. o.

S ohledem na daný výzkum adaptačního procesu provedený v podniku KOMPEK, navrhuji opatření, která slouží ke zlepšení nejen jeho AP, ale také celkového chodu společnosti. Podnik nemá přesně daný celkový adaptační proces a ke každému zaměstnanci je přistupováno individuálně podle jeho dovedností, schopností a učení se za pochodu. Z přihlédnutím na tato zjištění mám pro KOMPEK zejména tato doporučení:

Seznam doporučení pro podnik

1. doporučení č. 1: Zviditelnění podniku,
2. doporučení č. 2: Doplnit zvací dopis k pohovoru,
3. doporučení č. 3: Rozšířit vstupní informace,
4. doporučení č. 4: Vytvořit příručku pro nové pracovníky,
5. doporučení č. 5: Věnovat pozornost přidělenému garantovi,
6. doporučení č. 6: Délka adaptace,
7. doporučení č. 7: Role vedoucího při AP,
8. doporučení č. 8: Vyhodnocení adaptace vedoucím,
9. doporučení č. 9: Zavádění zlepšovacích nápadů.

Doporučení č.1

Celkový adaptační proces začíná již přijímáním nových zaměstnanců. Podnik KOMPEK vyvíjí při hledání nových pracovníků malé úsilí oproti konkurenci. K hledání využívá velice málo zdrojů a nemohou si poté vybírat z nejlépe dostupného lidského kapitálu na trhu. Vzhledem k těmto poznatkům doporučuji podniku se více zviditelnit na trhu

a zlepšit jeho celkovou image. Velkou možností zviditelnění a vylepšení image celkového podniku je propagace značky na různých plesech a akcích pořádaných městem Kladno (např.: akce konané na čarodějnice, oslava města Kladna, reprezentační ples města Kladna...).

Doporučení č. 2

První mail odeslaný uchazečům oznamující přijetí obsahuje velmi málo informací. Obsahuje pouze pozvání k pohovoru konaný v podniku, datum a čas konání, podpis personální pracovnice. Doporučuji uchazeči lépe předem popsat cestu, aby nebyl překvapen rozsáhlými prostory podniku a nebyl zmaten již při příchodu.

Doporučení č. 3

Celkový průběh pohovoru je plynulý a nabytý informacemi. Doporučuji uchazečovi sdělit základní cíle podniku, čeho by chtěl dosáhnout a jeho strategické změny do budoucna, které se zaměstnanci mohou týkat. Toto je podstatné pro minimální přehled o podniku. Není vhodné nechat to zcela na něm, jelikož se na to ve svém volném čase s největší pravděpodobností nedostane. Na konci pohovoru zopakovat přesnou náplň pracovní činnosti a dotázat se, zda zaměstnanec všemu rozuměl a vše pochopil.

Doporučení č. 4

Podstatným nedostatkem podniku je chybějící příručka či výpis informací. Doporučuji sepsat příručku nebo výpis. Ty budou obsahovat: základní informace o podniku (strukturu, politiku, cíle, mapu celkového prostoru – nováček nebude bloudit), hlavní pracovní podmínky (pracovní doba, délka dovolené), zaměstnanecké výhody (možnost bydlení na ubytovně), body BOZP, způsob stravování a výběru obědů či večeří (cena obědů, volba jídla předem pomocí formuláře), zásady odměňování (mzdový tarif, srážky), možné postihy a jejich podmínky (zákaz kouření na pracovišti pod hrozbou pokuty, pokuty v případě pokažení produktů), pravidla v případě nemoci (sick days – potřeba potvrzení od lékaře), pravidla podniku (zákaz nošení šperků, nutnost dodržování hygieny, zákaz nošení šperků), možnosti dalšího vzdělání a rozvoje (nalezení vhodného kurzu, posouzení potřeby vedením), možnosti kariérního růstu (povýšení v případě řádných výsledků a pracovního rozvoje). S příručkou by odpadla starost, zda zaměstnanci budou vědět všechny potřebné informace.

