



Adaptační proces nových pracovníků ve stanoveném podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Markéta Kanisová**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Markéta Kanisová
Osobní číslo: E15000563
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Název tématu: Adaptační proces nových pracovníků ve stanoveném podniku
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Zpracování literární rešerše tématu.
3. Představení a charakteristika vybrané společnosti.
4. Analýza současného stavu s důrazem na dělnické pozice a srovnání s jinými výrobními firmami.
5. Zhodnocení výsledků analýzy a návrh na zlepšení adaptačního procesu spolu s vytvořením manuálu pro nového pracovníka.
6. Vyhodnocení ekonomické analýzy - náklady spojené se zavedením adaptačního procesu.
7. Návrh a doporučení pro vybranou společnost.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

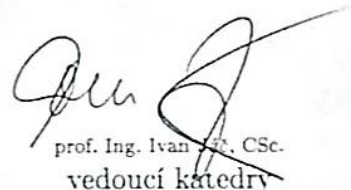
ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)
Interní materiály vybrané společnosti.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Ing. Michaela Cintlová
manažer, HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: 30. října 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Štěrba, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat Ing. Jaroslavě Syrovátkové, Ph.D. a doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. z Technické univerzity v Liberci, Ekonomické fakulty, katedry podnikové ekonomiky. Mé poděkování dále patří Ing. Michaele Cintlové ze společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. a Ing. Vladimíru Jermáři ze společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o.

Anotace

Diplomová práce zkoumá současný stav adaptačního procesu ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. Práce je především zaměřena na pozici svářečů a jejich postupné začleňování. Téma adaptačního procesu je aktuální, jelikož mnoho společností, nejen v České republice, adaptaci jako takovou nemá a to může být následkem velké fluktuace především ve výrobních závodech. Teoretická část vysvětluje pojmy, jako jsou personální politika či kultura podniku, ale také průběh adaptačního procesu a spolu s ním spojené hodnocení zaměstnanců. Cílem práce je najít případné chyby v adaptaci a navrhnout, jak by společnost měla těmto chybám předejít či jak je omezit. Ke zjištění problematiky je použito dotazníkové šetření, díky kterému je vidět, kde je nutné zlepšení. Dále je cílem práce navrhnout manuál pro nového pracovníka pro snadnější a efektivnější fungování společnosti jako celku. Poslední cíl zahrnuje ekonomickou analýzu, resp. finanční náročnost, při zakládání výcvikového centra pro svářeče. Největším problémem v adaptačním procesu je jeho délka, která je nedostačující. Navržený manuál má pomoci v rychlejším začlenění se do společnosti.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, manuál, zaměstnanec

Annotation

Induction Process of New Employees in a Selected Company

This diploma thesis examines the current state of the adaptation process in HAAS + SOHN Rukov, s.r.o. The work is primarily focused on the position of welders and their gradual integration. The topic of the adaptation process is up-to-date as many companies, not only in the Czech Republic, have no adaptation as such, and this can be the result of large fluctuations, especially in manufacturing plants. The theoretical part explains concepts such as personnel policy or business culture, but also the course of the adaptation process and the associated assessment of staff. The aim of the thesis is to find possible mistakes in adaptation and to suggest how the company should prevent or limit these errors. A questionnaire survey is used to identify the issue, which shows where improvement is needed. Further, the aim of the thesis is to design a manual for a new employee for easier and more efficient operation of society as a whole. The latter objective includes an economic analysis, respectively. financial difficulty, when setting up a training center for welders. The biggest problem in the adaptation process is its length, which is insufficient. The proposed manual is intended to help to integrate more quickly into society.

Key Words

Adaptation, adaptation process, induction process, manual, employee

OBSAH

SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	11
SEZNAM VZORCŮ	12
SEZNAM ZKRATEK.....	13
ÚVOD	14
1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE STŘEDNÍM PODNIKU.....	16
1.1 Personální politika.....	17
1.2 Personální strategie	18
1.2.1 Vybrané personální strategie	19
1.3 Firemní kultura	21
1.3.1 Typy firemních kultur	23
2 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
3 ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA	27
3.1 Oblasti adaptačního procesu	28
3.1.1 Adaptace na úrovni organizace	28
3.1.2 Útvarová adaptace	28
3.1.3 Orientace na konkrétní pracovní místo	28
3.1.4 Sociální adaptace.....	29
3.1.5 Pracovní adaptace.....	29
3.2 Průběh adaptačního procesu.....	29
3.3 Nástroje adaptačního procesu.....	30
3.3.1 Orientační trénink.....	32
3.3.2 Mentoring	32
3.3.3 Management Trainees	32
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	33
4.1 Metody hodnocení pracovníků.....	34
4.1.1 Hodnocení podle stanovených výsledků	34
4.1.2 Hodnocení na základě plnění norem	35
4.1.3 Hodnocení pomocí stupnice	35
5 TRENDY V ADAPTAČNÍM PROCESU	37
6 SPOLEČNOST HAAS+SOHN RUKOV, S.R.O.	39

6. 1 Historie společnosti.....	39
6. 2 Lokace firemních poboček.....	40
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	42
7. 1 Proces přijímání a následná adaptace zaměstnanců mimo výrobu	43
7. 2 Proces přijímání a adaptace dělnických pozic	44
8 ADAPTACE V JINÉM VÝROBNÍM PROCESU	50
8. 1 Denso Manufacturing Czech s.r.o.	50
8. 2 Přijímání pracovníků a následná adaptace.....	50
8. 2. 1 Časový plán procesu adaptace v Denso Manufacturing Czech s.r.o.	54
9 NÁVRH ŘEŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	56
9. 1 Adaptace technicko-hospodářských pracovníků.....	58
9. 2 Adaptace pracovníků ve výrobě.....	58
9. 2. 1 Školící centrum.....	60
9. 3 Hodnocení adaptačního procesu	63
9. 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se současným .. adaptačním procesem.....	66
9. 5 Manuál nového zaměstnance	70
10 EKONOMICKÁ ANALÝZA	83
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM PŘÍLOH	91

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Přijímací proces nového pracovníka</i>	26
<i>Tabulka 2: Nástroje adaptačního procesu</i>	31
<i>Tabulka 3: Rozdělení dělnických pozic dle barvy oděvu.....</i>	46
<i>Tabulka 4: Adaptace na pozici svářeče.....</i>	49
<i>Tabulka 5: Přijímací proces dělnických pozic v Denso Manufacturing Czech s.r.o.</i>	51
<i>Tabulka 6: První den ve výcvikovém centru.....</i>	54
<i>Tabulka 7: Druhý den ve výcvikovém centru</i>	55
<i>Tabulka 8: Prvotní školení svářečů ve školicím centru.....</i>	63
<i>Tabulka 9: Hodnocení nového pracovníka po zkušební době.....</i>	65
<i>Tabulka 10: Počet nastupujících a odcházejících zaměstnanců v letech 2016 a 2017</i>	66
<i>Tabulka 11: Absolutní a relativní četnosti</i>	68
<i>Tabulka 12: Detailní rozpis výpočtu váženého průměru</i>	69
<i>Tabulka 13: Rozvržení pracovní doby dle směnnosti.....</i>	73
<i>Tabulka 14: Příručka kvality.....</i>	76
<i>Tabulka 15: Jednorázové náklady na školicí centrum (v Kč)</i>	84
<i>Tabulka 16: Porovnání ročních nákladů na školicí centrum v případě interního/externího . zaměstnance (v Kč).....</i>	85

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Postup hodnocení podle stanovených cílů</i>	34
<i>Obrázek 2: Postup hodnocení na základě plnění norem</i>	35
<i>Obrázek 3: Rozmístění společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. ve Šluknovském výběžku .</i>	41
<i>Obrázek 4: První den ve školicím centru</i>	61
<i>Obrázek 5: Počet respondentů rozdělen podle roku nástupu</i>	66
<i>Obrázek 6: Rozdělení respondentů podle pozice v podniku</i>	67
<i>Obrázek 7: Historie společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.</i>	71
<i>Obrázek 8: Hodnoty společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.</i>	71
<i>Obrázek 9: Rozmístění společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. ve Šluknovském výběžku .</i>	72
<i>Obrázek 10: Postup elektronické evidence stravování</i>	80

Seznam vzorců

<i>Vzorec 1: Výpočet váženého průměru</i>	68
---	----

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost o ochraně zdraví při práci
ČR	Česká republika
EMS	Environmental Management System
EN	evropská norma
HR	Human Resources
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PO	požární ochrana
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Times-bound
TCV	technické centrum výcviku
THP	technicko-hospodářský pracovník
TPM	Total Productive Maintenance
TWI	Training Within Industry

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptačního procesu ve vybrané společnosti a to ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Cílem této závěrečné práce je zanalyzovat současný stav adaptačního procesu ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. a nalézt případné nedostatky. Budou-li v orientačním procesu objeveny chyby, je třeba navrhnout opatření, jak současnou situaci v podniku zlepšit a vyvarovat se vysoké fluktuaci zaměstnanců. Vybraná společnost sídlí ve Šluknovském výběžku na severu Čech a zabývá se výrobou krbových kamen, krbových kamen s výměníkem, krbových vložek a krbových sestav a jejich následným prodejem.

Práce je rozdělena do deseti kapitol skládajících se z teoretické a praktické části. Prvních pět kapitol zpracovává literární rešerši týkající se adaptačního procesu a obecně personalistiky. V první části je závěrečná práce zaměřena na objasnění problematiky personálních činností ve středním podniku; vysvětlení pojmů jako jsou politika podniku, podniková kultura či jak probíhá proces přijímání nových pracovníků do zaměstnání. Třetí kapitola dopodrobna zkoumá samotný adaptační proces, pro lepší orientaci čtenáře v textu. Nejprve jsou popsány oblasti adaptačního procesu, jaký má proces orientace průběh a nakonec jaké nástroje používá. Pro správné fungování adaptace, je nutná zpětná vazba, která může být zajištěna hodnocením nového pracovníka. Této problematiky se dotýká další kapitola. Poslední oblast teoretické části je věnována trendům v adaptačním procesu.

Praktická část diplomové práce představuje společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. včetně jejího předmětu podnikání, krátkou sumarizaci historie, poslání, misí a cíle, které si společnost vytyčila. Následuje analýza současného stavu adaptačního procesu ve vybrané společnosti a v jiném výrobním provozu, Denso Manufacturing Czech, s.r.o. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s orientačním procesem ve vybraném podniku slouží dotazníkové šetření v podobě uzavřených otázek. Na základě výsledků tohoto šetření je v kapitole devět navržen doporučený adaptační proces rozdělený na dělnické pozice a na technicko-hospodářské pracovníky, spolu s univerzálním manuálem pro nově příchozího zaměstnance, který by měl usnadnit a urychlit adaptační proces. Poslední, desátá, kapitola vyčísluje ekonomickou, resp. finanční, náročnost vybudování školícího centra pro svářečské pozice.

Veškeré navržené opatření mají za cíl zlepšení ekonomické situace podniku na trhu, menší fluktuaci zaměstnanců a současně větší spokojenost na pracovišti.

1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE STŘEDNÍM PODNIKU

Střední podnik je charakterizován jeho velikostí a velikostí aktiv či jeho obratem. Zaměstnává maximálně 250 zaměstnanců a jeho aktiva jsou v maximální výši 43 mil. EUR a čistý obrat nepřesáhne 10 mil. EUR za poslední uzavřené účetní období (czechinvest.cz, 2014).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizace, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2001).

Ke správnému fungování organizace je třeba skloubit řízení materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Je podstatné, aby si podnik uvědomil důležitost lidského kapitálu a věděl, jak s ním efektivně vynakládat (Koubek, 2001). Řízení lidských zdrojů narůstá na významu, jelikož podniky si jsou vědomy, že konkurence na trhu práce je neúprosná. Cílem personalistiky je právě oné zmiňované zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění pozice na trhu. Firmy se musí postarat o řízení výkonu a rozvoj zaměstnanců po celou dobu jejich působení v organizaci (Stýblo, 2001).

Mezi personální činnosti podniku spadá vyvážení a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, nábor zaměstnanců a výběr zaměstnanců, zařazení a adaptace zaměstnanců na pracoviště, hodnocení zaměstnanců následované výchovou a vzděláváním zaměstnanců. Pracovník musí být také řádně ohodnocen, což obnáší také spoustu času s administrativou, která k této činnosti patří. Nesmí být opomenuta personální agenda a dokumentace, bez které by podnik neměl shromážděná data o zaměstnancích, jejich pracovních poměrech apod., někdy také nazýván jako personální informační systém. Mezi personální činnosti je zařazen také průzkum trhu práce, který má pomoci nalézt potenciální zdroje pracovních sil. Nedílnou součástí personalistiky je zdravotní péče o pracovníky.

Každý podnik by měl mít svého obvodního lékaře, který zajistí pravidelné kontroly pracovníků či poskytne první pomoc. Je zřejmé, že personální činnosti nejsou stejné v malém podniku a ve středním podniku. V malém podniku budou některé činnosti prováděny pouze okrajově, naopak ve středním podniku (a také ve velkém podniku) budou prováděny četněji. Mnohdy je najímán personalista přímo na jednu konkrétní personální činnost (mzdovapraxe.cz, 2014), (Koubek 2011).

Jako další činnost týkající se personalistiky v podniku je uváděna mzdová politika a také případné rozvázání pracovního poměru (oalib.cz, 2017).

Úkolem řízení lidských zdrojů je především zajištění úspěšnosti organizace a jejího výkonu. Dosahuje toho zvyšováním produktivity a zlepšováním využití výše uvedených zdrojů. Je důležité, aby firma najímala pouze ty zaměstnance, které jsou třeba, a pouze na ta pracovní místa, která to vyžadují. Nesmí být opomenut fakt, že pracovník by měl být připraven na měnící se požadavky na jeho pozici, tím pádem je žádoucí, aby byl neustále proškolen a schopen přizpůsobit se změně. Firma by měla umět co nejlépe využívat fond pracovní doby, tzn., aby bylo využito všech pracovníků na správném místě, ve správnou dobu a na určitý čas. Nesmí být opomenuta část práce v týmu, vést efektivně pracovníky a starat se o mezilidské vztahy v organizaci. Pracovníci dále musí být rozvíjeni, a to jak personálně (např. pracovní schopnosti), tak sociálně (osobnost, sociální vlastnosti apod.). Jako další, ale zajisté ne poslední, úkol řízení lidských zdrojů je uváděno dodržování zákoníku práce, lidských práv a snažit se o co nejlepší pověst firmy (Koubek, 2001).

1. 1 Personální politika

V literatuře je mnoho způsobů a definic o tom, co je to personální politika. Tento pojem je možno objasnit jako systém zásad nebo neurčitých pravidel, podle kterých podnik jedná, ať přímo či nepřímo, v závislosti na lidských zdrojích ve firmě, rozhoduje na základě těchto psaných, někdy nepsaných, pravidlech. Je také možné chápat personální politiku jako soubor opatření, kterých podnik využívá k tomu, aby pracovníci vykonávali svou práci co možná nejefektivněji a přispívali tak k postupnému růstu firmy a plnění jejích cílů. Politika se musí řídit předem daným cílem či strategií. Je-li politika dobře vyjádřená, měla by pomoci k zajištění správně fungujícího nejen personálního útvaru ale celkově funkci lidského kapitálu. Personální politika je úzce spjata s personální strategií (Koubek 2011).

Personální politika jsou také pravidla, která určují, jak se bude pracovat s lidskými zdroji a případnými situacemi spojenými s těmito zdroji. Slouží také jako příručka, aby podnik věděl, jak se chovat při důležitých rozhodnutích a jak se správně a nestranně rozhodnout. Funkce personální politiky je pomoci zaměstnancům pochopit a porozumět chování firmy, rozhodování, plánování a všechno, co se jich může dotknout. Personální politika v sobě zahrnuje také objasnění přijímacího procesu, vzdělávání, hodnocení a to jak finanční ohodnocení tak také benefity v podobě nehmotných odměn (smallbusiness.chrom.com).

1. 2 Personální strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek, 2011).

Z definice je zřejmé, že personální strategie je součástí podniku. Musí být provázána s cíli organizace jako celku a to jak s cíli dlouhodobými, obecnými tak komplexními cíli týkajícími se celé organizace. Je však neopomenutelné, že personální strategie tvoří jakési jádro celku organizace, jelikož lidské zdroje, lidský kapitál, jsou považovány jako nejcenější kapitál, jaký firma má k dispozici, a se kterým může operovat (Koubek, 2011). Personální strategie v sobě také zahrnuje personální politiku a zároveň také cesty, jak tuto politiku uskutečnit a plnit. Dále v sobě obsahuje strategii podniku, jelikož je třeba, aby se tyto dvě strategie vzájemně doplňovaly a ztotožňovaly. Podle různých autorů se dají personální strategie považovat jako vnitřní konsistentní soubor praktik lidských zdrojů. Jakákoli strategie potom musí mít dva klíčové prvky: musí mít jasný strategický cíl a daný akční plán. Účelem personální strategie je formulovat, co organizace zamýšlí dělat ohledně personálního managementu a personální politiky a také jaké postupy se zde budou objevovat, co se týče dlouhodobějšího horizontu. Důvodem je zjištění a přispívání k dosažení strategických cílů, cílů podnik (Armstrong, 2006). Personální cíle, které může podnik mít, jsou například: stabilizovaný personál s nízkou fluktuací zaměstnanců, kompetentní lidské zdroje, maximální bezpečnost práce na pracovišti, účast řadových zaměstnanců na řízení a chodu podniku a další (Žufan, 2013).

Co má každá personální strategie společné, jsou koncepční otázky, ve kterých řeší počet potřebných zaměstnanců, druh – na které středisko jsou zaměstnanci potřeba, rozpočet, který na obsazení pozic má, zdroje, ze kterých bude zaměstnance získávat a metody, které bude podnik používat při hledání a obsazování daných pozic. Je zřejmé, že k zodpovězení těchto otázek, je potřeba analýza současného stavu a to jak vnějších podmínek, kam spadá politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, přírodní a demografické prostředí, tak vnitřních podmínek, které se zabývají například velikosti organizace, její strukturou, technickou vyspělostí organizace a podobnými aspekty. Chce-li podnik zjistit takové informace, je třeba provést například SWOT analýzu. Jedná se o analýzu silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T) podniku. Silné a slabé stránky řeší situaci uvnitř podniku, naopak příležitosti a hrozby se zaměřují na situaci vnější, mimo podnik. Účelem této analýzy je zjištění vnějšího a vnitřního stavu organizace a následný výběr vhodné strategie, která dopomůže organizaci k dosažení stanovených strategických cílů (Šikýř, 2014).

Jelikož je každé personální oddělení rozdílné, jedinečné, neexistuje tak jedna univerzální personální strategie, která by se dala aplikovat na všechna oddělení personalistiky. Některé strategie jsou velmi obecné, ne příliš specifikované, jiné strategie jsou naopak popsány do nejmenších detailů. Podle několika pohledů různých autorů je možné personální strategii rozdělit dle určitých kritérií, jak je možné vidět níže (Armstrong, 2006).

1. 2. 1 Vybrané personální strategie

Dle Armstronga je možné strategii rozdělit na obecné strategie jako je například strategie výkonového managementu a na strategie týkající se specifických aspektů jako například vzdělávání, odměňování zaměstnanců apod. Hovoří-li se o obecných strategiích, jsou to ty, které popisují celkový systém nebo soubor personálních postupů, které organizace plní s cílem zlepšit její celkovou výkonnost. Mezi tyto strategie patří *management zaměřený na výkon*, který má za cíl zlepšení vlivu na výkonnost organizace v oblastech jako je produktivita, kvalita, úroveň zákazníka, růst a zisk, to vše pomocí praktik, které pomáhají zvýšit a zlepšit výkonnost zaměstnanců a usnadnit jejich začlenění se, motivaci a celkové zlepšení jejich pracovního výkonu. Druhou strategií je *management zaměřen na vysoké nasazení či odhodlání*, která říká, že vztahy uvnitř organizace jsou založeny na vysoké úrovni důvěry a je třeba odhodlání k dosažení podnikových cílů. Poslední z obecných

strategií je *management zaměřen na zapojení* a to nejen pracovních postupů jako jsou rozhodování, výkon, přístup k informacím, vzdělávání či motivace. Tyto postupy mají za cíl umožnit zaměstnancům lepší příležitosti, dovednosti, motivaci, možnost podílet se, přispívat k úspěchu organizace jako celku a to pomocí zapojení, začlenění se.

Specifické personální strategie je obtížné rozdělit do pouze několika jednotlivých, jelikož jak už název sám vypovídá, jedná se o specifické strategie a tak má každý podnik jinou personální strategii. Dle Armstronga se jedná například o strategii zabývající se *řízením lidského kapitálu*, která je zaměřena na získávání, analýzu a report dat, která podávají informace o přidané hodnotě, kterou lidské zdroje přináší. Další ze specifických personálních strategií je například *rozvoj organizace*, zabývající se plánováním, realizací programů s cílem zvýšit účinnost, s jakou organizace reaguje na změnu. Existuje mnoho takovýchto strategií, některé z nich jsou zaměřené na *řízení znalostí, společenskou odpovědnost firem, talent management, vzdělávání a rozvoj, odměňování*, aj.

Z výše uvedeného vyplývá, že personální strategie jsou silně provázány s těmi podnikovými, proto se často řídí stavem, ve kterém se podnik momentálně nachází nebo, do kterého by se chtěl dostat, například se řídí *strategií nízkých nákladů a cen*, která se v personální strategii projeví následovně: redukce akcí pořádaných v souvislosti se vzděláváním a rozvojem pracovníků, absence kurzů, konferencí, mentoringu apod., podnik také může začít využívat tzv. flexibilní zaměstnance, pracovníky, kteří nepracují na hlavní pracovní poměr, ale pouze na částečný úvazek či dohodu o provedení práce, může také využít agenturních zaměstnanců na určitý časový interval; odměňování pracovníků je nižší, není možné přidělit bonusy a ohodnotit zaměstnance tak, jak by tomu bylo za „normálního“ stavu bez strategie snížení cen a nákladů. Při této strategii také může nastat situace, kdy bude organizace nucena snížit počet pracovníků či jí to ovlivní při výběru nových pracovníků a to tak, že bude preferovat kritéria nákladovosti, což se může nepříznivě projevit v budoucích měsících. Druhým příkladem je *strategie kontinuálního zvyšování kvality a inovace produktů a procesů*, která má za cíl získat konkurenční výhodu na trhu. Personální strategii to nutí k výběru kompetentních, motivovaných a loajálních zaměstnanců. Při vzdělávání a rozvoji pracovníků je potom kladen důraz na jejich kompetence a zlepšení se jak v práci individuální tak týmové (Žufan, 2013).