Doporučení č. 5

Přidělený garant je ten, který je ve společnosti delší dobu a má skvělé výsledky. Doporučuji, aby manažeři řádně seznámili pomocníka se všemi body, se kterými musí nováčka seznámit. Pokud si vedoucí chce být jistý, že si zapamatuje všechny detaily, může vytvořit příručku, která bude obsahovat všechny podstatné úkoly. Úkoly jsou: provést nováčka celkovými prostory (ze začátku ho všude vodit), ukázat mu jeho pracovní náplň (předvést jeho pracovní náplň, ze začátku ho pozorně sledovat), pomoc mu v případě potřeby (být mu celou dobu k dispozici), průběžně ho kontrolovat

(ze začátku několikrát denně, zkontrolovat, že zvládá celkovou práci a vykonává ji správně), zodpovědět mu dotazy, seznámit ho s kolektivem (všem ho řádně představit), snažit se o jeho rychlé začlenění (zapojovat ho do konverzace, zvat ho na akce zaměstnanců), sdělit informace o celkovém průběhu mistrovi (sdělit pozitiva či negativa a celkový průběh adaptace či možné změny, které je potřeba provést). Dále doporučuji kontrolu garantů, ujistit se, že napomáhají nováčkovi správně a jsou mu k dispozici v případě potřeby.

Doporučení č. 6

Celková délka adaptace není předem dána, odvíjí se od šikovnosti a pracovitosti zaměstnance. Doporučuji však, aby nebyla kratší než jeden celý měsíc, což je minimální lhůta pro začlenění nováčka a poznání podniku.

Doporučení č. 7

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nemají pocit nápomoci vedoucího při AP. Doporučuji vedoucím se více snažit pomoci nováčkům při adaptaci, vytvořit u nich pocit, že se na ně mohou obrátit i po skončení adaptačního procesu v případě potřeby. Ve společnosti začíná role manažera již při přebírání nováčka. Je podstatné, aby vedoucí působil klidně, uvolněně a vřele ho přivítal ve společnosti. Dále je mu potřeba ukázat blízký okruh podniku, kde se bude pohybovat a říci základní pravidla. Nakonec první den skončí předáním nováčka jeho garantovi. Vedoucí mu popřeje hodně štěstí. Je důležité zdůraznit, že se na něj může obrátit v případě nějakého problému. V průběhu vedoucí nováčka několikrát zkontroluje, zeptá se na stávající situaci, zda řádně zvládá svou práci. Ze začátku ho musí kontrolovat minimálně 2x týdně, pokud je všechno v pořádku může později kontrolovat 1x týdně. AP je nakonec ukončen celkovým vyhodnocením. Pokud si podnik chce být jistý, že si vše řádně zapamatuje, může podnik vytvořit příručku.

Doporučení č. 8

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců není vůbec kontrolována. Doporučuji vedoucím zaměstnancům více kontrolovat všechny své zaměstnance, jak na konci tak na v průběhu a řádně s nováčkama prodiskutovat jejich celkový proces. Jak bylo již řečeno, zaměstnance je potřeba kontrolovat 2x, později 1x týdně. Hodnocení zahrnuje posouzení, zda zaměstnanec svoji práci řádně zvládá, nováček mu pomáhá na obou rovinách adaptace. Konec adaptačního procesu může být vyhodnocován zpětnovazebnými rozhovory. Ten obsahuje: shrnutí celkového AP z obou pohledů (případně i z pohledu jeho garanta), zdůraznění kladů a záporů, nováčkovi pocity ohledně práce u podniku, nakonec se vedoucí s pracovníkem dohodnou ohledně jeho budoucnosti, zda by nechtěl jinou práci či mu zcela vyhovuje.

Doporučení č. 9

Posledním doporučením pro podnik KOMPEK je více naslouchat svým zaměstnancům, umožnit jim sdělit své nápady, které mohou být prospěšné pro celou společnost

a snažit se ty užitečné rychle zavést do společnosti či zaměstnanci říci důvod, proč jeho názor nebyl do celkového procesu zařazen. Řádné naslouchání vede k pozitivní motivaci zaměstnanců.

Primárně je důležité dát zaměstnanci prostor pro sdělení svých nápadů. K tomu slouží závěrečný rozhovor s nováčkem, rozhovory s garanty či by si měl mistr udělat čas na své zaměstnance a dát jim najevo, že jejich nápady jsou vítány. Následovně je nutné je řádně vyslechnout, probrat všechny detaily a podbody. Tento nápad je následně projednáván a hodnocen. V případě nevyhovujícího návrhu je nutné ho urychleně uvést do chodu podniku. Za dobrý návrh zaměstnance nějak odměnit za jeho snahu. Pokud je návrh nevyhovující, je potřeba to zaměstnanci řádně sdělit a poděkovat mu za jeho snahu.

V případě personální pracovnice doporučuji zavést schránku na nápady, všechny informovat o této možnosti sdělit své návrhy na zlepšení. Nápady mohou být anonymní či podepsané. V případě přijetí návrhu navrhuji zaměstnance informovat o jeho přijetí a odměnit ho za přínosy pro společnost. Personální pracovnice zhodnotí všechny nápady, u přijatých zhodnotí přínos pro společnost a podle toho odmění daného zaměstnance. Čím větší přínos by mohl mít v budoucnosti, tím větší je odměna zaměstnance. Jako odměna může být například: více dní dovolené, příspěvek na stravování, více dní sick days, příspěvek na jeho volnočasové aktivity, darování firemních lístků do divadla. Stejně odměňování slouží i v případě u vedoucího. V případě odmítnutí návrhu personální pracovnice pracovníka informuje o jeho nepřijetí a poděkuje za zájem.

4. Shrnutí výsledků a závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat průběh adaptačního procesu (AP) ve vybraném podniku KOMPEK, navrhnout případné úpravy a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu podniku.

V teoretické části byl čtenář seznám s pojmem adaptace, jeho cíly, formami a celkovým adaptačním plánem. Hlavním cílem je, co nejrychlejší začlenění zaměstnance do podniku, podle předem daného plánu, za co nejnižší náklady. Řádně nastavený adaptační plán slouží k rychlejší a úspěšnější adaptaci. Obsahuje tyto body: potřebné dokumenty – dokumenty poskytující základní informace pro řádnou adaptaci, vzdělávání – urychluje průběh adaptace, hodnocení – hodnocení v průběhu i na konci, kontrola skutečného stavu oproti plánovanému. Následně je podstatné ujasnit všechny body psychologické smlouvy, aby nedošlo k nedorozuměním.

Nakonec kapitola končí hlavním rozdělením adaptačního procesu na tři hlavní fáze: přípravná fáze – informování zaměstnance při přijímání, orientace zaměstnance – začleňování do společnosti, vpravení se do nových podmínek – zaměstnanec je začleněn, kontrola celkového adaptačního rozhovoru, zpětnovazebné rozhovory.

V praktické části byl proveden výzkum celkového adaptačního procesu podniku KOMPEK kombinátu pekařské a cukrářské výroby, spol. s r. o. Nejprve byl stanoven celkový průběh, dále pak zjištěn skutečný stav pomocí dotazníkového šetření.

Dotazník celkově obsahuje patnáct otázek, první tři otázky jsou pouze orientační, zbytek se zabývá adaptačním procesem. Dotazníky vyplnilo celkem dvacet výrobních zaměstnanců a sedm vedoucích pracovníků. S ohledem na dané informace a zpracovanou literaturu byl následně sepsán seznam celkem devíti doporučení, která slouží pro zlepšení adaptačního procesu podniku.

Seznam doporučení:

1. doporučení č. 1: Zviditelnění podniku,
2. doporučení č. 2: Doplnit zvací dopis k pohovoru,
3. doporučení č. 3: Rozšířit vstupní informace,
4. doporučení č. 4: Vytvořit příručku pro nové pracovníky,
5. doporučení č. 5: Věnovat pozornost přidělenému garantovi,
6. doporučení č. 6: Délka adaptace,
7. doporučení č. 7: Role vedoucího při AP,
8. doporučení č. 8: Vyhodnocení adaptace vedoucím,
9. doporučení č. 9: Zavádění zlepšovacích nápadů.

Následný seznam doporučení je více dopodrobna rozepsán v kapitole č. 3.4 doporučení pro Kompek s. r. o.

Zkoumaný podnik nemá zcela špatně nastavený adaptační proces nových zaměstnanců, je nastaven na potřebu pozorování a přizpůsobení jejich pracovníků v průběhu AP. V realizaci tohoto plánu mají však velké mezery a některé detaily je potřeba řádně doladit. K tomu směřují i moje výše uvedené návrhy 1-9.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M., TALOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. NEUGEBAUER, T. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce neboli o čem je současná BOZP*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 380 s. ISBN 978-80-7552-106-4.
10. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 559 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
11. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
12. ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.
13. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

14. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-977-7.