Jak je již několikrát výše uvedeno, personální strategie se váže na strategické řízení podniku, a proto je třeba znát i strategické cíle podniku, jeho vize, poslání, ale také projektový rámec realizace strategického záměru, který v sobě obsahuje všechny potřebné dílčí dokumenty a údaje ke splnění strategických cílů (Žufan, 2013). Je třeba ujasnit si, co je to *vize*. „Vize je tvrzení o tom, čím se chce organizace stát.“ (Dvořáková, 2007). Je to něco, za čím se organizace žene, čeho chce dosáhnout a co je její hnací motor. *Mise* nebo také *poslání* je již něco jiného, není to tužba, čeho chce podnik dosáhnout, ale je to soubor určitých postupů, činností, který nám říká, proč organizace jako taková existuje, co je jejím záměrem a jak by chtěla dosáhnout své vize. Strategický *cíl* podniku je takový cíl, kterým dosáhne podnik naplnění své vize a poslání. Jedná-li se o lidské zdroje, tady může strategický cíl být například zaměstnat co nejvíce kvalifikovaných pracovníků v oboru nebo mít pověst stabilního a loajálního zaměstnavatele ve městě, regionu či kraji. Všechny strategické cíle by měly splňovat podmínku a být definovány podle anglické zkratky *SMART* (Žufan, 2013).

„S“ jako specific říká, že cíl musí být konkrétní, „M“ jako measurable znamená měřitelný, každý cíl by se měl dát změřit a to pomocí stejné metody u určitého cíle. Písmeno „A“ v anglickém znění attainable (někdy také achievable) pro podnik znamená dosažitelný a radí podniku, že by si měl stanovit pouze takové cíle, kterých je možno dosáhnout a stát nohama pevně na zemi. „R“ jako realistic či relevant znamená realistické nebo někdy relevantní – jak cíle, tak požadavky. „T“ – times-bound neboli definované v čase. Je třeba vědět, kdy chce podnik daného cíle dosáhnout a stanovit si datum (Robert S Rubin, 2002).

1. 3 Firemní kultura

Pojem firemní kultura, někdy také organizační kultura, je znám v managementu zhruba od sedmdesátých let minulého století. Je možné zde však narazit na problém definice firemní kultury, jelikož při definování je třeba si dát pozor, o jakém pojetí firemní kultury je zrovna hovořeno. Firemní kulturu lze chápat jako takzvaný soubor vnějších projevů firmy, jako propojený soubor faktorů, které mají určitým způsobem vliv na výkonnost, úspěšnost

a realizaci podniku. Pojednává-li se o firemní kultuře v širším měřítku, je možné ji poté vnímat jako specifický způsob pracovního i dalšího jednání lidských zdrojů zahrnutých v podniku (Urban, 2014), (Koubek, 2011).

Pokud se podnik snaží pojmout firemní kulturu jako celek, lze poté říci, že firemní kultura v sobě zahrnuje symboly, praktiky, hodnoty, normy, zvyklosti, rituály, jazyk ale také způsob vyjadřování. Co se *symbolů* týče, hrají v podnikové kultuře významnou roli. Jako symbol se považuje logo na autech, na propagačních materiálech, oděvech pracovníků podniku apod. Je důležité nebrat symboly na lehkou váhu, poněvadž to, jak zákazník, ale také samotný pracovník, vnímá symboly, mu svým způsobem utváří jakýsi obrázek o společnosti jako o celku a může společnosti zlepšit (ale také zhoršit) pozici na trhu či například hodnotu akcií. Symbolika může být chápána jako slovní či verbální projev, může to být také určitý název.

Praktiky jsou neméně důležitou součástí podniku a jeho kultury, do této kategorie spadají hodnoty, chování a ceremoniály v rámci podniku. Jako ceremoniál se dá považovat například týdenní porada o strategických cílech podniku a jednotlivých středisek v podniku. Dále do této skupiny spadá například sdílení firemních postupů.

Jazyk spolu s *vyjadřovacími schopnostmi* specifikují, jaká ve společnosti operuje komunikace (vnitřní i vnější) a jak se lidé domlouvají či jak se vyjadřují. Komunikace je klíčovou činností v podniku a je neopomenutelná pro vyjádření podnikové kultury. Ve firemní kultuře je komunikace odrazem „nálady“, jaká ve společnosti je a jaká zde fungují psaná i nepsaná pravidla domluvy (Stýblo, 2011), (Koubek, 2011).

1. 3. 1 Typy firemních kultur

Každá organizace je jedinečná a tak je zřejmé, že ne všechny organizace používají a uznávají stejnou firemní kulturu. Existuje mnoho typologií firemních kultur. Autoři zabývající se touto problematikou rozdělují podnikovou kulturu například na několik níže uvedených typů.

Analyticko-projektová kultura

Tento typ kultury, jak již sám název napovídá, je založen na silně analytickém vnímání. Podnik řídicí se touto kulturou klade důraz na prověřené informace a fakta. Porady, konající se v organizaci, mají přesný řád a je zde určeno pořadí, v jakém se budou problémy prodiskutovávat. Co se týče změn, organizace volí pomalý a dlouhodobý postup. V práci se probírají pouze témata spojená s prací. Osobní život, emotivní vyjadřování či volná ruka při výběru oblečení v této organizaci je jen těžko viditelná.

Procesní kultura

Procesní kultura, zaměřená na procesy probíhající uvnitř firmy, je specifická tím, že se klade důraz na mocenskou hierarchii, výši příjmu. Cíle podniku jsou zde posunuty na nižší příčku. Oceňují se zde tací lidé, kteří jsou firmě loajální a pracují zde proti vůli vedení.

Kultura „všechno nebo nic“

V této kultuře je typické podstupování rizika. V organizaci, kde panuje kultura „všechno nebo nic“ lze najít mladé manažerské jedince, kteří jsou poháněni především vidinou úspěchu, který poté vede v respektu, oblíbenosti, vysokým příjmům aj. Organizace v této firmě není tak formální, jako tomu je v prvním případě, komunikace je sice volnější, ale osobní život do práce nepatří.

Kultura „chléb a hry“

Organizace fungující na principu této kultury je poněkud volnější. Je zde viditelná příjemná atmosféra, přátelství a nenucené chování. Kultura je založena na týmové práci a na intenzivní komunikaci. V této organizaci se často slaví, je zde příjemné prostředí, emoce jsou zde na denním pořádku, osobní život je mezi kolegy běžně rozebírán a oblékání není striktně předepsáno.

Kultura moci

Kultura založená na moci má silnou hierarchii v podniku, je zde striktně rozděleno, kdo je nadřízený a kdo podřízený. Nadřízený pracovník chce mít o všem přehled a podřízený musí plnit požadavky bez zbytečných otázek. Může se často zdát, že podřízení pracovníci žijí ve strachu z nadřízených.

Kultura rolí

Každý v podniku hraje určitou roli, role jsou propojeny a navazují na sebe. Na samém vrcholu je TOP manažer, který deleguje práci střednímu managementu, na kterém závisí nižší vedoucí pracovníci následováni řadovými zaměstnanci. Podniková organizace je ve tvaru pyramidy. Existuje zde „klasická hierarchie“. Tento typ podnikové kultury je běžný ve státních úřadech.

Kultura výkonu

Podnik, ve kterém panuje kultura výkonu, směřuje svoji pozornost na plnění zadaných úkolů více než na dodržování předpisů. Pro pracovníky je důležité uspokojení z práce, motivace a radost na pracovišti. Kulturu výkonu lze nalézt v menších soukromých firmách.

Kultura podpory

Podpora je v podniku jeden z nejdůležitějších faktorů. Pracovníci by se měli v podniku cítit spokojeni a začleněni. Je kladen důraz na vzájemné vztahy a kooperaci. Podnikatelské prostředí je jedno z míst, kde takovou kulturu lze pozorovat (Duda, 2008).

2 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Přijímání pracovníků je klíčovou aktivitou pro správné fungování podniku. Přijímací proces nového pracovníka je znázorněn v tabulce 1.

Ihned po informování daného uchazeče o pracovní pozici, a jeho kladném vyjádření k nabídce, začíná proces jeho přijímání, který se skládá z celé řady postupů. Velmi podstatným krokem v tomto procesu je *vytvoření pracovní smlouvy* nebo jiného dokumentu, kterým vznikne pracovní poměr daného uchazeče v organizaci. Pracovní smlouva není jednostranný dokument a kandidát o pracovní pozici má právo se k němu vyjádřit. Na základě prodiskutování je možné pracovní smlouvu upravit tak, aby vyhovovala oběma stranám, jak novému kandidátovi tak organizačnímu celku. Může také nastat situace, kdy se kandidátem stane interní zaměstnanec. I on by měl správně projít výběrovým řízením a poté dostat nabídku pracovního poměru. V takovémto případě je však možné řešit přestup zaměstnance *dodatkem k pracovní smlouvě*. Poněkud méně častým obsazením pozice (vznikem pracovního poměru) bývá jmenováním nebo volbou. Po přípravě pracovní smlouvy je budoucí pracovník pozván k projednání ostatních dokumentů a náležitostí a posléze k podpisu pracovní smlouvy. Zaměstnanec personálního oddělení sdělí pracovníkovi povinnosti, které mu podpisem pracovní smlouvy vznikají, seznámí ho také s jeho právy v organizaci, objedná ho na *vstupní lékařskou prohlídku*, která by měla proběhnout před podpisem, aby firma věděla, že bude schopen vykonávat danou práci bez omezení, popř. s jakými omezeními se musí počítat. Po podpisu pracovní smlouvy je potřeba *vytvořit osobní složku* se všemi dokumenty. Z pravidla by složka měla obsahovat tyto údaje – příjmení, jméno, titul, datum a místo narození, rodinný stav, informace o dětech (pro potřebu uplatňování slevy na dani apod.), adresa trvalého popř. přechodného bydliště, národnost, zdravotní stavu, údaje o vzdělání a kvalifikaci, datum vzniku pracovního poměru, místo výkonu práce aj. Dalším dokumentem v osobní složce zaměstnance by měl být zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Personální oddělení poté musí zaměstnance *přihlásit k příslušným úřadům* (ohledně sociálního a zdravotního pojištění) (Koubek, 2015).

Tabulka 1: Přijímací proces nového pracovníka

	Činnost
1. krok	kladné vyjádření k pracovní nabídce
2. krok	externí kandidát → vytvoření pracovní smlouvy interní kandidát → dodatek k pracovní smlouvě
3. krok	vstupní lékařská prohlídka
4. krok	podpis smlouvy
5. krok	vytvoření osobní složky zaměstnance
6. krok	přihlášení zaměstnance k příslušným úřadům
7. krok	nástup do zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování.

3 ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA

Adaptace, někdy také orientace, zaměstnanců je proces přizpůsobování, který má usnadnit a urychlit dobu začlenění nového pracovníka na určenou pracovní pozici v dané organizaci. Adaptační proces zahrnuje mnoho aktivit a úkonů jako například seznámení se s kulturou organizace, se sociálním prostředím a v neposlední řadě s tím, jak správně vykonávat přidělenou práci a to samostatně a zodpovědně. Úkolem adaptačního procesu je tedy zkrácení doby, po kterou zaměstnanec není schopen plně fungovat a orientovat se v organizaci bez cizí pomoci (Koubek, 2015).

V malých a středních podnicích ovšem je často postrádán jakýkoli náznak adaptačního programu. Adaptace by měla obsahovat určité informace jako například zmínku o organizaci - její historii, misi, vize, cíle, kterých chce dosáhnout, měla by také obsahovat informace o spolupracovnících, o organizační kultuře, popis pracovní pozice a co se od pracovníka očekává (Nekoranec, Nagyová, 2014).

Cílem adaptace je zdolání počátečního pocitu nejistoty. Důležité je vytvořit pozitivní vztah pracovníka k organizaci a tím zajistit, aby v organizaci zůstal co nejdéle, z čehož také vyplývá snaha o snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka (Armstrong 2015). Adaptace se skládá nejen z odborného zapracování nového pracovníka, ale také sem patří sociální začlenění do podniku, poznání firemní kultury a navázání kolegiálních vztahů viz níže (Stýblo, 2011).

Adaptaci zaměstnanců je možné rozdělit na formální a neformální. Formální adaptaci zastávají zaměstnanec HR oddělení, přímý nadřízený a vedoucí oddělení, kde pracovník bude pracovat. Jde-li o neformální adaptaci, je tím na mysli spontánní učení se, zejména od spolupracovníků (Šikýř, 2012).

Pro zaměstnavatele je velmi nákladné přijímání nových pracovníků a tak je potřeba, aby adaptační proces byl úspěšný a daný pracovník se co nejrychleji přizpůsobil, zaučil a zůstal v organizaci (Stýblo, 2011). Účelem adaptace je především snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, dále snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007). Fluktuace může být buď přirozená anebo nežádoucí. Hovoří-li se o přirozené fluktuaci, je tím na mysli stav, kdy pracovník dosáhne

důchodového věku a není již schopen práci vykonávat. Za přirozenou fluktuaci je považovaná také smrt pracovníka nebo nástup do zaměstnání ihned po ukončení školy. Má-li pracovník potíže s pracovní morálkou a je propuštěn, tato skutečnost je vyhodnocena jako nepřirozená forma fluktuace (oalib.cz, 2017).

3. 1 Oblasti adaptačního procesu

Existují tři oblasti, dle kterých je adaptační proces dělen. Jedná se o celoorganizační nebo také celopodnikovou orientaci (či adaptaci), dále útvárovou adaptaci a v neposlední řadě orientaci na konkrétní pracovní místo.

3. 1. 1 Adaptace na úrovni organizace

Tento typ adaptace spočívá v adaptování nových pracovníků v obecném slova smyslu. Je pro všechny pracovníky stejná a nezáleží na konkrétní pracovní pozici (Koubek, 2015). Celoorganizační orientace spadá pod personální útvar, kdy personalista sdělí obecné informace při nástupním rozhovoru nebo při vstupním školení, kde obdrží nový pracovník informační příručku (manuál, balíček) (Dvořáková, 2007).

3. 1. 2 Útvárová adaptace

Útvárová adaptace, nebo také skupinová či týmová adaptace, je již více konkretizovaná. Týká se celého útvaru (střediska, pracovní skupiny, týmu). Tento druh adaptace je již více zaměřen na dané pracovní místo, které je obsazované novým pracovníkem a má vystihnout některé detaily potřebné k výkonu práce jako jedince, ale také jako skupině či týmu. Útvárová adaptace bývá zpravidla stejná pro všechny typy pracovních pozic v jednom útvaru (středisku, pracovní skupině, týmu).

3. 1. 3 Orientace na konkrétní pracovní místo

Jak již sám název napovídá, orientace je zaměřená na konkrétní pracovní místo a je velmi specifikovaná (Koubek, 2015).

Existují další dělení adaptace. Za zmínku stojí rozdělení na adaptaci sociální a na adaptaci pracovní.

3. 1. 4 Sociální adaptace

Úkolem sociální adaptace je začlenění nového pracovníka z hlediska kultury organizace. Zpravidla je novému pracovníkovi přidělen jeden stávající zaměstnanec, patron, který se o něj stará, seznámí nového pracovníka s ostatními kolegy na daném úseku a snaží se zajistit co největší psychickou pohodu, aby adaptace byla úspěšná (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005). Cílem je také porozumět týmové a firemní kultuře. Pojem týmová kultura zahrnuje chování – jak věci dělat, společné postoje – jaký je přístup k práci a sdílené hodnoty – dodržované standardy (Dale, 2007).

3. 1. 5 Pracovní adaptace

Hovoří-li se o pracovní adaptaci, je na mysli seznámení se s formální stránkou – sdělení povinností, které zaměstnanec má, co obsahuje práce, kterou bude vykonávat, co se od něj čeká, ale také jaká má práva, benefity apod. Výše zmíněné úkoly spadají pod pracovní adaptaci, která se řídí popisem práce na dané pracovní pozici (Dvořáková, 2007).

3. 2 Průběh adaptačního procesu

Jak již bylo řečeno, proces adaptace je zpravidla řízen nadřízeným pracovníkem a personálním útvarem. Průběh adaptačního procesu začíná již v momentu odsouhlasení oběma stranami o nástupu pracovníka do pracovního poměru. S tímto pracovníkem by měl být udržován kontakt a měly by mu být předány firemní informace a dokumenty jako jsou informační brožury, výroční zprávy apod. (Stýblo, 2011).

Do procesu orientace pracovníka spadá *adaptační plán*, který začíná předáním písemného individuálního adaptačního plánu. Obsah adaptačního plánu může být různý. Měl by ovšem obsahovat pro všechny pozice obecné informace o organizaci, v níž bude pracovat, informace o požadovaných školeních, které jsou na pracovní pozici potřebné, měla by v něm být uvedena organizační organizace, která usnadní novému pracovníkovi orientaci v podniku a v neposlední řadě by v něm mělo být uvedeno způsob jeho kontroly a progres

v zaučování se (jedná se o rozhovory s přímým nadřízeným nebo s určenou osobou z personálního oddělení).

Je velmi důležité, aby nebyl pracovník přehlacen daty a informacemi hned ze začátku a je tedy lepší rozvrhnout plán do několika fází (viz níže). Prvotní informace jsou zpravidla pracovníkovi sděleny první den jeho pracovního výkonu a je mu současně představen a předán adaptační plán, podle kterého bude adaptace probíhat (Stýblo, 2011).

Základní informace předávané novému pracovníkovi (pouze některé vybrané) jsou následující:

- obecné seznámení s firmou, popis pracovního místa, pracovní řád, organizační struktura podniku, splatnost a zasílání mezd, druhy srážek ze mzdy, prémiový řád, zásady firemní kultury, etický kodex zaměstnance, systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých výhod a benefitů, pojištění zaměstnanců (penzijní připojištění, ...), stravování, hlášení absence a pracovní neschopnosti, systém firemních porad, principy bezpečnosti práce, seznámení se s informačními systémy, seznámení se s ISO, s hlavními firemními směnicemi.

Adaptace by měla probíhat nejen písemnou formou, ale také verbálně a to prostřednictvím přímého nadřízeného, mentora-patrona nebo pověřeného pracovníka z personálního útvaru. Neméně podstatnou aktivitou zahrnutou v procesu adaptace je seznámení pracovníka s jeho kolegy.

Další forma adaptace je vnitřní mobilita zaměstnance. Při této formě adaptace je proces kratší, jelikož daný zaměstnanec již zná prostředí, kulturu organizace a potřebuje si „pouze“ osvojit práci na nové pozici (Stýblo, 2011).

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovatelnost nového pracovníka, která by měla obsahovat výsledky hodnocení práce, která byla v době adaptace odvedena, ale také spolupráce s novými spolupracovníky na pracovišti a tím zlepšení sociálních vztahů (Dvořáková, 2007).

3. 3 Nástroje adaptačního procesu

Za prvotní nástroj adaptačního procesu je považován *úvodní rozhovor* nového pracovníka s personálním oddělením či přímým nadřízeným. Z rozhovoru by mělo vyplynout, že organizace je na nového pracovníka připravená, váží si ho, je pro něj zajištěna pracovní

smlouva spolu s „uvítacím balíčkem“, a že je tu vždy někdo, na koho se pracovník může obrátit.

Orientační rozhovory jsou velmi důležité nejen ke kontrole, jak se nový pracovník zaučuje ve zvládnání pracovního výkonu, ale také k odhalení možných nedostatků v jeho chování, přizpůsobování a hledání, co je toho příčinou a jak by bylo možné tyto nedostatky odstranit a předejít jim v budoucnu. Výsledkem těchto rozhovorů je také vyhodnocení efektivnosti adaptačního programu. Orientační rozhovory končí *závěrečným rozhovorem*, po skončení adaptace – běžně ke skončení zkušební doby (ale není to pravidlem), kde je zaznamenán celkový proces, zhodnocen pracovní výkon a celková adaptace nového zaměstnance. (Stýblo, 2011).

Nástroje adaptačního procesu jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Nástroje adaptačního procesu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	personální oddělení
předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	personální oddělení
předání a vysvětlení adaptačního plánu	přímý nadřízený
vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	přímý nadřízený
seznámení se spolupracovníky	přímý nadřízený
pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	přímý nadřízený
seznámení se s činností vybraných útvarů	vedoucí útvarů
účast na orientačním tréninku	personální oddělení
kontrola průběhu adaptačního procesu	personální oddělení
vyhodnocení adaptačního procesu	personální oddělení

Zdroj: Stýblo, 2011.

3. 3. 1 Orientační trénink

Nástroj vhodný zejména pro větší podniky, které přijímají několik zaměstnanců najednou, se nazývá orientační trénink. Tyto tréninky se skládají například z prezentací či školení, které mají za úkol seznámit nového zaměstnance s firemní kulturou, vizí, misí firmy, ale zahrnuje také informace o personálních pravidlech, jako jsou například příležitosti ve vzdělávání, možnosti kariérního růstu a další.

3. 3. 2 Mentoring

Je-li nutná adaptace osobnějším rázu, pak se nabízí nástroj nazývaný mentoring. Jedná se o zvolení interního (ale i externího) zaměstnance, někdy nazývaným také patron, který je přidělen novému pracovníkovi a stará se o jeho sociální i pracovní adaptaci. Tento člověk mu také poskytuje rady, seznamuje ho s nepsanými pravidly a je tím člověkem, na kterého se nový zaměstnanec v případě dotazů obrací. Není stanoveno jak dlouho mentoring probíhá, může trvat měsíce, ale i roky.

3. 3. 3 Management Trainees

Dalším programem zabývajícím se adaptací pracovníka je tzv. management trainees. Jedná se o dlouhodobější program adaptace, používaný pro pracovníky, u nichž je očekáván kariérní růst na vedoucí pozici. Program se skládá z několikaměsíčního odborného programu, kde se zaměstnanci naučí vše o pracovní pozici a možné rotaci v rámci organizace.

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V následující kapitole bude popsána problematika hodnocení pracovníků, která se v dnešní době používá. Existuje mnoho metod, mnoho názorů, jak hodnotit pracovníka správně a efektivně. Každý podnik by se této kapitole měl věnovat, ať už se jedná o malý, střední či velký podnik. Podnik hodnotí pracovníky z několika důvodů. Ten nejpodstatnější je potřeba zjistit, jak si daný pracovník na přiřazeném pracovním místě vede, jestli vše zvládá či jaké má vztahy se svým okolím. Hodnocení není jednostrannou aktivitou a tak se také používá k obeznámení pracovníka se zjištěnými výsledky a spolu s tím jejich projednávání. Společně potom personální oddělení, či jiný pověřený útvar, spolu s pracovníkem nacházejí cestu ke zlepšení pracovního výkonu pracovníku, je-li třeba.

K hodnocení pracovníků se používají určitá kritéria, která slouží k usnadnění tohoto hodnocení, analyzování výsledků apod. Kritéria jsou obecná a měla by být přizpůsobena jednotlivým pracovním pozicím. Mezi nejčastěji používaná kritéria patří výsledky práce (množství práce, kvalita práce, ...), pracovní chování (ochota se vzdělávat a rozvíjet, řádná docházka, úsilí při plnění úkolů, ...), sociální chování (jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, ...) dovednosti a znalosti (znalost práce, fyzická síla, loajalita, ...) (Koubek, 2011).

Koubek rozděluje hodnocení pracovníků na neformální a formální.

Neformální hodnocení pracovníků

Tato forma vypovídá o průběžném hodnocení pracovníka přímým nadřízeným v průběhu vykonávání práce. Tento způsob hodnocení je neformální a to z toho důvodu, že není zaměřen na konkrétní výsledek, nemá konkrétní postup, jak hodnotit, ale je založen na pocitech, intuici, dojmu z dané situace. Je soustředěn na to, jak pracovník plní práci, jaké vztahy panují na pracovišti. Z tohoto hodnocení zřídka plynou přímé personální rozhodnutí. Slouží spíše jako monitoring pracovníka, proto by neměl přímý nadřízený zapomínat na pochvalu, kterou si pracovník zaslouží.

Formální hodnocení

Tento typ hodnocení již má v sobě zakomponován systém a řád. Je specifické tím, že je periodické, plánované a systematické. Výsledkem bývá zpravidla dokument, který se zakládá do složky zaměstnance, aby byl k nahlédnutí, bude-li ho personální oddělení

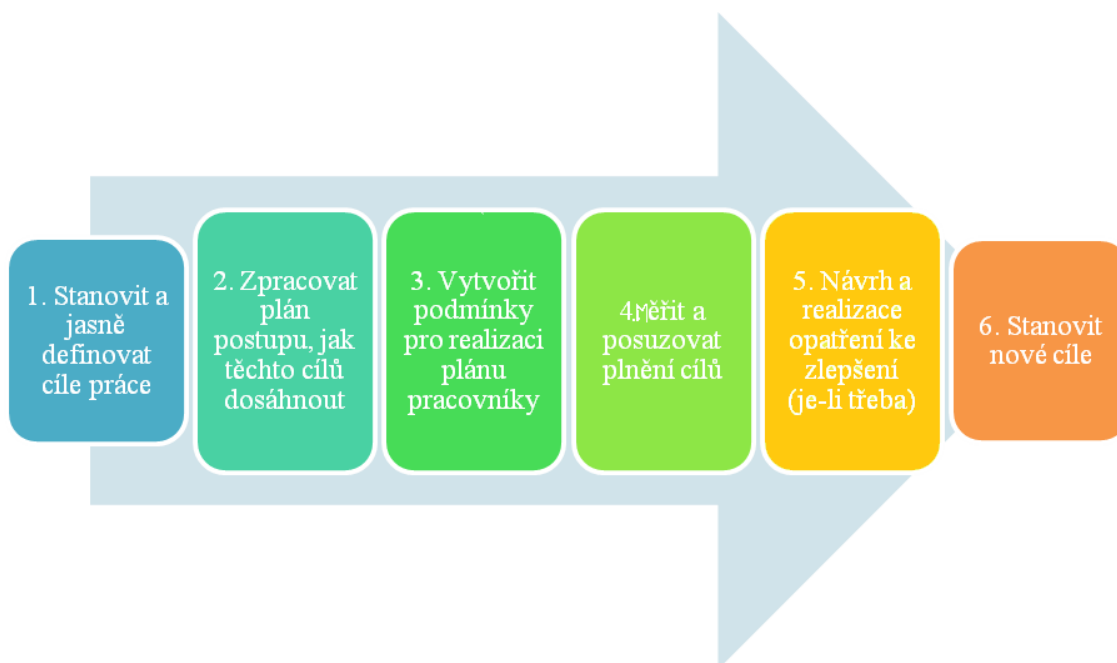
potřebovat k dalším postupům. Velkou výhodou formálního hodnocení pracovníka je komplexnost hodnocení, je lepší v rozpoznávání, oceňování a rozvíjení silných stránek pracovníka. Co se týče slabých stránek, ty jsou lépe rozpoznávány a je pro ně jednodušší najít efektivní řešení. Celkově se považuje formální hodnocení za vhodnější typ, před neformálním (Koubek, 2011).

4.1 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníka existuje hned několik a personalista, či přímý nadřízený, by měl vybírat podle dané pozice. Například Dvořáková rozděluje metody hodnocení pracovníka na orientované na odvedený pracovní výkon a metody orientované na budoucnost. Další z autorů zabývající se touto problematikou, Koubek, rozpoznává metody následující: hodnocení podle stanovených cílů (výsledků), hodnocení na základě plnění norem či hodnocení pomocí stupnice.

4. 1. 1 Hodnocení podle stanovených výsledků

Metoda zaměřená na výsledky je používána spíše u nedělnických pozic a postup je popsán na obrázku 1.



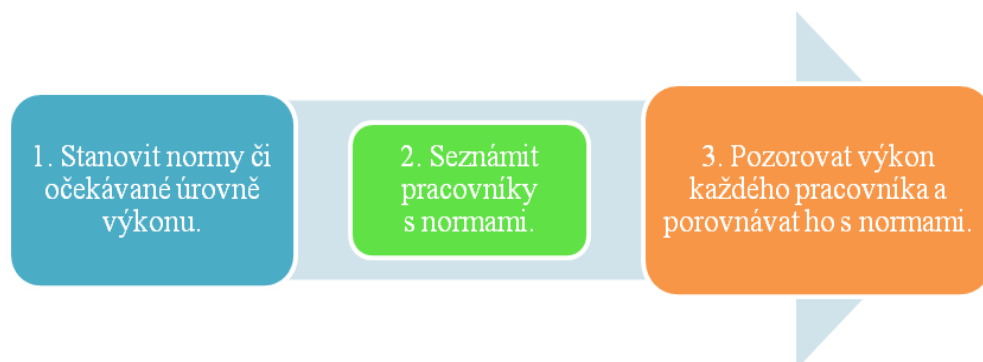
Obrázek 1: Postup hodnocení podle stanovených cílů

Zdroj: vlastní zpracování na základě literatury Koubek, 2011.

Cíle, kterých je třeba dosáhnout, musí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a je nutné, aby pro jejich dosažení byly adekvátní podmínky.

4. 1. 2 Hodnocení na základě plnění norem

Druhou metodou je metoda na základě plnění norem, která je nejčastěji uplatňovaná na dělnických pozicích. Jako je tomu u cílů, také normy musí být splnitelné a objektivně stanovené. Postup metody hodnocení je popsán na obrázku 2.



Obrázek 2: Postup hodnocení na základě plnění norem

Zdroj: vlastní zpracování na základě literatury Koubek, 2011.

4. 1. 3 Hodnocení pomocí stupnice

Třetí, poněkud univerzální, metoda je hodnocení pomocí stupnic a to buď číselné či slovní. Tato metoda je analytická a díky ní lze hodnocení rozdělit do několika částí a přesně vidět, které hodnocené oblasti je potřeba změnit či zlepšit, které jsou kritické. Metoda funguje na principu přiřazení stupňů k hodnocené problematice. Namísto slov se dají použít číselné stupnice, například pětibodové. Velkou výhodou této metody, a konkrétně číselné stupnice, je možnost snadného porovnávání hodnocených pracovníků. Každý pracovník na konci hodnocení obdrží celkový počet bodů, který v porovnání s ostatními pracovníky udává průměrnou hodnotu úspěšnosti. Další výhodou je možnost přiřadit jednotlivým kritériím různou váhu a tak diferencovat zkoumané problémy. Bez použití slovních charakteristik může nastat situace, kdy hodnotitel neví, jak výkon obodovat, a proto je snazší používat slovní charakteristiky pro ulehčení hodnocení.

Pro hodnocení touto metodou se doporučuje používat tzv. standardizovaný firemní formulář, který v sobě obsahuje stupnici, jméno hodnoceného, název instituce, kde je

pracovník zaměstnán, pracovní místo, datum hodnocení, podpis hodnotitele a další údaje (Koubek, 2011).

5 TRENDY V ADAPTAČNÍM PROCESU

V současné době se Česká republika potýká s nedostatkem zaměstnanců. Má nejvyšší nezaměstnanost z celé Evropské unie a to 3,1 % (www.e15.cz, 2017). To značí, že je nedostatek uchazečů o práci a personalisté, náboráři, často dělají tu chybu, že přijímají „všechny“, jen aby splnili požadovaný počet naborovaných zaměstnanců daný vedením. To ale ve finále společností nepomáhá, jelikož často uchazeči doopravdy o práci nestojí a mnohdy odejdou ve zkušební době, což vede ke zvýšení fluktuace zaměstnanců, tedy nežádoucímu efektu. Podle Jitky Tejnorové, partnerky DMC management consulting by se firmy měly zaměřit na následující trendy.

Nový systém naborů

Společnosti se často zaměřovaly na zadávání inzerátů, hledání uchazečů prostřednictvím personálních agentur, ale potenciálním uchazečům jde často o víc. Zajímá je společnost jako taková, a proto by měli personalisté klást důraz na prezentaci firmy, na její marketing a způsob, jakým přitáhnout nové loajální uchazeče, kteří budou chtít pro podnik pracovat. Jak firma vypadá navenek, tedy hraje velkou roli. Uchazeče také zajímá firemní kultura, motivace a kolektiv. Nábor není pouze o prezentaci pracovního místa, ale v novém systému naboru především o prezentaci firmy jako takové, ukázání předností apod.

Nový systém zaškolení

Velkým problémem ve výrobních závodech je absence kvalifikovaných zaměstnanců. Ne všichni jsou vycvičeni v oboru a ti, kteří jsou, těch je nedostatek. Proto často mistři, školitelé, argumentují tím, že nemají čas, prostor na zaškolení úplných nováčků v oboru, jelikož nástupů přibývá, ale kvalifikovaných uchazečů ne.

Pro výrobní závody je podle Tejnorové vhodná metodika TWI Job Instruction (Training Within Industry) (více na webových stránkách firmy DMC Management consulting s.r.o.). Tato metodika je vhodná pro všechny úrovně a oddělení a měla by napomoci ke správnému a efektivnímu zaškolení pro co nejvyšší výkon a optimalizaci ztrát. Podle statistik se doba zaškolení ve společnostech používajících metodu TWI zkrátala o polovinu a došlo ke zlepšení kvality, což je jistě důkaz lepšího, efektivnějšího způsobu zaškolení.

Rozvoj vedoucích pracovníků

Pro zlepšení adaptačního procesu je nutné začít ve vlastních řadách. Mistři, nebo vedoucí pracovníci, by měli být obeznámeni s tím, jaké jsou požadavky na adaptační proces. Mistr by měl zastávat hlavně funkci mistra a to znamená vést pracovníky, které má v organizaci hierarchicky pod sebou. Na mistry je vynakládán velký tlak a mají v popisu práce mnohdy přespříliš činností a tak na zaškolení nezbyvá čas. Jejich rozvoj by neměl být opomíjen a spolu s optimalizací výrobních procesů by měl pomoci k efektivnějšímu zaškolení nových pracovníků a tak i vyšší výkonnosti celé společnosti a menší fluktuaci (www.personalista.com, 2016).

Onboardingová aplikace

Jana Benáková varuje své kolegy, aby nepodceňovali adaptaci, jelikož je podle ní klíčová. Studie ukázaly, že 90 % zaměstnanců uvažuje o setrvání ve firmě během prvního roku, tudíž ani správná adaptace nezaručí, že zaměstnanec ve firmě zůstane. Přinejmenším tomu ale může napomoci. Spousta zaměstnavatelů adaptační proces buď vůbec nepoužívá či ho má nepropracovaný, postrádá cíle, postupy a tudíž není efektivní. Správný adaptační proces by měl novému pracovníkovi předat také zprávu o tom, že je chtěný, a že firma o něj bude v budoucnu pečovat. Pracovník by neměl být ve společnosti ztracen a tomu mohou pomoci, v dnešní době internetu a chytrých telefonů, tzv. „onboardingové aplikace“. Tato aplikace pak bude sloužit jako pomocník při prvních měsících ve společnosti. Skrze aplikaci se bude pracovník seznamovat s novými kolegy, dostávat úkoly od přímého nadřízeného a také obdrží zpětnou vazbu. Tuto formou je také možné studování návodů, strategií, manuálů a dalších firemních dokumentů. Je to jistě zábavnější forma a také úspěšnější. Uvedené nástroje jsou pouze příkladem, aplikace zajisté dovede více a je na personalistech, jak si s ní poradí. Cílem aplikace je snížit mnohdy nepotřebnou administrativu, ulehčit adaptační proces a poznat nového uchazeče ze všech stran. Tyto kroky by poté podle Benákové měly vést k udržení zaměstnance ve firmě a vzájemné spokojenosti (www.hrnews.cz, 2017).

6 SPOLEČNOST HAAS+SOHN RUKOV, S.R.O.

Společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. byla založena v roce 1995. Tento podnik vznikl spojením společnosti Rukov Prominent s.r.o. a rakouské společnosti Reischl GmbH. Představiteli podniku byli pan Ing. Mag. Max R. Reischl a pan Ing. Václav Cintl. HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. se zaměřoval na výrobu krbových kamen, krbových kamen s výměníkem, krbových vložek a krbových sestav a jejich prodej. Dnes patří do největší prodejní sítě v oboru krbových kamen v České republice. Veškeré produkty vyráběné podnikem HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. splňují evropskou normu EN 13 240 nebo EN 13 229 a valná většina také splňuje evropskou emisní normu dle BVG §15A. Podnik působí také na zahraničních trzích. Dodává výrobky mateřské firmě, která je distribuuje do západní, jižní a severní Evropy. Krbová kamna se vyvážejí také například na Slovensko, do Litvy, Polska a také do států bývalého Sovětského svazu.

Filosofie firmy spočívá v zaměření se na zákazníka a poskytnutí kvalitního servisu. „Nabídnout zákazníkovi vysoce kvalitní výrobek za odpovídající cenu a následně zajistit perfektní a bezstarostný poprodejní servis.“ (Interní materiály společnosti). Motto společnosti zní: „Tepló, které vidíte.“ (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

6. 1 Historie společnosti

Důvodem spojení obou společností byla především budoucí spolupráce. V důsledku otevření evropského trhu se společnost Rukov potýkala s problémem prodeje výrobků z jejich produkce. Dalším problémem podniku byla ekonomická situace, jelikož společnost musela vše financovat pomocí úvěru, což je z dlouhodobého hlediska neúnosné. Obě společnosti (Rukov Prominent s.r.o. a Reischl GmbH) se dohodly na spojení. Podnik Reischl GmbH koupil know-how a výrobní ceny od společnosti HAAS+SOHN a stala se tak součástí tradiční obchodní značky působící na trhu již sto padesát let. Podmínkou pro možnou spolupráci bylo převzetí celého rakouského řídicího počítačového systému, na který v předchozí společnosti nebyl nikdo zvyklý. Postupné seznamování s programem mělo za následek nahrazení měsíčních uzávěrek pouze roční inventurou, což nebylo nejlepší řešení, jelikož společnosti se toto brzy vymstilo. Na konci roku 1996 byly zjištěny hrubé odchylky, z kterých si podnik vzal do budoucnosti ponaučení. Roku 2000 byly

dokončeny všechny soudní spory a společnost nabyla hodnoty majitele všech pozemků a užívaných objektů. Začátkem milénia podnik přechází na nové moderní technologie týkající se dělení a ohýbání polotovarů, tzv. lisovna. Práce člověka je stále potřebná, jelikož základem výroby krbových kamen jsou svářeči, kteří mají na pomoc svářecího robota na složitější a kvalitnější podskupiny jako jsou například výměníky. V posledních patnácti letech se díky panu Barátovi, výrobnímu řediteli, změnila podstata montážního procesu ve výrobě. Vše bylo zařazeno do taktů, které umožňují větší produktivitu výrobku a tím i efektivní přístup k výrobě. Dlouholetým problémem byla nemožnost skladování hotových výrobků. Společnost se roku 2012 usnesla na koupi nového areálu ve Varnsdorfu, kde vybuodovala centrální sklad a expedici (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

6. 2 Lokace firemních poboček

Podnik HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. je lokalizován ve Šluknovském výběžku v severních Čechách.

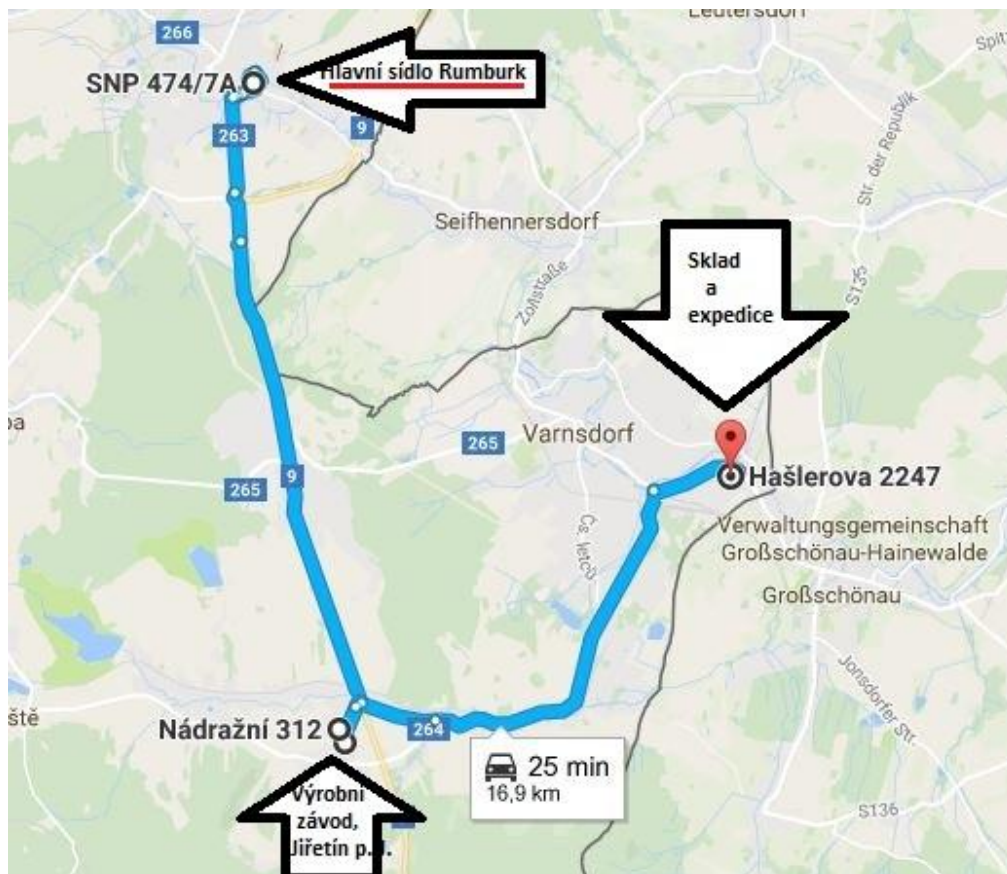
Oficiální sídlo společnosti se nachází v Rumburku, kde pracuje 8 zaměstnanců. Generální ředitel, dvě finanční účetní, skladová a mzdová účetní. Zaměstnán je zde také referent správy majetku, finanční kontrolor, personalistka a specialista na vztahy s veřejností. Pracuje zde také paní na úklid na poloviční úvazek.

Provozovna se nachází v Jiřetíně pod Jedlovou, kde má dva závody vzdálené sto metrů od sebe. Hlavní budova slouží jako výrobní závod, kde jsou umístěni montážní dělníci, svářeči, lisaři, seřizovači a ostatní zaměstnanci pracující ve výrobním provozu. Kromě dělnických pozic se v Jiřetíně nachází technicko-hospodářští pracovníci. Sídli zde zaměstnanci starající se o vývoj a konstrukci, technologové, středisko zabývající se nákupem materiálu a plánováním výroby. Samozřejmě jsou zde také mistři jednotlivých středisek, kteří jsou považováni za THP. V budově pracuje manažer kvality spolu se svým týmem a také LEAN manažer a jeho tým. V druhé budově v Jiřetíně pod Jedlovou se nachází kooperační centrum. Součástí tohoto centra je také školicí centrum, které se má v budoucnu využívat častěji ke školení pracovníků na výrobních pozicích.

Nejnovější objekt je umístěný ve Varnsdorfu. Jedná se o centrální sklad a expedici, ve kterém je sklad hotových výrobků, expedice k zákazníkům a zákaznický servis. Je zde

také obchodní oddělení včetně balení expedice náhradních dílů. Pracuje zde facility manažer, který se stará o správu budov apod. (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

Pro lepší představivost vzdáleností mezi jednotlivými místy je níže uvedená mapa, obrázek 3.



Obrázek 3: Rozmístění společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. ve Šluknovském výběžku

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. je zaměstnáno dvě stě zaměstnanců, z toho sto padesát je výrobních pracovníků – montážní dělník, svářeč, seřizovač, lisař a další. Zbylých padesát zaměstnanců pracuje jako technicko-hospodářští pracovníci. Svářečů je momentálně dvacet pět a adaptační plán se bude týkat hlavně jich.

Ve výrobním procesu funguje třisměnný provoz – ranní, odpolední a noční směna. Ranní směna od šesté hodiny ranní do druhé hodiny odpolední a v osmihodinových intervalech, následují ostatní směny. Na některých střediscích funguje také provoz nepřetržitý – v dvanáctihodinových směnách. U těchto středisek záleží na sezónnosti a požadavcích koncových zákazníků. Sezóna pro výrobu krbových kamen je od března do konce listopadu. Poté nastává období útlumu a některá střediska přechází pouze na dvě směny (ranní a odpolední). Vzhledem ke znalosti trhu, společnost ví, že zimní období pro ně bude slabší, co se týče výroby, a tak uzavírá některé dělnické pozice na dobu určitou a to do konce listopadu. Na tyto pozice se potom nabírají noví zaměstnanci počátkem března. Společnost se snaží vyrábět v tomto období na sklad, tedy dopředu.

Zastupitelnost zaměstnanců ve výrobě není běžná. Je možné, aby pracovník na vyšší úrovni mohl vykonat práci za svého kolegu, který je o třídu níž. Naopak to ovšem není možné, jelikož ne všichni mají stejné pracovní náplně a kompetence. Zaměstnanci ve výrobním provozu k této variantě neradi přistupují. Snadná zastupitelnost nastává například u svářečů a brusičů, kde jsou pracovníci na obou dvou pracovních pozicích schopni vykonávat také pozici „opačnou“. Na montáži jsou zastupitelnými pracovníky baliči. Nezastupitelný je například elektromontér, který musí splňovat vyhlášku č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

Nábor zaměstnanců ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. je popsán v následujícím textu. Dělnické pozice jsou obsazovány i externě a to z jiných výrobních závodů (firem). Technicko-hospodářské pozice jsou plně obsazeny. U těchto zaměstnanců není téměř žádná fluktuace. Ti, co práci vykonávají, jsou již letitými zaměstnanci. Bohužel

u dělnických pozic je fluktuace vyšší. Důvodem odchodu z podniku bývá často lepší finanční ohodnocení v jiných firmách a to především v Německu. Bohužel si odcházející zaměstnanci neuvědomují poměr mzda/čas. Je možné, že v konkurenčním podniku budou přeplaceni, ale na úkor času, který budou muset věnovat na dojíždění, ubytování apod. což má za důsledek skutečnost, že se náklady a výnosy téměř srovnají. Tento důvod změny zaměstnaní je především viditelný u mladší generace, která je stimulována především vyšší mzdy. Nefunguje zde také psychická morálka a to ze strany zaměstnavatele. Tím je na mysli fakt, že dříve bylo zvykem zůstat v jednom podniku po desítky let a práce se předávala z generace na generaci. Dnes tomu tak není. Samozřejmě v podniku nalezneme loajální zaměstnance pocházející z jedné rodiny, například syn, kterého přivedl otec a ten se k práci dostal díky svému otci, praotci. Často se také stává, že zaměstnanci volí odchod z podniku z důvodu nemožnosti kariérního růstu. Odejdou do konkurenčního podniku a poté se vrátí do společnosti na jinou pozici. Z tohoto důvodu se management podniku HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. usnesl na podepisování kvalifikačních doložek, protože každý zaučený zaměstnanec, který z firmy odejde, pro ně představuje ušlý zisk. Personalistka se při odchodu zaměstnanců z firmy snaží zjistit důvod jejich odchodu. Jedná-li se o klíčového člověka, snaží se problémy vyřešit – často vyjde najevo, že se jedná o překážku v komunikaci – a stane se, že zaměstnanec zůstane.

Odměňování zaměstnanců je rozděleno podle pozic. Pracovníci přímo-podílející se na výrobě jsou placeni hodinovou sazbou, ke které existuje tzv. stabilizační příplatek. Tento příplatek původně sloužil jako motivační složka. Pokud pracovník nebyl v průběhu měsíce nemocný a splnil požadavky na výrobu, dostal odměnu ve výši 2 000 Kč hrubého ke své hodinové mzdě. Svářeči jsou odměňováni na základě úkolové mzdy. Ostatní zaměstnanci ve výrobě mají stanovenou fixní mzdu, ke které poté přísluší prémie, které jsou udělené generálním ředitelem. Jedná se o určité procento z fixní mzdy. Technicko-hospodářští pracovní mají také fixní mzdy, ale mají kvartální prémie, které jsou opět určovány generálním ředitelem, běžně ve výši 20-25 % ze základní mzdy.

7. 1 Proces přijímání a následná adaptace zaměstnanců mimo výrobu

Technicko-hospodářští pracovníci jsou přijímáni na základě požadavku, který vzejde od manažera oddělení. Nejdříve se snaží firma HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. využít interní

zaměstnanec, pokud by měl zaměstnanec o pozici zájem a měl pro výkon práce předpoklady. Pokud ovšem nikoho takového společnost nemá k dispozici, realizuje externí výběrovému řízení. Jedná-li se o technicko-hospodářské pracovníky, využívá personalista sociální síť Facebook, kde do skupiny vytvořené přímo pro Šluknovský výběžek pro uchazeče o práci napíše inzerát se stručným popisem práce a požadavky na výkon této pozice. Pokud se uchazeč ozve přímo pomocí Facebook stránky, je personalista schopen nahlédnout na jeho veřejný profil a udělat si svůj názor na daného člověka z jeho příspěvků. Samozřejmě se jedná o prvotní, subjektivní názor a nelze na něj brát velký zřetel, ale může posloužit jako pomocný faktor při konečném rozhodování. Společnost využívá i jinou online inzerci a to na serverech práce.cz, jobs.cz a samozřejmě na internetových stránkách firmy v kariérní sekci pro uchazeče o zaměstnání.

Po sesbírání všech přijatých životopisů provede personalista selekci a vybere tři až čtyři vhodné kandidáty, které obvolá a pozve na přijímací pohovor s přímým nadřízeným. Podnik HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. dodržuje nepsané pravidlo a obvolává také uchazeče, kteří nebyli přijati s přáním úspěchů nejen v profesním životě.

Při hledání nového TOP manažera využívá firma headhunterů, kteří udělají presenci a navrhnou firmě již kvalifikované uchazeče, vhodné na poptávanou pozici. Tyto pozice již nejsou čistě o nabídce finanční, ale jde o motivaci, která je při práci TOP manažera nutností. Schůzka může probíhat také v kavárně a ne čistě v pracovním prostředí. Hovoří se zde o benefitech, nápadech a interakci potenciálního zaměstnance s podnikem.

7. 2 Proces přijímání a adaptace dělnických pozic

Ve výrobním procesu na středisku montáže pracují operátoři výroby na dvousměnný provoz. Hledá-li se zaměstnanec do výroby na dělnickou pozici, vedoucí střediska vznesе požadavek, kde uvede, kterou pozici je nutné obsadit a kolik pracovníků by potřeboval. Do výrobního procesu se často přijímají lidé, kteří odevzdali list uchazeče viz Příloha A. Není neobvyklé, že jsou také přijímání pracovníci na doporučení stávajícího zaměstnance. Pro podnik je tato situace poněkud prospěšnější, jelikož se stávající zaměstnanec svým způsobem za doporučovaného pracovníka zaručí a je zřejmé, že by nedoporučoval někoho, kdo by danou náplň práce nemusel (z jeho subjektivního pohledu) zvládat.

Po získání dat od vhodných uchazečů pošle personalista seznam vedoucím pracovníkům střediska (cca pět uchazečů, ze kterých se později selektují například tři). Pro přehlednost se přijímací proces dělí do třech fází:

1. Fáze – Mistr kontaktuje uchazeče a domluví si s nimi schůzku ve výrobním provozu, již bez pracovníka personálního útvaru. Představí mu společnost, dotáže se, proč by chtěl v podniku pracovat, sdělí mu mzdové podmínky na dané pracovní pozici, zeptá se také na jeho/její připomínky ohledně pozice či výkonu práce.
2. Fáze – Mezi první a druhou fází je časové rozmezí zhruba jeden týden. Tento týden slouží pro rozhodnutí mistra o tom, zda pozve všechny oslovené uchazeče do druhé fáze přijímacího procesu, kterou je praktická zkouška. V praxi to bývá tak, že zhruba z pěti uchazečů se vyberou tři, kteří vyhovují daným kritériím a jsou pozváni na praktickou zkoušku. Již v této fázi se jedná o uchazeče, kteří mají o zaměstnání seriózní zájem. Uchazeči přijdou do společnosti, za mistrem (montáže nebo svařovny) a jsou seznámeni s vedoucím směny. Je jim ukázáno a umožněno vyzkoušet si práci přímo ve výrobním provozu. Na středisku montáže probíhá praktická část zhruba čtyři hodiny, na svařovně je to velmi individuální. Může se jednat o desítky minut ale také o hodiny.
3. Fáze – Po druhé fázi proběhne další selekce a vyberou se uchazeči, kteří jsou zruční a vhodní pro požadovanou pracovní pozici. Mistr montáže, popř. svařovny, podá informace o předchozích fázích a sdělí personálnímu oddělení, které uchazeče by si přál, aby nastoupili k výkonu práce. Mistr poté obvolá uchazeče a domluví si s nimi schůzku, kde jim předá vizitku s kontaktem na jeho osobu, osobní dotazník viz Příloha B, vstupní dotazník, formulář k prohlídce u firemní lékařky a formulář pro výpis ze zdravotní dokumentace. Se všemi potřebnými dokumenty, včetně občanského průkazu, průkazu zdravotní pojišťovny a číslem bankovního účtu, se dostaví uchazeč v určený termín nástupu na personální oddělení.

Celková doba trvání všech tří fází je zhruba čtrnáct dní.

V den nástupu zaměstnance do zaměstnání přijde nový pracovník, s podepsanou smlouvou, mzdovým výměrem a ostatními dokumenty, do výrobního střediska, kde se ho ujme mistr. Pracovníka vybaví osobní skříňkou, dvěma klíčky, ukáže mu, kde se nachází kantýna, toalety a další prostory. Zavede ho na místo pracovního výkonu a seznámí ho s vedoucím

směny. Nový zaměstnanec dostane čipovou kartu, která mu slouží k evidenci docházky, k přihlašování na montážní linku a také jako karta do kantýny, kdy se mu na konci měsíce odečte částka, kterou utratil za stravu. Dále jsou pracovníkovi předány ochranné pracovní pomůcky a od této chvíle je v kompetenci vedoucího směny, aby zajistil následnou adaptaci nového pracovníka.

Barevné rozlišení dělnických pozic je znázorněno v tabulce 3.

Tabulka 3: Rozdělení dělnických pozic dle barvy oděvu

Středisko	Barva
montáž	tmavě modrá
lisovna	šedivá
brusírna + svařovna	černá
logistika + sklad	zelená
kvalita	červená

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Adaptace na středisku montáže

Na prvním středisku montáže situovaném v Jiřetíně pod Jedlovou se nachází jedenáct pracovníků. Dalších zhruba jedenáct pracovníků vykonává svou práci na montážním středisku o patro výše. Celkem pracujících na těchto střediscích je při plné obsazenosti kolem třiceti zaměstnanců. Vedoucí směny má v popisu práce také zaučení nových pracovníků a tak se automaticky dostává do role mentora. Momentálně se na středisku vyskytují tři vedoucí pracovníci – „vedoucí směny“. Mělo by se jednat o ty nejšikovnější a nejzkušenější zaměstnance na tomto středisku. Vedoucí směny se také stará o zajištění kvality výrobků a komunikuje s ostatními středisky.

Zaměstnanci jsou učeni k tomu, aby pracovali s technologickými postupy, což jsou v podstatě návody na to, jak krbová kamna sestavit. Tyto postupy se obměňují, proto je nutné si dávat pozor a vždy kontrolovat, zda pro daná kamna nenastala nějaká změna v sestavování. Postupy se mění průměrně pětkrát do měsíce.

Středisko montáže se skládá z devíti stanovišť. Předpříprava, příprava, zvláště se nachází příprava dvířek, dále se namontují dvířka, následují obklady, šamot a další příslušenství. Šesté stanoviště je opravné stanoviště, po kterém následuje kontrola kompletování a pokud

je vše v pořádku, předává se výrobek k balení. Hotový výrobek se zasílá do centrálního skladu, který se nachází ve Varnsdorfu.

Nový pracovník si projde všemi stanovišti, jelikož na montážním středisku funguje zastupitelnost a je nevhodnější, aby zde zaměstnanci byli schopní vykonávat práci na všech stanovištích. Vedoucí směny má neustálý dohled nad nováčkem a upozorňuje ho na případné chyby, které by mohl provést. Pokud se stane, že se chyba objeví i tak, je nutné, aby věděl, jak ji opravit, popřípadě tuto skutečnost vždy nahlásit vedoucímu směny. Celková adaptace trvá zhruba tři měsíce. Délka procesu je dlouhá, jelikož firma HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. je producentem několika typů krbových kamen a pracovník musí znát všechny tyto typy. Pokud by se jednalo o výrobu zcela homogenního výrobku, adaptační proces by byl zcela jistě kratší.

Během prvních třech dnů je nový pracovník proškolen z BOZP a PO. Doba školení o požární ochraně je sto třicet minut viz Příloha C. Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci trvá celkem sto deset minut viz příloha D.

Společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. také využívá spolupráce s místní Střední průmyslovou školou, která posílá své studenty do podniku na několikaměsíční praxi. V loňském roce byli ve firmě na praxi čtyři žáci, z nichž dva ve společnosti zůstali a pracují zde dodnes.

Hodnocení nového pracovníka na středisku montáže

Hodnocení probíhá ústní formou. Shromáždí se mistr montážního střediska spolu s vedoucím směny a prodiskutují, v čem je pracovník dobrý či co by bylo možné zlepšit. Vše také ústně sdělí novému pracovníkovi osobně. Vedoucí směny také navrhne po zapracování odměnu. Mzda operátora se skládá z měsíčního základu, prémiové složky a pohyblivé složky. Prémiová složka je od 0-20 % ze základní mzdy. Je možné přidat ke mzdě také 5 % ze mzdy podle iluminace sestavené pro dělnické pozice. Pohyblivá složka je ve výši 0-2 000 Kč, která se odvíjí od fungování na pracovišti a plnění požadovaného standartu, zaměstnanec nesmí mít neomluvené absence a neměl by marodit více jak tři dny v měsíci. O těchto složkách rozhoduje mistr montáže. Operátoři výroby jsou rozdělení do platových tříd a mají možnost platebního růstu dle zkušeností, zručnosti. Není podmínkou, že zaměstnanec, který je ve firmě nejdéle, má nejvyšší platové ohodnocení. Pokud by se našel zaměstnanec, který podává lepší výkon, je šikovný,

je možné posunout ho do vyšší platové třídy. Mistr ovšem nestimuluje pracovníky pouze platovým ohodnocením. Snaží se také zaměstnance chválit. Na středisku panují pozitivní vztahy a zaměstnanci zde pracují jako tým.

Adaptace na středisku svařovna

Ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. se při plném stavu nachází dvacet pět svářečů. Požadavky na pozici svářeče jsou rozmanité. Patří mezi ně svářečský průkaz, alespoň částečná znalost svařování, znalost výkresové dokumentace, praxe je výhodou. Není zde požadavek na minimální vzdělání.

Adaptace u svářečů probíhá poněkud déle. První den jsou proškoleni o BOZP a PO. Dále probíhá školení o kvalitě. Dále je vybaven ochrannými pomůckami, jako jsou kukla, rukavice, je mu přiděleno náradí a přiřazen zkušený pracovník, se kterým bude pracovat. Nejedná se o vedoucího směny, jak tomu bylo u střediska montáže, ale vždy člověka vybraného dle jeho praxe, zkušeností. Jelikož svařovna se skládá z několika boxů a v každém boxu se svařuje něco jiného, jiný druh kamen, adaptační proces se nedá urychlit. Nový pracovník se každý den setkává s jiným konečným produktem, s jinými postupy. Na středisku svařovna se provádí svařování těles, pásání a svařování podskupin. Nový pracovník prochází všemi fázemi výroby. Celý proces zaučení trvá zhruba tři měsíce. Co se týče doby, kdy je pracovník schopen pracovat bez pomoci a dozoru zkušených spolupracovníků, tato doba je silně individuální. Záleží na předchozích zkušenostech a také na tom, jak je pracovník šikovný. Průměrně se tato doba pohybuje od třech do šesti měsíců. Proces adaptace na středisku svařovna je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4: Adaptace na pozici svářeče

Časový horizont	Činnost
1. den	školení BOZP a PO školení o kvalitě předání ochranných pomůcek, nářadí přiřazení „mentora“
2. – 7. den	seznamování se s ostatními pracovníky sváření několika druhů kamen
7. – 90. den	postupné svařování všech druhů kamen samostatný pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnocení nových pracovníků na svařovně

Noví pracovníci jsou hodnoceni ústně a to v průběhu celé adaptace. Je jim sdělováno, co konkrétně se od nich očekává, co dělají dobře, co je třeba zlepšit a je jim připomenuto, pokud nevědí, ať se zeptají svého nadřízeného či spolupracovníka. Společnost je toho názoru: lepší se víckrát zeptat, než udělat chybu, zbrzdit provoz a být nucen k opravě nekompletních kamen.

Svářeči jsou placeni úkolovou mzdou, proto je důležité, aby svou práci vykonávali na určité úrovni, ať už se jedná o čas tak o kvalitu. Ke mzdě je také připojena pohyblivá složka, která je v rozmezí od 0-2 000 Kč za měsíc.

8 ADAPTACE V JINÉM VÝROBNÍM PROCESU

Pro porovnání adaptačního procesu byla zvolena společnost Denso Manufacturing Czech s.r.o. Jedná se také o výrobní závod. Důvod volby tohoto podniku je jeho lokalizace, v Liberci, a brigáda, kterou diplomantka absolvovala na personálním oddělení v úseku nábory nových zaměstnanců.

8.1 Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Společnost byla založena roku 2001 jako dceřiná pobočka japonské firmy Denso Corporation. Důvodem byl rozrůstající se trh a poptávka po klimatizačních jednotkách v Evropě. Filozofií společnosti je poskytování nejvyšší kvality produktů a služeb zákazníkům a odběratelům. Dalším strategickým bodem je dosažení růstu společnosti za účasti zaměstnanců. Ochrana životního prostředí patří mezi důležité aspekty podnikání tohoto podniku. Vizí do roku 2020 má Denso Manufacturing Czech hned několik. První z nich je stát se nejlepším dodavatelem a partnerem pro výrobce automobilů a pro skupinu Denso. Společnost má za cíl dosáhnout vedoucí pozice, jakožto výrobní závod v celé Evropě a usiluje o to, být uznávanou společností regionu (www.denso.cz).

8.2 Přijímání pracovníků a následná adaptace

Co se týče přijímání pracovníků na pozice ve výrobním provozu, postup je znázorněn v tabulce 5 a je následující.

Prvním krokem je selekce kandidátů. Vytřídí se ti, kteří jsou pro podnik vyhovující a jsou pozváni na osobní pohovor do společnosti, kde se jich ujme pracovník personálního oddělení. Většinou se zve hned několik uchazečů najednou (někdy až dvacet). Ze zkušenosti je ale známo, že ne vždy se všichni dostaví. Po příchodu kandidátů se vyberou potřebné informace (osobní dotazník, kopie občanského průkazu, karty zdravotní pojišťovny aj.) a uchazečům se rozdá vstupní test. Test slouží k posouzení logického myšlení jednotlivých kandidátů a na základě výsledků proběhne předběžný výběr uchazečů. Následuje jednoduchá zkouška zručnosti. Uchazeči jsou postaveni

k mechanickému šroubováku a je jim předvedeno, jak se s ním pracuje. Po chvilce zkoušení přichází na řadu měření. Pokud má uchazeč více než patnáct bodů a šroubování zvládnul pod dvacet sekund je přizván k osobnímu pohovoru s pracovníkem náboru. U pohovoru jsou s ním prodiskutovány podmínky pracovní náplně, ujednání o mzdě, dovolené, příplatcích za směny, popř. přesčasy, vysvětleny instrukce, kam se dostavit a s jakými dokumenty. Běžně uchazeč musí přinést k podpisu smlouvy ukončení předchozího pracovního poměru, popř. ukončení evidence z úřadu práce, výpis z rejstříku trestů. Pokud se jedná o rodiče, který bude chtít uplatňovat slevu na dítě, donese rodné listy dětí a čestné prohlášení partnera, že slevu již neuplatňuje. Poté následuje vstupní lékařská prohlídka u firemní doktorky a podpis smlouvy na personálním oddělení.

Tabulka 5: Přijímací proces dělnických pozic v Denso Manufacturing Czech s.r.o.

	Činnost
1. krok	selekce kandidátů
2. krok	pozvání na osobní pohovor
3. krok	příchod uchazeče výběr potřebných dokumentů (osobní dotazník, kopie OP,...)
4. krok	vstupní test
5. krok	předběžný výběr uchazečů na základě výsledků vstupního testu
6. krok	zkouška zručnosti
7. krok	osobní pohovor s pracovníkem náboru
8. krok	vstupní lékařská prohlídka podpis smlouvy na personálním oddělení
9. krok	nástup k pracovnímu výkonu

Zdroj: vlastní zpracování.

Jakmile je veškerá administrativa u konce, přichází na řadu vstupní školení. Školení zaměstnanců pracujících ve výrobě je rozvrženo do dvou pracovních dnů po osmi hodinách a skládá se jak z teorie, tak z praxe. Cílem školení je naučit se manuální práci, kterou bude

operátor vykonávat ve výrobě, umět vzít do ruky materiál, šroubovák a být schopen vidět vady (vadné kusy), také se musí naučit pracovat s hliníkem a plastem, ze kterých je klimatizace vyráběna.

Zhruba deset minut je stanovený čas na příchod všech nových pracovníků a v 6:10 hod. probíhá uvítání. V této fázi se školitel představí a sdělí, co bude během dne probíhat. Následuje desetiminutová prezentace o společnosti, kde se zaměstnanci dozví o Denso Manufacturing Czech s.r.o. ale také o Denso Corporation sídlící v Japonsku. Je jim představena filozofie společnosti, co podnik vyrábí, objem výroby, jaká dostala ocenění, kdo jsou její zákazníci a dodavatelé a také jaké byly tržby a zaměstnanost v uplynulých letech. V prezentaci také zaznívá mise, vize a aktivity společnosti. Po seznámení se s podnikem přichází na řadu školení bezpečnosti a ochrana zdraví při práci a systém OHSAS (systém řízení BOZP) a školení o požární ochraně. Školení tohoto typu jsou ve výrobním procesu velmi důležitá a nesmí se nic opomenout. Při absolvování tohoto školení by měl být každý zaměstnanec obeznámen s tím, jak pracovat u výrobního stroje, jak se zachovat v případě požáru apod. Po devadesátiminutovém školení následuje krátká přestávka na osvěžení a návštěva skladu oděvů s předáním klíčků ke skříňce. Po návratu ze skladu následuje prezentace týkající se výrobků, které přichází na trh. Jsou představeny jak hotové výrobky, tak jednotlivé části, se kterými zaměstnanci mohou přijít do styku. Je třeba, aby věděli, o jaký kus/část se jedná. Po skončení třicetiminutové prezentace o systému ochrany životního prostředí (EMS) začíná první praktická část. Kandidátům jsou podány pracovní instrukce ohledně šroubování, a jak by měli vyzvedávat jednotlivé vruty, šroubky, aby byla práce co nejefektivnější. Každý kandidát si úkon pečlivě vyzkouší a po dobu pětadvaceti minut trénují. K základní orientaci patří ukázka výrobní haly, kde operátoři pracují na jednotlivých linkách. Vzhledem k tomu, že se výrobní hala nachází v blízkosti kantýny, dalším na seznamu je přestávka na oběd. V 11:50 hod. je naplánována prezentace o pravidlu Gemba - postupné a neustálé zlepšování managementu - následována pravidly Poka-Yoke - zamezení vzniku abnormalit a Jidoka - systém předcházení vad. Na závěr prvního dne školení je v plánu devadesátiminutový trénink šroubování.

Druhý den opět začíná v 6:00 hod., kdy se kandidáti dozvídají o TPM – Total productive maintenance, školení ohledně údržby ve výrobě. Noví zaměstnanci se také musí seznámit s možnými reklamacemi, ke kterým by mohlo dojít ze strany zákazníků, jak poznávat vadné kusy, jak s nimi naložit a podobně. V sedm hodin přichází na řadu prezentace se

základními pojmy, které se ve firmě objevují a výrobní dělníci je musí znát. Jako další je na programu prezentace předcházení pracovním úrazům, která trvá dvacet minut následována krátkou přestávkou na občerstvení. Co se týče další teoretické části, je nutné zajistit, aby každý nově příchozí operátor věděl, jak má zastavit stroj a k tomu slouží pravidlo 3S, které vysvětluje správný postup k bezpečnému zastavení stroje a následné ukázání tohoto úkonu. Přejde se k praktické části, kde je kandidátům ukázáno sestavení skříně a skládání jader, které si také každý vyzkouší, procvičí. Kodex chování je nedílnou součástí vstupního školení a musí ho absolvovat každý nově příchozí operátor. Po krátké přestávce následuje trénink skládání skříní. Pokračuje se prohlídkou výrobní haly a představení pracovních pozic v jednotlivých úsecích ve výrobním provozu. Hala je rozdělena dle středisek. Na každém středisku se vyrábí jiná část potřebná k celkovému produktu – klimatizační jednotce. Po pauze na oběd nastává další trénink, kde se kandidáti mohou zdokonalovat. Ve zkratce se zopakuje teorie a začíná testování. Kandidáti jsou testováni jak z teorie, tak z praxe. Teoretickou část je nutné splnit na 80 %, aby byl uchazeč přijat. Šroubování a sestavování skříní je podmíněno časovou hranicí. U šroubování je tato hranice devět sekund a u sestavování skříně třicet dva sekund. Musí také umět nalézt vady na jednotlivých částech a vědět, jak s nimi naložit. Limit pro splnění toho předpokladu je také 80 %. Pokud má daný uchazeč minimálně 80 %, je automaticky přijat. Pokud ovšem získá méně než 60 %, podnik je nucen uchazeče zamítnout. Má-li kandidát některý z výsledků v rozmezí od 60 – 80 %, záleží na uvážení školitele/instruktorů, zda uchazeče přijme (Interní materiály společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o.).

8. 2. 1 Časový plán procesu adaptace v Denso Manufacturing Czech s.r.o.

V tabulkách 6 a 7 je možné vidět rozpracovaný časový plán adaptačního procesu včetně délky trvání jednotlivých úkonů.

Tabulka 6: První den ve výcvikovém centru

1. den	teorie	praxe	od (hod.)	do (hod.)	trvání (hod.)
operátoři do TCV			6:00	6:10	0:10
uvítání	x		6:10	6:20	0:10
company profile	x		6:20	6:30	0:10
BOZP	x		6:30	8:00	1:30
přestávka			8:00	8:10	0:10
sklad + klíčky	x		8:10	8:50	0:40
představení výrobků	x	x	8:50	9:10	0:20
EMS	x		9:10	9:40	0:30
pracovní instrukce šroubování + vyzvednutí 1, 2 a 3	x	x	9:40	9:55	0:15
cvičení vyzvednutí požadovaného počtu vrutů 1, 2 a 3		x	9:55	10:20	0:25
ukázka výrobní haly – základní orientace		x	10:20	11:00	0:40
oběd			11:00	11:40	0:40
ukázka špatně zašroubovaných vrutů		x	11:40	11:50	0:10
pravidla Gemba	x	x	11:50	12:10	0:20
Poka-Yoke, Jidoka	x	x	12:10	12:30	0:20
trénink šroubování	x	x	12:30	14:00	1:30
Celkem					8:00

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů společnosti Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Tabulka 7: Druhý den ve výcvikovém centru

2. den	teorie	praxe	od (hod.)	do (hod.)	trvání (hod.)
TPM	x	x	6:00	6:20	0:20
reklamace	x	x	6:20	7:00	0:40
základní pojmy	x		7:00	7:30	0:30
KYT	x	x	7:30	7:50	0:20
přestávka			7:50	8:00	0:10
3S teorie + ukázka	x	x	8:00	8:20	0:20
pracovní instrukce sestava skříně + skládání jader		x	8:20	9:30	1:10
kodex chování		x	9:30	10:00	0:30
přestávka			10:00	10:05	0:05
trénink		x	10:05	10:30	0:25
ukázka výrobní haly – pracovní pozice, WI, Poka-yoke, Jidoka		x	10:30	11:00	0:30
oběd			11:00	11:40	0:40
trénink		x	11:40	12:40	1:00
opakování teorie	x		12:40	12:50	0:10
testy	x		12:50	13:45	0:55
přijetí			13:45	14:00	0:15
Celkem					8:00

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů společnosti Denso Manufacturing Czech s.r.o.

9 NÁVRH ŘEŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Vzhledem k tomu, že ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. neprobíhá adaptační proces tak, aby splnil očekávání nejen personálního oddělení, je zde několik možností, jak proces přijímání a následnou adaptaci pracovníka zlepšit.

S ohledem na rozdílnost podniků HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. a Denso Manufacturing Czech s.r.o., a to nejen ve velikosti obou podniků, ale také ve firemních kulturách, je možné se pouze inspirovat poznatky nabytými z procesu adaptace v podstatně větší společnosti. Nicméně některé informace, postupy, je možné aplikovat i ve středním podniku, jako je HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Hledání nového pracovníka se může zdát ve Šluknovském výběžku poněkud obtížné, jelikož existuje poměrně velká konkurence jak ve výběžku České republiky, tak i za hranicemi – v Německu. Přesto zde žije jistě plno schopných osob, které požadovanou práci zastanou. Je zde prostor pro zlepšení webových stránek. Jako návrh stojí za uvedení zavedení kontaktního formuláře v sekci kariéra, kde má možnost potenciální uchazeč nahlédnout na jednotlivé volné pozice. Pro uchazeče bude jednodušší vyplnit online formulář přímo na stránkách, než kopírování e-mailu a sepisování dlouhého textu. Také pro personální oddělení bude zařazování jednotlivých uchazečů snazší, protože budou mít rozřazené uchazeče dle pozic, na které se hlásí.

Ve formuláři by měly být obsaženy následující informace:

- jméno, příjmení (povinné),
- e-mail,
- telefon (povinné),
- průvodní dopis,
- vložení životopisu, jako přílohy (povinné),
- další možné přílohy (motivační dopis, reference, ...),
- souhlas se zpracováním osobních údajů (povinné).

Samotný potenciální uchazeč by měl mít možnost informovat se, o jakou společnost se jedná, jaké výrobky vyrábí, a co se od zaměstnance očekává. Některé informace jsou dostupné v brožuře podniku, některé na internetu, ale navzdory tomu, že doba je velmi pokroková, ne každý občan v České republice má přístup k internetu. Je tedy třeba zjistit potřebné informace dostupné pro všechny možné potenciální uchazeče a to například formou krátkých informačních letáčků, které by byly možné k odebrání například na Úřadech práce ve Šluknovském výběžku nebo ve školách specializujících se na vzdělání žáků v technických oborech.

Co se týče procesu přijímání ve společnosti, současná struktura může být ponechána.

- Roztřídit kandidáty na jednotlivé skupiny (vyhovující, nevyhovující).
- Nevyhovujícím kandidátům zaslat děkovný e-mail nebo dopis za zájem o práci ve firmě HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.
- Kontaktovat vyhovující kandidáty a pozvat je na osobní pohovor.
 - o THP – pohovor s personalistou a manažerem úseku.
 - o Výrobní pozice – pohovor, schůzka s mistrem výroby či přímým nadřízeným.
- Po dohodě s manažerem, popř. mistrem, zjistit, zda daného uchazeče přijmout či nikoli.
- Zamítnutým uchazečům zavolat nebo napsat e-mail, o upřednostnění vhodnějšího kandidáta, informovat o uchování životopisu a dalších potřebných dokumentů v případě uvolnění vhodné pozice.
- Pro předvybrané uchazeče připravit podklady – pracovní smlouva, mzdový výměr, dotazník uchazeče, kartu zaměstnance, prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, jedná-li se o cizince, tak také příslušný dokument pro úřady, apod.
- Po zdravotní prohlídce u firemního lékaře a po podepsání pracovní smlouvy, je pracovník připraven na následnou adaptaci.

Adaptační proces je rozdílný u THP a výrobních zaměstnanců.

9. 1 Adaptace technicko-hospodářských pracovníků

Technicko-hospodářští pracovníci jsou povinni projít školením ohledně bezpečnosti práce, požární ochrany. Bez tohoto školení nemůže pracovník nastoupit k výkonu práce ve společnosti. Musí být také seznámeni s popisem pracovní pozice, a co se od jejich výkonu očekává. Tento krok by měl předcházet ještě podpisu pracovní smlouvy, jelikož ne každý uchazeč musí souhlasit s tím, co je pracovní náplní, a může se tím předejít nečekaným a nežádoucím událostem. Adaptace na dané pracovní místo by mohla probíhat formou přiřazených povinností a úkolů, které musí zaměstnanec splnit v daném časovém horizontu. Tento plán adaptace by byl rozdílný s ohledem na jednotlivé pozice. Manažeři kvality mají jinou pracovní náplň než pracovníci na středisku expedice.

Pracovníkům bude plán adaptace sdělen při nástupu do pracovního poměru a stvrdí jej vlastnoručním podpisem. V časovém horizontu měsíců (opět se odvíjí od pracovní pozice) bude konkrétní zaměstnanec plnit jednotlivé úkoly, učit se činností potřebným k výkonu jeho/její práce a bude své výsledky předávat přímému nadřízenému, který zhodnotí celou situaci - posoudí, zda si zaměstnanec počíná ve svém výkonu práce dobře a doporučí, co by měl v případě potřeby změnit. Využije navrženého formuláře hodnocení (viz příloha E) a ústně bude konzultovat výsledky s přímým nadřízeným a personálním oddělením.

Adaptační proces technicko-hospodářských pracovníků by neměl trvat déle než dvě zkušební období stanovené v pracovní smlouvě, odvíjející se od konkrétní pracovní pozice (běžně tedy 6 měsíců).

9. 2 Adaptace pracovníků ve výrobě

Adaptační plán jako takový v podniku není detailněji zpracován, jelikož se jedná pouze o komunikaci mentor-nový zaměstnanec a neexistuje zde téměř žádná zpětná vazba.

Nový zaměstnanec by měl dostat brožuru (manuál), v níž se budou nacházet veškeré potřebné informace. V brožuře by mělo být zahrnuto následující:

- Informace o podniku HAAS+SOHN Rukov, s.r.o, jeho vedení, cílech, misi a poslání.

- Organizační struktura podniku pro lepší orientaci všech zaměstnanců.
- Kontaktní údaje na jednotlivé vedoucí pracovníky všech středisek.
- Informace o pracovní době, přestávkách, dovolené.
- Informace o benefitech, které firma svým zaměstnancům nabízí.
- Směrnice, které jsou zaměstnanci povinni dodržovat.
- Mapu areálu, pro případ požáru a nutnost opuštění budovy.

Brožura (manuál) by měla být předána každému pracovníkovi v den nástupu do zaměstnání personalistou při podpisu smlouvy, aby měl potřebné informace k dispozici a mohl se v případě nutnosti obrátit na kompetentní osobu.

Po podepsání smlouvy a dalších potřebných dokumentů následuje meeting s nadřízeným pracovníkem, který nového zaměstnance provede a ukáže mu i jeho pracovní úsek. Seznámí ho s pracovním náčiním, je-li třeba, a postará se o to, aby byl nový pracovník schopen operovat se stroji, nástroji, které jsou nutné k výrobě konečného produktu.

Nemá-li pracovník přiřazeného mentora, který se o něj má po dobu adaptace „starat“, je nutné, aby vedoucí daného střediska zvolil nejvhodnějšího zaměstnance a přiřadil ho k novému zaměstnanci. Jelikož podnik neoperuje tolika finančními prostředky a nástupy zaměstnanců se během jednoho měsíce pohybují v rámci jednotek, nevyplatí se vytvářet pracovní pozici vyloženě soustředěnou pouze pro adaptování nových pracovníků, ale je výhodnější, především z finančního hlediska, vybrat schopného pracovníka, který je natolik kompetentní, aby se stal mentorem nového pracovníka.

Každé středisko se skládá z různých zaměstnanců, ať to jsou montážní dělníci, svářeči či lakýrníci, každý z nich má jinou pracovní náplň a je zřejmé, že se od každého z nich očekává něco jiného. Proto každé středisko musí mít vytvořen zevrubný adaptační program spolu s výstupním hodnocením pracovníka. Mentor seznámí pracovníka s programem, sdělí mu, co následuje a co se od něj očekává.

Postupem času by měl být nový pracovník schopen samostatného výkonu práce a mentor by měl ohodnotit jeho adaptaci v rámci programu. Na konci adaptačního programu je vymezen prostor pro celkové zhodnocení začlenění se nového pracovníka a prostor pro zlepšení se, je-li nutný.

Mentor předá kartu adaptačního programu svému nadřízenému. Je zřejmé, že mentor, jakožto pracovník ve výrobním provozu, musel vyvinout větší úsilí, aby zvládal jak svou práci, tak práci mentora a je zde prostor pro jeho ohodnocení. Manažer nebo přímý nadřízený rozhodne o tom, v jaké podobě (finanční složka, pochvala, benefit) by měl být mentor odměněn a předá kartu adaptačního programu personálnímu oddělení. Tímto úkonem se bere adaptační proces jako ukončený.

Na závěr této kapitoly je třeba poznamenat, že by bylo vhodné, aby nováček byl barevně odlišen od stálých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou již odděleni barevnými tričky (dle pozic ve výrobě), bylo by tedy na místě, aby měl nový zaměstnanec rozlišovací vestu po dobu zaučování. Bylo by tak zřejmé, že je třeba brát na nováčka větší zřetel a při kontrole dbát zvýšené pozornosti, aby nevznikaly vadné kusy (zmetky).

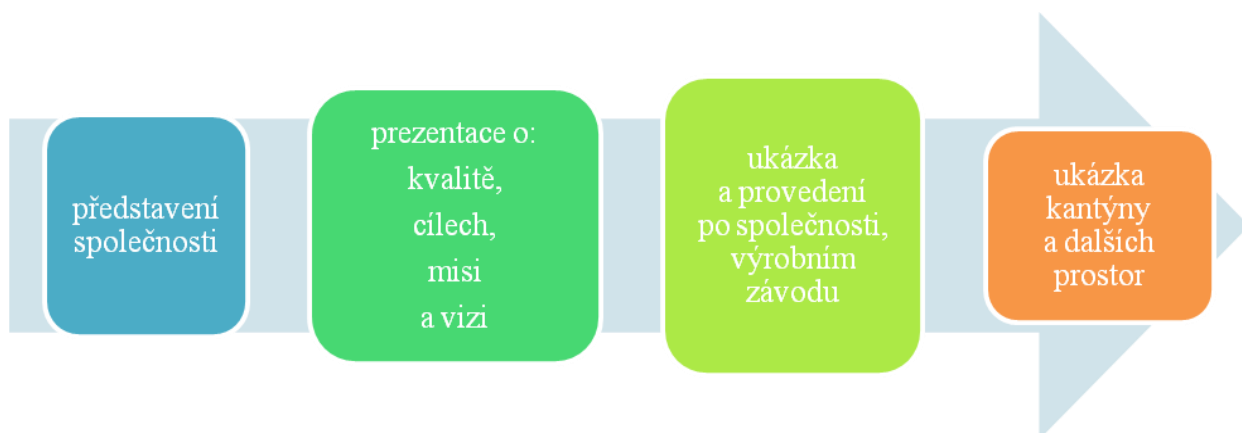
U svářečů je situace poněkud náročnější, jelikož musí mít žáruvzdorné oděvy, fosforová vesta by nebyla adekvátním řešením. Jelikož se svářeči v průběhu dne přesouvají z jednoho boxu do druhého, bylo by nejvhodnější označit příslušný box, kde se momentálně nový zaučovaný pracovník nachází, a to například magnetickou značkou ve stejné barvě jako by měli noví operátoři barvu vest ve výrobním provozu.

9. 2. 1 Školící centrum

V Jiřetíně pod Jedlovou se nachází školící centrum v budově B4, které prozatím není v provozu. Je zřejmé, že pokud chce podnik zlepšit, zrychlit a zefektivnit adaptační proces, bude muset školící centrum začít plně využívat.

Ve školícím centru by se školila jak teorie tak také praktická část. První by byla zaměstnancům představena společnost. Proběhla by krátká prezentace, kde se by se hovořilo o filozofii firmy, jejích cílech, misi a vizi. Dále proběhne školení BOZP a PO, následované školením ohledně kvality. Pro lepší koncentrovanost bude pokračovat školení ukázkou a provedením po firmě, po výrobním závodu, spolu s ukázkou kantýny a dalších prostor.

Průběh prvního dne ve školícím centru popisuje obrázek 4.



Obrázek 4: První den ve školicím centru

Zdroj: vlastní zpracování.

Školení nováčků montáže

Pro školení nových zaměstnanců na středisko montáže je potřeba simulovaná výrobní linka. Bylo by možné využívat linku nacházející se ve výrobní montáži, kde by se pracovníci seznámili s pracovním postupem.

Tuto linku by bylo možné využívat jako školicí linku, kde by bylo novým pracovníkům ukázáno vše, co se týká montáže. Dozvěděli by se, z čeho se krbová kamna skládají. Naučili by se pracovat s technologickými manuály, jak v nich číst, jak rozpoznat, který díl, kam zapadá a podobně. Jelikož se ve firmě vyrábí několik desítek druhů kamen, je třeba, aby si zaměstnanci vyzkoušeli minimálně ty nejčteněji vyráběné. Již z těchto zkušeností budou mít minimální povědomí o výrobním procesu a budou schopni vykonávat práci na jakékoli z devíti pozic na montážním středisku. Stal by se z nich tzv. univerzální montážní dělník. Školitel by pozoroval, na kterém stanovišti si počíná pracovník nejlépe a dělal si poznámky. Na konci školení, zhruba dva až tři týdny, by proběhl menší kontrolní test ze znalostí a také z praktických dovedností. Školitel by poté výsledky předal personálnímu oddělení a vedoucímu střediska montáže s tím, na které stanoviště by ze začátku daného pracovníka umístil.

Školení nováčků svařovny

Svářeči mají poněkud složitější adaptaci než montážní dělníci. Bylo by přínosné, kdyby se jejich adaptace odehrávala ve školícím centru a ne v přímém provozu, kde mnohdy mohou zdržovat a zpomalovat výrobní proces.

Úkolem školícího centra pro nové svářeče by byla hrubá příprava a průprava, která by byla dostačující pro možnost spolupráce ve výrobním procesu. Prvotní školení svářečů zachycuje tabulka 8.

Noví pracovníci musí načerpat nejprve teoretické znalosti, než přejdou k praktické zkoušce. Bude jim předveden výklad ohledně bezpečnostních předpisů, které je nutné při práci dodržovat. Dále budou seznámeni s materiály, se kterými se mohou v provozu setkat, a bude jim předvedeno, jak s nimi zacházet. Je třeba jim také ukázat, s jakou technologií svařování se ve firmě pracuje, jak by měli sváry značit ve výkresech a celkově, jak se orientovat ve výkresové dokumentaci. Musí se také seznámit s vadnými výrobky a jak se vyhnout jejich výrobě a zmenšit tím zmetkovost. Je nutné, aby věděli, že každý výrobek musí projít kontrolou, a co je nutné kontrolovat.

Po skončení teoretické části se přechází k praktické výuce. Do budovy B4 by bylo vhodné umístit dva svářecí boxy a potřebné vybavení. Pracovníci budou seznámeni se zařízením a s pracovištěm. Bude jim ukázáno, jaké spoje mají u jakých kamen používat a budou si postupně všechny úkony, za dozoru školitele, zkoušet.

Školitel by byl jeden ze dvou vytypovaných současných svářečů ve firmě HAAS+SOHN Rukov, s.r.o., který je schopným pracovníkem, ale již nestíhá takt, ve kterém je nutné pracovat a je nutné mu zadávat jednodušší práci.

Na konci školení budou jednotliví pracovníci prozkoušeni jak z teoretické části – výčet otázek ohledně přednášené teorie, tak z praktické části, kdy jim bude předána výkresová dokumentace, potřebné díly a budou skládat a svařovat samostatně. Po skončení testování školitel obě části zkoušky ohodnotí a provede poznámky.

Školení na pozici svářeče by mělo trvat zhruba čtyři týdny.

Tabulka 8: Prvotní školení svářečů ve školícím centru

	Činnost
1. krok	teoretické znalosti -bezpečnostní předpisy
2. krok	seznámení s pracovními materiály
3. krok	orientace ve výkresové dokumentaci
4. krok	seznámení s vadnými výrobky a jejich eliminace
5. krok	praktická výuka - práce ve svářecích boxech
6. krok	zkouška z teoretické i praktické části
7. krok	doporučení školitele/mentora
8. krok	předání nováčků do výrobního provozu odpovědným osobám

Zdroj: vlastní zpracování.

Po uplynutí doby strávené ve školícím centru budou jak montážní dělníci, tak svářeči předáni odpovědným osobám ve výrobním provozu. Tam bude probíhat další část adaptace již za dohledu mistrů.

Adaptační doba by neměla překročit zkušební dobu, ale jedná o silně individuální proces.

9. 3 Hodnocení adaptačního procesu

Zajisté je nutné adaptační proces nových pracovníků vyhodnotit. Každý školitel a personalista by se měl zabírat otázkou, jak dobře si vedl nový pracovník ve školícím centru a poté také na pracovišti, ale měl by se také zabývat poznatky, zpětnou vazbou, od samotného nováčka. Mnohdy mají noví zaměstnanci nové poznatky a může to do společnosti přinést něco pozitivního a lepšího.

Pro zkoumání adaptace tak, jak ji vnímal nováček, je možné použít formulář viz Příloha E. Jedná se o dotazník spokojenosti skládající se z deseti uzavřených otázek,

vyhodnocovaných pomocí míry souhlasu s tvrzením. Na konci je položena jedna otevřená otázka, kam mohou zaměstnanci zapsat poznámky pro zlepšení adaptačního procesu nebo jejich poznatky, o které se chtějí podělit.

Z dotazníku je možné dozvědět se, co vnímá pracovník velmi dobře a na čem je potřeba zapracovat. Po sesbírání všech dat je nutné dotazník vyhodnotit a budou-li některé otázky mít vypovídací hodnotu jako nevyhovující, je nutné podniknout opatření týkající se zlepšení adaptačního procesu.

Hodnocení ze strany podniku by bylo potom rozděleno do dvou fází. Jak již bylo uvedeno, je nezbytné vyhodnotit adaptaci také ze strany školitele. Vyhodnocení by proběhlo bezprostředně po školení. Jak u operátorů výroby, tak u svářečů, by proběhla teoretická zkouška následovaná praktickou zkouškou. U montážních dělníků by se jednalo o sestavení konečného výrobku, u svářečů o jeho svaření. Školitel by pozoroval jednotlivce při plnění jejich úkolů, dělal si patřičné poznámky a na konci zkoušky by seznámil pracovníky s dosaženými výsledky. Podotknul by, co je nutné zlepšit a pochválil by, pokud by byla pochvala na místě. Výsledky hodnocení poté předá personálnímu oddělení a vedoucím střediskům, kterým také sdělí své doporučení, na co by se měli u jednotlivých zaměstnanců zaměřit. Pracovník personálního oddělení založí hodnocení ze školícího centra do složky zaměstnance.

Druhá fáze hodnocení by nastala po skončení zkušební doby nového pracovníka. Vyhodnocení adaptačního procesu ve výrobním provozu by provedl příslušný zaměstnanec. Na středisku montáže vedoucí směny a na svařovně mistr. Formulář (tabulka 9) hodnocení se skládá z deseti otázek, které jsou bodově ohodnoceny (1 - nejméně, 5 - nejvíce). Pracovníci budou hodnoceni na základě pozorování vedoucího směny spolu s mistrem montážního střediska. Nejmenší dosažený počet bodů je deset, nejvíce může nový zaměstnanec získat padesát bodů. Dle dosažených bodů je zaměstnanec zařazen do jedné ze tří následujících skupin:

1. skupina (10-24 bodů)

- pracovník je schopen práci vykonávat za dozoru vedoucího směny, popř. jiného zkušeného pracovníka. Musí nad ním být občasný dohled a kontrola, chyby se u něj vyskytují častěji. Je začleněn do kolektivu. Ještě se sžívá s pracovním prostředím. Další kontrola po dvou měsících.

2. skupina (25-38 bodů)

- pracovník je schopen práci vykonávat téměř bez dozoru. Kontrola je nutná zřídka. Chybovost velmi malá. Je začleněn do kolektivu. Vyzná se v pracovním prostředí, je navyklý na výrobní provoz ve firmě HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. Další kontrola po třech měsících.

3. skupina (39-50 bodů)

- pracovník je schopen práci vykonávat bez dozoru vedoucího směny. Není nutná kontrola. Chybovost minimální. Je natolik zaučen, a srozuměn s výrobním provozem, že může sám dělat dozor nováčkům v případě nepřítomnosti vedoucího směny. Je začleněn do kolektivu.

Tabulka 9: Hodnocení nového pracovníka po zkušební době

Číslo otázky		Bodová stupnice				
		1	2	3	4	5
1	Pracovník je začleněn v kolektivu.	1	2	3	4	5
2	Pracovník dokáže řešit stresové situace.	1	2	3	4	5
3	Pracovník využívá pracovní dobu naplno.	1	2	3	4	5
4	Pracovník je ochoten a schopen zastoupit nepřítomného kolegu.	1	2	3	4	5
5	Pracovník pečuje o strojní zařízení a má pořádek na pracovišti.	1	2	3	4	5
6	Pracovník se rychle zapracoval do výrobního procesu.	1	2	3	4	5
7	Pracovník plní povinnou docházku.	1	2	3	4	5
8	Pracovník je schopen vyřešit problém bez cizí pomoci (improvizovat).	1	2	3	4	5
9	Pracovník nevyrábí zmetky.	1	2	3	4	5
10	Pracovník dodržuje pracovní řád.	1	2	3	4	5
SOUČET						

Zdroj: vlastní zpracování.

9. 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se současným adaptačním procesem

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným adaptačním procesem bylo použito dotazníkové šetření. V níže uvedené tabulce 10 je možné vidět počet nových zaměstnanců v letech 2016 a 2017 a také počet výstupů (odchody zaměstnanců ze společnosti).

Tabulka 10: Počet nastupujících a odcházejících zaměstnanců v letech 2016 a 2017¹

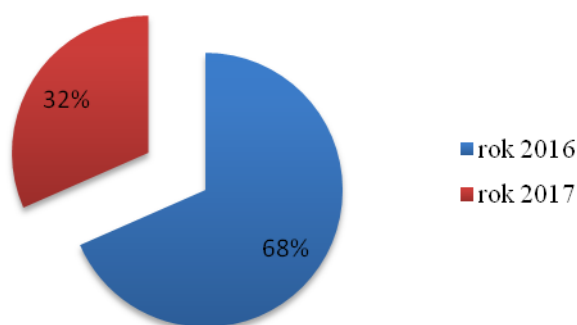
	2016	2017
Nástupy	48	19
Výstupy	48	23

Zdroj: vlastní zpracování.

Návratnost dotazníků nebyla stoprocentní, jelikož od nových zaměstnanců za oba roky bylo zpětně obdrženo pouze devatenáct dotazníků a to převážně z častých výstupů zaměstnanců (ukončení pracovního poměru). Procentuální návratnost dotazníků od zaměstnanců, kteří nastoupili v roce 2016 je 27,1 %. Za rok 2017 činí procentuální návratnost 31,6 %.

Na obrázku 5 je znázorněn procentuelní počet respondentů podle roku nástupu do zaměstnání.

Počet respondentů dle roku
nástupu [%]



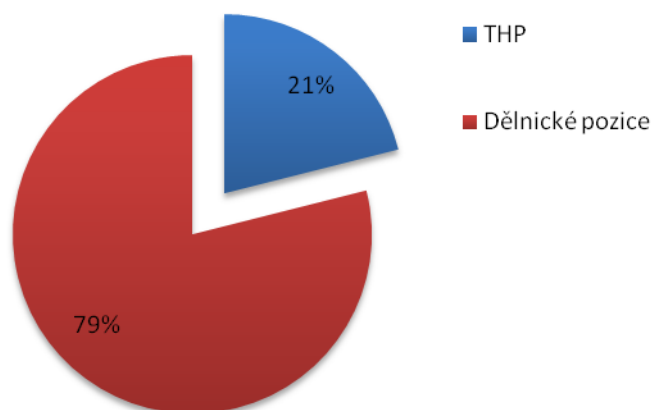
Obrázek 5: Počet respondentů rozdělen podle roku nástupu

Zdroj: vlastní zpracování.

¹ Rok 2017 – výstupy k 30. 6. 2017; nástupy k 3. 7. 2017

Dále jsou respondenti rozděleni dle pozic a to následovně (viz obrázek 6):

Pozice respondentů



Obrázek 6: Rozdělení respondentů podle pozice v podniku

Zdroj: vlastní zpracování.

Popisná statistika umožňuje zkoumat dva druhy proměnných veličin – kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní proměnné jsou ty proměnné, které se nedají změřit. Často se jedná o slovní hodnocení. Jako příklad lze uvést dotaz na barvu očí. Barva může být hnědá, modrá, zelená, šedá. Nelze přitom porovnávat, či měřit rozdíl, mezi danou barvou očí. Je možné porovnávat počet respondentů s danou barvou očí, ale nikoli barvy jako takové. Druhou proměnnou je proměnná kvantitativní, kterou je možné změřit; například hmotnost, čas či počet (Nováková, 2012).

K vyhodnocení dotazníkového šetření byla použita metoda Likertovy škály, která je založená na stupni souhlasu s danou otázkou. Škála může obsahovat zpravidla pět či sedm stupňů. Je zde využita deskriptivní statistika (McLeod, 2008).

V prvním kroku bylo nutné určit absolutní a relativní četnosti odpovědí, viz tabulka 11, kde

x_i - hodnota statistického znaku; váha odpovědi

(1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = zcela nesouhlasím),

m_i - absolutní četnost, kde $i = 1, 2, \dots, k$ kde k je počet různých hodnot statistického znaku

t_i - relativní četnost.

Tabulka 11: Absolutní a relativní četnosti

x_i	m_i	t_i
1	97	0,6
2	52	0,3
3	14	0,1
4	3	0,0
	166	1,0

Zdroj: vlastní zpracování.

$$n = 166$$

$$m_1 + m_2 + \dots + m_k = n$$

$$t_i = m_i / n$$

$$t_1 + t_2 + \dots + t_k = 1$$

Celkový počet jednotlivých odpovědí je sto šedesát šest (značeno n), co se týče absolutních četností. Relativní četnost vždy musí dávat dohromady číslo jedna, neboli 100 %.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, ve které části adaptačního procesu je potřeba navrhnout zlepšení, a jak jsou zaměstnanci spokojeni s adaptačním procesem jako takovým. Pro konečný výsledek byl použit vážený průměr (viz vzorec 1), kde

Vzorec 1: Výpočet váženého průměru

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Zdroj: vlastní zpracování.

x_i jsou jednotlivé hodnoty a w_i jsou hodnoty škály.

V následující tabulce 12 je znázorněn postup výpočtu a zjištění výsledku, na kterou otázku odpovídali zaměstnanci spíše záporně. Z tabulky je vidět, že oblast (červeně vyznačená), ve které je třeba se zlepšit, se týká délky adaptačního procesu, která byla pro nové zaměstnance nedostačující a také nesouhlasí s tvrzením, že díky adaptačnímu procesu proběhlo jejich začlenění do výrobního procesu bez větších komplikací.

Celkově je však možné tvrdit, že jsou zaměstnanci s adaptačním procesem spíše spokojeni, jelikož celkový vážený průměr dosáhl hodnoty 1,54, tudíž se nachází mezi odpověďmi váhy 1 = zcela souhlasím a váhy 2 = spíše souhlasím.

Tabulka 12: Detailní rozpis výpočtu váženého průměru

Číslo otázky	Otázka	w_i				$x_i * w_i$	Vážený průměr
		1	2	3	4		
1	Informace, které jsem dostal k výkonu své práce, byly dostačující.	11	7	1	0	28	0,17
2	Byl jsem seznámen se strukturou společnosti a jejími cíli.	10	7	2	0	30	0,18
3	Všem instrukcím, které mně byly podány, jsem rozuměl.	11	6	0	0	23	0,14
4	Byl jsem seznámen s předepsanými školeními určenými pro mou pracovní pozici a proškolen v oblasti BOZP na pracovišti.	14	4	1	0	25	0,15
5	Školitel se mi v průběhu adaptačního procesu dostatečně věnoval.	15	4	0	0	23	0,14
6	Školitel byl schopen odpovědět na doplňující otázky (byl odborně způsobilý).	14	5	0	0	24	0,14
7	Délka procesu začlenění se na požadovanou pracovní pozici byla dostatečná.	10	4	3	2	35	0,21
8	Díky adaptačnímu procesu proběhlo začlenění se do výrobního provozu bez větších komplikací.	7	8	4	0	35	0,21
9	Zhodnocení pro mě bylo přínosné.	5	7	3	1	32	0,19
-	Celkový průměr	97	52	14	3	255	1,54

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro vysvětlení:

Modré hodnoty odpovídají počtu jednotlivých odpovědí; žluté hodnoty (w_i) odpovídají hodnotám škály a červené hodnoty jsou hraniční hodnoty, na které je nutno se zaměřit z důvodu zlepšení adaptačního procesu.

9. 5 Manuál nového zaměstnance

V následujícím textu je navrženo, jak by mohl univerzální manuál pro nového zaměstnance vypadat. Na začátku jsou uvedeny informace o podniku spolu s krátkou historií podniku. Dále informace o rozložení budov podniku a střediscích, popř. zaměstnancích, která se zde nachází. Jsou zde k dispozici také telefonní čísla na vedoucí pracovníky pro zlepšení komunikace. Manuál v sobě dále obsahuje stručné informace o pracovní době jak pro technicko-hospodářské pracovníky, tak pro pracovníky ve výrobě, o jejich přestávkách. Zahrnuje v sobě příručku kvality a také informace o průkazu zaměstnance a elektronické evidenci stravování. Firemní kultura je zde zmíněna v bodech, ale nový zaměstnanec by z ní měl vyčíst, na co je podnik zaměřen. Každý manuál by v reálu měl obsahovat popis pracovní pozice, který se vloží na konec manuálu a bude při nástupu předán novému zaměstnanci. Popis práce obsahuje náplň práce. Manuál bude sloužit jako univerzální příručka pro všechny zaměstnance.

Obsah manuálu

Stručné informace o našem podniku.

Rozložení budov podniku ve Šluknovském výběžku.

Informace o pracovní době, přestávkách a dovolené.

Benefity poskytované pro zaměstnance.

Příručka kvality.

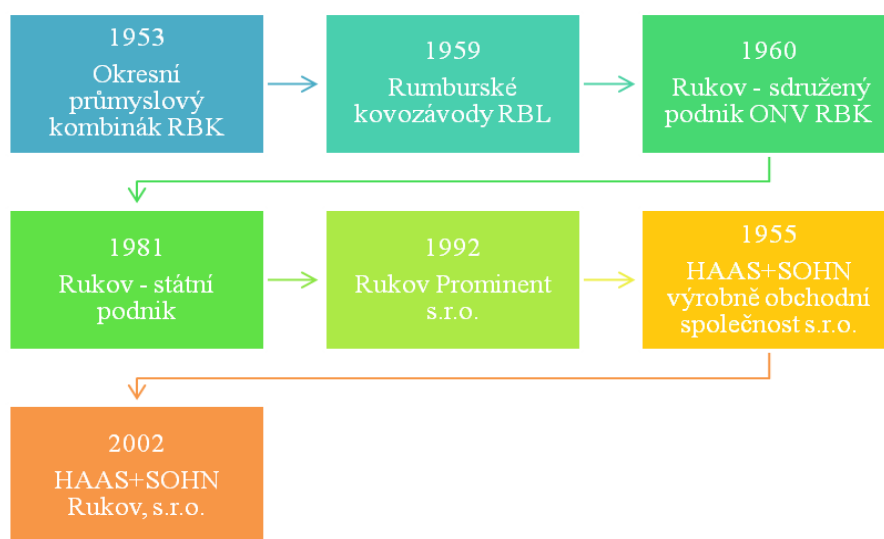
Průkaz zaměstnance.

Elektronická evidence stravování.

Firemní kultura.

Stručné informace o našem podniku

Vznik: 1. dubna 1995 spojením společnosti Rukov a Reischl GmbH



Obrázek 7: Historie společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.



Co se zde vyrábí: krbová kamna, krbová kamna s výměníkem, krbové vložky, krbové sestavy, peletová kamna a další příslušenství.

Kdo stojí v čele: jednatel, ředitel Ing. Václav Cintl

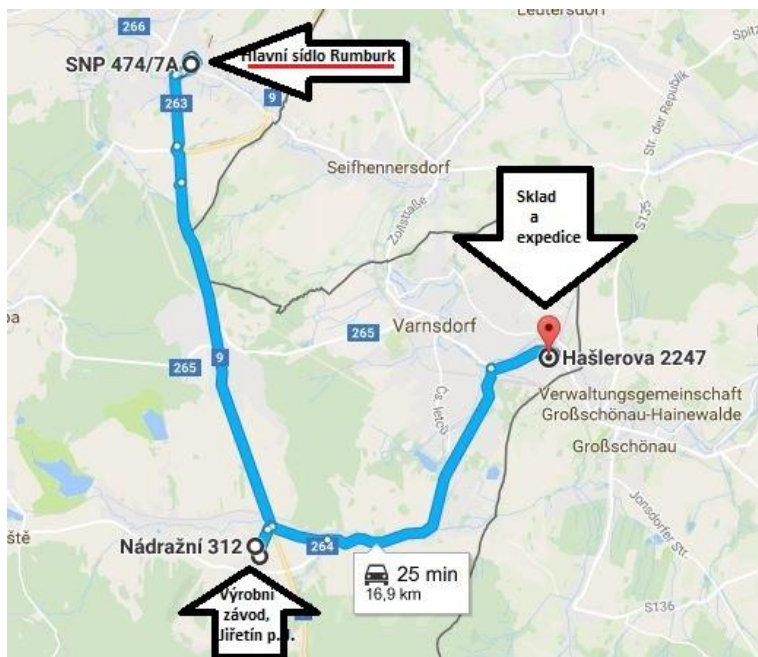
Vize: Design, inovace, kvalita.

Hodnoty: Úcta, respekt, zodpovědnost, rozhled, pohled do budoucna, pocit sounáležitosti, týmový duch, spolehlivost.

Obrázek 8: Hodnoty společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Zdroj: Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Rozložení budov podniku ve Šluknovském výběžku



Obrázek 9: Rozmístění společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. ve Šluknovském výběžku

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní sídlo Rumburk

- generální ředitel,
- středisko účetnictví ,
- referent správy majetku,
- finanční kontrolor.

Výrobní závod Jiřetín pod Jedlovou

- montážní dělníci, svářeči, lisaři,
- středisko technologie,
- konstruktéři,
- středisko nákup a plánování prodeje,

Sklad a expedice ve Varnsdorfu

- obchodní oddělení,
- expedice náhradních dílů,
- facility manažer.

- manažer kvality,

- manažer LEAN spolu s týmem,

(Interní materiály společnosti

HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

Informace o pracovní době, přestávkách a dovolené

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele smlouvanou práci. Je rozdílná v závislosti na typu provozu a směny. Přestávka (doba odpočinku) se nezapočítává do pracovní doby a slouží jako přestávka na jídlo a oddech. Trvá vždy maximálně třicet minut.

Délka pracovní doby je třicet sedm a půl hodiny týdně. Pracovníci, kteří nedosáhli šestnáctého roku, mají pracovní dobu třicet hodin týdně.

Délka pracovní doby a přestávky je zobrazena v tabulce 13.

Tabulka 13: Rozvržení pracovní doby dle směnnosti

Provoz	Typ směny	Pracovní směna od-do [hod.]	Přestávka od-do [hod.]
základní pracovní doba	neppracující na směny	6:00-14:00	11:00-11:30
třísměnný provoz	ranní pracovní směna	6:00-14:00	10:30-11:00 - dílna svařovny a lisovny 11:00-11:30 - ostatní dílny
	odpolední pracovní směna	14:00-22:00	18:00-18:30
	noční pracovní směna	22:00-6:00	02:00-2:30
dvousměnný provoz	ranní pracovní směna	6:00-14:00	11:00-11:30
	odpolední pracovní směna	14:00-22:00	18:00-18:30
dvousměnný nepřetržitý provoz	první pracovní směna	6:00-18:00	10:30-11:00 14:00-14:30
	druhá pracovní směna	18:00-6:00	22:00-22:30 02:00-02:30
THP – pružná pracovní doba		9:00-13:00	11:00-11:30

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ze společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Dovolená

Každému zaměstnanci vzniká nárok na dovolenou v závislosti na počtu odpracovaných dnů a let. Dovolenu stanovuje personální oddělení. Zaměstnanec požádá o dovolenou bezprostředního nařízeného pracovníka, a to vždy předem. Poskytuje-li se dovolená zaměstnanci v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně dva týdny, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne jinak. Zaměstnanec, který nemohl vyčerpat dovolenou (z důvodu překážky v práci či z naléhavých provozních důvodů), je povinen vyčerpat dovolenou do konce následujícího kalendářního roku. Náhrada mzdy za nevyčerpanou dovolenou nebude poskytována, pouze ve výjimečných případech a po odsouhlasení ředitelem společnosti.

Práce přesčas

Práce přesčas může být nařízena ze strany zaměstnavatele pouze ve výjimečných případech. V kalendářním roce je možné nařídit maximálně sto padesát přesčasových hodin. Výjimku tvoří profese topič, řidič apod.

Benefity poskytované pro zaměstnance

Plošné zaměstnanecké výhody,

- týden dovolené navíc,
- příspěvek na penzijní spoření,
- příspěvek na životní pojištění,
- vzdělávací kurzy a odborná školení,
- pracovní oděv,
- podniková kantýna,
- kávové automaty a automaty na potraviny na pracovišti,
- permanentky na sportovní vyžití,
- příplatky za práci,
- parkovací místo,
- daňové zvýhodnění při úhradě rekreace včetně zahraničních zájezdů.

Ostatní benefity:

- stravenky,
- služební automobil, telefon, notebook,
- práce z domova (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

Příručka kvality

Společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. si zakládá na kvalitě a správný zaměstnanec by se měl řídit heslem „*kvalita na prvním místě*“.

V tabulce 14 jsou sepsány hodnoty a návody, jak se v dané oblasti chovat. Pokud si zaměstnanec není jistý, vždy kontaktuje svého přímého nadřízeného.

Tabulka 14: Příručka kvality

ZÁKAZNÍK	Zákazník je náš přítel. Je u nás vždy vítaný. Přináší nám totiž peníze.
POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍK	Každý člověk, kterého potkám, je potenciální zákazník.
PROFESIONALITA	Mimo firmu vystupujeme jako její zástupci. Každá reklama ovlivňuje jméno naší společnosti.
VZDÁLÁVÁNÍ	Neznalost je přirozená. Nikdo neví všechno. Když nevíme, ptáme se.
KVALITA	Kvalita je soubor vlastností našeho kolektivu vtělených do výrobku.
NESHODY	Čím dříve bude neshoda odhalena, tím budou vícenáklady nižší.
PROBLÉMY	Problémy řešíme, nepřehlídíme je a zbytečně nevytváříme další. Každý problém má řešení.
SAMOKONTROLA	Potřebujeme kontrolu? Ne. Jsme dospělí a za svoji práci si ručíme sami.
KOMUNIKACE	Správná komunikace znamená předávat správné informace správným lidem ve správný čas.
NOVINKY	K novinkám máme pozitivní přístup. Změny jsou prováděné pro nás, ne z nudy.
PRACOVNÍ POSTUPY	Ve výrobě používáme pracovní postupy, abychom netápali. Neimprovizujeme.
MYŠLENÍ	Při práci používáme zdravý selský rozum.
TÝMOVÁ PRÁCE	Jsme kolegové na jedné lodi a každý máme své povinnosti a odpovědnosti.
NÁPADY	Těší mě, když je můj nápad na zlepšení vidět a mají z něj užitek i ostatní.
ZLEPŠOVÁNÍ	Zlepšováním procesů zlepšujeme výrobky a mnohdy bez dalších nákladů.

BEZPEČNOST PRÁCE	Dodržování bezpečnosti práce je základem k tomu, abychom se vrátili v pořádku domů.
SVĚŘENÉ VYBAVENÍ	K firemnímu vybavení se chováme jako k vlastnímu.
PORUCHA	Čím dříve poruchu nahlásíme, tím dříve bude opravena.
POŘÁDEK	Pořádek na pracovišti je vizitka každého z nás. Pořádkem snižujeme riziko úrazu a zvyšujeme
PRAVIDLA	Dohodnutá pravidla zajišťují plynulý chod procesů.
JISTOTA	Dostáváme pravidelnou výplatu na účet a k tomu máme i další výhody, které v jiných firmách dostat nemusíme

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Průkaz zaměstnance

K čemu průkaz slouží?

Průkaz zaměstnance slouží jako:

1. Identifikační karta zaměstnance společnosti HAAS + SOHN Rukov, s.r.o.
2. Prostředek pro evidenci odvedené úkolové práce zaměstnance.
3. Prostředek pro objednávání obědů a nákup zboží v podnikové kantýně.
4. Prostředek pro evidenci docházky zaměstnance.

Co dělat když...?

Při ztrátě průkazu:

1. Informovat svého nadřízeného (mistra).
2. Prostřednictvím svého nadřízeného nebo osobně neprodleně zajistit vystavení nového průkazu.
3. Zaměstnavatel může za ztrátu zaměstnanci naúčtovat pokutu.
 - a) Za první ztrátu 100,- Kč.
 - b) Za druhou a další ztrátu 500,- Kč;

Při poškozeném průkazu (nečitelné údaje, nečitelný čárový kód, poškozená fotografie):

1. Přes svého nadřízeného nebo osobně neprodleně zajistit vystavení nového průkazu.
2. Zaměstnavatel může za obnovu zaměstnanci naúčtovat poplatek.
 - a) Při poškození průkazu vlastní nedbalostí 50,- Kč.

Za vlastní nedbalost se považuje např. vyprání, spálení, atd.

- b) Obnova průkazu poškozeného běžným užíváním je zdarma.

Při změně jména:

1. Platí stejné zásady jako při obnově průkazu.

Při dlouhodobě špatné čitelnosti průkazu čtečkou:

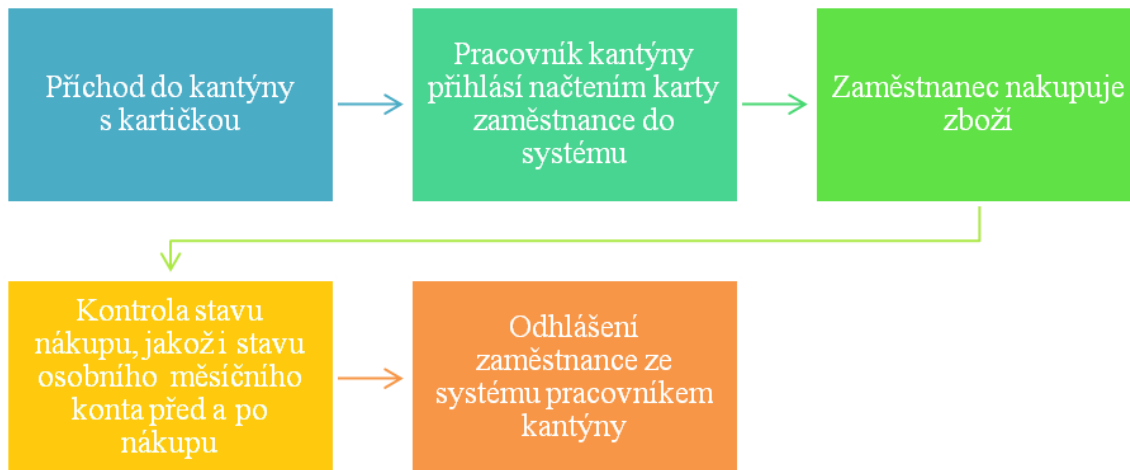
1. Osobně, případně přes svého nadřízeného (mistra), kontaktovat p. Vartu (kancelář plánování výroby, 2. patro správní budovy), který provede kontrolu a případnou nápravu.

Ostatní

1. Je zakázáno vytvářet kopie průkazu zaměstnance nebo jeho čárového kódu jakýmkoli způsobem.
2. Je zakázáno jakkoli znehodnocovat obsah jednotlivých polí průkazu nebo fotografií. Takto znehodnocené průkazy budou považovány za poškozené vlastní nedbalostí.
3. Za zpoplatněné vystavení průkazu zaměstnance se na vyžádání vystaví stvrzenka o zaplacení. Tato stvrzenka neslouží jako daňový doklad.
4. Při ukončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat průkaz zaměstnance společně s ostatními zapůjčenými prostředky (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

Elektronická evidence stravování

Jak to funguje?



Obrázek 10: Postup elektronické evidence stravování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Co lze na kartu nakoupit?

- cokoli, co kantýna nabízí bez ohledu na přidělení příspěvku.

Jaké zboží podléhá příspěvku od zaměstnavatele?

- příspěvek od zaměstnavatele je přidělen veškerým potravinám,
- to znamená, že např. cigarety (pokud by byly v sortimentu) nepodléhají příspěvku,
- příspěvek je přidělen i obědům, které se do firmy dovážejí.

Jak vysoký příspěvek dostanu?

- výše příspěvku je přímo závislá na počtu odpracovaných dní a na celkové sumě elektronických peněz za měsíc.

Jak se tedy vypočítá výše příspěvku?

- pokud suma elektronických peněz je vyšší než nebo rovna 65 Kč krát počet odpracovaných dní, potom příspěvek činí 55 % z 65 Kč krát počet odpracovaných dní,
- pokud suma elektronických peněz je nižší než 65 Kč krát počet odpracovaných dní, potom příspěvek činí 55 % z celkové sumy elektronických peněz,
- výše příspěvku se počítá vždy z celkové měsíční sumy elektronických peněz.

Jak se finančně vyrovnám se zaměstnavatelem?

- zaměstnavatel automaticky strhne zaměstnanci z výplaty takovou částku, kterou tvoří stav elektronického měsíčního konta zaměstnance minus příspěvek. Tato částka by měla být uvedena na výplatní pásce.

Je nějaké omezení výše stavu elektronického konta?

- ano, maximální výše elektronického konta je 3000 Kč. Nicméně čím více utratím, tím více mi strhnou z výplaty.

Je nějaká možnost zjistit stav mého elektronického konta?

- ano, na vyžádání přímo v kantýně (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

Firemní kultura

aneb hodnoty podniku HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

- Úcta, uctívání hodnost, žebříček hodnot.
- Odpovědnost.
- Pohled do budoucna, zohlednění budoucího vývoje.
- „My“ – pocit sounáležitosti.
- Pružnost, flexibilita.
- Spolehlivost.

Společnost klade důraz na zpětnou vazbu a následující fráze jsou návodem, jak tuto vazbu začít:

- Vnímál/a jsem, pociťoval/a jsem, že...
- Působilo to na mě tak, že...
- Do budoucna bych ti doporučil/doporučuji ti...
- Tip: Mluv jen o svých pocitech (o svém vnímání) a neinterpretuj chování těch, komu dáváš feedback (Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.).

Takto navržený manuál by měl sloužit pro lepší a rychlejší orientaci nového pracovníka nejen na pracovišti. Příručka usnadní otázky ohledně benefitů, kantýny aj. Pokud by měl nový zaměstnanec doplňující otázky, obrátí se na svého přímého nadřízeného, popř. na personální oddělení.

10 EKONOMICKÁ ANALÝZA

V následující kapitole je uvedena ekonomická analýza, resp. finanční náročnost na založení a fungování školícího centra určeného pro nové svářeče.

Školící centrum se skládá ze školící místnosti, která se nachází v Jiřetíně pod Jedlovou v budově B, tudíž hned vedle budovy, kde je výrobní závod. Ve školící místnosti se budou nacházet dva svářecí agregáty, zavěšení pro elektrickou kladku, jeden univerzální svářecí stůl, jeden obyčejný svářecí stůl. K boxu také patří odsávání, které je v ceně boxu. Dále je potřeba jeden stojan na bomby a také elektrické přípojky 380/220 spolu s rozvody, kdy i tento náklad je v ceně boxů. Do školícího centra se musí dát plechy na podlahu, dva stolky s náradím, regál na přípravky, regál na svěrky, regál na materiál. U boxů musí být tak dvě židle. Musí se obstarat dvě tabule na výkresy a skříň pro spotřební věci.

V následující tabulce 15 jsou uvedeny materiály, které jsou pro školící centrum stěžejní. Jedná se o jednorázové náklady.

Tabulka 15: Jednorázové náklady na školící centrum (v Kč)

Položka	Cena položky
učební pomůcky	1 500 – 2 000
dva svařovací boxy	100 000 – 120 000 (včetně veškerých přípojek a odsávání)
vybavení boxů	10 000 – 15 000
dva svářecí agregáty	0 Kč (vlastní zdroj)
univerzální svářecí stůl	0 Kč (vlastní zdroj)
obyčejný svářecí stůl	0 Kč (vlastní zdroj)
plechy na podlahu	0 Kč (vlastní zdroj)
dva stolky s náradím	0 Kč (vlastní zdroj)
regál na přípravky	0 Kč (vlastní zdroj)
regál na svěrky	0 Kč (vlastní zdroj)
regál na materiál	0 Kč (vlastní zdroj)
skříň pro spotřební věci	0 Kč (vlastní zdroj)
dvě židle	0 Kč (vlastní zdroj)
dvě tabule na výkresy	0 Kč (vlastní zdroj)
Celkem	116 500 – 139 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ze společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Do nákladů se musí zahrnout také mzda školitele/svářeče. Existují dvě možnosti. Podnik může najímat svářeče externě nebo může využít méně výkonného, ale přesto zručného, svářeče z vlastních řad, který by se stal pro nováčky školitelem. Průměrná mzda svářeče v ČR je 24 681 Kč (<http://www.platy.cz/platy/strojirenstvi/svarec>). Předpokladem je, že externí svářec/školitel by byl zaměstnán pouze na poloviční úvazek, tudíž by jeho mzda činila zaokrouhleně 12 500 Kč, což činí roční náklad na externího zaměstnance 150 000 Kč. Pokud by se podnik rozhodnul pro využití současného svářeče pro školící centrum, určitě by se ušetřila řada nákladů. Mzda interního svářeče, poté tedy školitele, by se nezměnila. Změnil by se pouze pracovní popis a to tak, že 50 % práce by bylo směřováno na svařovnu a zbytek úvazku na zaškolování ve školícím centru. Zdali se

bude jednat o slabší měsíc, popř. by nikdo v daný měsíc nenastupoval, svářeč/školitel by zůstal na středisku svařovna, kde by zastával standardní práci svářeče.

Porovnání obou dvou situací (interní vs. externí svářeč) je uvedeno v tabulce 16.

Tabulka 16: Porovnání ročních nákladů na školicí centrum v případě interního/externího zaměstnance (v Kč)

	Externí školitel	Interní školitel
jednorázové roční náklady na školicí centrum	116 500 – 139 000	116 500 – 139 000
roční mzda	150 000	0 Kč
Celkem	266 500 – 289 000	115 500 – 139 000

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 16 je zřejmé, že náklady jsou nižší, pokud společnost zvolí využívat školitele z vlastních řad. Společnosti nevznikne žádný mimořádný výdaj, co se týče mzdy školitele, jelikož se bude jednat o aktuálního zaměstnance, který již v zaměstnaneckém poměru pracuje a má přidělenou mzdu.

Jedná se o úsporu nejen nákladů, ale také času. Autorka se domnívá, že s interním zaměstnancem, který podnik dobře zná, je schopný pracovat s materiálem, polotovary i stroji, by byla snadnější a rychlejší adaptace.

ZÁVĚR

Tématem a jedním z cílů závěrečné práce byla analýza adaptačního procesu nových pracovníků ve vybraném podniku. Dílčím cílem bylo navržení vhodného manuálu pro nové pracovníky spolu s ekonomickou analýzou, resp. finanční náročností, na fungování školicího centra navrženého pro svářečské pozice. Dalším požadavkem byla analýza adaptačního procesu v jiném výrobním podniku.

Při zpracování literární rešerše týkající se personalistiky, konkrétně adaptačního procesu, procesu přijímání pracovníků a hodnocení pracovníků, autorka využila knižních publikací a to například od J. Koubka, Z. Dvořákové či světového M. Armstronga.

Vybraná společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. sídlí ve Šluknovském výběžku na severu Čech a je specializovaným výrobcem a prodejcem zejména krbových kamen. Adaptační proces v daném podniku nebyl příliš propracovaný, přesto však existoval. Pro zjištění současného stavu adaptačního procesu bylo použito dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost stávajících zaměstnanců s nynějším adaptačním procesem. Dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze devatenáct zaměstnanců a to převážně z výrobního provozu. Navzdory malému výběrovému souboru vyšlo najevo, že většina zaměstnanců by uvítala delší dobu na zaučení se. Celkově byl však adaptační proces hodnocen spíše kladně. Vyhodnocení bylo provedeno za pomoci šalovací metody – Likertovy škály –, která zkoumá stupeň souhlasu s danou otázkou. Kapitola osmá pojednávala o adaptačním procesu v jiném výrobním podniku, kde by se případně mohla společnost HAAS+SOHN Rukov s.r.o. inspirovat. Autorka zvolila společnost Denso Manufacturing Czech, s.r.o. sídlící v Liberci z důvodu dřívější spolupráce na personálním oddělení. Japonská společnost měla jiný přijímací i adaptační proces. Přijímací proces mnohdy probíhal hromadně a organizace zaměstnává školitele, který se věnuje novým, zaučujícím se, pracovníkům. Jelikož se jednalo o velký podnik (zhruba dva a půl tisíce zaměstnanců), nebylo možné aplikovat veškeré poznatky na vybraný střední podnik.

Na základě dotazníkového šetření, několika návštěv ve vybraném podniku, konzultací jak s PR manažerkou, HR manažerkou a mistry ve výrobě, autorka navrhla manuál pro nového zaměstnance. Univerzální manuál se skládá z několika částí – stručné informací o podniku, rozložení budov ve Šluknovském výběžku, informací o pracovní době, přestávkách a dovolené, jaké benefity společnost svým zaměstnancům nabízí, stručnou příručku

zaměstnanec, k čemu slouží průkaz zaměstnance, jak evidovat stravování a jaká je firemní kultura. Manuál je sestaven tak, aby byl univerzální, tzn. použitelný jak pro dělnické pozice, tak pro technicko-hospodářské pracovníky. Jediným rozdílem by bylo vložení popisu práce na konec každého předaného manuálu při nástupu nového zaměstnance, dle pracovní pozice. Poslední kapitola diplomové práce zpracovala ekonomickou analýzu. Byla vyčíslena finanční náročnost na fungování již vystavěného školícího centra, které se nachází v Jiřetíně pod Jedlovou. Jelikož má společnost většinu materiálů k dispozici, největším otázníkem bylo dilema, zda na pozici školitele zaměstnat nového externího zaměstnance či využít vlastního.

Ke zkvalitnění adaptačního procesu by se společnost měla zaměřit na délku procesu, která by neměla přesáhnout zkušební dobu. Dále je nutné začít plně využívat školící centrum, jelikož největší fluktuace je právě na pozici svářeč a školící centrum je navrženo převážně pro svářečské pozice. Autorka je toho názoru, že některý ze současných zaměstnanců s upraveným popisem práce (pozice svářeč i pozice školitel), by zaučil nové pracovníky neefektivněji a navíc by nedošlo ke zvýšení nákladů přijímáním externího zaměstnance. Autorka doporučuje využít vytvořeného formuláře pro hodnocení pracovníků po skončení adaptačního procesu pro další zkvalitnění a odhalení případných nedostatků. Ke zkrácení orientace by měl pomoci nově vytvořený manuál, či příručka, pro nového zaměstnance.

Seznam použité literatury

Anon. 2017. Personální činnosti. *Obchodní akademická škola v Liberci* [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=1360>

Anon., 2016. Nové trendy v náborech zaměstnanců. *Personalista.com* [online]. [cit. 2017-08-25]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/na-praci-s-lidmi-neni-cas-proto-potrebujeme-vice-lidi-opravdu-tomu-tak-je.html>

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BENÁKOVÁ, Jana, 2017. Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců. *HR News*. [online]. [cit. 2017-08-25]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

CZECHINVEST, 2014. Definice malého a středního podnikatele. *Agentura pro podporu podnikání a investic*. [online]. [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

ČTK, 2017. Česko má nadále nejnižší nezaměstnanost z celé EU. *FinExpert* [online]. [cit. 2017-08-25]. Dostupné z: <http://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/cesko-ma-nadale-nejnizsi-nezamestnanost-z-cele-eu-1334522>

DALE, Margaret, c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

Denso Manufacturing Czech, s.r.o. Interní materiály společnosti

DENSO. Filozofie společnosti. *Denso Manufacturing Czech, s.r.o.* [online]. [cit. 2016-09-28]. Dostupné z: <http://www.denso.cz/o-nas/filosofie-spolecnosti/>

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 9788087071892.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

GRIFFIN, Dana. Why Personnel Policies Are Important. *Chron* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/personnel-policies-important-4093.html>

HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. Interní materiály společnosti

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCLEOD, Saul, 2008. Likert Scale. *Simply Psychology*. [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ, 2014. ADAPTATION OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION AND ITS IMPORTANCE IN TERMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Land Forces Academy Review*, [online] 19(1), 114-120 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1542775498?accountid=17116>

NOVÁKOVÁ, Julie, 2012. Naučte se používat Statistiku: Proč ji při studiu potřebujeme a jak začít. *Studentské finance.cz* [online]. [cit. 2017-05-10] Dostupné z: <https://student.finance.cz/zpravy/finance/349785-naucte-se-pouzivat-statistiku-proc-ji-pri-studiu-potrebujeme-a-jak-zacit/>

RUBIN, S. Robert, 2002. Will the Real SMART Goals Please Stand Up? *Society for industrial and organizational psychology*. [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: https://www.siop.org/tip/backissues/tipapr02/pdf/394_026to027.pdf

STÝBLO, J. et al. *Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-328-9.

Seznam příloh

<i>Příloha A: List uchazeče</i>	<i>93</i>
<i>Příloha B: Osobní dotazník</i>	<i>94</i>
<i>Příloha C: Školení o požární ochraně</i>	<i>95</i>
<i>Příloha D: Školení BOZP pro zaměstnance</i>	<i>96</i>
<i>Příloha E: Dotazník spokojenosti zaměstnance s adaptací</i>	<i>98</i>
<i>Příloha F: Manuál nového zaměstnance ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.</i>	<i>99</i>

Příloha A LIST UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

HAAS+SOHN <small>INOVATIVNÍ KAMNA A SPORÁKY JĚ ČO BOKU 1834</small>	List uchazeče o zaměstnání	F-P-09
---	-----------------------------------	--------

Na pozici (zakřížkujte příslušnou pozici – i více možností):

<input type="checkbox"/> Dělník na montáži	<input type="checkbox"/> Brusič	<input type="checkbox"/> Lakýrník
<input type="checkbox"/> Svářeč	<input type="checkbox"/> Manipulant – VZV	<input type="checkbox"/> Údržbář
<input type="checkbox"/> Obsluha CNC laseru	<input type="checkbox"/> Obsluha ohraň.lisu	<input type="checkbox"/> Zámečnick

Jiné:.....

Možné datum nástupu:.....

Kontaktní údaje:

Příjmení, Jméno:	Titul:
Telefon/mobil:	Datum narození:
Email:	
Bydliště:	

V současné době (u příslušné kolonky doplňte konkrétné název, u zam. typ prac.poměru):

Jsem v zaměst.poměru
Pracuji jako OSVČ
Jsem student/učeň
Jsem v evidenci ÚP
Ostatní:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Název a druh školy	Sídlo	Studijní obor	V letech

Vzdělání ukončeno:

Maturitní zkouškou : ANO / NE	Výučním listem: ANO / NE
Jiný druh zkoušky:	

Zkoušky/Osvědčení/Certifikáty (název, kdy – dokdy platnost):

HAAS+SOHN <small>(NOVOTVŮRNÁ KAMINA A SPORÁKY JIŽ OD ROKU 1854)</small>	List uchazeče o zaměstnání	F-P-09
---	-----------------------------------	--------

Znalosti/dovednosti:

Jazykové:
PC:
Jiné:

Průběh předchozích zaměstnání/dosavadní praxe (viz níže nebo přiložen životopis):

Od roku	Do roku	Zaměstnavatel	Pracovní pozice/činnost

*Souhlasím s poskytnutím osobních údajů v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Údaje poskytnuté v tomto Listu uchazeče budou sloužit společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. pouze k interním účelům – evidenci uchazečů o zaměstnání.

Prohlašuji, že všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Místo, Datum: Podpis:

Místo pro poznámky HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Příloha A: List uchazeče

Zdroj: Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Příloha B OSOBNÍ DOTAZNÍK

HAAS+SOHN	Osobní dotazník	F-P-02
------------------	------------------------	--------

Příjmení, jméno, titul

Rodné příjmení: Kontakt (tel.):

Datum narození: místo:

RČ: Národnost: Občanství:

Č. OP: Rodinný stav:

Trvalé bydliště:

Přechodné bydliště:

Nej. dokončené vzdělání:

Praxe v oboru: praxe celkem:

Rekvalifikace, kurzy:

Poslední zaměstnavatel:

Děti , jméno: RČ:

..... RČ:

..... RČ:

..... RČ:

Změna prac. schop.: č. výměru:

Druh pobíraného důchodu:

Výše důchodu: č. výměru:

Srážky ze mzdy:

Číslo účtu (pro zasilání mzdy):

Zdravotní pojišťovna:

Datum: Podpis:

Verze č. 1 -05.2013 Str. 1 z 1

Příloha B: Osobní dotazník

Zdroj: Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Příloha C ŠKOLENÍ O POŽÁRNÍ OCHRANĚ

.....
Školení o požární ochraně
(dle § 23 vyhl. 246/2001 MV)

Firma :

Datum školení :

Způsob ověřených znalostí :

Doba trvání školení : 130 minut

Osoba školitele :¹

Tématický plán

1. Povinnosti organizace § 6 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
Odborná způsobilost § 11 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
Osobní a věcná pomoc § 18, 19 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
Vstup na nemovitosti § 22 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
20 minut

2. Státní požární dozor § 31 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
Vyloučení věci z užívání § 36 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
Postih organizací § 76-78 zák. 133 / 85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
30 minut

3. Přenosné hasicí přístroje § 3, 4, 7, 9 – vyhl. 246 / 2001 MV Sb.
Povinnosti organizace § 11 – vyhl. 246 / 2001 MV Sb.
Způsob stanovení podmínek požární bezpečnosti se zvýšeným požárním nebezpečím
§ 15, 16, 17, 18 – vyhl. 246 / 2001 MV Sb. 20 minut

4. Druhy dokumentace požární ochrany § 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39
a 40 – vyhl. 246/2001 MV Sb. 30 minut

5. Tepelné spotřebiče § 42 – vyhl. 246 / 2001 MV Sb.
Kominy a kouřovody § 43 – vyhl. 246 / 2001 MV Sb. 20 minut

6. Praktický výcvik

Rozmístění a použití prostředků PO
(PHP, hydranty)
Rozmístění hl. vypínačů el. energie
Způsob přivolání pomoci dle PPS 10 minut

Prohlášení školitele : Prohlašuji, že dle zákona 133/85 Sb. ve znění pozdějších předpisů
vlastním oprávněním odborně způsobilé osoby a tuto odbornou způsobilost k tomuto
dokumentu příkládám. Podpis _____

Příloha C: Školení o požární ochraně

Zdroj: Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Příloha D ŠKOLENÍ BOZP PRO ZAMĚSTNANCE

TĚMATICKÝ A ČASOVÝ PLÁN PERIODICKÉHO ŠKOLENÍ BOZP PRO ZAMĚSTNANCE


Firma proškolených zaměstnanců :

Časový plán :	- školení dle tématického plánu	80 min.
	- přezkoušení formou pohovorů	20 min.
	- diskuse na téma BOZP	10 min.
		Celkem - 110 minut

Tématický plán :

- 1) Zákoník práce 262/2006, zejména 2,14,16,24,32,35,37,39,46,61,74,75,79,82,86,88,90,93,94,95, 99,100,101,102,103,104,105,106,107,108,112,115,116,117,118,119,120,224,301,302,306, 322.
- 2) Zákon 309/2006 upravující požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy - § 2,4,5,6,7,9,11.
- 3) Nařízení vlády 11/2002 – bezpečnostní značky a signály - § 2,3,4.
- 4) Pracovní úrazy dle nařízení vlády č. 494/2001 Sb. - § 1,2,3,4,5.
- 5) Ochranné pracovní pomůcky – dle nařízení vlády 495/2001 - § 1,2,3,4,5.
- 6) Vyhláška MZD 432/2003, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biolog. činiteli.
- 7) Nařízení vlády 378/2001 Sb. - požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických přístrojů § 2,3,4,5.
- 8) Nařízení vlády 101/2005 – o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí § 2,3, 4,5.
- 9) Nařízení vlády 362/2005 – o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo hloubky - § 1,2,3,4.

Nedílnou součástí tohoto tématického a časového plánu je presenční listina s podpisy zúčastněných zaměstnanců.

Školení provedl :  Datum školení :

Příloha D: Školení BOZP pro zaměstnance

Zdroj: Interní materiály společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Příloha E DOTAZNÍK ŠPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE S ADAPTACÍ

Dotazník spokojenosti zaměstnance s adaptací (zpracováním)

Vážení zaměstnanci/zaměstnankyně,

chtěla bych požádat o vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na zkvalitnění adaptačního procesu (proces začlenění se na pracovní pozici) ve firmě Haas+Sohn Rukov, s.r.o. Výsledky budou sloužit jako zpětná vazba pro zlepšení adaptace ve firmě a budou zpracovány v rámci diplomové práce na Ekonomické fakultě TUL.

Pracovní zařazení zaměstnance:

Datum nástupu do Haas+SohnRukov, s.r.o:

Prosím, zaškrtněte odpověď.

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1. Informace, které jsem dostal/a k výkonu své práce, byly dostačující.				
2. Byl/a jsem seznámen/a se strukturou společnosti a jejími cíli.				
3. Všem instrukcím, které mi byly podány, jsem rozuměl/a.				
4. Byl/a jsem seznámen/a s předepsanými školeními určenými pro mou pracovní pozici a proškolen/a v oblasti BOZP na pracovišti,				
5. Školitel se mi v průběhu adaptačního procesu dostatečně věnoval.				
6. Školitel byl schopen odpovědět na doplňující otázky (byl odborně způsobilý).				
7. Délka procesu začlenění se na požadovanou pracovní pozici byla dostatečná. (dostačující)				
8. Díky adaptačnímu procesu proběhlo začlenění se do výrobního provozu bez větších komplikací.				

<p>9. Bylo Vaše zapracování po splnění době zhodnoceno Vaším nadřízeným? <input type="checkbox"/>ano <input type="checkbox"/>ne</p>					
<p>10. Zhodnocení pro mě bylo přínosné.</p>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				
<p>11. Prosím napište, jaká jsou Vaše doporučení pro zlepšení času potřebného k zapracování na nové pracovní pozici (tzv. adaptační proces).</p>					

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Zpracovala Markéta Kanisová, studentka TUL pro účely HR v HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Příloha E: Dotazník spokojenosti zaměstnance s adaptací

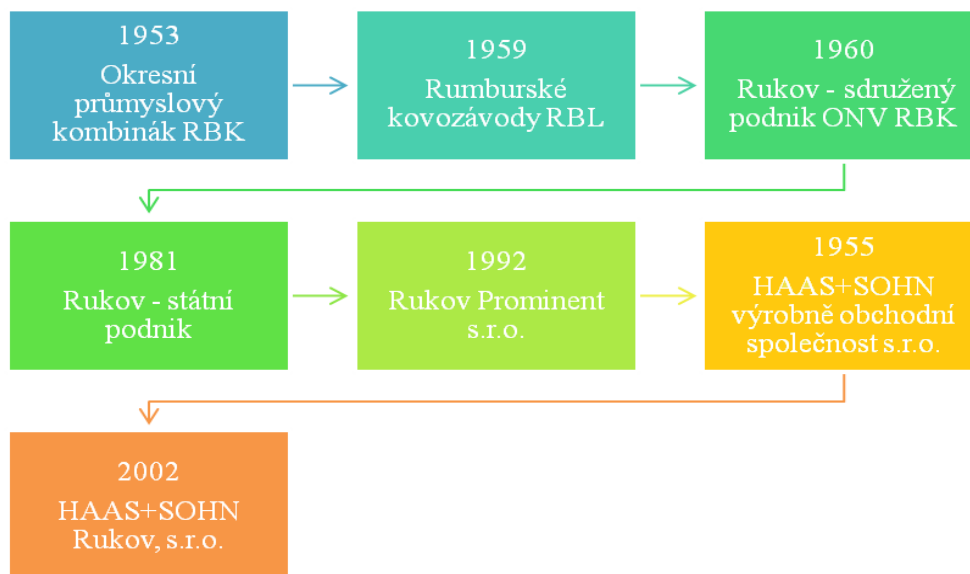
Zdroj: vlastní zpracování.

Manuál nového zaměstnance

STRUČNÉ INFORMACE O NAŠEM PODNIKU	1
ROZLOŽENÍ BUDOV PODNIKU VE ŠLUKNOVSKÉM VÝBĚŽKU	2
INFORMACE O PRACOVNÍ DOBĚ, PŘESTÁVKÁCH A DOVOLENÉ	3
Dovolená	4
Práce přesčas	4
BENEFITY POSKYTOVANÉ PRO ZAMĚSTNANCE	5
PŘÍRUČKA KVALITY	6
PRŮKAZ ZAMĚSTNANCE	8
ELEKTRONICKÁ EVIDENCE STRAVOVÁNÍ	10
FIREMNÍ KULTURA	12

Stručné informace o našem podniku

Vznik: 1. dubna 1995 spojením společnosti Rukov a Reischl GmbH



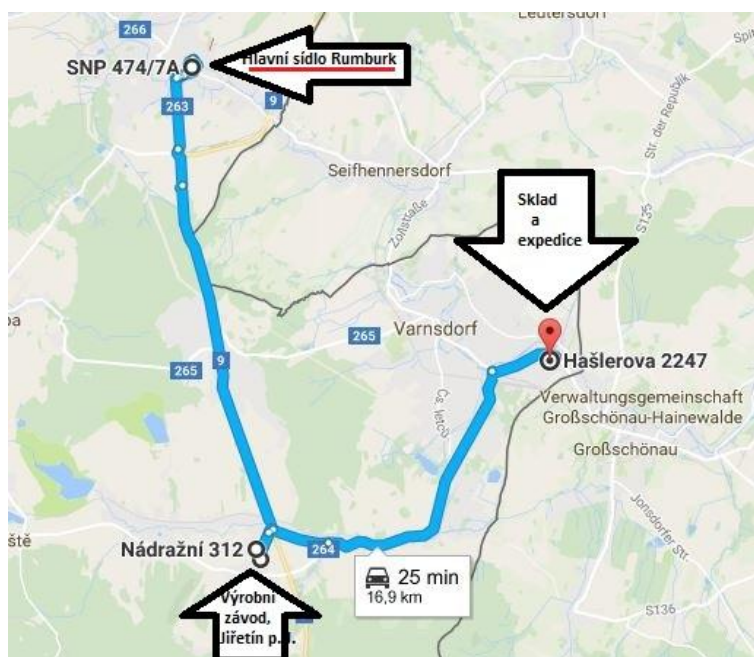
Co se zde vyrábí: krbová kamna, krbová kamna s výměníkem, krbové vložky, krbové sestavy, peletová kamna a další příslušenství.

Kdo stojí v čele: jednatel, ředitel Ing. Václav Cintl

Vize: Design, inovace, kvalita.

Hodnoty: **Úcta, respekt, zodpovědnost, rozhled, pohled do budoucna, pocit sounáležitosti, týmový duch, spolehlivost.**

Rozložení budov podniku ve Šluknovském výběžku



Hlavní sídlo Rumburk	Telefonní číslo
generální ředitel	
středisko účetnictví	
referent správy majetku	
finanční kontrolor	
Sklad a expedice Varnsdorf	
obchodní oddělení	
expedice náhradních dílů	
facility manažer	
Výrobní závod Jiřetín pod Jedlovou	
středisko technologie	
středisko konstrukce	
středisko nákup a plánování prodeje	
manažer kvality	
LEAN manažer spolu s týmem	

Informace o pracovní době, přestávkách a dovolené

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele smlouvanou práci. Je rozdílná v závislosti na typu provozu a směny. Přestávka (doba odpočinku) se nezapočítává do pracovní doby a slouží jako přestávka na jídlo a oddech. Trvá vždy maximálně třicet minut.

Délka pracovní doby je třicet sedm a půl hodiny týdně. Pracovníci, kteří nedosáhli šestnáctého roku, mají pracovní dobu třicet hodin týdně.

Provoz	Typ směny	Pracovní směna od-do [hod.]	Přestávka od-do [hod.]
základní pracovní doba	nepracující na směny	6:00-14:00	11:00-11:30
třísměnný provoz	ranní pracovní směna	6:00-14:00	10:30-11:00 - dílna svařovny a lisovny 11:00-11:30 - ostatní dílny
	odpolední pracovní směna	14:00-22:00	18:00-18:30
	noční pracovní směna	22:00-6:00	02:00-2:30
dvousměnný provoz	ranní pracovní směna	6:00-14:00	11:00-11:30
	odpolední pracovní směna	14:00-22:00	18:00-18:30
dvousměnný nepřetržitý provoz	první pracovní směna	6:00-18:00	10:30-11:00 14:00-14:30
	druhá pracovní směna	18:00-6:00	22:00-22:30 02:00-02:30
THP – pružná pracovní doba		9:00-13:00	11:00-11:30

Dovolená

Každému zaměstnanci vzniká nárok na dovolenou v závislosti na počtu odpracovaných dnů a let. Dovolenu stanovuje personální oddělení. Zaměstnanec požádá o dovolenou bezprostředního nařízeného pracovníka, a to vždy předem. Poskytuje-li se dovolená zaměstnanci v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně dva týdny, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne jinak. Zaměstnanec, který nemohl vyčerpat dovolenou (z důvodu překážky v práci či z naléhavých provozních důvodů), je povinen vyčerpat dovolenou do konce následujícího kalendářního roku. Náhrada mzdy za nevyčerpanou dovolenou nebude poskytována, pouze ve výjimečných případech a po odsouhlasení ředitelem společnosti.

Práce přesčas

Práce přesčas může být nařízena ze strany zaměstnavatele pouze ve výjimečných případech. V kalendářním roce je možné nařídit maximálně sto padesát přesčasových hodin. Výjimku tvoří profese topič, řidič apod.

Benefity poskytované pro zaměstnance

Plošné zaměstnanecké výhody,

- týden dovolené navíc,
- příspěvek na penzijní spoření,
- příspěvek na životní pojištění,
- vzdělávací kurzy a odborná školení,
- pracovní oděv,
- podniková kantýna,
- kávové automaty a automaty na potraviny na pracovišti,
- permanentky na sportovní vyžití,
- příplatky za práci,
- parkovací místo,
- daňové zvýhodnění při úhradě rekreace včetně zahraničních zájezdů.

Ostatní benefity:

- stravenky,
- služební automobil, telefon, notebook,
- práce z domova.

Příručka kvality

Společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. si zakládá na kvalitě a správný zaměstnanec by se měl řídit heslem „kvalita na prvním místě“.

V tabulce jsou sepsány hodnoty a návody, jak se v dané oblasti chovat. Pokud si zaměstnanec není jistý, vždy kontaktuje svého přímého nadřízeného.

ZÁKAZNÍK	Zákazník je náš přítel. Je u nás vždy vítaný. Přináší nám totiž peníze.
POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍK	Každý člověk, kterého potkám, je potenciální zákazník.
PROFESIONALITA	Mimo firmu vystupujeme jako její zástupci. Každá reklama ovlivňuje jméno naší společnosti.
VZDÁLÁVÁNÍ	Neznalost je přirozená. Nikdo neví všechno. Když nevíme, ptáme se.
KVALITA	Kvalita je soubor vlastností našeho kolektivu vtělených do výrobku.
NESHODY	Čím dříve bude neshoda odhalena, tím budou vícenáklady nižší.
PROBLÉMY	Problémy řešíme, nepřehlízíme je a zbytečně nevytváříme další. Každý problém má řešení.
SAMOKONTROLA	Potřebujeme kontrolu? Ne. Jsme dospělí a za svoji práci si ručíme sami.
KOMUNIKACE	Správná komunikace znamená předávat správné informace správným lidem ve správný čas.
NOVINKY	K novinkám máme pozitivní přístup. Změny jsou prováděné pro nás, ne z nudy.
PRACOVNÍ POSTUPY	Ve výrobě používáme pracovní postupy, abychom netápali. Neimprovizujeme.
MYŠLENÍ	Při práci používáme zdravý selský rozum.
TÝMOVÁ PRÁCE	Jsme kolegové na jedné lodi a každý máme své povinnosti a odpovědnosti.
NÁPADY	Těší mě, když je můj nápad na zlepšení vidět a mají z něj užitek i ostatní.
ZLEPŠOVÁNÍ	Zlepšováním procesů zlepšujeme výrobky a mnohdy bez dalších nákladů.
BEZPEČNOST PRÁCE	Dodržování bezpečnosti práce je základem k tomu, abychom se vrátili v pořádku domů.

SVĚŘENÉ VYBAVENÍ	K firemnímu vybavení se chováme jako k vlastnímu.
PORUCHA	Čím dříve poruchu nahlásíme, tím dříve bude opravena.
POŘÁDEK	Pořádek na pracovišti je vizitka každého z nás. Pořádkem snižujeme riziko úrazu a zvyšujeme
PRAVIDLA	Dohodnutá pravidla zajišťují plynulý chod procesů.
JISTOTA	Dostáváme pravidelnou výplatu na účet a k tomu máme i další výhody, které v jiných firmách dostat nemusíme

Průkaz zaměstnance

K čemu průkaz slouží?

Průkaz zaměstnance slouží jako:

1. Identifikační karta zaměstnance společnosti HAAS + SOHN Rukov, s.r.o.
2. Prostředek pro evidenci odvedené úkolové práce zaměstnance.
3. Prostředek pro objednávání obědů a nákup zboží v podnikové kantýně,
4. Prostředek pro evidenci docházky zaměstnance.

Co dělat když...?

Při ztrátě průkazu:

1. Informovat svého nadřízeného (mistra).
2. Prostřednictvím svého nadřízeného nebo osobně neprodleně zajistit vystavení nového průkazu.
3. Zaměstnavatel může za ztrátu zaměstnanci naúčtovat pokutu.
 - a) Za první ztrátu 100,- Kč.
 - b) Za druhou a další ztrátu 500,- Kč;

Při poškozeném průkazu (nečitelné údaje, nečitelný čárový kód, poškozená fotografie):

1. Přes svého nadřízeného nebo osobně neprodleně zajistit vystavení nového průkazu.
2. Zaměstnavatel může za obnovu zaměstnanci naúčtovat poplatek.
 - a) Při poškození průkazu vlastní nedbalostí 50,- Kč.

Za vlastní nedbalost se považuje např. vyprání, spálení, atd.

- b) Obnova průkazu poškozeného běžným užíváním je zdarma.

Při změně jména:

1. Platí stejné zásady jako při obnově průkazu.

Při dlouhodobě špatné čitelnosti průkazu čtečkou:

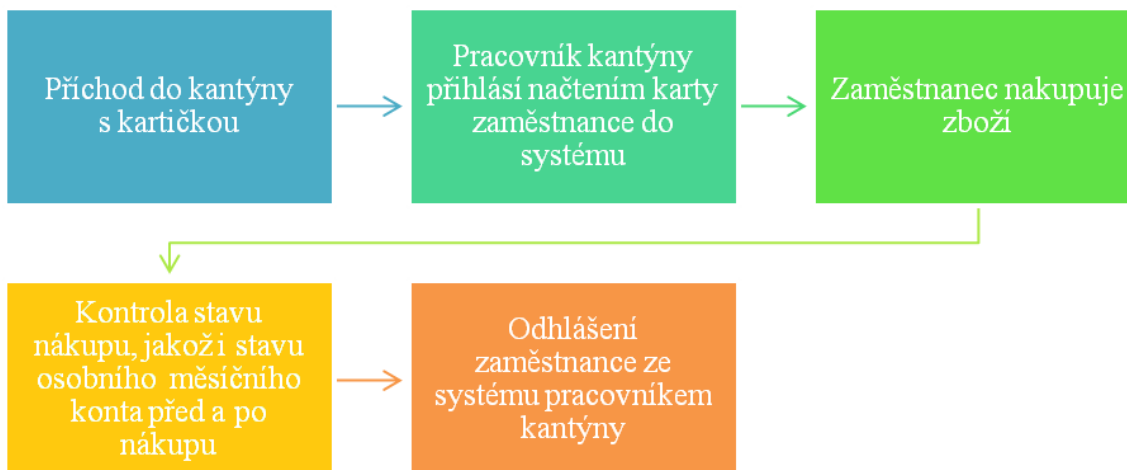
1. Osobně, případně přes svého nadřízeného (mistra), kontaktovat p. Vartu (kancelář plánování výroby, 2. patro správní budovy), který provede kontrolu a případnou nápravu.

Ostatní

1. Je zakázáno vytvářet kopie průkazu zaměstnance nebo jeho čárového kódu jakýmkoli způsobem.
2. Je zakázáno jakkoli znehodnocovat obsah jednotlivých polí průkazu nebo fotografií. Takto znehodnocené průkazy budou považovány za poškozené vlastní nedbalostí.
3. Za zpoplatněné vystavení průkazu zaměstnance se na vyžádání vystaví stvrzenka o zaplacení. Tato stvrzenka neslouží jako daňový doklad.
4. Při ukončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat průkaz zaměstnance společně s ostatními zapůjčenými prostředky.

Elektronická evidence stravování

Jak to funguje?



Co lze na kartu nakoupit?

- cokoli, co kantýna nabízí bez ohledu na přidělení příspěvku.

Jaké zboží podléhá příspěvku od zaměstnavatele?

- příspěvek od zaměstnavatele je přidělen veškerým potravinám,
- to znamená, že např. cigarety (pokud by byly v sortimentu) nepodléhají příspěvku,
- příspěvek je přidělen i obědům, které se do firmy dovážejí.

Jak vysoký příspěvek dostanu?

- výše příspěvku je přímo závislá na počtu odpracovaných dní a na celkové sumě elektronických peněz za měsíc.

Jak se tedy vypočítá výše příspěvku?

- pokud suma elektronických peněz je vyšší než nebo rovna 65 Kč krát počet odpracovaných dní, potom příspěvek činí 55 % z 65 Kč krát počet odpracovaných dní,
- pokud suma elektronických peněz je nižší než 65 Kč krát počet odpracovaných dní, potom příspěvek činí 55 % z celkové sumy elektronických peněz,
- výše příspěvku se počítá vždy z celkové měsíční sumy elektronických peněz.

Jak se finančně vyrovnám se zaměstnavatelem?

- zaměstnavatel automaticky strhne zaměstnanci z výplaty takovou částku, kterou tvoří stav elektronického měsíčního konta zaměstnance minus příspěvek. Tato částka by měla být uvedena na výplatní pásce.

Je nějaké omezení výše stavu elektronického konta?

- ano, maximální výše elektronického konta je 3000 Kč. Nicméně čím více utratím, tím více mi strhnou z výplaty.

Je nějaká možnost zjistit stav mého elektronického konta?

- ano, na vyžádání přímo v kantýně.

Firemní kultura

aneb hodnoty podniku HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

- Úcta, uctívání hodnost, žebříček hodnot.
- Odpovědnost.
- Pohled do budoucna, zohlednění budoucího vývoje.
- „My“ – pocit sounáležitosti.
- Pružnost, flexibilita.
- Spolehlivost.

Společnost klade důraz na zpětnou vazbu a následující fráze jsou návodem, jak tuto vazbu začít:

- Vnímám/a jsem, pociťoval/a jsem, že...
- Působilo to na mě tak, že...
- Do budoucna bych ti doporučil/doporučuji ti...
- Tip: Mluv jen o svých pocitech (o svém vnímání) a neinterpretuj chování těch, komu dáváš feedback.

Příloha F: Manuál nového zaměstnance ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ze společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.