Internetové zdroje

1. Český statistický úřad. *Podíl vysokoškoláků v ČSÚ se dál zvyšuje*. [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-v-csu-se-dal-zvysuje>.
2. KOMPEK. *Příběh naší pekárny*. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.kompek.cz/pribeh-nasi-pekarny>.
3. MATOLÍN Matěj. *Perfektní adaptace zaměstnanců s aplikací Trello*. [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/adaptace-onboarding-aplikace/>.
4. Zákoník práce. Zákon č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361?text=361%2F200>.

Seznam grafů

Graf 1 Hlavní produkty.....	29
Graf 2 Dodavatelé.....	29
Graf 3 Diagram výroby.....	29
Graf 4 Graf věku.....	34
Graf 5 Stav pracovních pozic	35
Graf 6 Počet let v podniku.....	37
Graf 7 Spokojenost výrobních pracovníků.....	37
Graf 8 Příprava pro výkon práce.....	38
Graf 9 Délka adaptačního procesu.....	39
Graf 10 Dokumenty při nástupu.....	40
Graf 11 Začlenění do kolektivu.....	41
Graf 12 Výpomoc při AP.....	42
Graf 13 Vzdělávání během adaptace.....	43
Graf 14 Kontrola adaptace.....	44
Graf 15 Zavádění nápadů.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hlavní organizační schéma.....	26
Tabulka 2 Organizační struktura – technický manažer.....	27
Tabulka 3 Organizační schéma – pekárna.....	27
Tabulka 4 Organizační schéma – evidence surovin.....	27
Tabulka 5 Organizační schéma VJP.....	28
Tabulka 6 Tabulka věku	34
Tabulka 7 Stav pracovních pozic	35
Tabulka 8 Znalost pojmu adaptace	36
Tabulka 9 Počet let v podniku	36
Tabulka 10 Seznámení a uvedení do podniku	37
Tabulka 11 Příprava pro výkon práce	38
Tabulka 12 Délka adaptačního procesu.....	39
Tabulka 13 Dokumenty při nástupu	40
Tabulka 14 Začlenění do kolektivu	41
Tabulka 15 Výpomoc při AP	42
Tabulka 16 Vzdělávání během adaptace	43
Tabulka 17 Kontrola adaptace	43
Tabulka 18 Zavádění nápadů.....	44

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	56
-------------------------	----

Příloha č.1: Dotazník

1. Pohlaví
 - a. Žena
 - b. Muž

2. Věk
 - a. Méně než 20 let
 - b. 21–25 let
 - c. 26–30 let
 - d. 31–35 let
 - e. 36–40 let
 - f. 41–45 let
 - g. 46–50 let
 - h. Starší než 50 let

3. Vaše současná pozice?

4. Vaše původní nástupní pozice?

5. Setkal/a jste se někdy s pojmem adaptace?
 - a. Ano
 - b. Ne

6. Jak dlouho již pracujete pro podnik?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1–2 roky
 - c. 2–3 roky
 - d. 3–4 roky
 - e. 4–5 let
 - f. Více než 5 let

7. Byl/a jste spokojen/a se seznámením a uvedením do podniku?
 - a. Ano
 - b. Ne (Proč?)

8. Myslíte si, že jste byl/a dostatečně připraven/a pro vykonávání Vaší práce?
 - a. Ano
 - b. Ne (Proč?)

9. Jak dlouho adaptace trvala?
 - a. Méně než 1 měsíc
 - b. 1 měsíc
 - c. 2 měsíce
 - d. 3 měsíce
 - e. Déle než 3 měsíce

10. Jaké dokumenty jste při nástupu obdržel/a?
- Základní informace o podniku
 - Příručku podniku
 - Popis pracovní činnosti
 - Jiné -
11. Jaké bylo pro Vás začlenění do kolektivu?
- Velmi lehké
 - Lehké
 - Střední
 - Těžké
 - Velmi těžké
12. Při adaptaci Vám pomohl/a?
- Manažer
 - Přidělený kolega či kolegyně
 - Dobrovolně kolega či kolegyně
 - Nikdo
13. Byly Vám poskytnuty vzdělávací kurzy při adaptaci?
- Ano (Jaké?)
 - Ne
14. Je adaptace kontrolována?
- Ano, v průběhu a na konci
 - Ano, ale jen na konci
 - Ne
15. Zajímá se podnik o Vaše názory a nápady ohledně adaptace?
- Ano, vyhovující nápady jsou rychle zavedeny
 - Ano, ale nápady nejsou nikdy zavedeny
 - Ne, neprojevují žádný zájem

Děkuji za Váš čas.

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: Dominika Janků

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis