

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Tereza Poláková

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium

2010 – 2012

Diplomová práce

Bc. Tereza Poláková

Adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

ISS Facility Services, s.r.o.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY
PRAGUE

Master Combined Studies
2010 – 2012

Diploma Thesis

Bc. Tereza Poláková

Adaptation and education of employees
in ISS Facility Services, s.r.o.

Praha 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Bc. Tereza Poláková

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat několika lidem, kteří přispěli ke vzniku této diplomové práce. Moje největší poděkování patří paní PhDr. Ivě Borské, CSc. za vstřícné vedení práce, pomoc při výběru tématu a cenné rady poskytnuté při psaní práce, za její ochotu, spolehlivost a přátelský přístup. Také bych chtěla v této souvislosti vyslovit poděkování panu Ing. Janu Boháčkovi, Country Manager společnosti ISS Facility Services s.r.o., za poskytnutí veškeré podpory včetně potřebných materiálů a informací a zároveň personalistům a pracovníkům podniku za čas a ochotu, které věnovali mé osobě při zpracování praktické části diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce pojednává o problematice adaptace, zapracování a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o. a zabývá se také vytvořením adaptačního plánu.

Práce čerpá z podkladů poskytnutých personálně-právním oddělením společnosti ISS Facility Services, s.r.o. a ze zkušeností získaných při práci v HR oddělení.

V práci je diskutováno vytvoření samostatného oddělení výchovy a vzdělávání, které bude zabezpečovat, vyhodnocovat a zlepšovat proces vzdělávání a adaptace zaměstnanců.

Klíčové pojmy:

Adaptace na konkrétní pracovní místo, adaptace v oddělení, adaptační plán, adaptační proces, celopodniková adaptace, hodnocení adaptačního procesu, lidské zdroje, odborná příprava, potřeby vzdělávání, pracovní adaptace, program vzdělávání, sociální adaptace, systém vzdělávání, školení, vyhodnocení efektu vzdělávání.

Annotation

This diploma thesis discusses of adaptation, initial training and education of employees at ISS Facility Services, s.r.o. It also deals with proposal and creation an adaption plan.

There is a lot of information provided by the human resources and legal department of ISS Facility Services, s.r.o. and I also included some of my personal experience which was gathered during my work for ISS Facility Services, s.r.o.

Establishing of a new department of education is discussed to supervise, evaluate and improve the adaptation process and the process of education of employees.

Keywords:

Adaptation flame, adaptation process, adaptation to a specific job, department of adaptation, education, enterprise-wide adaptation, evaluation of the adaptation process, evaluation of the effect of education, human resources, social adaptation, training, training needs, work adaptation program of education.

OBSAH

ÚVOD.....	- 10 -
------------------	---------------

TEORETICKÁ ČÁST	- 11 -
------------------------------	---------------

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ADAPTACI A DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ZAMĚŠTNANCŮ	- 11 -
--------------------------	---------------

1.1 VYMEZENÍ NĚKTERÝCH POJMŮ Z OBLASTI ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ.....	- 11 -
--	---------------

1.1.1 ADAPTACE	- 11 -
----------------------	--------

1.1.2 ROZVOJ ZAMĚŠTNANCE	- 12 -
--------------------------------	--------

1.1.3 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	- 12 -
----------------------------------	--------

1.1.4 ORIENTACE ZAMĚŠTNANCE	- 13 -
-----------------------------------	--------

1.1.5 DOŠKOLOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	- 13 -
------------------------------------	--------

1.1.6 REKVALIFIKACE	- 13 -
---------------------------	--------

1.1.7 PROFESNÍ REHABILITACE	- 13 -
-----------------------------------	--------

1.1.8 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	- 13 -
---	--------

1.2 PROCES ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	- 14 -
---	---------------

1.3 OBLASTI ADAPTACE A JEJICH OBSAH	- 17 -
--	---------------

1.3.1 ADAPTACE NA PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PRÁCI	- 17 -
--	--------

1.3.2 ADAPTACE NA SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	- 17 -
---	--------

1.3.3 ADAPTACE NA PODNIKOVOU KULTURU.....	- 18 -
---	--------

1.3.4 CELOPODNIKOVÁ ADAPTACE.....	- 18 -
-----------------------------------	--------

1.3.5 ADAPTACE DANÉHO ODDĚLENÍ.....	- 18 -
-------------------------------------	--------

1.3.6 ADAPTACE NA KONKRÉTNÍ PRACOVNÍ MÍSTO.....	- 18 -
---	--------

1.4 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	- 19 -
---	---------------

1.4.1 KRÁTKODOBÁ ADAPTACE.....	- 19 -
--------------------------------	--------

1.4.2 DLOUHODOBÁ ADAPTACE	- 20 -
---------------------------------	--------

1.5 PLÁN ADAPTACE	- 21 -
--------------------------------	---------------

1.5.1 OSOBNOST TUTORA/GARANTA.....	- 21 -
------------------------------------	--------

1.6 ORGANIZOVÁNÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 22 -
---	---------------

1.6.1 URČENÍ SKUTEČNÉ POTŘEBY A CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ (ANALÝZA POTŘEB)	- 23 -
--	--------

1.6.2 SESTAVENÍ PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ (KONCEPT)	- 23 -
--	--------

1.6.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT (METODY VZDĚLÁVÁNÍ)	- 23 -
--	--------

1.6.4 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI.....	- 24 -
1.7 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	- 25 -
1.7.1 INTERNÍ FORMA VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 26 -
1.7.2 EXTERNÍ FORMA VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 26 -
1.7.3 KOMBINOVANÁ FORMA	- 27 -
1.7.4 METODY A REALIZAČNÍ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 27 -
1.8 METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 27 -

PRAKTICKÁ ČÁST..... - 31 -

2. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO VZTAHU ADAPTAČNĚ-VZDĚLÁVACÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI ISS FACILITY SERVICES, S.R.O..... - 31 -

2.1 O SPOLEČNOSTI	- 31 -
2.1.1 CO PŘESNĚ „ISS“ ZNAMENÁ?	- 31 -
2.1.2 HODNOTY SPOLEČNOSTI (ISS VALUES)	- 32 -
2.1.3 NAŠE ZÁSADY (LEADERSHIP PRINCIPLES).....	- 32 -
2.1.4 KODEX ZÁSAD CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ISS (CODE OF CONDUCT).....	- 32 -
2.1.5 PRACOVNÍ DOBA	- 34 -
2.1.6 PROFESNÍ VZTAHY A SPOLUPRÁCE.....	- 35 -
2.1.7 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE.....	- 35 -
2.1.8 KOMUNIKACE.....	- 35 -
2.1.8 KOMUNIKACE NAVENEK (EXTERNÍ KOMUNIKACE).....	- 36 -
2.1.9 OBLÉKÁNÍ.....	- 36 -
2.1.10 PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ	- 36 -
2.1.11 MZDA.....	- 36 -
2.1.12 KARIÉROVÝ RŮST A PROFESNÍ ROZVOJ.....	- 36 -
2.1.13 ZVYŠOVÁNÍ A PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE.....	- 37 -
2.1.14 VÝUKA ANGLIČTINY	- 37 -
2.1.15 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	- 37 -
2.1.16 DOVOLENÁ A SVÁTKY	- 37 -
2.1.17 OCHRANA INFORMACÍ	- 37 -
2.1.18 POUŽÍVÁNÍ SOFTWARE A FIREMNÍ SÍŤ.....	- 38 -
2.1.19 BEZPEČNOST INFORMACÍ	- 38 -
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	- 39 -
2.3 ADAPTAČNÍ PROCES JAKO ZÁKLAD ORIENTACE ZAMĚSTNANCE	- 40 -
2.3.1 VÝVOJ UPLATŇOVÁNÍ ADAPTAČNĚ-VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	- 40 -

2.3.2 ZABEZPEČENÍ A ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	- 42 -
2.3.3 UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	- 42 -
2.3.4 ADAPTAČNÍ PLÁN	- 43 -
2.3.5 ÚLOHA VEDOUcíHO ZAMĚSTNANCE A PERSONÁLNíHO ÚTVARU V ADAPTAČNíM PROCESU	- 45 -
2.3.6 VLIV ADAPTAČNĚ-VZDĚLÁVACíHO PROCESU NA STABILITU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ISS FACILITY SERVICES, S.R.O.	- 46 -
2.4 FIREMNí VZDĚLÁVÁNí VE SPOLEČNOSTI ISS FACILITY SERVICES, S.R.O.	- 47 -
2.3.1 METODY VZDĚLÁVÁNí POUŽíVANÉ VE FIRMĚ ISS FACILITY SERVICES, S.R.O.	- 49 -
2.3.2 DALŠí VZDĚLÁVÁNí A JEHO VAZBA NA KARIÉRNí RŮST	- 50 -
2.5 HODNOCENí ZÁVĚRŮ ADAPTAČNĚ-VZDĚLÁVACíHO PROCESU	- 51 -

3. NÁVRH A MOŽNOSTI ZEFEKTIVNĚNí ADAPTAČNĚ-VZDĚLÁVACíHO

<u>PROCESU</u>	<u>- 53 -</u>
3.1 NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNí ADAPTAČNíHO PROCESU	- 53 -
3.1.1 NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNí STRUKTURY	- 53 -
3.1.2 DOPORUČENí PRO DOKUMENTACI V RÁMCI ADAPTAČNíHO PROCESU	- 53 -
3.1.3 ČASOVÝ PLÁN ADAPTAČNíHO PROCESU	- 53 -
3.1.4 NÁVRHY PRO PRŮBĚH NÁSTUPNíHO POHOVORU	- 55 -
3.1.5 DOPORUČENí PRO OBSAH ADAPTAČNíHO PLÁNU	- 56 -
3.1.6 PŘíRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE	- 56 -
3.2 NÁVRHY V OBLASTI FIREMNíHO VZDĚLÁVÁNí	- 59 -
3.2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNí	- 59 -
3.2.2 ZLEPŠENí REALIZACE VZDĚLÁVÁNí	- 60 -
3.2.3 SEBEVZDĚLÁVÁNí JAKO MOŽNOST UDRŽOVÁNí PŘíMĚŘENÝCH NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNí	- 62 -
3.2.4 HODNOCENí ÚČINNOSTI ODBORNÉ PŘíPRAVY	- 63 -
3.2.5 FINANČNí PLÁN PRO VZDĚLÁVÁNí	- 64 -
3.3 REAKCE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ISS FACILITY SERVICES, S.R.O. NA PRŮBĚH ADAPTAČNíHO PROCESU	- 64 -
3.3.1 VYTIPOVÁNí VHODNÝCH OSOB	- 65 -
3.3.2 ZÍSKÁNí OBECNÝCH INFORMACí O OSOBÁCH	- 65 -
3.3.3 VYTVOŘENí PERSON	- 66 -
3.3.4 VYHODNOCENí PRŮBĚHU ADAPTAČNíHO PROCESU	- 67 -
3.3.5 GENERALIZACE OBECNĚ PLATNÝCH INFORMACí	- 69 -

<u>ZÁVĚR.....</u>	<u>- 71 -</u>
<u>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ</u>	<u>- 74 -</u>
<u>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</u>	<u>- 79 -</u>
<u>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</u>	<u>- 80 -</u>
<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>I</u>
<u>PŘÍLOHA A – ROČNÍ HODNOCENÍ THP ZAMĚSTNANCŮ</u>	<u>II</u>
<u>PŘÍLOHA B – VÍTEJTE V ISS</u>	<u>VI</u>
<u>PŘÍLOHA C – ISS KODEX ZÁSAD CHOVÁNÍ.....</u>	<u>VII</u>
<u>PŘÍLOHA D – ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ (POZICE DĚLNICKÉ) NA ZAKÁZKÁCH ISS</u>	<u>VIII</u>
<u>PŘÍLOHA E – VÍTEJTE V ISS (THP ZAMĚSTNANCI)</u>	<u>XII</u>
<u>PŘÍLOHA F – FORMULÁŘ HODNOCENÍ PŮLROČNÍHO ROZHOVORU D ZAMĚSTNANCŮ</u>	<u>XXVIII</u>
<u>PŘÍLOHA G – FACILITYMANAGER – POPIS TYPOVÉ POZICE</u>	<u>XXX</u>
<u>PŘÍLOHA H – ČTVRTLETNÍ HODNOCENÍ THP ZAMĚSTNANCŮ.....</u>	<u>XXXVI</u>
<u>PŘÍLOHA I – HISTORIE ISS.....</u>	<u>XXXVII</u>
<u>PŘÍLOHA J – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE POZICE D.....</u>	<u>XLI</u>
<u>PŘÍLOHA K – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE POZICE THP.....</u>	<u>XLII</u>
<u>PŘÍLOHA L – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE – JIŘÍ ZELENÝ</u>	<u>XLIV</u>
<u>PŘÍLOHA M – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE – BRANISLAV HRIC</u>	<u>XLVIII</u>

PŘÍLOHA N – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE – KAREL PELÁN.....L

PŘÍLOHA O – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE – TOMÁŠ ŘEZÁČ.....LII

PŘÍLOHA P – ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTACE – INGRID SIVÁKOVÁ.....LIV

ÚVOD

„Jací jste vy, taková je i vaše firma.“

Reinhard K. Sprenger

Společným prvkem každé organizace jsou lidé, jsou tím nejcennějším kapitálem. V systému péče o zaměstnance má proces prvotní adaptace, výchovy a vzdělávání důležité postavení. Moderní podniky se nemohou domnívat, že dnes nastupující zaměstnanec bude od zítra podávat plnohodnotný výkon, bude identifikován s firmou a jejími cíli a stane se stabilním článkem v její struktuře. Programy výchovy a vzdělávání jako součást systému řízení lidských zdrojů jsou v mnoha případech neefektivní. Častou příčinou nízké efektivity je jejich náplň, ale v neposlední řadě to jsou nedostatečné podmínky pro realizaci vzdělávacích aktivit. Programy adaptace a výchovy se v důsledku toho stávají "formální povinností" a ne nezbytností organizace usilující o rozvoj svých zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení činností při procesu rozvoje zaměstnanců a prostřednictvím analýzy současného stavu personální práce ve společnosti ISS FacilityServices, s.r.o. rozpracovat problematiku adaptace a dalšího vzdělávání zaměstnanců a navrhnout cílevědomý postup adaptačního plánu. V práci jsme popsali problematiku adaptace a podnikového vzdělávání společně, abychom ukázali, jak jsou propojeny a jak navzájem souvisí, jelikož adaptace v zaměstnání v sobě zahrnuje proces učení.

První kapitolu jsme věnovali teoretické podstatě řízení adaptačně-vzdělávacího procesu. Definovali jsme základní pojmy rozvoje zaměstnanců související s adaptací a prohlubováním kvalifikace, vysvětlili jsme obsah a oblasti adaptace, fáze adaptačního procesu, plán adaptace a zmínili jsme i některé formy a metody vzdělávání.

V druhé kapitole jsme charakterizovali firmu ISS Facility Services, s.r.o. a zaměřili jsme se na konkrétní činnosti procesu adaptace a podnikového vzdělávání.

Poznatky z první a druhé kapitoly jsme použili jako východisko pro třetí kapitolu, v níž jsme se pokusili rozpracovat návrhy na zlepšení činnosti personálního útvaru a přímých nadřízených v oblasti adaptace a dalšího vzdělávání, zaměřili jsme se na zefektivnění adaptačního plánu a pokusili jsme charakterizovat podmínky pro jeho úspěšnou aplikaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Teoretická východiska pro adaptaci a další vzdělávání zaměstnanců

Smyslem učení je ovlivnit, případně změnit postoje zaměstnanců k inovacím všeho druhu a dosáhnout toho, aby využitím nových myšlenek zaměstnanec dospěl k lepším výsledkům.

Formování pracovního potencialu v podniku se odvíjí od jeho strategických cílů a předpokládá komplexní a nepřetržitý systém péče o kvalifikační růst a rozvoj kariéry zaměstnanců. Lidé jsou zdrojem, jehož hodnota časem roste a efektivnosti. Vzdělávání je závislé na času. Proces získávání znalostí, schopností a dovedností nemůžeme získat ihned, trvá to nějaký čas a je třeba plánovat.

1.1 Vymezení některých pojmů z oblasti rozvoje zaměstnanců

1.1.1 Adaptace

Lidský jedinec žije v prostředí společnosti, které zahrnuje soužití lidí v určitém historickém, prostorovém, kulturním a sociálně vztahovém kontextu. Mezi jedincem a sociokulturními podmínkami dochází k procesu adaptace.

Adaptace znamená přizpůsobení se prostředí. Jedná se o proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami sociálního prostředí a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho. Rozlišuje se adaptace pasivní – akomodace, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a adaptace aktivní, kterou rozumíme snahu osobnosti o změnu prostředí směřující k dosažení souladu s jejími potřebami. Při nedostatečné nebo nesprávné adaptovanosti hovoříme o malaadaptaci, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech.

Schopnost adaptace čili přizpůsobivosti se nazývá adaptabilita. Je ovlivňována prostředím, dědičností, výchovou, kulturou a současně i vědomou aktivitou jedince. Vyžaduje určitou úroveň sociální zralosti, jakož i rozumovou a citovou zralost. Adaptabilita usnadňuje snazší aktivní přizpůsobení osobnosti prostředí, především sociálnímu. V našem případě se jedná o přizpůsobení se mezilidským vztahům a

vazbám na pracovišti, tj. atmosféře vytvářené skupinou osob, se kterou je jedinec v interakci, včetně kultury, v níž skupina existuje.

Proces postupného „zspolečenšťování“, v jehož průběhu člověk „vrůstá“ do společenského prostředí, stává se aktivním nositelem kulturně společenské situace, učí se formám sociálního cítění a osvojuje si jednotlivé druhy a formy společenských mechanismů, označujeme jako adaptační proces. Socializační proces jedince je možno považovat za sled adaptačních procesů, ke kterým dochází v podstatě neustále, neboť člověk se musí permanentně přizpůsobovat proměnám sociálního prostředí.

V pracovním prostředí se setkáváme s podnikovým adaptačním procesem, v jehož rámci probíhá seznámení s prací, vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených, pochopení stylu práce a formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou. Cílem personalistů a manažerů, kteří se podílí na průběhu podnikového adaptačního procesu, je usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí při nástupu do podniku nebo při změně pracovního místa a eliminovat případný adaptační stres („new employee anxiety“) vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.¹

Výsledkem adaptačního procesu je identifikace pracovníka s organizací a její kulturou.

1.1.2 Rozvoj zaměstnance

Jde o odbornou přípravu lidského potenciálu respektující budoucí strategické záměry podniku. Představuje nepřetržitý proces osvojování dovedností, které zaměstnanci potřebují k vykonávání práce. Součástí rozvoje zaměstnanců je i další vzdělávání a rozšiřování jejich kvalifikace. Jde o formování pracovních schopností a osobních vlastností lidí s cílem dosáhnout splnění podnikových cílů a zvyšování flexibility zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců úzce souvisí s vývojem jejich kariéry.

1.1.3 Adaptace zaměstnanců

Představuje organizovanou orientaci nastupujících zaměstnanců v novém pracovním prostředí. Výsledkem by mělo být co nejrychlejší zapracování zaměstnanců, jejich socializace a identifikace s podnikovou kulturou, ale také konkretizace profilu

¹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, s.374-375. ISBN 978-80-247-1407-3.

zaměstnanců z hlediska určitého pracovního zaměření. Vhodně koncipovaná náplň adaptačního procesu umožňuje formovat nové zaměstnance přímo pro podmínky podniku.

1.1.4 Orientace zaměstnance

Zefektivňuje proces adaptace tím, že doplňuje pracovní adaptaci o činnosti, které nepřímo souvisejí s prací.

1.1.5 Doškolení zaměstnanců

Představuje pokračování odborné přípravy zaměstnanců v souvislosti s novými kvalifikačními požadavky pracovních míst v oboru, ve kterém pracují. Potřebu doškolení vyvolává dynamika změn, aby každý zaměstnanec měl potřebné znalosti pro práci v případě změn technologie, metod řízení a podobně.

1.1.6 Rekvalifikace

Představuje přípravu zaměstnance pro další nebo úplně nové uplatnění, při změně profese a odbornosti.²

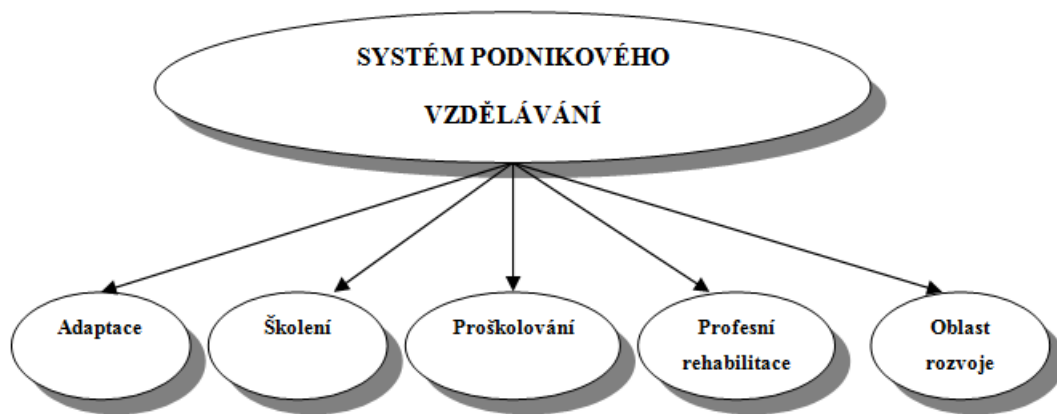
1.1.7 Profesní rehabilitace

Je zvláštním případem rekvalifikace, která směřuje k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým zdravotní stav nebo jiné okolnosti dlouhodobě bránily vykonávat povolání.

1.1.8 Systém podnikového vzdělávání

Výše zmíněné oblasti péče o zaměstnance tvoří součást systému podnikového vzdělávání, jak ukazuje následující obrázek.

² KACHAŇÁKOVÁ, Anna: *Podnikové vzdelávanie pracovníkov*. In: PMPP 11/96, s. 118-119.



Obrázek 1: Součásti podnikového vzdělávání.

Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, Management Press Praha 1997

1.2 Proces adaptace zaměstnanců

Většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě, přece jen si asi budou klást otázky, jako: „Co je to vlastně za podnik? Jak se ke mně bude chovat můj nadřízený? Shodnu se s ostatními pracovníky? Budu schopen tu práci dělat?“ Tyto otázky asi nebudou zodpovězeny hned, ale přinejmenším lze zmírnit určité všeobecné obavy zjištěním, že první kontakty jsou přátelské a užitečné. Fowler (1996) doporučil následující seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat:

- Zajistěte, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první (vrátný nebo recepční, personalista nebo bezprostřední nadřízený), věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále.
- Stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit, vyhnete se tak nebezpečí, že se objeví předtím, než dorazí recepční nebo úředníci.
- Proškolte personál recepcie k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči.
- Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodte jej vždy, když je cesta na nové místo poněkud složitější.

- Nenechávejte nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu.³

Dynamický rozvoj podnikatelské sféry, vznik a zánik podniků a firem přináší s sebou pohyb zaměstnanců mezi jednotlivými zaměstnáními. Zaměstnanci často diametrálně mění obsah svých předchozích činností. Každý člověk potřebuje určitý čas na svou adaptaci. Adaptace zaměstnanců má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Proto bývá adaptace zařazována do systému podnikového vzdělávání zaměstnanců. Druh a množství informací, které se zaměstnanci během adaptačního procesu poskytnou, závisí na povaze vykonávané práce a na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí. Skutečností zůstává, že příchod nového zaměstnance vždy nese ve větší či menší míře dočasné narušení pracovního stereotypu v pracovním kolektivu. Dochází k přerozdělování pracovních povinností, ale i vytvořených mezilidských vztahů. Příchod nového kolegy zpočátku působí jako „rušivý element“ a do jisté míry může být příčinou poklesu pracovní výkonnosti. Do jaké míry bude chod práce narušen a jak dlouho bude přetrvávat, závisí v převážné míře na naplánování celého procesu a na přímého vedoucího zaměstnance.

Adaptace probíhá jednak po oficiální linii a jednak neformálním způsobem. V první řadě jde o plánovaný proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředně nadřízeným zaměstnancem, v druhém případě je to spíše spontánní proces zajišťovaný spolupracovníky. Neformální adaptační proces má velký význam při zařazování nového zaměstnance do pracovního kolektivu a mnohdy je pro adaptaci nového kolegy významnější a efektivnější.

Hlavním smyslem adaptace je, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji zařadil do podnikového pracovního kolektivu, přizpůsobil se podnikovému stylu práce, osvojil si specifické podnikové znalosti a zkušenosti, orientoval se v podnikovém mechanismu, v organizačním uspořádání a ztotožnil se s podnikovými cíli. Tento proces zkracuje dobu, během níž zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon odpovídající dané pozici.

³PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s.7-8. ISBN 80-200-0950-

S pojmem orientace a adaptace se setkáváme převážně u nových zaměstnanců, ale mnohé podniky praktikují specifickou adaptaci i v případě přechodu zaměstnance na jinou pracovní funkci v rámci podniku. Je samozřejmé, že program adaptace i struktura písemných podkladů bude v tomto případě užší.

Proces adaptace sleduje tři cíle:

1. Aby zaměstnanec v co nejkratší době zvládl nároky a požadavky spojené s pracovním výkonem, aby se adaptoval na obsah, charakter a hmotné podmínky práce.
2. Aby se zaměstnanec začlenil do stávající struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině, aby přijal hodnoty, normy a přizpůsobil se stylu řízení, aby se sociálně adaptoval.
3. Aby zaměstnanec získal perspektivu svého dalšího odborného a kvalifikačního růstu a tím byly upevněny předpoklady pro jeho stabilitu v novém zaměstnání.⁴

V rámci adaptačního procesu je žádoucí, aby členové top managementu věnovali pozornost novým zaměstnancům. Mnohé úspěšné manažerské přístupy realizují zásady vycházející z přímých kontaktů nejvýše postavených představitelů podniku a zaměstnanců. Takto projevený zájem se téměř vždy odrazí ve vyšší výkonnosti, spokojenosti a identifikaci s podnikem.

Adaptace se může zdát formalitou, ve skutečnosti je však důležitým startem k úspěšné spolupráci, maximálnímu a efektivnímu plnění pracovních úkolů a zajištění stability zaměstnance. Pokud je cílem společnosti kvalitní, stabilní a výkonný tým, cesta k němu začíná právě dobře vedenou adaptací. Dobře adaptovaný zaměstnanec může díky energii a úsilí, které mu je během období věnováno, mnohem dříve vrátit, co bylo do jeho adaptace vloženo. Při podcenění adaptace je zapotřebí delší doby pro dosažení plného výkonu zaměstnance, může dojít k demotivaci zaměstnance a k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, nebo k pokračování pracovního poměru nevhodného zaměstnance, což může vést ke zvýšeným nákladům při pozdějším

⁴HÁJEK, L., VÍTEK, M.: *Moderní personalistika-záruka prosperity podniku*. Praha, Práce 1991

požadavku na ukončení pracovního poměru. Nezanedbatelná je také nutnost opětovného výběrového řízení a opakování „zaškolení“ zaměstnance.⁵

1.3 Oblasti adaptace a jejich obsah

Proces adaptace probíhá v těchto oblastech:

1. adaptace na pracovní prostředí a práci;
2. adaptace na sociální prostředí;
3. adaptace na podnikovou kulturu;
4. celopodniková adaptace;
5. adaptace daného oddělení;
6. adaptace na konkrétní pracovní místo.

1.3.1 Adaptace na pracovní prostředí a práci

Lidé většinou přicházejí na pracovní místo s podobnou nebo totožnou pracovní náplní, jaká byla na jejich předchozí pracovní pozici, ale i přesto je vždy odlišný přístup k lidem, způsob šíření informací, programové vybavení apod. Nový zaměstnanec se musí dokonale seznámit s těmito skutečnostmi. V současnosti se setkáváme i s novými profesemi, které dříve neexistovaly (informační pozice, marketingové pozice,...), nebo s profesemi kumulovanými (zejména u malých firem), a plnohodnotný výkon těchto funkcí vyžaduje čas na nabrání zkušeností. Někdy se v této souvislosti používá pojem reorientace.

1.3.2 Adaptace na sociální prostředí

Musíme si uvědomit, že je někdy mnohem těžší proniknout do již vytvořených vzájemných vztahů na pracovišti, než se zorientovat v práci. Kromě formální struktury existuje na pracovišti i neformální struktura, jde o vnitřní rozdělení pracovních-sociálních rolí (organizátor, ochránce, žalobce,...). Nový zaměstnanec musí najít optimální způsob spolupráce se všemi spolupracovníky, z nichž každý má svůj zvláštní pracovní styl. Musíme si uvědomit, že sociální adaptace musí předcházet adaptaci pracovní. Velmi důležitý je v tomto směru první dojem stejně jako pro zaměstnance, tak i pro společnost.

⁵POLÁKOVÁ, Tereza.: *Adaptace zaměstnanců na zakázkách ISS*. Interní materiál společnosti ISS Facility Services, s.r.o. Praha, 2010. Str. 3.

Svým chováním, komunikací, oblečením zaměstnanec vytváří o sobě první dojem u budoucích spolupracovníků, ale zároveň si vytváří první dojem o firmě a jejich lidech.

1.3.3 Adaptace na podnikovou kulturu

Každá firma si vytváří určité hodnoty, vzory chování, s nimiž se sžila, které uznává a které slouží k dosahování jejích strategických cílů. Projevy, které se odvíjejí z podnikové kultury, se považují za dobré, případně za nepřipustné. Podniková kultura se projevuje ve všech oblastech činnosti firmy, v jejím vnějším a vnitřním působení. Nový zaměstnanec se musí seznámit a přizpůsobit všem prvkům podnikové kultury.⁶

1.3.4 Celopodniková adaptace

Celopodniková adaptace je zaměřena na zprostředkování informací obecného charakteru, které jsou společné pro všechny zaměstnance podniku bez ohledu na povahu a obsah jejich práce.

Mezi doporučované položky písemných podkladů pro celopodnikovou orientaci patří:

- přehled podniku – výše kapitálu, základní ekonomické údaje, cíle, klienti, výrobky, služby, organizační struktura, management podniku;
- hlavní rysy podnikové politiky – zaměstnanecké výhody, bezpečnostní předpisy, pracovní vztahy a odbory, jednotlivá zařízení patřící podniku, ekonomické faktory.

1.3.5 Adaptace daného oddělení

Týká se organizační jednotky společnosti, v níž je příslušné pracovní místo obsazované novým zaměstnancem. Má objasnit některé detaily a specifika, kterými se práce v daném útvaru vyznačuje. Má společný obsah pro všechna pracovní místa.

1.3.6 Adaptace na konkrétní pracovní místo

Konkrétní pracovní místa bývají již diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na dané pozici.

Určené položky do souboru písemných materiálů pro zaměstnance v průběhu adaptace:

⁶MARTÍNEK, Juraj. *Adaptácia pracovníkov*. Gradua-Cegos, s.r.o. In: PMPP 3-4, 1996. Str. 148-149.

- funkce útvaru – cíle, činnosti, organizace a struktura, propojení mezi jednotlivými odděleními a pracovními místy;
- povinnosti a práva – popis práce, normy výkonu, hodnocení, pracovní doba,...;
- firemní politika, pravidla, postupy, směrnice, vnitřní předpisy;
- plán budov.⁷

Pro nové zaměstnance to je příliš mnoho informací najednou a potřebují na vše čas, proto by adaptace měla být rozložena do delšího časového úseku. Také se nedá zvládnout jen čistě písemnou formou, ale ústní a písemná forma adaptace by se měly účelně kombinovat.

Je pochopitelné, že různé funkce a pracovní místa vyžadují různý obsah a dobu adaptace. Tento proces může trvat několik dní až měsíců, důležité je, aby byl dobře připraven, naplánován a uskutečňován pomocí vhodných metod, přičemž se musí přihlížet nejen k povaze pracovního místa, ale i k osobnosti, zkušenosti a schopnostem nastupujícího zaměstnance.

Důležitou součástí adaptačního procesu je formálně systematické vyhodnocování a kontrola jeho průběhu. Adaptovaný zaměstnanec by měl být vícekrát kontaktován svým nadřízeným i personálním útvarem, aby se mohl vyjádřit k průběhu adaptace a aby měl nadřízený jistotu, že proces probíhá bez problémů.

1.4 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces rozlišujeme podle délky trvání na:

1. krátkodobou adaptaci (jeden měsíc);
2. dlouhodobou adaptaci (jeden rok).

1.4.1 Krátkodobá adaptace

Proces krátkodobé adaptace tvoří:

- uvedení zaměstnance na pracoviště, jenž zahrnuje představení zaměstnance novým kolegům nadřízeným pracovníkem, seznámení se s cíli podniku a stylem

⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press, 1997. Str. 155-156.

řízení, seznámení se s pracovní náplní, seznámení se s bezpečnostními předpisy a seznámení se s právy a povinnostmi;

- nástupní pohovor, kde jsou k získání další informace o zaměstnanci, informace o předchozím zaměstnání, osobní charakteristiky, představy o možném kariérním postupu a motivačních faktorech;
- základní instruktáž, jak jednotlivé práce vykonávat, jaká návaznost existuje mezi jednotlivými činnostmi a pověření zaměstnance prvními úkoly;
- určení kouče/mentora, tedy člověka nápomocného při otázkách nového zaměstnance, nejčastěji to je přímý nadřízený.

1.4.2 Dlouhodobá adaptace

Dlouhodobou adaptaci tvoří:

- další vzdělávání, doškolování, mezi něž patří zvyšování kvalifikace, absolvování školení, kurzů, stáží, rotace funkcí, řešitelské týmy,...;
- pracovní seberealizace, kde zde dochází k vytváření podmínek pro rozvoj.⁸

Proces dlouhodobé adaptace má úzkou souvislost s rozvojem kariéry a dalším vzděláváním zaměstnance. Cílem dlouhodobé adaptace je přispět ke stabilizaci zaměstnance a získání loajálnosti k podniku.

Časový plán adaptace může být nastaven podle oddělení, pracovního místa či povahy práce ve firmě. Adaptace je součástí procesu soustavného hodnocení pracovníka, hodnocení toho, jak se řeší jednotlivé problémy, přijetí norem, ztotožnění se s firemní kulturou, ochota spolupracovat s ostatními zaměstnanci, přijetí náplně práce za svou, zájem o práci a další vzdělávání po odborné stránce.⁹

Podniky by neměly podceňovat proces adaptace, protože první dojmy získané v novém zaměstnání formují další postoj zaměstnance k organizaci a naopak. Správná a bezproblémová adaptace přispívá ke stabilizaci zaměstnance, k jeho lepší identifikaci s podnikem a přispívá k vytváření pozitivního image podniku.

⁸MARTÍNEK, Juraj. *Adaptácia pracovníkov*. Gradua-Cegos, s.r.o. In: PMPP 3-4, 1996. Str. 150-151.

⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press, 1997. Str. 164.

1.5 Plán adaptace

Pro navození atmosféry důvěry mezi oběma stranami je vhodné vytvořit tzv. adaptační plán. V adaptačním plánu by měly být ve striktních časových horizontech dohodnuté závazky obou stran. Na jedné straně, co firma od zaměstnance očekává, na straně druhé, co mu firma poskytne (cílová funkce, pracovní zařazení, finanční odměny,...). Kontrola plánu by měla být průběžná, v závislosti na termínech plnění plánu. Je lepší, pokud se podnik rozhodne pro písemnou formu sestavení plánu a to z hlediska plnění úkolů a jejich následné kontroly. Adaptační plán by měl zahrnovat princip postupného zvyšování náročnosti a komplexnosti úkolů, aby příliš vysoká náročnost nevyvolávala pocit neschopnosti a naopak příliš nízká úroveň nepodceňovala schopnosti zaměstnance. Proto bychom neměli podceňovat úvodní rozhovor, osobnostní analýzu nebo psychologické vyšetření.¹⁰

Plán adaptace obsahuje kromě osobních údajů i:

- důvod adaptace (nástup do zaměstnání, změna pracovního zařazení);
- zaměstnance odpovědného za řízení a kontrolu;
- časový harmonogram, délka adaptace;
- odborného konzultanta;
- praktickou přípravu – seznam nejdůležitějších činností;
- doporučenou literaturu.

Adaptační plán by se měl vypracovávat v den nástupu zaměstnance do pracovního poměru a to osobně pro jednotlivé zaměstnance a s přihlédnutím na jejich vzdělání a dosavadní odbornou praxi. Po uplynutí doby adaptace se provede zkouška způsobilosti. Zkoušející komise zhodnotí získané schopnosti zaměstnance a vytvoří záznam na plánu adaptace.

1.5.1 Osobnost tutora/garanta

Orientace ve spleti podnikových hodnot, formálních a neformálních pravidel, zvyků a rituálů je pro nového zaměstnance často velkým problémem. Snadno se může

¹⁰MARTÍNEK, Juraj. *Adaptácia pracovníkov*. Gradua-Cegos, s.r.o. In: PMPP 3-4, 1996. Str. 103.

dopustit i „neodpustitelných“ chyb. Proto velmi záleží na osobě tutora/garanta, aby byl svým chováním a komunikací dobrými průvodcem a vzorem pro nového zaměstnance. Nejčastěji tuto úlohu přebírá přímý nadřízený nového zaměstnance, který by měl mít ve firmě všeobecnou úctu a měl by představovat určitou autoritu.

Mezi základní činnosti tutora/garanta při kontrole přizpůsobování se nového zaměstnance patří:

- realizace pohovorů při výskytu nejasností a rozporů při řešení stanovených úkolů;
- poskytování informací;
- vyjasnění vzájemných vztahů (neformální struktura);
- pozice prostředníka v komunikaci;
- operativní řešení vyskytnutých problémů;
- působení preventivně – chránit před chybami.

1.6 Organizování procesu vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vede ke zvýšení produktivity celé firmy. Nelze vzdělávat jen jednoho pracovníka a druhému vzdělání nenabídnout. V současné době mnoho středních a velkých společností klade důraz na organizační rozvoj, organizační učení, jelikož prostředí firmy hraje vysokou roli pro uplatnění a rozvoj individuálních kvalit.¹¹

To, zda bude podnik realizovat další vzdělávání svých zaměstnanců a jak bude proces učení vypadat, závisí na personální strategii a politice podniku. Některé podniky absentují v oblasti vzdělávání a orientují se výhradně na získávání plně připravených zaměstnanců. Tento způsob se však může odrazit ve fluktuaci zaměstnanců nebo motivaci zaměstnanců. Vzdělávání a péče o rozvoj vlastních zaměstnanců by měly být v každém podniku nutností. Důležité je tento proces správně naplánovat a zorganizovat, aby proběhl efektivně.

Fáze procesu vzdělávání:

1. určení skutečné potřeby a cíle vzdělávání (analýza potřeb);
2. sestavení plánu vzdělávání (koncept);

¹¹HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. Vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s, 2007. Str. 20.

3. realizace vzdělávacích aktivit (metody vzdělávání);
4. vyhodnocení efektivity.¹²

1.6.1 Určení skutečné potřeby a cíle vzdělávání (analýza potřeb)

Po zjištění potřeb rozvoje je nutné znát cíle organizace, provést komplexní analýzu práce a úrovně znalostí, dovedností a schopností a rovněž analýzu obsazených pracovních míst. Jde o zjištění skutečné disproporce mezi požadavky pracovních míst a kvalifikační předpoklady zaměstnance z hlediska současných a budoucích potřeb. Přesné určení potřeby je dost problematické, většinou jde spíše o určitý odhad. Je třeba zvážit, kolik času a peněz je podnik ochoten vynaložit na rozvoj svých zaměstnanců, jaký bude přínos, kdo a jakým způsobem vzdělávání zajistí. K tomu jsou potřebné údaje o jednotlivých pracovních místech, která lze posoudit na základě komplexní analýzy práce. Patří sem popisy práce funkčního místa, specifikace požadavků na zaměstnance, profily lidských vlastností a schopností. Dále jsou potřebné údaje o jednotlivých zaměstnancích, které získáváme z výsledků hodnocení, psychodiagnostických testů, zkoušek odborné způsobilosti, cíleně vedených rozhovorů apod. Významnou roli zde hrají přímí nadřízení, kteří mají možnost denně sledovat své zaměstnance a provádějí jejich hodnocení. Hodnocení představuje základní zdroj informací o potřebě zvyšování odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců.

1.6.2 Sestavení plánu vzdělávání (koncept)

Na základě analýzy potřeb vzdělávání se vypracuje plán programu vzdělávání, který zahrnuje informace o předpokládaném počtu účastníků, délce a místě konání kurzu, lektorů, harmonogram výuky, náklady na účastníka, obsah výuky, využití v praxi a vyhodnocení kurzu. Program se sestavuje tak, aby odpovídal konkrétním specifickým podmínkám a potřebám zaměstnanců i organizace.

1.6.3 Realizace vzdělávacích aktivit (metody vzdělávání)

Pod metodami rozumíme způsoby, kterými se šíří znalosti, informace a hodnoty účastníkům. Výběr metod závisí na cíli kurzů, cílové skupině (vedoucí zaměstnanci, provozní zaměstnanci,...) a na kvalitě lektora. Při volbě metod a realizačních forem

¹²KACHAŇÁKOVÁ, Anna: *Podnikové vzdelavanie pracovníkov*. In: PMPP 11, 1996. Str. 120.

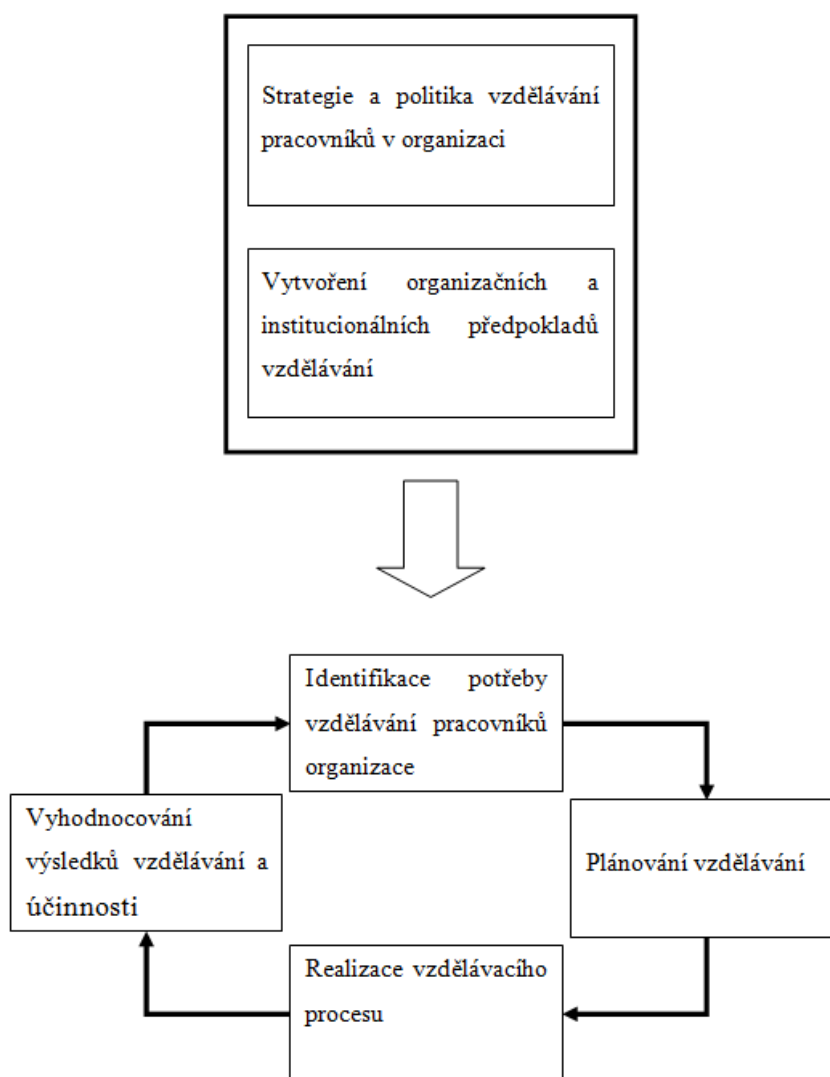
platí zásada co největší možné aplikace aktivních metod, tedy posun směrem od přednáškových metod k řešení konkrétních úkolů.

1.6.4 Vyhodnocení efektivnosti

Cílem vyhodnocení je zjistit stupeň osvojení poznatků, dovedností, které byly prezentovány na kurzu, zjistit zpětnou vazbu a názory účastníků kurzu. Hodnocení je důležitým předpokladem další optimalizace vzdělávacích programů.

Všechny přístupy k organizování vzdělávání v podniku musí realizovat vrcholový management. Management by měl dokonale znát situaci v podniku. Vzdělávání by mělo být organizované podle budoucí strategie a vize rozvoje společnosti. Vedení by mělo mít na paměti, že dalším vzděláváním se připravuje na budoucnost a neřeší současné problémy (až na výjimky plynoucí z aktuální situace). Na organizování vzdělávacích aktivit podnik potřebuje člověka, který zná dobře operační prostředí, mentalitu zaměstnanců a má dostatečné znalosti a zkušenosti s touto prací.

VÝCHODISKA



Obrázek 2: Schéma základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků.

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005. ISBN 80-7261-033-3. Str. 245.

1.7 Formy vzdělávání

Podnikové vzdělávání lze organizovat v podstatě třemi formami:

- interní forma vzdělávání;
- vzdělávání zabezpečované externí firmou;
- kombinovaná forma vzdělávání.¹³

¹³TUMA, Miroslav: *Program pozitivních změn*. In: PMPP 9, 1998. Str. 117-119.

1.7.1 Interní forma vzdělávání

Firma si vzdělávání zabezpečuje vlastními silami a prostředky. Mezi největší výhody interní formy vzdělávání patří:

- firma nejlépe zná své potřeby vzdělávání;
- témata mohou být konkrétní, firma se nemusí obávat zneužití interních informací;
- společnost zná odbornou úroveň účastníků;
- lektoři také znají účastníky;
- přednášky a příklady se týkají problémů firmy;
- minimalizace ztráty času – lektoři i účastníci jsou na jednom místě;
- témata se mohou týkat i strategie a vize podniku;
- výukové materiály mohou obsahovat i interní informace;
- finanční výhody.

1.7.2 Externí forma vzdělávání

Vzdělávání se zajišťuje na základě objednávky vzdělávací firmě. Vysokou kvalitu personálního řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci často nelze dosáhnout jen využitím vlastních zdrojů a možností. Tuto formu vzdělávání si mohou dovolit jen největší společnosti. Proto organizace využívají služby personálně-poradenských firem. Externí poradci jsou nezaujatí a do řízení a rozvoje lidských zdrojů organizace přinášejí nové pohledy a dynamiku. Vzhledem k restrukturalizaci naší ekonomiky, potřebě nových přístupů k řízení lidských zdrojů i nedostatku kvalitních manažerů jsou úkoly a význam poradenství v této oblasti u nás podstatně výraznější. Vlivem vzniku nových společností a vstupem zahraničního kapitálu bude význam ještě dále růst.

Výhody personálně-poradenské firmy:

- větší profesionalita lektorů, nestrannost;
- kvalifikovanější techniky projevu;
- lektoři mají širší úhel pohledu při zavádění nových technologií, softwarového vybavení,...;
- vzdělávání se může týkat i doplňkových témat, které pomáhají zaměstnancům v hlavní profesi (psychologie klienta, prodeje, ekologie, ISO normy,...);
- věnování se problémům, které se v zajetí tzv. podnikové slepoty se nezdály být důležité.

1.7.3 Kombinovaná forma

V této formě podnikového vzdělávání jde o kombinaci vzdělávání, které zajišťují interní lektori ve spolupráci s externími organizacemi. Interní lektori zajišťují výuku v konkrétní formě na aktuálních problémech podniku a externí lektori obohacují tento proces o širší pohled.

1.7.4 Metody a realizační formy vzdělávání

Rozlišujeme několik druhů třídění vzdělávacích metod:

1. podle způsobu realizace vzdělávacího procesu
 - aktivní metody – představují metody, při kterých je úlohou studenta analyzovat, zhodnotit problém a na základě analýzy vypracovat možné alternativy řešení a zformulovat konkrétní rozhodnutí. Jde o náročné metody rozvoje dovedností, cvičení, které vyžadují vlastní řešení, návrhy, aktivitu, samostatnost a představitost (případové studie, hraní rolí, experimentální cvičení, projekty,...);
 - pasivní metody – představují pasivní poslech teorie, napodobování a opakování po lektorovi (přednáška, video, počítač, názorná ukázka,...);
2. podle místa odborné přípravy
 - vzdělávání na pracovišti (rotace, předávání zkušeností, učení příkladem, informační stáž, zahraniční pobyty,...);
 - vzdělávání mimo pracoviště (přednášky, exkurze,...);¹⁴
3. podle účastníků vzdělávacího procesu
 - metody pro manažery;
 - metody pro provozní, výkonné zaměstnance.

1.8 Metody používané ke vzdělávání

Je třeba pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání THP pracovníků. Břímě odpovědnosti nesou manažeři a HR.

¹⁴VETRÁKOVÁ, Milota: *Personální management*. Banská Bystrica, EF UMB 1996

Známe širokou škálu metod a postupů vzdělávání zaměstnanců. Jelikož se v této práci zabýváme zejména vzděláváním výrobních pracovníků, vybrali jsme z této škály metody, které jsou vhodné a zejména reálně použitelné z pohledu časové a organizační náročnosti, praktických přínosů, nákladů apod.¹⁵

Tyto metody lze rozdělit do dvou skupin:

1. metody používané na pracovišti při výkonu práce:

- Instruktaž- při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostřední nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovní prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

- Coaching - představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

¹⁵POLÁKOVÁ, Tereza. *Optimalizace systému vzdělávání ve firmě Saint-Gobain Sekurit ČR*, s.r.o. Bakalářská práce. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2009, s. 30.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nestrukturalizované.

2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednáška - obvykle je zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.

- Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) - nebo také seminář, uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

- Vzdělávání pomocí počítačů- patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytující vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu její význam vzrůstá.

Výhody: Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je to dosti atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se zábavnou velmi názornou formou z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do

soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor. Metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména, jsou-li „šity na míru“ organizaci.¹⁶

Metod, které je možné použít při vzdělávání zaměstnanců je samozřejmě široká škála.

Touto kapitolou uzavíráme teoretickou část diplomové práce, v níž jsme se věnovali souvislostem, bezprostředně se týkajícím významu personální práce obecně a nadále oblastem, které se přímo týkají budování systému adaptace a vzdělávání. Nyní se dostáváme k praktické části.

¹⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005. ISBN 80-7261-033-3. Str. 250-257.

PRAKTICKÁ ČÁST

2. Charakteristika současného vztahu adaptačně-vzdělávacího procesu ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o.

2.1 O společnosti

Vývoj společnosti je v Dánsku dáván za příklad správného řízení firmy, která se z obývacího pokoje v Kodani pana Mariusa Hogrefa (obchodníka s textilem s malým týmem nočních strážců) za více než 100 let rozrostla do jedné z největších obchodních skupin v Dánsku s aktivitami ve většině částí světa a čtvrt milionem zaměstnanců na své výplatní listině.

Vývoj společnosti přinesl ohromný úspěch, růst a rozvoj, ale musel se vyrovnat i s těžkými časy a ohromnými výzvami, které v bouřlivém průběhu 20. století nastaly. Společnost zažila dvě etapy industrializace, dvě světové války, okupaci, ženskou rovnoprávnost, naftovou krizi, globalizaci, a další.

Díky výše uvedeným událostem se stala silnou mezinárodní společností, která je pyšná na dvě důležité hodnoty. První hodnota je podnikavý duch, manažeři společnosti se neustále snaží hledat nové služby a příležitosti pro své zákazníky, přičemž jsou v tomto jednání podporováni. Druhou hodnotou jsou lidské zdroje, společnost se snaží o příjemné a motivující pracovní prostředí, protože spokojenost zaměstnanců je základním stavebním kamenem pro poskytování kvalitních služeb zákazníkům.

2.1.1 Co přesně „ISS“ znamená?

V době založení společnosti symbolizovaly „ISS“ iniciály „International Services Systems“ a od každé společnosti uvnitř skupiny se očekávalo, že tyto iniciály ponese jako součást svého jména. Na začátku nového tisíciletí valná hromada dne 21. března 2000 představenstvu navrhla, aby registrovaný název mateřské společnosti byl změněn na pouhé „ISS“. Tento návrh byl schválen, a tak lze říci, že iniciály „ISS“ teď prostě neznamenají nic jiného než to že představují image v profesní organizaci, která se

rozrostla na jednu z největších společností poskytovatelů služeb na světě a má vedoucí postavení na trhu ve většině zemí, kde působí.¹⁷

2.1.2 Hodnoty společnosti (ISS Values)

„Upřímnost, kterou cítíme.

Podnikavost, kterou vykonáváme.

Kvalita, kterou poskytujeme.

Zodpovědnost, kterou cítíme.“

2.1.3 Naše zásady (Leadership Principles)

1. Na prvním místě je vždy zákazník.
2. Nadšení a vůle pro dosažení co možná nejlepšího výsledku.
3. Podpora změnám a inovativním řešením – zlepšování se.
4. Respekt jeden k druhému a vzájemná pomoc a podpora.
5. Snaha být tím nejlepším příkladem pro ostatní.
6. Podpora v rozhodování, v řešení a implementaci.
7. Rozvoj jednotlivce a týmů.
8. Týmová práce je srdcem naší činnosti.
9. Jedna společnost - sdílené hodnoty - jedna značka - jedna strategie.

2.1.4 Kodex zásad chování zaměstnanců ISS (Code of Conduct)

Lidé pracující v ISS jsou nejcennějším zdrojem společnosti, který vytváří hodnoty a vztahy a díky kterým může být společnost úspěšná. Společnost si vysoce cení přínosu všech svých zaměstnanců, současně je pro ni důležité jasné vymezení etických norem a norem chování, které odpovídají postavení ISS jako lídra ve svém oboru. Tato pravidla jsou logickou nadstavbou právních norem a interních pravidel a jsou součástí podmínek zaměstnání v ISS.

Osobní jednání zaměstnanců ISS:

- jednání zaměstnanců se musí shodovat se zákonem;
- ISS očekává od svých zaměstnanců, že budou dodržovat ISS hodnoty: upřímnost, podnikavost, zodpovědnost a kvalitu;

¹⁷ *Management guide*. Kodaň: ISS FacilityServices, s.r.o., 2007. s 3 .

- tam, kde osobní jednání není vedeno žádnou legislativou nebo směrnicemi, musí každý zaměstnanec používat přiměřený úsudek a dostatečný osobní zájem;
- v případě pochybností zaměstnanci projednají své otázky s nadřízeným nebo jiným odpovědným pracovníkem;
- se zákazníky, spolupracovníky a jinými obchodními partnery se musí jednat s respektem a objektivně;
- obtěžování, včetně obtěžování sexuálního je v ISS nepřijatelné;
- ISS vyžaduje, aby zaměstnanci vykonávali svou práci bez vlivu alkoholu či drog.

Korupce a úplatky

- ISS je proti jakékoliv formě korupce nebo úplatků a je připravena s těmito praktikami bojovat.
- ISS v soutěži s konkurencí používá čestné jednání a výhradně přednosti svých služeb.
- Bez ohledu na místní zvyky jsou jakékoliv osobní platby, provize nebo úplatky mezi ISS a zákazníky, dodavateli nebo státními úředníky přísně zakázány.
- Je nepřijatelné brát dary nebo jiné odměny od obchodních partnerů – kromě darů malé hodnoty, obvyklých v daném prostředí a sloužících k obchodním účelům.

Shoda se zákony konkurenčního jednání

- Shoda s pravidly konkurenčního jednání je východiskem obchodních praktik ISS.
- ISS s konkurencí nejedná o cenách, vymezení služeb, nebo rozdělení trhu.
- ISS nejedná v tajné dohodě s konkurencí během obchodních soutěží.
- ISS neinformuje o obchodních praktikách konkurenci (např. cenové relace, slevy, prémie, prodejní podmínky aj.).

Vztahy s obchodními partnery

- ISS seznamuje dodavatele, zákazníky a ostatní obchodní partnery s Kodexem ISS.
- ISS služby jsou v souladu se smluvenými standardy pro kvalitu, zdraví, bezpečnost a životní prostředí v objektech zákazníků.

- Je respektováno soukromí zákazníků a chráněny jejich údaje.
- Stížnosti zákazníka jsou efektivně přijímány a jsou považovány za cenný přínos k zajištění vysoké úrovně služeb.

ISS standardy pracovního prostředí

- ISS zajišťuje řádné pracovní podmínky pro své zaměstnance, včetně řádných hygienických a bezpečnostních standardů.
- ISS netoleruje žádnou formu diskriminace zaměstnanců.
- ISS respektuje svobodu sdružování a právo na kolektivní smlouvu, všichni zaměstnanci mají právo vstoupit do odborových organizací.
- ISS nepraktikuje nucené nebo nedobrovolné práce.
- V souladu s mezinárodními konvencemi ISS nezaměstnává děti.
- ISS respektuje adekvátní mzdu, tzn. minimální mzdu dle místních smluv a zákonů.
- Zaměstnancům ISS je nabízeno školení odpovídající jejich pracovnímu zařazení.
- ISS respektuje soukromí svých zaměstnanců a chrání jejich osobní údaje.

Statutární odpovědnost

- ISS je signatářem Deklarace lidských práv a svobod a je zavázána deseti zásadami Deklarace.
- ISS respektuje, podporuje a prosazuje lidská práva tak, jak jsou uvedena v Deklaraci lidských práv a svobod.
- ISS podniká dle celospolečenských principů.
- ISS se zavazuje neustále snižovat nepříznivé účinky svých aktivit na životní prostředí.
- ISS se chová jako řádný člen všech společností, ve kterých podniká.
- Sociální a etické závazky, týkající se prostředí v ISS, se musí odrážet ve všech jednáních se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a jinými subjekty.

2.1.5 Pracovní doba

Základní délka týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. Pracovní doba THP zaměstnanců na regionech je dána výkonem jejich práce a požadavky klienta a je v souladu s pružnou, rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou s měsíčním naplněním

pracovní doby. Základní pracovní dobu na regionech stanovuje příslušný ředitel regionu. Základní pracovní doba je Po až Čt 9:00 – 16:00 hodin, Pá 9:00 až 14:30 hodin. Volitelnou pracovní dobu si určí zaměstnanec individuálně na začátku nebo na konci základní pracovní doby.

Při osmihodinovém úvazku je zaměstnanci poskytována půlhodinová přestávka na oběd, která se nezapočítává do pracovní doby. Společnost předpokládá, že její zaměstnanci budou na začátku směny připraveni na pracovišti k výkonu práce.¹⁸

2.1.6 Profesní vztahy a spolupráce

Při plnění svých povinností se řídíme příkazy nadřízeného a popisem pracovní činnosti. Své úkoly vykonáváme svědomitě, iniciativně, včas a za dodržování zásad vzájemné spolupráce s ostatními kolegy. Za všech okolností zachováváme vůči kolegům zdvořilost, jednáme s nimi slušně, korektně, trpělivě, vlídně a ochotně, nesnižujeme autoritu a schopnosti kolegů a při společné práci respektujeme jejich názory a potřeby. Žádost o pomoc, podporu nebo názor a vyjádření vlastního názoru v zájmu lepších výsledků společných aktivit je považována za přirozenou. Při posuzování návrhů a řešení, které předkládá jiný spolupracovník nebo oddělení, se držíme odborného hlediska.

2.1.7 Týmová spolupráce

Abychom pracovali skutečně týmově, respektujeme společné hodnoty, aktivně spoluvytváříme firemní kulturu, naplňujeme vizi ISS a efektivně sdílíme informace a zkušenosti. Společně se snažíme, aby celý tým dosáhl vysokého výkonu. Kvůli tomu neprosazujeme sami sebe na úkor ostatních.

2.1.8 Komunikace

Komunikujeme otevřeně a vstřícně. Sdílíme své znalosti a zkušenosti s ostatními a nasloucháme jim. Používáme co nejefektivnějších komunikačních prostředků a snažíme se respektovat pracovní a časové vytížení ostatních.

¹⁸ *Welcome to ISS*. Kodaň: ISS Facility Services, s.r.o., 2011. s 26 - 29 .

2.1.8 Komunikace navenek (Externí komunikace)

Komunikací s médii ve společnosti ISS Facility Services je oprávněn generální ředitel, v jeho nepřítomnosti pověřený člen vedení společnosti.

Zaměstnanci nejsou oprávněni komunikovat s médii bez předchozí konzultace s generálním ředitelem.

2.1.9 Oblékání

Oblékáme se podle profesního statutu firmy a povahy práce, za kterou jsme zodpovědní. Oficiální pracovní oblečení se vyžaduje u zaměstnanců, kteří pracují v obchodní nebo administrativní sféře a kteří se buď v kanceláři, anebo mimo ni setkávají s klienty nebo obchodními partnery.

Zaměstnanci, kteří nemají během dne jednání s obchodními partnery a nejsou ve styku se zákazníky či klienty firmy, mohou volit oblečení méně formální. Toto platí v pátek pro všechny, kdo nemají jednání s klienty. Doporučuje se oblečení sportovně elegantní.

2.1.10 Pravidelné hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je základním prvkem procesu řízení lidských zdrojů ISS. Zodpovídá za něj vždy přímý nadřízený zaměstnanec. Úsek řízení lidských zdrojů poskytuje manažerům metodickou podporu a konzultace, vyhodnocuje a archivuje záznamy o hodnocení.

2.1.11 Mzda

Mzda je stanovena mzdovým výměrem. Mzda se vyplácí zpětně jednou za měsíc. Výplata je realizována bankovním převodem na osobní bankovní účet nebo složenkou na adresu zaměstnance, nejpozději do patnáctého dne v měsíci (bankovní převod).

2.1.12 Kariérový růst a profesní rozvoj

Kvalifikace zaměstnanců včetně dosažené úrovně vzdělání jsou základními předpoklady úspěšnosti společnosti ISS. Zaměstnancům poskytuje školení a další možnosti vzdělávání, aby mohli postupovat dále ve své kariéře a stát se úspěšnými v současném konkurenčním prostředí.

ISS umožňuje svým zaměstnancům pracovní postup a nové pracovní příležitosti, proto v případě uvolnění nebo vytvoření nového pracovního místa nejdříve zvažuje, zda se na toto místo nehodí někdo ze stávajících zaměstnanců. Úsek řízení lidských zdrojů pravidelně aktualizuje seznam volných míst a zveřejňuje výběrová řízení na firemních intranetových stránkách.

2.1.13 Zvyšování a prohlubování kvalifikace

ISS umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat a prohlubovat kvalifikaci dle platné dohody o zvyšování kvalifikace v případě, že studium zaměstnance bude přínosem pro společnost. Studium musí být schváleno ředitelem regionu nebo útvaru a HR ředitelem.

2.1.14 Výuka angličtiny

ISS zajišťuje hodiny angličtiny zaměstnancům, kteří k výkonu své práce potřebují zlepšit své jazykové dovednosti. Jazykové kurzy jsou zaměřeny především na konverzaci a aktivní využití jazyka.

2.1.15 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci společnosti ISS mohou využívat systém zaměstnaneckých výhod. Popis tohoto programu včetně způsobu čerpání je podrobněji popsán v samostatném dokumentu Systém odměňování a benefitů.

Zákoník práce určuje pro zaměstnance čtyři týdny dovolené.

2.1.16 Dovolená a svátky

Čerpání dovolené určuje zaměstnavatel po dohodě se zaměstnanci. Každý zaměstnanec by měl během kalendářního roku vyčerpat celou dovolenou. Neodpracuje-li zaměstnanec celý kalendářní rok (např. nastoupí v průběhu roku nebo ukončí pracovní poměr) je mu poskytována poměrná část dovolené.

ISS Facility Services dodržuje všechny státní svátky stanovené obecně závaznými právními předpisy.

2.1.17 Ochrana informací

Firemní informace a know-how jsou významnou hodnotou společnosti ISS. Proto je důležitá mlčenlivost o všem, co může mít charakter obchodního tajemství, a to i

po skončení práce pro ISS Facility Services. S osobními údaji se nakládá přísně podle firemních směrnic a zákonů.

Každý je povinen chránit přístup do počítačových systémů osobními hesly.

Ve firemních počítačích jsou povoleny standardní internetové protokoly/porty. Stahování a ukládání obrázků, videa, hudby a podobných materiálů je povoleno pouze pro pracovní účely. Používání firemních počítačů k soukromým účelům není dovoleno.

2.1.18 Používání softwaru a firemní síť

ISS klade zvláštní důraz na správné používání softwaru v souladu s jeho licenčními podmínkami.

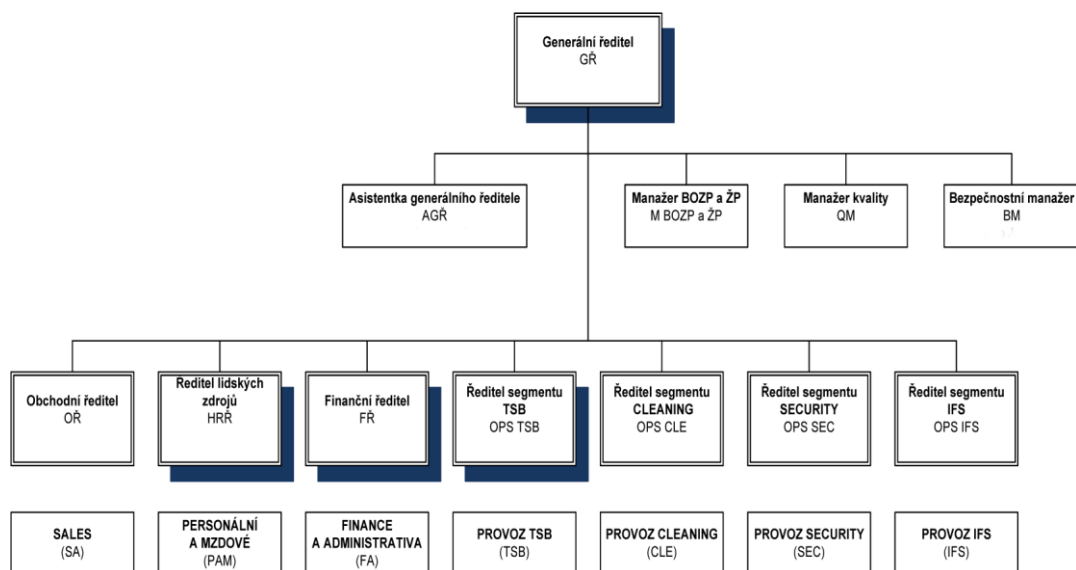
Na veškerých zařízeních společnosti mohou být instalovány nebo kopírovány pouze legální počítačové programy, databáze a data. Ve svěřeném pracovním počítači se smí používat pouze firmou instalovaný software. Nový SW smí instalovat pouze IT oddělení ISS, nebo jím pověřená osoba.

Firemní počítače a servery smí být používány výhradně pouze pro služební účely. Ukládání osobních dat (obrázky, hudba apod.) je zakázáno a tato data mohou být smazána bez předchozího upozornění.

2.1.19 Bezpečnost informací

Každé narušení nebo jiný bezpečnostní incident na pracovišti se musí co nejdříve nahlásit nadřízenému nebo některému ze členů bezpečnostního fóra, a to i když nedojde k žádným zjevným škodám. Informaci je možné předat prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky. Bezpečnostním incidentem se rozumí vše, co naruší fyzickou bezpečnost, způsobí nefunkčnost hardwaru nebo softwaru nebo únik informací.

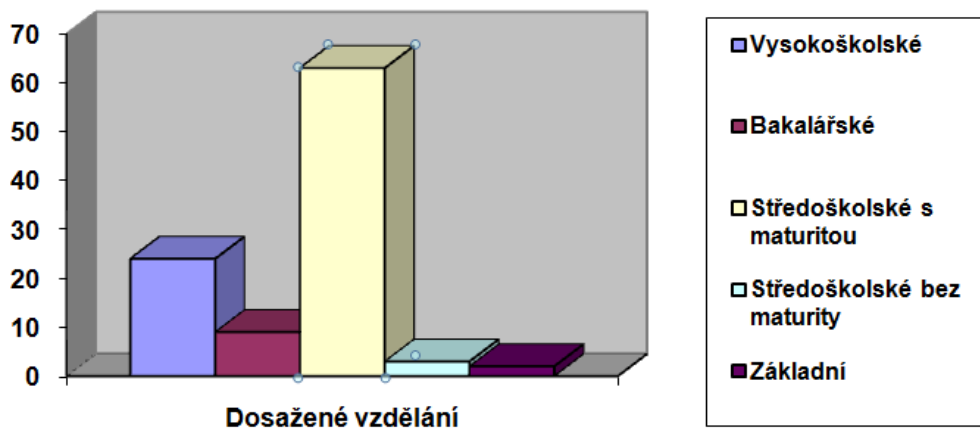
2.2 Organizační struktura



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti ISS Facility Services, s.r.o.

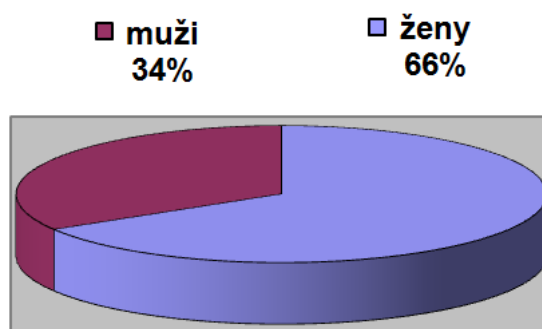
Zdroj: Personální oddělení

Pro průběh a vyhodnocení adaptačního procesu je důležité seznámit se s vzdělanostní strukturou THP zaměstnanců, u zaměstnanců s vyšším vzděláním se dá očekávat hladší průběh a zároveň na ně mohou být kladeny vyšší požadavky.



Graf 1: Vzdělanostní struktura THP zaměstnanců společnosti ISS Facility Services, s.r.o.

Zdroj: Personální oddělení



Graf 2: Procentuální podíl žen ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o.

Zdroj: Personální oddělení

2.3 Adaptační proces jako základ orientace zaměstnance

2.3.1 Vývoj uplatňování adaptačně-vzdělávacího procesu

Po roce 1998 nastal v oblasti podnikového vzdělávání ve společnosti ISS značný útlum. Došlo to až tak daleko, že dokonce byly zrušeny útvary vzdělávání. Na činnost, kterou zajišťovali více odborně připravení specialisté vzdělávání, najednou postačili jeden či dva pracovníci, mnohdy jen zaměstnanci s organizačními schopnostmi. Jejich úkolem bylo zajišťovat většinou aktivity vyplývající ze zákonů zaměřené na získání odborné způsobilosti. A přitom na centrále v dánské Kodani byla péče o rozvoj zaměstnanců společnosti ISS lépe zajištěna, fungovalo oddělení výchovy a vzdělávání a později zavedena ISS Univerzita. Česká ISS tuto činnost brala jako zbytečnou administrativní zátěž.

V české ISS došlo ke zrušení útvaru rozvoje a vzdělávání a ke snížení počtu zaměstnanců, kteří zajišťovali personální a vzdělávací činnosti. Chybou společnosti bylo i to, že se mnohdy nebyl brán ohled na zájem zaměstnance, ale rozhodovalo se „shora“. I když měli zájem vzdělávat se, vzbuzovalo za těchto podmínek spíše odpor. Bohužel tento prvek u těchto účastníků vzdělávání přetrvává dodnes, za jediný cíl školení považují „podpis na prezenční listině“. Tak jako ostatní činnosti se i vzdělávání plánovalo na několik let dopředu, přičemž se nerespektovaly aktuální potřeby vzdělávání a zaměstnanci ho nepovažovali za součást jejich osobního rozvoje. Při nárůstu konkurence v oblasti facility a značném důrazu na obchodní výsledky se oblast vzdělávání a rozvoje stala druhořadou. Cílem bylo přijmout dostatečné množství zaměstnanců, s ohledem na strategické cíle společnosti ISS.

Začal se připravovat plánovaný a řízený proces adaptace nově přijatých lidí a jejich nepřetržitý vzdělanostní růst. Tento proces se zajistil i propracovanou dokumentací.

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý, časově a finančně náročný proces. Přesto tento proces podepsáním pracovní smlouvy často končí a dál ve firmě nevěnují novému zaměstnanci dostatečnou pozornost. Následně se řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců, nebo si naopak příliš pozdě všimnou, že pracovník na určité pozici je nevykonný a má jen malé znalosti z oboru. Zkušební doba již uplynula a nezbyvá, než si nevykonného pracovníka ponechat a začít intenzivně sledovat jeho práci. Nejhorší variantou je stav, kdy nový zaměstnanec přijde první den do zaměstnání, hned je uveden na pracoviště a je nucen okamžitě vykonávat svou práci. V tomto okamžiku je nový pracovník velmi zmaten, jelikož nedostal žádné instrukce, nebyl seznámen s kolegy/pracovním týmem a firma přesto očekává, že bude kvalitně pracovat.

Řízení pracovní a sociální adaptace představuje jednu z nejvýznamnějších personálních činností. Její obsah je dán skutečností, že nový zaměstnanec, který přichází do pracovního kolektivu, se musí vyrovnat s podmínkami požadované práce, organizačním a technickým uspořádáním pracoviště, ale i začlenit se do společenských vztahů pracovní skupiny a celkového podnikového klimatu. Tento proces adaptace probíhá u každého nového zaměstnance, jeho výsledkem je konkretizace profilu zaměstnance vzhledem k určitému pracovnímu zařazení v podniku. Tento proces je třeba aktivně ovlivňovat a usměrňovat. V této oblasti dochází k postupnému vytváření vztahu zaměstnance a podniku. V průběhu tohoto procesu je nutné často překonávat závažné bariéry vytvářené odlišnostmi mezi představami zaměstnance o pracovním zařazení a jeho perspektivách a skutečnou pracovní situací a realitou společnosti.

Do společnosti ISS Facility Services, s.r.o. nastupují noví zaměstnanci se snahou profesionálně se uplatnit, získat nové zkušenosti a dovednosti a v neposlední řadě získat za svou práci i náležité ocenění. Na to, aby zaměstnanec podával plnohodnotný pracovní výkon, byl identifikován se společností ISS a jejími cíli a stal se stabilním článkem v její struktuře, potřebuje určitý čas na adaptaci.

2.3.2 Zabezpečení a řízení adaptačního procesu

Hlavním cílem adaptačního procesu je v optimálním čase dosáhnout, aby zaměstnanec zvládl nároky a požadavky spojené s výkonem požadované pracovní činnosti a získal pracovní způsobilost potřebnou pro kvalifikovaný výkon práce.

Do adaptačního procesu se zařazují všichni zaměstnanci, kteří nastupují do pracovního poměru ve společnosti ISS, nebo u nichž došlo ke změně pracovního zařazení s výjimkou zaměstnanců, kteří byli přijati do pracovního poměru na dobu určitou kratší než ½ roku, nebo u kterých došlo ke změně pracovního zařazení na dobu určitou kratší než ½ roku.

Zabezpečení a řízení adaptačního procesu je v kompetenci příslušného vedoucího zaměstnance (přímý nadřízený), který zároveň odpovídá za realizaci a obsahovou náplň adaptačního procesu. Proces začíná dnem nástupu do zaměstnání resp. dnem změny pracovního zařazení zaměstnance.

Délka adaptačního procesu je stanovena následovně:

- u nových zaměstnanců s praxí z předchozích zaměstnání v rozsahu 1-6 měsíců;
- u zaměstnanců společnosti ISS, u kterých došlo ke změně pracovního zařazení, v rozsahu 1-6 měsíců;
- u absolventů vysokých a středních škol, kteří vstupují poprvé do zaměstnání v rozsahu 3-6 měsíců.

Délku adaptačního procesu u jednotlivého zaměstnance určí příslušný vedoucí zaměstnanec v závislosti na náročnosti pracovního zařazení, doby a charakteru dosavadní odborné praxe a celkových schopností, znalostí a osobních předpokladů zaměstnance. Řízení adaptačního procesu se uskutečňuje podle adaptačního plánu.

2.3.3 Ukončení adaptačního procesu

Adaptace se ukončuje závěrečným pohovorem, jehož účelem je ověření způsobilosti zaměstnance pro kvalifikovaný výkon požadovaného pracovního zařazení. Závěrečný pohovor se musí uskutečnit nejpozději do jednoho měsíce po ukončení doby určené v adaptačním plánu.

Závěrečného pohovoru se účastní komise ve složení:

- příslušný vedoucí zaměstnanec odpovědný za průběh adaptace;
- odborný konzultant;
- vyšší nadřízený vedoucí pracovník, případně jím určený jiný zaměstnanec;

Ověření pracovní způsobilosti zaměstnance může probíhat několika formami:

- písemné nebo ústní odpovědi na předložené otázky;
- praktické ověření znalostí a schopností řešit konkrétní situaci v praxi;
- ověření jazykových schopností formou konverzace nebo překladu odborného textu (pokud adaptační plán obsahuje jazykovou přípravu).

Na závěr pohovoru komise posoudí a vyhodnotí průběh adaptačního procesu, včetně vyhodnocení adaptačního plánu a závěrečného pohovoru a výsledek hodnocení příslušný vedoucí zaměstnanec zaznamená na formuláři, jehož vzor je uveden v příloze G a dále pak formulář postupuje na personální útvar.

Výsledkem hodnocení může být:

- a) rozhodnutí o úspěšném ukončení adaptačního pohovoru - „vyhověl-v tomto případě“:
 - personální útvar předá vedoucímu pracovníkovi k podpisu formulář „Záznam průběhu adaptace pozice THP“, kopii dostane zaměstnanec, originál personalista založí do osobního spisu, přičemž personalista zaměstnance vyřadí z plánu adaptace zaměstnanců organizační jednotky;
 - příslušný vedoucí zaměstnanec může předložit návrh na zvýšení základní měsíční mzdy;
- b) rozhodnutí o neúspěšném ukončení adaptačního pohovoru - „nevyhověl“- v tomto případě komise může:
 - prodloužit adaptační proces, případně určit zaměstnanci další speciální přípravu;
 - v některých případech může dojít k rozvázání pracovního poměru (pokud zaměstnanec např. nesplňuje základní předpoklady pro výkon práce dané pozice, apod.).

2.3.4 Adaptační plán

Musíme konstatovat, že společnost ISS má velmi důkladně zpracovanou dokumentaci adaptačního procesu a to ve směrnici „Adaptační proces zaměstnanců ISS Facility Services, s.r.o.“. V procesu adaptace je to nejdůležitější dokument plán adaptace, ze kterého jsou zřejmé všechny důležité informace o průběhu adaptačního

procesu, včetně časového rozvrhu. Zpočátku měl personální útvar zpracovaných 35 adaptačních plánů pro jednotlivá pracovní zařazení. Každý plán se dále upřesňoval podle schopností a předchozích zkušeností zaměstnance. Pro odbourání administrativy se vytvořil vzor adaptačního plánu pro všechny zaměstnance, který dále upravuje přímý nadřízený pro každého zaměstnance zvlášť. Je to efektivnější způsob, protože přímý nadřízený nejlépe zná požadavky na konkrétní pracovní místo.

Adaptační proces se uskutečňuje ve smyslu adaptačního plánu, který písemně vypracuje příslušný vedoucí zaměstnanec ihned při nástupu zaměstnance do zaměstnání, resp. ode dne změny jeho pracovního zařazení. Adaptační plán se v jednom vyhotovení předá zaměstnanci, v jednom vyhotovení postoupí na personální útvar za účelem založení do osobního spisu a zařazení zaměstnance do plánu adaptace zaměstnanců pojišťovny. V případě potřeby příslušný vedoucí zaměstnanec určí zaměstnanci odborného konzultanta, který bude poskytovat pomoc v odborné oblasti i při praktickém výkonu práce.

Adaptační plán obsahuje:

- oblast, útvar, oddělení, jméno a příjmení nadřízeného pracovníka;
- jméno a funkci adepta a garanta odpovědného za průběh a plnění adaptačního plánu;
- název pracovní pozice, délku a cíle adaptačního procesu;
- závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu z pohledu přímého nadřízeného, garanta a HR koordinátora;
- vize rozvoje a vzdělávání do budoucnosti;
- seznam obecně závazných předpisů a směrnic společnosti.

Pokud je ukončen pracovní poměr v průběhu adaptačního období je nutné sdělit důvody a zapsat je do adaptačního plánu.

Zmíněné předpisy sestávají z pracovně-právní oblasti (organizační a pracovní řád, zákoník práce,...); předpisy týkající se konkrétní pozice (obecně upravující činnosti ve společnosti ISS, metodické pokyny, vnitřní předpisy, směrnice, příručky pro konkrétní činnost zaměstnance, doporučenou literaturu, případně jiné materiály).

- nejdůležitější činnosti, s nimiž se má zaměstnanec seznámit;
- případně návrh na doplnění vědomostí zaměstnance (kurz, školení apod.).

Příslušný vedoucí zaměstnanec vypracuje adaptační plán pro jednotlivé zaměstnance diferencovaně s přihlédnutím na jejich dosavadní odbornou praxi, zkušenosti a pracovní působení ve firmě ISS.

Adaptační plán je třeba sestavit tak, aby zaměstnanec:

- získal všeobecný přehled o společnosti ISS, jejich hlavních úkolech, cílech, filozofii, organizační struktuře, činnostech jednotlivých segmentů a oddělení;
- byl seznámen se základy služeb ISS (základní pojmy, předpisy upravující činnosti ISS,...);
- ovládl legislativní a vnitřní předpisy firmy ISS upravující činnost v oblasti jeho pracovního zařazení s cílem teoretické připravenosti na praktický výkon požadovaného pracovního zařazení.

2.3.5 Úloha vedoucího zaměstnance a personálního útvaru v adaptačním procesu

Rozhodující podíl na praktické části orientace nových zaměstnanců mají ve firmě ISS bezprostředně nadřízení.

Vedoucí zaměstnanec:

- řídí a kontroluje orientaci na pracovní místo;
- doplňuje obsah adaptačního procesu a adaptačního plánu;
- pomáhá řešit běžné problémy;
- v den nástupu nového zaměstnance jej provede po firmě ISS a představí mu jednotlivá oddělení;
- nového zaměstnance představí spolupracovníkům a ostatním vedoucím zaměstnancům;
- seznámí jej s pracovní náplní, právy, povinnostmi a bezpečnostními předpisy;
- seznámí jej se specialisty a odbornými konzultanty dané oblasti související s jeho pracovní pozicí, na které se může obrátit;
- provádí pohovory o problémech adaptace a průběžnou kontrolu;
- provádí hodnocení adaptačního procesu.

Personální útvar:

- vypracovává koncepci adaptace a časový plán pro jednotlivá pracovní zařazení;
- realizuje soubor písemných materiálů potřebných pro adaptaci;

- podílí se hlavně na úvodní fázi adaptačního procesu (úvodní formality), při podepsání pracovní smlouvy podává novému zaměstnanci základní informace a studijní podklady;
- v této souvislosti proškoluje vedoucí zaměstnance;
- spolupracuje s vedoucími zaměstnanci při kontrole a hodnocení adaptace.

V průběhu adaptace je vyžadována úzká kooperace personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců, stejně jako při vyhodnocování její efektivity. Získané zkušenosti se pak využívají při dalších programech adaptace zaměstnanců.

2.3.6 Vliv adaptačně-vzdělávacího procesu na stabilitu zaměstnanců ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o.

Mezi důležité faktory ovlivňující stabilitu zaměstnanců patří i to, jak podnik přijme zaměstnance, jak ho uvede do funkce a pomůže mu zorientovat se v novém prostředí a v nové práci, jak jej připraví na plnohodnotný výkon a nakonec i jak se bude starat o jeho další rozvoj. V současné době při obrovské konkurenci na trhu facility je v zájmu firmy ISS, aby si chránila a udržovala lidi, kteří jsou nositeli jejího duševního potenciálu. Mezi nejnovější hrozby dnešní doby patří „headhunting“ čili „lovení mozků“, kdy ze společnosti odcházejí vzdělání a odborně připravení zaměstnanci, do kterých kvalifikace firma ISS vynaložila nemalé peníze. Kromě jiných prostředků zvyšujících stabilizaci zaměstnanců věnuje firma ISS pozornost rozvoji a dalšímu vzdělávání, tedy i možnostem seberealizace zaměstnanců. Existuje i dohoda mezi firmou ISS a zaměstnancem mající charakter závazku setrvání v podniku jako protihodnota za poskytnuté vzdělání. Pokud firma ISS vyšle zaměstnance na studium na vysokou školu nebo univerzitu, tak by měl po ukončení studia setrvat v pracovním poměru 3 roky, jinak zaměstnanec musí uhradit náklady na studium.

Toto legislativní opatření má pro zaměstnance de facto nulovou hodnotu a slouží pouze jako určitý morální apel. Větší prostor pro stabilizaci vytvářejí motivační prostředky jako péče o další rozvoj zaměstnance, zajištění jeho kariérního postupu, různé zaměstnanecké výhody, ale i další faktory stabilizace, jakými jsou zajímavost práce, styl řízení, pracovní podmínky, technická vybavenost a dobré sociální vztahy. Přece jen nejdůležitějším stimulačním a stabilizačním faktorem se stále jeví odměňování. Pro tento důvod by se měla větší pozornost věnovat tzv. hodnotě pracovního místa, z čeho se následně odvozují náklady na stabilizaci zaměstnanců na

klíčových místech. V tomto ohledu by se měly sledovat takové kategorie jako významnost pracovního místa pro plnění úkolů a postavení firmy ISS a nákladovost na finanční úniky způsobené nekvalitou a neodborností práce. Pro firmu ISS je výhodnější a rozumnější věnovat prostředky na stabilizaci současného odborně připraveného zaměstnance, než organizovat přípravu nového.

2.4 Firemní vzdělávání ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o.

Oblast dalšího vzdělávání ve společnosti ISS velmi úzce souvisí s oblastí rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců, což vlastně znamená výchovu zaměstnanců pro vyšší pracovní posty (v minulosti tzv. kádrové rezervy). Tato oblast je orientována na získávání širší palety znalostí a zkušeností, které nejsou vždy nezbytné pro současný výkon práce. Tímto způsobem se formuje pracovní potenciál a kvalifikace a vytváří se tak z jednotlivce adaptabilní pracovní zdroj. V podnikovém vzdělávání se angažuje nejen personální oddělení, ale také všichni vedoucí zaměstnanci a ostatní oddělení. Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním zaměstnanců je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání sledující podnikovou strategii. Důležitá je existence standardních a speciálních školicích programů a vybraných školicích středisek. Firma ISS má vlastní doškolovací středisko na centrále v Praze a dále také v dánské Kodani. Také disponuje vlastními školiteli, kteří jsou odbornými zaměstnanci firmy, případně má firma smluvně zajištěné externí školitele.

V procesu přípravy vzdělávání jsou důležité tři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání;
- plánování vzdělávání;
- vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu použitých metod.

Všechny vzdělávací aktivity připravuje a metodicky řídí centrála firmy ISS v České republice v Praze a dále také v dánské Kodani, konkrétně zaměstnanci zabezpečující rozvoj a vzdělávání. Pokyny vycházejí z personálního útvaru na centrále, přicházejí na segmenty, oddělení, regiony a pobočky. Vzdělávací aktivity ve firmě ISS metodicky a organizačně řídí vedoucí zaměstnanci příslušné zakázky. Pod názvem „školení“ budeme dále rozumět pořádání samotných školení, seminářů, kurzů a vzdělávacích aktivit ve firmě ISS Facility Services, s.r.o.

Druhy organizovaných školení:

- podle „Plánu vzdělávacích aktivit“;
- jazykové kurzy;
- školení daná zákonem a interními předpisy společnosti;

Realizaci školení zajišťuje po organizační stránce personální oddělení, a to s agendou spojenou s úhradou školení, zasílám pozvánek(s programem školení), objednávaním ubytování, případně zajišťováním dalších požadavků.

HR koordinátor je odborný pracovník ISS, který odpovídá za:

- školicí akci v místě jejího konání;
- prezenční listiny, které jsou podkladem k fakturaci.

Lektor školení je odborný pracovník ISS, resp. externí/interní odborník, který odpřednáší dané téma.

Plán vzdělávacích aktivit je závazným dokumentem příslušné organizační jednotky a je zhotoven na základě písemných podkladů a požadavků vedoucích hlavních segmentů, oddělení této organizační jednotky, zejména za první a druhé pololetí každého příslušného kalendářního roku. Za jeho vypracování a předložení ke schválení odpovídá personální oddělení. Návrh plánu vzdělávacích aktivit se schvaluje na poradě vedení personální ředitelkou a generálním ředitelem.

Plán vzdělávacích aktivit musí obsahovat:

- název školení, program s časovým harmonogramem – stanovení pracovních aktivit, seznámení se s novými zákony, vyhláškami a dalšími úpravami souvisejícími s určenou problematikou;
- určení odborného a organizačního gestora kurzu, určení lektora kurzu (přednášejícího);
- termín a místo konání, počet účastníků, případně další organizační údaje
- předpokládané náklady.

Součástí plánu vzdělávacích aktivit mohou být i jazykové kurzy avšak pro ty zaměstnance, u nichž potřeba ovládnout cizí jazyk vyplývá z platné pracovní náplně

vypracované v souladu s dohodnutým druhem práce z pracovní smlouvy. Za výběr účastníků a program školení odpovídá gestor školení, kterým je odborný pracovník (vedoucí příslušného segmentu nebo oddělení).

Závěrem školení je řízená diskuze k probrané problematice, kde každý účastník má právo kvalifikovaně se projevit vstupem do diskuze k probrané problematice a zaujmout vlastní stanovisko. Gestor kurzu zhodnotí celý průběh školení a o jeho výsledku ústní formou informuje přímého nadřízeného zaměstnance.

Ostatní vzdělávací aktivity jsou aktivity mimo schválený plán zaměřené na prohloubení dosažené kvalifikace (zvýšení kvalifikace), kterou zaměstnanci využívají ve firmě na základě písemného souhlasu oprávněného vedoucího zaměstnance segmentu nebo oddělení. Jde například o studium při zaměstnání na vysoké škole nebo na univerzitě.

Osvědčení o absolvování studia se také předkládají personálnímu oddělení, jež je zadá do interního softwarového programu a následně založí do osobní složky daného zaměstnance.

2.3.1 Metody vzdělávání používané ve firmě ISS Facility Services, s.r.o.

Firma ISS realizuje podnikové vzdělávání jednak z vlastních zdrojů zahrnující vzdělávací aktivity ve vlastních prostorách s vlastními lektory, případně si zve lektory externí. A dále firma ISS uskutečňuje vzdělávání na základě objednávky vzdělávací organizaci.

Mezi základní metody předávání poznatků firmy ISS patří:

- školení;
- semináře;
- pracovní porady;
- zahraniční stáže;
- rotace práce.

Školení zahrnuje všechny vzdělávací akce konané ve firmě ISS. Jedná se především o kurzy a semináře zaměřené na zvyšování odborné připravenosti zaměstnanců, aktualizace právních předpisů, seznámení se s novými poznatky a zkušenostmi především v oblasti Facility Management. Tato školení jsou většinou zajišťována z vlastních zdrojů.

Semináře jsou vzdělávací aktivity realizované na základě objednávky poradenské firmě. Jde o vzdělávání manažerů a vedoucích zaměstnanců v oblasti řídicí práce a nových přístupů vedení lidí a organizace.

Pracovní porady a instruktáž je vhodná metoda formování pracovních schopností pracovníků. V průběhu porady se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen informovanosti, ale i pocitu sounáležitosti s pracovním kolektivem, motivace k individuální aktivitě a iniciativě. Je to neformální metoda, která může účinně přispět k rozšíření znalostí nových a méně zkušených zaměstnanců.

Zahraniční stáž je především určena pro získávání a rozšiřování manažerských dovedností vybraných manažerů. Tato forma rozvoje připadá v úvahu jen pro malý počet zaměstnanců. Realizuje se na základě smluvní výměny stážistů ze zahraničních skupin ISS. Předpokladem účasti na zahraniční stáži jsou jazykové dovednosti, především anglického jazyka.

Rotace práce je metoda, při níž je školený zaměstnanec postupně za určité období prověřen úkoly v různých částech podniku. Je rovněž vhodná při výchově a adaptaci řídicích i řadových zaměstnanců. Metoda flexibilně řídí pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě společnosti ISS, rozšiřuje zkušenosti a schopnosti a zaměstnanec si vytváří komplexní obraz o firmě.

2.3.2 Další vzdělávání a jeho vazba na kariérní růst

Vzděláváním a péčí o zvyšování kvalifikace si ISS vychovává své vlastní kvalifikované a odborně připravené rezervy pro uvolněná místa řídicích zaměstnanců, buduje svým zaměstnancům kariéru. Cílem kariérního růstu zaměstnanců firmy ISS je jejich výběr, příprava, usměrňování a zajišťování jejich dalšího kvalifikačního, odborného a funkčního vzestupu. Motivaci pro budování kariéry musí mít v sobě především zaměstnanec, který zvyšování odborné kvalifikace, lepší pracovní výsledky a úspěchy spojuje s dalším rozvojem společnosti. Kariérní růst zaměstnanců společnosti ISS se uskutečňuje na základě plánů kariéry. Do kariérního růstu se zařazují zaměstnanci, kteří se v pracovním zařazení osvědčili a mají:

- požadovanou odbornost;
- pozitivně charakterové a morální vlastnosti;
- ochotu dalšího prohlubování a zvyšování kvalifikace;
- ochotou získávat nové informace.

Plán individuální kariéry obsahuje:

- základní identifikační údaje;
- současné pracovní zařazení;
- okruh řídicí funkce, na kterou se se zaměstnancem uvažuje do budoucna;
- možnosti jeho dalšího osobního rozvoje – povýšení, zařazování do odborných; pracovních týmů společnosti ISS apod.

Plán osobního rozvoje je třeba sestavit tak, aby si zaměstnanec prohloubil a zvýšil kvalifikaci, zdokonalil se v jazykových znalostech a zdokonalil se v legislativě specificky určené pro vedoucí zaměstnance, na kterou je připravován.

Vypracováním plánů kariéry na okruh řídicích funkcí a vytvářením dalších vzdělávacích příležitostí pro zaměstnance společnost ISS dostatečně disponuje odbornými personálními rezervami pro svůj rozvoj. Výchova vlastních lidí je pro firmu ISS výhodnější, než získávání nových manažerů. Jednou z nejdůležitějších výhod je loajálnost a stabilita takto vedených zaměstnanců.

2.5 Hodnocení závěrů adaptačně-vzdělávacího procesu

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí systému personálního řízení s bezprostřední vazbou na oblast dalšího vzdělávání, procesu adaptace a zároveň na oblast kariérního růstu. Důležitým cílem hodnocení je prohloubení vzájemné komunikace vedoucích a jejich spolupracovníků v zájmu hledání a nalézání efektivních forem vzájemné spolupráce.

Význam hodnocení nabývá na důležitosti, pokud se výsledky hodnocení důsledně využívají v personální práci každého vedoucího zaměstnance při řízení a vedení zaměstnanců, zejména při posuzování jejich pracovní způsobilosti a výběru zaměstnanců pro kariérní růst.

Závěrečnou fází adaptačního procesu i absolvování jakéhokoliv podnikového vzdělávání je hodnocení. Hodnocení zaměstnance musí být provedeno vždy za přítomnosti hodnoceného ve formě hodnotícího rozhovoru. Provádí se písemně nebo ústně, případně prakticky, zvládnutím konkrétní situace. Průběh a výsledky jsou zaznamenány na příslušném tiskopise „Formulář hodnocení rozhovoru“.

Na hodnotícím rozhovoru se účastní komise ve složení:

- příslušný vedoucí zaměstnanec, bezprostředně nadřízený;

- HR koordinátor;
- vyšší nadřízený vedoucí zaměstnanec.

Při hodnocení procesu adaptace je přítomen i případný odborný konzultant.

Vzhledem k častým legislativním změnám jsou zaměstnanci pracující převážně s právními předpisy (zákoník práce, obchodní zákoník, technické předpisy, apod.) po ukončení adaptačního procesu přezkušováni dvakrát ročně.

Hodnocení je důvěrného charakteru a na písemný záznam se vztahují zásady a pravidla práce s materiály osobního spisu. Hodnotitel si prostuduje základní údaje o zaměstnanci, formuluje základní úkoly pro účastníka a vypracuje hodnotící list, který na závěr podepisuje.

Zaměstnanec si připraví úvodní vystoupení s názory a postoji k plnění úkolů, zaujme stanovisko k jednotlivým oblastem a kritériím hodnocení, na závěr se písemně vyjádří k závěrům hodnocení a podepíše formulář.

Závěry a výsledky hodnocení využívají vedoucí zaměstnanci:

1. pro přípravu návrhů při personálních změnách;
2. na zařazování zaměstnanců do plánu kariérního růstu;
3. pro vypracování podkladů pro hmotnou zainteresovanost zaměstnanců.

Výsledky a závěry hodnocení jsou významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.

Kvalifikace, vzdělání a duševní bohatství jsou těžko kvantifikovatelné. Například při hodnocení odborníky-pozorovateli narážíme na problém subjektivity, protože odborník upřednostňuje určité metody. Stejně tak posluchači mohou subjektivně hodnotit metody, hlavně ty, u kterých se od nich nevyžaduje mimořádné úsilí a aktivita. Dost obtížné je změřit změny v chování, ve schopnosti vést lidi, organizovat práci apod. Obecně můžeme konstatovat, že u zaměstnance, který plní relativně jednoduché úkoly, se může efekt vzdělávání projevit dost výrazně, zatímco u řídicích zaměstnanců je možné efekt vzdělávání sotva zpozorovat běžnými prostředky, protože se může projevovat postupně. V oblasti vyhodnocování účinnosti odborné přípravy má důležitou úlohu bezprostředně nadřízený, který u svého podřízeného nejlépe rozpozná zlepšení pracovního výkonu a aplikaci znalostí, které byly předmětem vzdělávání.

3. Návrh a možnosti zefektivnění adaptačně-vzdělávacího procesu

3.1 Návrhy pro zefektivnění adaptačního procesu

Hlavním cílem adaptačního procesu je pozitivní naladění nového zaměstnance vůči organizaci a tento proces vyžaduje ucelenost a organizovanost.

3.1.1 Návrh změny organizační struktury

Zaprvé v souvislosti s množstvím administrativy spojené s činnostmi v oblasti řízení a zabezpečování adaptačního procesu a v oblasti podnikového vzdělávání by bylo vhodné zřídit na personálním oddělení nové pracovní místo, které by mělo kromě jiných činností v kompetenci i metodické řízení a zajišťování procesu adaptace a podnikového vzdělávání.

3.1.2 Doporučení pro dokumentaci v rámci adaptačního procesu

V dokumentaci týkající se adaptačního procesu bychom doporučovali jasně vymezit pojmy, jako jsou:

- rozvoj zaměstnanců;
- orientace;
- proškolení;
- doškolení.

Jednou z používaných metod adaptace je i rotace pracovních činností. Pro tuto metodu bychom doporučovali v adaptačním plánu uvést seznam rotačních míst a časové období působení zaměstnance na jednotlivých pracovních úsecích, určit prioritní pracovní místo, kde bude zaměstnanec nejdéle provádět adaptační praxi.

3.1.3 Časový plán adaptačního procesu

V průběhu adaptačního procesu by se měl dodržovat časový plán určený v plánu adaptace. Při jeho sestavování by se mělo dbát na to, aby si zaměstnanec osvojoval

informace a poznatky po částech a podle určité priority. Průběh procesu adaptace může být uspořádán například následujícím způsobem.

1. Shromažďování potřebných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po přijetí zaměstnance.
2. Při podepisování pracovní smlouvy může dojít k poskytnutí dalších písemných, ale i ústních informací z personálního oddělení a od přímého nadřízeného. Může proběhnout úvodní rozhovor s cílem diagnostikovat zájmy, postoje, aspirace a cíle zaměstnance.
3. Mezi podpisem pracovní smlouvy a nástupem do zaměstnání doporučujeme, aby budoucí nadřízený udržoval kontakt s novým zaměstnancem, poskytoval mu další informace, pomohl například s ubytováním apod.
4. V den nástupu do zaměstnání nový zaměstnanec absolvuje všechny procedury spojené s nástupem.
5. Je proveden po podniku, příslušném oddělení, představený nadřízeným a spolupracovníkům, seznámen s prvními přidělenými úkoly. Začíná jeho intenzivní adaptace.
6. První týden může nový zaměstnanec absolvovat pohovory s nadřízeným, specialisty, zařazuje se do skupiny spolupracovníků, plánuje své pracovní úkoly.
7. Druhý a třetí týden začíná plnit běžné povinnosti zcela samostatně. Měl by být uskutečněný pohovor s personálním oddělením a nadřízeným o průběhu dosavadní adaptace, jak se zaměstnanec vyrovnává s případnými obtížemi.
8. Na konci prvního měsíce na pracovním místě by měl zaměstnanec absolvovat předepsané základní školení. Přímý nadřízený je v neustálém kontaktu se zaměstnancem a vyhodnocuje dosavadní průběh adaptace.
9. Podle stanovené délky adaptačního procesu jsou na nového zaměstnance od druhého měsíce do konce adaptace kladeny všechny úkoly vyplývající z pracovní funkce, zaměstnanec absolvuje další odborné školení.

Jednou za dva týdny se může formálně setkat se svým vedoucím za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení případných problémů. Po ukončení doby adaptace se hodnotí jeho pracovní výkon a projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

3.1.4 Návrhy pro průběh nástupního pohovoru

Tak jako jsme uvedli v kapitole 1.1 velmi důležitý je první dojem stejně pro organizaci, i pro zaměstnance. Nejvhodnější formou pro navození pozitivního dojmu je realizace nástupního pohovoru. Většinou tento pohovor nemá standardizovanou formu, probíhá neformálně a otázky jsou kladeny spontánně. Bylo by vhodné, aby si vedoucí zaměstnanec rozhovor řádně připravil a nespoléhal se na momentální improvizaci. Pro vlastní potřebu by si měl připravit v písemné formě řadu otázek vzájemných se k jednotlivým tématům rozhovoru. Vyhne se tak zbytečnému přeskokování z tématu na téma či zbytečným pauzám v rozhovoru nebo nezapomene na důležitou informaci, což působí na obou stranách rušivě. Předimenzovaný čas věnovaný rozhovoru může vyvolávat dojem nadměrné zvědavosti a na druhé straně příliš krátký rozhovor vyvolává dojem povrchnosti. Z psychologického hlediska by interview nemělo trvat déle než 30 minut a být kratší než 15 minut.

Je samozřejmostí, že si přímý nadřízený prostuduje doklady o novém zaměstnanci a strukturovaný životopis, motivační dopis, osobní dotazník a přehled o předchozích zaměstnáních včetně referencí, vyhodnocení testů realizovaných během výběrového řízení. Vedoucí by se měl zorientovat v zaměstnancově aspiraci a míře ochoty pracovat ve prospěch firmy. Při otázkách věnovaných předchozím zaměstnáním má vedoucí možnost získat obraz o pracovních návycích, nárocích, vytrvalosti či osobních vlastnostech. Užitečné je věnovat pozornost i délce působení v jednotlivých zaměstnáních a otázce střídání pracovišť. Stejně tak by nemělo ujít, zda si zaměstnanec při střídání zaměstnání zachoval svou profesi nebo ji současně změnil. Okrajově je vhodné věnovat část rozhovoru osobním zájmům a stručně i rodinné situaci. V poslední části rozhovoru je nezbytné umožnit zaměstnanci, aby sám konkretizoval své požadavky na práci, své představy a cíle, které by chtěl realizovat na novém pracovišti. Když tento rozhovor probíhá mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, je na schopnostech vedoucího, aby správně využil výsledky rozhovoru. Proto by měl mít přesné informace o náplni práce, měl by se zdržet komentování odpovědí respondenta a nevyjadřovat verbálně či neverbálně nespokojenost s odpověďmi, neměl by podceňovat postřehy a návrhy zaměstnance. Tyto návrhy mají často poměrně vysokou informační hodnotu, nejsou zatíženy stereotypem a lze je do budoucna použít.

Pro urychlení průběhu adaptace je velmi účelné pověřit nového zaměstnance konkrétní prací. Po určitém čase je třeba provést opětovný rozhovor, jehož cílem je

zjistit, do jaké míry se zaměstnanec vyrovnal s adaptačními potížemi, zda se jeho představy o práci naplnily a zda případně neuvažuje o odchodu ze zaměstnání.

Pracovní výkonnost je v převážné míře přímo úměrná míře adaptace na nové prostředí a absence vstupního rozhovoru vyvolává zbytečné prodloužení adaptačního procesu.

3.1.5 Doporučení pro obsah adaptačního plánu

Aby byl proces kompletní, bylo by třeba do dokumentace adaptačního plánu zahrnout kromě časových intervalů na prostudování materiálů i časové horizonty týkající se pracovních úkolů řešených samostatně.

Pokračováním a tedy i součástí plánu adaptace by měl být plán kariérního růstu zaměstnance, který by obsahoval harmonogram odborného rozvoje spojený s okruhy činností, kterými bude zaměstnanec procházet, a vytipování vzdělávacích aktivit s důrazem na oblast aktuálních znalostí pro perspektivní činnost oddělení.

Plán adaptace je velmi dopodrobna rozpracovaný po odborné stránce, obsahuje všechny předpisy a materiály, které jsou nezbytné pro osvojení požadovaných znalostí. Domníváme se, že v plánu adaptace absentují materiály, které by pomohly zaměstnanci v celopodnikové orientaci. Není nutné, aby zaměstnanec musel vědět všechny informace nazpaměť, je však důležité, aby si je v případě potřeby dokázal najít. Každý zaměstnanec se musí seznámit s historií, cíli, obecnými informacemi o podniku a s informacemi adresovanými všem zaměstnancům. Pro zaměstnance je to příliš mnoho nových poznatků najednou a určitě si je nezapamatuje, pro personalistu a vedoucího zaměstnance to znamená značné prodloužení úvodního rozhovoru, který se dá využít i efektivnějším způsobem. Někdy se stává, že při návalu administrativní práce a úvodních formalit při nástupu nového zaměstnance není čas k ústnímu seznámení s podnikem a ponechá se na zaměstnancích, aby si informace sehnali a doplnili sami. Možná dosud někteří z nich nevědí o historii společnosti ISS. Tento nedostatek by mohla vyřešit příručka pro zaměstnance.

3.1.6 Příručka pro zaměstnance

Navrhovali bychom, aby se obecné informace společné pro všechny zaměstnance shrnuly do tzv. příručky pro zaměstnance, která ušetří čas a práci personálnímu oddělení, přímému nadřízenému a nový zaměstnanec se sám postupně seznámí s firmou a je důležité, že veškeré informace bude mít po ruce.

Přehled podniku:

- písemné uvítání nového zaměstnance;
- minulost = historie společnosti ISS;
- strategie, trendy, cíle, hlavní rysy firemní politiky;
- organizace společnosti ISS, organizační struktura a vztah jednotlivých částí organizace (centrála, segmenty, regionální zastoupení);
- fotografie a funkce klíčových vedoucích zaměstnanců.

Způsob odměňování:

- tarify a tarifní třídy;
- způsob a termíny vyplácení mezd, srážky ze mzdy;
- způsob vyplácení zálohy na mzdu;
- příplatky, odměny, dovolená;
- možnost úvěrů;
- záznam docházky;
- přestávky v práci, polední přestávky;
- denní pracovní doba, pracovní režim.

Zaměstnanecké výhody:

- poskytování volna;
- penzijní připojištění;
- možnost vzdělávání při výkonu práce;
- poradenské služby z různých oddělení/segmentů;
- rekreační a společenské aktivity;
- ostatní služby poskytované zaměstnancům.

Oddělení a pracovní vztahy:

- možnosti povýšení, přemístění, nabídka volných pracovních míst;
- práva a odpovědnosti zaměstnanců;
- vztahy s nadřízenými a odbory;
- možnosti sdružování zaměstnanců;

- kolektivní smlouva;
- kontrola a způsob hodnocení pracovního výkonu, normy pracovního výkonu;
- disciplinární předpisy;
- postup při stížnostech;
- postup projednávání návrhů a nápadů ze strany zaměstnanců;
- hygiena a úklid;
- používání uniformy a jmenovek (jen u některých pracovních míst);
- ukončení pracovního poměru.

Stručně popsané bezpečnostní předpisy:

- bezpečnostní zařízení, jejich plán;
- zdravotnická zařízení, první pomoc (lékárnička);
- bezpečnostní předpisy, hlášení požárů, prevence.

Zařízení podniku:

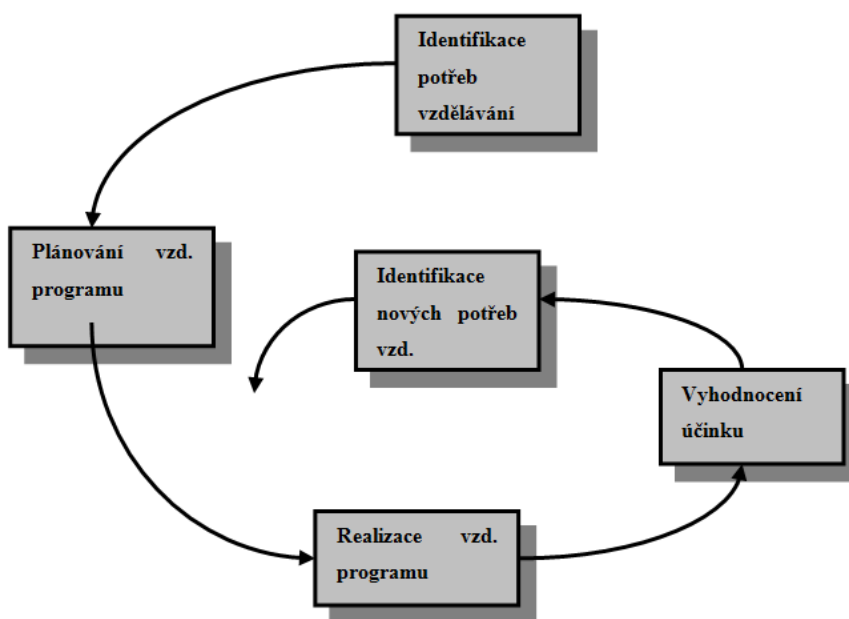
- plán (mapa) podniku a jeho zařízení;
- stravování a jídelna, jídlo na pracovišti;
- prostory pro kuřáky;
- vchody pro zaměstnance;
- parkování;
- oddechové prostory;
- zasedací/školící místnosti.

Firemní komunikace:

- seznam důležitých telefonních čísel;
- vnitropodnikové linky;
- intranet;
- firemní publikace, ISS magazín, Firemní Občasník;
- firemní informační nástěnka.

3.2 Návrhy v oblasti firemního vzdělávání

V procesu firemního vzdělávání jsou klíčové dvě fáze: identifikace potřeby vzdělávání a poslední fáze vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu. Tyto dvě fáze je nutné vzájemně propojit, protože na základě zjištěných výsledků účinnosti vzdělávání mohou vylepšit a formovat nové požadavky a potřeby vzdělávání.



Obrázek 4: Spirála postupu organizování procesu vzdělávání.

3.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Je důležité, aby proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhal uceleně v celé společnosti ISS.

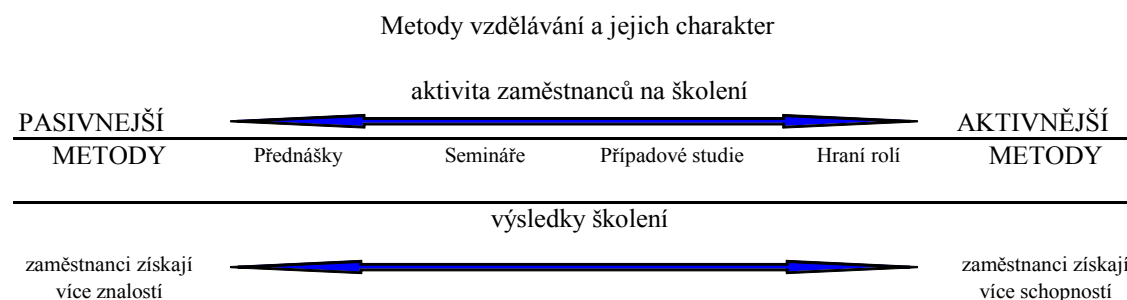
1. Nejdůležitějším zdrojem informací pro tuto oblast by se měla stát analýza pracovních míst. Její náplní je systematické zkoumání úkolů, povinností a odpovědností vyplývajících z daného pracovního místa. Úkolem personálního oddělení je vymezit vznik a zánik pracovního místa v souvislosti s organizačními a strukturálními změnami ve firmě ISS. Změnou a aktualizací stávajících popisů pracovních činností se získávají i nové kvalifikační požadavky na zaměstnance.
2. V oblasti pracovního hodnocení bychom navrhovali doplnit hodnotící formulář o oblasti, ve kterých by se měl zaměstnanec zdokonalit. Porovnáním výsledků

analýzy pracovních míst a pracovního hodnocení můžeme i identifikovat určitou disproporci mezi požadavky a současnými předpoklady pro pracovní výkon.

3. Údaje o pracovním místě získáváme metodami jako dotazník, pozorováním a jejich kombinací. Důležité je také analyzovat podněty a postoje zaměstnanců k aktualizaci a redesignu pracovního místa.
4. Je třeba zkoumat a hodnotit pracovní výkon jednotlivce na pracovním postu, který vyžaduje určitou proměnu.
5. Analýzou výsledků konzultací o současných problémech a budoucích cílech a úlohách společnosti ISS získáme další informace pro identifikaci potřeb vzdělávání.
6. Doporučujeme vypracovat vzdělanostní strukturu pro určení potřeby zvyšování kvalifikace a vzdělanostní úrovně.
7. Vhodné je zkoumat informace o využívání fondu pracovní doby, absence, PN, úrazy,...
8. Je třeba brát v úvahu informace o spokojenosti klientů.
9. Důležité je sledovat změny mimo firmu (legislativní změny).

3.2.2 Zlepšení realizace vzdělávání

Dále by bylo vhodné rozšířit obsah vzdělávání o rozhodovací, komunikativní a manažerské schopnosti, které jsou zaměřeny na formování sociálních vlastností a osobnost. Efektivní by bylo obohatit metody vzdělávání o moderní přístupy, ve kterých by byla zajištěna zpětná vazba. Používat metody vzdělávání jako případové studie, hraní rolí, experimentální cvičení, při nichž mohou studenti uplatnit vlastní návrhy řešení, zaujmout vlastní stanoviska, rozvíjet analytické schopnosti.



Obrázek 5: Metody vzdělávání a jejich vliv na výsledky vzdělávání.

Pro zdokonalení systému vzdělávání navrhujeme rozčlenit zaměstnance do skupin podle jednotlivých organizačních úrovní a pro tyto skupiny pak vypracovat vzdělávací plány s konkrétními odbornými školeními. Tento program však bude třeba upravit na základě zjištěných reálných potřeb vzdělávání.

- Skupina A – vrcholový management – generální ředitel, obchodní ředitel, ředitel lidských zdrojů, finanční ředitel, ředitel segmentu TSB, ředitel segmentu clearing, ředitel segmentu security, ředitel segmentu IFS.
- Skupina B – management I. úrovně – ředitelé regionů.
- Skupina C – management II. úrovně – vedoucí oddělení (personální, finanční, mzdové, ...), manager integrovaných služeb.
- Skupina D – provozní management – facility manager, contract manager, service manager.
- Skupina E – sales manager, senior planner.

Na základě rozdělení navrhujeme náplň vzdělávacího plánu pro jednotlivé skupiny:

- Skupina A
 - strategický management;
 - strategie úspěchu a rozvoje podniku;
 - management času;
 - management stresu;
 - jazyková příprava – individuální studium;
 - BOZP.
- Skupina B
 - manažerské tréninky;
 - vedení lidí;
 - efektivní komunikace;
 - přenesení pravomocí a úkolů;
 - stress management;
 - krizový management;
 - management kvality;
 - zahraniční kurzy a stáže;
 - jazyková příprava pro manažery;

- BOZP.
- Skupina C
 - kurzy řízení projektů;
 - specializované vybrané manažerské kurzy (jako u skupiny B);
 - jazyková odborná příprava.
- Skupina D
 - speciální kurzy facility managementu;
 - jazyková odborná příprava;
- Skupina E
 - kurzy asertivity, vystupování;
 - marketingové kurzy, direkt marketing.

3.2.3 Sebevzdělávání jako možnost udržování přiměřených nákladů na vzdělávání

Velmi důležité je sledování a udržování přiměřených nákladů na vzdělávání a zajištění jejich efektivního využívání. V rámci sledování nákladů na vzdělávání by mohlo personální oddělení zjišťovat a vyhodnocovat požadavky zaměstnanců na sebevzdělávání pomocí plánu řízeného sebevzdělávání. Měla by být dodržována zásada, že za rozvoj a vzdělávání nese odpovědnost kromě personálního oddělení a nadřízeného především samotný zaměstnanec.

Tento proces se dá rozdělit na 3 základní opakující se fáze:

- Sběr požadavků na sebevzdělávání jak od zaměstnance, tak od nadřízených zaměstnanců, kteří hodnotí jeho práci.
- Vyhodnocení požadavků a zajištění podkladů pro sebevzdělávání.
- Vyhodnocení aktivity jeho nadřízenými – z pohledu zlepšení pracovního výkonu díky nově nabytým znalostem.

U zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích je problematické hodnotit zlepšení díky např. nově získaným soft skills, proto by se tento proces měl opakovat v horizontu cca. 3-6 měsíců.

Část nákladů na sebevzdělávání by samozřejmě hradila společnost, hlavně náklady spojené se zajištěním materiálů či vhodných e-learningových kurzů, materiály je však většinou možné opakovaně poskytovat dalším zaměstnancům. Ušetřeny by byly hlavně prostředky za zajištění lektorů, místností, dopravy, za služby poradenské firmy,

apod. Sebevzdělávání by navíc nemuselo být realizováno v pracovní době zaměstnance, který by se mohl naplno věnovat pracovní náplni místo toho, aby např. musel dojíždět na pravidelná školení.

3.2.4 Hodnocení účinnosti odborné přípravy

V procesu vzdělávání je velmi důležitá poslední fáze, a to zhodnocení efektu vzdělávání. Hodnocení zaměstnanců, způsob provádění hodnocení a zkoušek způsobilosti je jasně vymezeno v dokumentaci. Efektivní by bylo doplnit dokumentaci o sledování chování a výkonu zaměstnance po ukončení vzdělávací akce. Metody, jak lze zhodnotit výsledky a účinnost vzdělávacího programu, jsou většinou nepřímé s těžko definovanými kritérii. Efektivnější je kombinovat kvalitativní a kvantitativní hodnocení.

Některé metody, které doporučujeme:

- sledování průběhu a reakce posluchačů na obsah programu;
- vstupní a výstupní testy;
- zjišťování zpětné vazby po ukončení školení dotazníky a rozhovory;
- monitorování změn v chování na základě odborné přípravy;
- po školení následná práce nadřízeného zaměstnance s jeho podřízeným pracovníkem;
- kvantifikaci praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (zvýšení produktivity, kvality služeb,...);
- měřitelné zlepšení výkonu jednotlivců;
- hodnocení uplatnění nabytých vědomostí v praxi.

Cílem v oblasti vyhodnocování efektivity vzdělávání by měl být ústup od testů a formálních způsobů hodnocení a upřednostnění neformálního hodnocení založeného na informacích získaných od posluchačů nebo vedoucích zaměstnanců. Neustále bychom si měli uvědomovat relativitu vyhodnocování znalostí. Efektivnost vzdělávání nespočívá jen v tom, že zaměstnanec podává lepší pracovní výkon, šetří firemní zdroje, ale i v tom, že se zvyšuje jeho spokojenost, zlepšují se mezilidské vztahy, vztah k vykonávané práci a zvyšuje se spokojenost klienta.

3.2.5 Finanční plán pro vzdělávání

Protože z HR oddělení bohužel nebylo možné získat detailní rozpis nákladů na vzdělávání zaměstnanců společnosti, tato podkapitola bude pracovat jen s podílem nákladů na celkovém rozpočtu na vzdělávání.

Návrh struktury nákladů na vzdělávání zaměstnanců:

- Odborná školení související s výkonem profese (včetně marketingových, manažerských a soft skills školení) – 60%
- Seznámení s interními předpisy a směrnicemi – 10%
- Školení nových postupů / technologií – 10%
- Zahraniční kurzy a stáže: 10%
- Jazyková příprava – 5%
- Ostatní výdaje a školení – 5%

Navržená struktura nákladů na vzdělávání zaměstnanců se snaží respektovat hlavní cíle společnosti. Nejdůležitější je správný výkon profese každého zaměstnance, na odbornou způsobilost je proto vynaloženo nejvíce nákladů, ale školení spojená s interními předpisy a směrnicemi či zavádění nových postupů/ technologií jsou neméně důležitá. Na tomto místě je důležité zdůraznit, že je navržen nárůst nákladů na zabezpečení zahraničních kurzů a stáží, tyto aktivity jsou velmi důležité a přináší pro zaměstnance neocenitelné zkušenosti a nový svěží náhled na problematiku spojenou s jeho profesí.

3.3 Reakce zaměstnanců společnosti ISS Facility Services, s.r.o. na průběh adaptačního procesu

Ve snaze zjistit postoj zaměstnanců na konkrétní průběh jejich adaptačního procesu, jsme oslovili několik zaměstnanců společnosti ISS Facility Services, s.r.o., kteří byli v nedávné době přijati do pracovního poměru, změnili svoji pracovní pozici či byli povýšeni.

V předcházející podkapitole jsme navrhli rozdělení zaměstnanců do několika kategorií pro zlepšení vzdělávacího programu na základě jejich pracovní náplně. V této podkapitole se pokusíme na základě těchto kategorií vyhodnotit průběh a úspěšnost adaptačního procesu.

Získávání relevantních informací jsme rozdělili do 5 navazujících kroků:

1. vytipování vhodných osob;
2. získání obecných informací o osobách;
3. vytvoření person;
4. vyhodnocení průběhu adaptačního procesu;
5. generalizace obecně platných informací.

3.3.1 Vytipování vhodných osob

Vytipování vhodných osob bylo základním cílem k úspěšnému získání relevantních reakcí zaměstnanců společnosti ISS Facility Services, s.r.o. na průběh adaptačního procesu. Zaměstnanci byli vybíráni tak, aby pokud možno reprezentovali dříve navržené kategorie zaměstnanců ze vzdělávacího plánu a aby bylo možno získané informace aspoň částečně generalizovat.

3.3.2 Získání obecných informací o osobách

Jakmile byly vybrány vhodné osoby, které souhlasili s poskytnutím relevantních informací, bylo přistoupeno k získání obecných informací, které mohou souviset jak s jejich prací, tak s průběhem adaptačního procesu.

Získávání informací probíhalo v zásadě ve dvou formách:

- dotazníky;
- rozhovory se zaměstnanci.


Většina zaměstnanců si i přes vysoké pracovní vytížení našla čas na cca. 30 minutový rozhovor. Vzhledem k tomu, že osobní setkání v této fázi nebylo nutné, ostatní zaměstnanci alternativně vyplnili dotazník, který obsahoval stejná témata, jako rozhovor. Následují tematické otázky, které byly zaměstnancům v této fázi kladeny:

- Váš věk, odkud pocházíte;
- na jaké pozici pracujete;
- Vaše vzdělání;
- Vaše předchozí praxe, proč jste přišel do ISS;
- popis současné pracovní pozice;
- jaké máte další pracovní cíle;
- jaké máte koníčky, jak trávíte dovolenou / volný čas.

3.3.3 Vytvoření person

Na základě informací získaných z dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci byly vytvořeny osoby reprezentující typické zástupce kategorií vzdělávacího plánu.

	Ing. Jiří Zelený
	45 let, 2 děti
	Skupina A
	Ředitel segmentu Property a ředitel region Praha
	Praxe – Philip Morris ČR
	Zájmy – motorismus, sport, chalupaření, rodinné akce

	Mgr. Ingrid Siváková, MBA
	33 let, 1 syn, pochází ze Slovenska
	Skupina A
	HR Director CZ&SK
	Praxe – NAY, a.s.
	Vzdělání – Vysokoškolské

	Ing. Karel Pelán
	Skupina B
	Business Development Director
	Praxe – SodexoPass, Johnson & Johnson
	Vzdělání – VUT v Brně
	Zájmy – rekreační sport (tenis, kolo, lyže, plavání, ...)

Ing. Tomáš Řezáč, MBA



32 let

Skupina C

Vedoucí oddělení controllingu

Praxe – Johnson Diversey, Ernst & Young

Vzdělání – FS ČVUT, MÚVS ČVUT

Zájmy – kultura, rekreační sport, motorismus

Ing. Branislav Hric



34 let, pochází ze Slovenska

Skupina E

Manažer BOZP a ŽP

Praxe – EMBRACO Slovakia, s.r.o., Kardia s.r.o

Vzdělání – Technická univerzita v Košicích

3.3.4 Vyhodnocení průběhu adaptačního procesu

Každý z výše uvedených zaměstnanců byl v nedávné době přijat do pracovního poměru, změnil svoji pracovní pozici či byl povýšen. V souvislosti s touto změnou každý absolvoval adaptační proces popsany v této diplomové práci a průběh i výsledek adaptačního procesu byly pečlivě zaznamenány do formuláře Záznam o průběhu adaptace pozice THP, který je jako Příloha H součástí této práce. Všechny záznamy o adaptačním procesu uvedených osob jsou také v přílohách této práce.

Jiří Zelený absolvoval 6 měsíční adaptační proces, ve kterém převzal své oddělení spolu se zakázkami, za které je odpovědný, a seznámil se s interními předpisy a postupy. Zaměstnanec je velice samostatný a zodpovědný a proto probíhal adaptační proces dokonce rychleji, než bylo plánováno. Nemá problém s komunikací napříč organizačními úrovněmi a ostatní zaměstnanci od něj cítí podporu. Open space cítí jako ideální pro první seznámení, nicméně při plnění důležitých pracovních úkonů spíše ruší a proto je dělá večer či přímo domova. Z důvodu kumulace optativy a výkonu své práce

si stěžuje na nedostatek času, kdy kvůli návštěvám klientů nemá dostatek času na udržení a získávání zakázek. Převzal i management Technického oddělení, které je ve špatném stavu a musí se mu věnovat. Navíc musí řešit i neodkladné HR záležitosti. Nedostatečně hodnotí seznámení s business ISS a také finanční kontrolou zakázek, začíná cítit tlak vytvářený na jeho osobu. Adept na rozdíl od jiných osob upozornil na mnoho interních nedostatků a přispěl k dalšímu rozvoji společnosti. Adaptační proces obecně hodnotí jako velmi náročné období s množstvím úkolů, které jen velmi těžko dají zvládnout. Byla identifikována vzdělání v oblasti time management a doporučena školení pro osobní rozvoj zaměstnance.

Ingrid Siváková absolvovala 3 měsíční adaptační proces, kde vzhledem k předchozím zkušenostem v HR se velice rychle zorientovala a hned od prvních měsíců byla schopna plnit své úkoly. Velice si cení pomoci a vstřícnosti svých kolegů, díky kterým se rychle začlenila do týmu. Adeptka je s průběhem adaptačního procesu velmi spokojena. Vzhledem k tomu, že v průběhu adaptačního procesu nebyl identifikován žádný nedostatek a ani adeptka nic nekritizovala, je k zamyšlení, do jaké míry jsou získané informace pravdivé a užitečné

Karel Pelán absolvoval 3 měsíční adaptační proces, ve kterém se seznámil se všemi SM, významnými zakázkami, softwarovými prostředky, interními předpisy a postupy. Velmi kladně hodnotí adaptaci do pracovního kolektivu a cení si proaktivního a vstřícného přístupu lidí, se kterými se setkal. Byla identifikována potřeba doškolení pro některé softwarové nástroje.

Tomáš Řezáč absolvoval 3 měsíční adaptační proces, ve kterém se seznámil se svěřenými úkoly a způsobu jejich řešení, interními předpisy a postupy. Díky svým předchozím zkušenostem zvládl adaptační proces velice dobře, je platným členem týmu a je připraven plnit i náročnější úkoly. Setkal se však s poměrně pesimistickým přístupem kolegů, kteří se někdy snaží vyhybat / přesouvat zodpovědnost a orientují se spíše na sebe, než na zákazníka a společnost. Také negativně hodnotil některé procesy ve finančním oddělení, jako např. projektové řízení a týmovou spolupráci (dodržování termínů, množství úkolů).

Branislav Hric absolvoval 3 měsíční adaptační proces, při kterém si osvojil samostatné řízení zakázek a seznámil se s interními předpisy a postupy. Díky pomoci svých kolegů se rychle stal platným členem týmu, je spokojen s průběhem adaptačního procesu a komunikace s nadřízenými mu nedělá problém. Zpočátku měl problém

zvyknout si na organizaci a styl práce ve společnosti a i po skončení adaptačního procesu bylo nutné stále koučovat a dohlížet na plnění úkolů.

3.3.5 Generalizace obecně platných informací

Z informací o průběhu adaptačního procesu se nyní pokusíme formalizovat obecně platné závěry, které budou jako hodnocením adaptačního procesu, tak i návrhy pro jeho vylepšení v budoucnu.

Adaptační proces probíhá u THP zaměstnanců dle potřeby 3-6 měsíců. Rychlost adaptace je u každého zaměstnance individuální, ale dá se říci, že to je optimálně dlouhá doba. Čas potřebný k adaptaci je také závislý na tom, jaké mají zaměstnanci pracovní zkušenosti a předchozí zkušenosti s adaptací.

V průběhu adaptačního procesu je velice důležitý přístup kolegů k novému zaměstnanci či k zaměstnanci, který změnil své pracovní místo. Ve většině případů se adepti setkali s velmi vstřícnými kolegy, kteří byli ochotni pomáhat s adaptací a předávat důležité informace.

Velmi důležitým výstupem adaptačního procesu je zpětná vazba od adepta. Na jedné straně je potřeba znát spokojenost adepta s průběhem celého procesu, na druhé straně je možné získat velmi cenné objektivní informace o interních problémech a nedostatcích. První cíl se vždy daří splnit, ale bohužel ne všichni zaměstnanci byli ochotni poskytnout své názory na interní problémy, které firmy trápí. Do budoucna je důležité získat od všech adeptů zpětnou vazbu na interní problémy a nedostatky a v dalším kroku je vyhodnotit a pokusit se je odstranit.

V neposlední řadě je třeba identifikovat nedostatky adeptů a ty odstranit v podobě navazujících školení. Toto se do vysoké míry úspěšně daří, u adeptů byly identifikovány nedostatky např. v používání softwarových nástrojů, time managementu, apod.

Když se pokusíme zhodnotit celý adaptační proces, zjistíme, že je velmi dobře nastaven. U všech adeptů proběhl úspěšně, byli spokojeni s jeho průběhem a co je nejdůležitější, bez problémů se začlenili do svých týmů, nemají problém s komunikací napříč různými úrovněmi a jsou připraveni plnohodnotně vykonávat svěřenou práci. Všichni se shodli na tom, že obsah adaptace na jednotlivé pracovní zařazení byl v souladu s náplní práce těchto pracovních míst, proces byl dobrou přípravou na konkrétní výkon práce. Někteří adepti hodnotili proces jako náročný a velkým množstvím úkolů.

U jednoho adepta byla identifikována potřeba koučování a kontroly i po skončení adaptačního procesu, co je pravou příčinou tohoto problému. Můžeme však konstatovat, že adaptační proces je opodstatněný a důležitý a bez něj by orientace a zapracování zaměstnance na novou práci bylo mnohem časově i finančně náročnější.

ZÁVĚR

Firma ISS Facility Services je významná společnost na trhu Facility managementu, která si nejen v České republice, ale i v řadě jiných zemí, udržuje dobré postavení. K tomu velkou měrou přispívají právě zaměstnanci. Společnost musí i nadále usilovat o to, aby neztratila své postavení. To ji může dosáhnout pouze tehdy, když bude mít i v budoucnu správně připravené zaměstnance podávající výkony v souladu s cíli a strategií firmy ISS, na které se bude moci vždy spolehnout.

Požadavky na znalosti a zkušenosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své vědomosti a zkušenosti. V tomto procesu hraje stále větší roli zaměstnancova firma a její organizované vzdělávací aktivity.

Ve všech českých firmách není zatím velkou tradicí jakkoli plánovat a řídit proces pracovní a sociální adaptace. Úsilí většiny firem se soustřeďuje na úvodní, několika hodinové, představení kolegů, nadřízených a konkrétní pracovní činnosti a nový zaměstnanec se sám vyrovnává s obtížemi, případně „obtěžuje“ svého nejbližšího kolegu. Důsledkem toho je, že nový zaměstnanec ano jeho kolega nepodávají adekvátní pracovní výkon, nemluvě o zhoršených mezilidských vztazích mezi těmito dvěma lidmi.

Na druhé straně i ve společnostech, které mají adaptaci zdokumentovanou a v nichž úvodní adaptace probíhá, se setkávají s řadou obtíží. Tyto problémy vyplývají z toho, že lidé patří k nejcennějším, ale zároveň i problematickým a nevyzpytatelným podnikovým zdrojům. Příčinami problémů se mohou stát skutečnosti, že zaměstnanec je ještě svázán s předchozí pracovní skupinou, v níž zastával určité postavení a současné nové postavení ve skupině je odlišné. Adaptaci neusnadňují ani osobní představy, postoje, názory a osobní profil zaměstnance, který je v rozporu s tradicemi nové pracovní skupiny. Na nového zaměstnance může působit nepříznivě i vliv kolektivu, který se chová k zaměstnanci nevšímavě, lhostejně nebo dokonce odmítavě, což má vždy za důsledek pokles pracovní ochoty a výkonu. Možnými příčinami neúspěchu a selhání procesu adaptace jsou často skutečnosti, že předběžná odborná příprava byla příliš obecná a zaměstnanec si pomalu a s obtížemi osvojuje postupy, které se od něj na konkrétním pracovním zařazení vyžadují. Proces může selhat i z toho důvodu, že

konkrétní pracovní postupy neodpovídají novému pracovnímu zařazení. Dále proto, že představy o novém pracovním místě a zařazení se neshodují se skutečností a perspektivní možnosti daného pracovního místa jsou omezené. Aby měl úvodní proces adaptace význam pro společnost i zaměstnance, tyto příčiny neúspěchu by se měly co nejvíce eliminovat.

V diplomové práci jsme navrhli několik doporučení pro doplnění a zefektivnění procesů souvisejících s adaptací zaměstnanců. Podstatnou změnou v dosavadním uspořádání práce personálního oddělení by mělo být vytvoření samostatného oddělení rozvoje a vzdělávání, o kterém se domníváme, že zefektivní rozvojové aktivity a s nimi spojený adaptační proces. Řešením otázky správného diagnostikování osobnosti nového zaměstnance a jeho psychologického a pracovního profilu by se mohla stát určitá standardizace nástupního pohovoru. Dále i správným časovým naplánováním průběhu adaptačního procesu a plněním úkolů vyplývajících z plánu adaptace se může přispět k rychlejšímu zapracování zaměstnance týkající se adaptace příručka pro zaměstnance, která pomůže zaměstnanci v celopodnikové orientaci.

Pro zdokonalení systému vzdělávání a efektivnější přípravu jednotlivých vzdělávacích plánů navrhujeme rozčlenit zaměstnance do kategorií podle jednotlivých organizačních úrovní. Tento náš návrh by měl přispět k jednoduššímu a konkrétnějšímu vypracování programu vzdělávání.

V závěru naší práce jsme doporučili některé metody pro zjišťování potřeb a vyhodnocování účinku vzdělávání.

Samozřejmě naše doporučení vycházejí jen z krátkého pozorování během jednoho roku ve společnosti ISS a reálné uplatnění našich návrhů by bylo třeba podložit dlouhodobější a hlubší analýzou podmínek ovlivňujících průběh vzdělávacích aktivit. Naše doporučení se zatím nacházejí v teoretické rovině, ale doufáme, že po úpravě na základě zjištěných skutečných potřeb vzdělávání, přispějí ke kvalitnějšímu zajištění výchovných činností.

Společným prvkem každé organizace jsou lidé. Podniky disponují majetkem, budovami, technologiemi a jinými zdroji, ale lidé tvoří nejdůležitější část podnikových zdrojů, protože jen oni mohou přivést podnik k úspěchu. Součástí péče o rozvoj zaměstnanců je i adaptační proces, který formuje postoje zaměstnanců na plnohodnotný výkon práce. Noví zaměstnanci nejsou vždy plně ztotožnění s požadavky podniku na výkon dané práce, je třeba je zacvičit a zvýšit jejich výkonnost.

V první kapitole diplomové práce jsme se zaměřili na teorii. Zdůraznili jsme nezbytnost a význam adaptace a aplikace adaptačního plánu, vysvětlili jsme některé pojmy související s rozvojem zaměstnanců, vyjasnili jsme obsah, oblasti a fáze adaptačního procesu, popsali jsme náležitosti adaptačního plánu. V oblasti vzdělávání zaměstnanců jsme zmínili některé formy a metody používané v podnikovém vzdělávání.

V druhé kapitole jsme představili společnost ISS Facility Services, s.r.o., uvedli jsme její firemní charakteristiku, Přiblížili jsme vývoj uplatňování adaptačně-vzdělávacího procesu ve společnosti. Zaměřili jsme se na konkrétní činnosti procesu adaptace a podnikového vzdělávání.

Třetí kapitola byla určena pro návrhy na zlepšení personální práce při všech činnostech souvisejících s procesem adaptace a dalšího vzdělávání. Navrhli jsme zefektivnit nástupní pohovor, jeho formalizaci a standardizaci. Doporučili jsme vypracovat příručku pro zaměstnance, která lépe přiblíží novému zaměstnanci celou společnost ISS. Pro zlepšení stavu firemního vzdělávání jsme navrhli kategorizaci zaměstnanců podle organizační úrovně a pro jednotlivé skupiny vypracování podrobných vzdělávacích programů. Doporučili jsme použít některé konkrétní metody zjišťování potřeb vzdělávání a vyhodnocování efektu vzdělávání.

Problematika neustálého zvyšování kvalifikace a získávání nových poznatků je stále aktuální, zejména s ohledem na dynamiku změn ve společnosti. Stále se hledají nové možnosti zlepšení jednotlivých činností vzdělávacího procesu. Diplomovou práci jsme proto nemohli proto tuto problematikou uzavřít. Při vypracování diplomové práce jsme využili veškeré dostupné informace získané od zaměstnanců personálně-právního oddělení. Využili jsme také subjektivní názory zaměstnanců společnosti ISS Facility Services, s.r.o. a naše názory získané aktivním pozorováním ve firmě. Doufáme, že naše návrhy a podněty přispějí ke zlepšení činnosti v oblasti výchovy a vzdělávání. Domníváme se, že diplomová práce splnila svůj cíl, který byl stanoven v úvodu práce.

V tomto směru bychom vedení i zaměstnancům personálního oddělení ISS Facility Services, s.r.o. chtěli popřát hodně úspěchů v jejich další snaze zdokonalit adaptační a vzdělávací programy a procesy. Chceme jim popřát mnoho zaměstnanců ochotných podílet se na tomto systému a takových, kteří svou touhou po vyšší kvalifikaci přispějí k dosažení všech podnikových cílů.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.374-375. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Redaktorka PhDr. Alena Hůlová, přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada Publishing, 2002. 724 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Prel. J. Koubek. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1 vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BENEŠ, M. a kolektiv. *Marketing a práce s absolventy vysokých škol*. Sborník. Praha: EUROLEX Bohemia, 2001. 147 s. ISBN 80-86432-06-08.

BUCKLEY, R; CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky*. Prel. SCHÜREROVÁ, L. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

FRANK, H., Ing. *Katalog otázek k auditu podle ISO/TS 1694*. Překlad. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. 74 s. ISBN 80-0201-518-5.

HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika-záruka prosperity podniku*. Praha, Práce 1991.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovník*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007.

HREBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2008. 240 s. ISBN 987-80-210-4537-8.

KÁDA, Jan. Zkušenosti a poznatky z přípravy, realizace a zlepšování integrovaného systému managementu v AŽD Praha s.r.o. In ISQ PRAHA. *Soudobé trendy v jakosti řízení - XX.* 1. vyd. Praha: [s.n.], 2006, s. 40-41. Řešení opatření k nápravě a preventivních opatření. ISBN 80-7265-089-0.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Podnikové vzdelávanie pracovníkov*. In: PMPP 11/96.

KELNER, V. Dr. *Řízení lidských zdrojů*. Gradua-Cegos, s.r.o. Studijní materiál ke školení. Sezimovo Ústí: Jihočeské regionální středisko, 1999. 85 s.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOLIBOVÁ, H.; MALÁTEK, J. *Člověk a práce*. Karviná: Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 1996. 116 s. ISBN 80-85879-56-5

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 8071692069.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha, Management Press, 1997.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 250-257. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M; SPILLEROVÁ, D; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

- MARTÍNEK, Juraj. *Adaptácia pracovníkov*. Gradua-Cegos, s.r.o. In: PMPP 3-4, 1996.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN: 80-85963-52-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Studijní materiál. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2002. 207 s.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s.7-8. ISBN 80-200-0950-7.
- PAVLÍK, O.; CHALOUPKA, L.; KOHOUT, K. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Akademie J.A.Komenského, 1997. 112 s.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, et al. *Lidé v celopodnikovém řízení*. 1. vyd. [s.l.] : [s.n.], 2006. 148 s. Dům techniky Ostrava. ISBN 80-02-01868-0.
- PLAMÍNEK, J; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- POLÁKOVÁ, Tereza. *Optimalizace systému vzdělávání ve firmě Saint-Gobain Sekurit ČR, s.r.o.* Bakalářská práce. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2009, s. 30.
- PROKOPRNKO, J; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál 2001. 328 s. ISBN 80-7178-579-2.
- PŘÍBORSKÝ, Jan. *Personální management*. Orientační sylabus semináře. Praha: Aspira, vzdělávací centrum, 1997. 12 s.
- STÝBLO, J. a kolektiv: *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha: Verlag Dashöfer, 1999. ISBN 80-902247-6-8.
- TUMA, Miroslav. *Program pozitivních změn*. In: PMPP 9, 1998.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8.

VETRÁKOVÁ, Milota. *Personální manažment*. Banská Bystrica, EF UMB 1996.

VOTÁPEK, Vladimír. Ing. *Management jakosti, audit systému*. Překlad. Praha: Česká společnost pro jakost, 4. přepracované vydání, 1998. 215 s. ISBN 80-02-01259-3.

Články ze seriálové publikace:

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ: *HR Fórum*. Odborný měsíčník. Praha: 3.12.2001. 52 s. ISSN 1212-690X.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ: *HR Fórum*. Odborný měsíčník. Praha: 5.6.2004. 55 s. ISSN 1212-690X.

Elektronická média a webové stránky:

Citáty z oblasti Leadershipu: Joseph O'Connor [online]. Peoplecom, 2004 [cit.2006-07-04]. Dostupné na WWW: <<http://www.peoplecom.cz/public>>.

DUDEK, M., Ing.: *Rozvoj způsobilosti zaměstnance*. Studijní materiál. Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB–TU, 2004. 10 s. Dostupné na WWW: <<http://www.fmmi.vsb.cz>>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Integrovaný systém typových pozic*. Dostupné na WWW: <<http://www.istp.cz>>

Základy řízení [online]. Jihočeská univerzita, 2002 [cit. 2006-02-05]. Dostupné na WWW: <<http://www2.zf.jcu.cz/>>.

Zákonné normy a interní předpisy:

Česká společnost pro jakost. *ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA ČSN ISO/TS 16949:2002: Systémy managementu jakosti - Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Tisk: R-TIS. 2. vyd. Praha : [s.n.], 2002. 113 s. ISBN 80-02-01519-3.

Management guide. Kodaň: ISS Facility Services, s.r.o., 2007.

MŠMT: *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001.

POLÁKOVÁ, Tereza.: *Adaptace zaměstnanců na zakázkách ISS*. Interní materiál společnosti ISS Facility Services, s.r.o. Praha, 2010. Str. 3.

WALLENGREN, Cecilie: *ISS – the Story*. Bording A/S, 2005.

Welcome to ISS. Kodaň: ISS Facility Services, s.r.o., 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK a GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Součásti podnikového vzdělávání.....	- 14 -
Obrázek 2: Schéma základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků.	- 25 -
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti ISS Facility Services, s.r.o.	- 39 -
Obrázek 4: Spirála postupu organizování procesu vzdělávání.	- 59 -
Obrázek 5: Metody vzdělávání a jejich vliv na výsledky vzdělávání.	- 60 -

Seznam grafů

Graf 1: : Vzdělanostní struktura THP zaměstnanců společnosti ISS Facility Services, s.r.o.	- 39 -
Graf 2: Procentuální podíl žen ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o.	- 40 -

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BDD – Business Development Department – oddělení rozvoje

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cleaning – Divize úklidu

DTP – Dělnicko – technický pracovník (zaměstnanec pracující převážně manuálně)

HR – Human resources – lidské zdroje

IFS – Integrated Facility Services

ISS – Integrated Service Solutions

IT – informační technologie

Landscaping – Divize údržby venkovních ploch

PEO – Personální oddělení

Pest Control – Divize boje proti škůdcům

Property – Divize technické správy budov

ŘR – Ředitel regionu

Security – Divize bezpečnostních služeb a ostrahy

THP – Technicko-hospodářský pracovník (zaměstnanec pracující převážně duševně)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Roční hodnocení THP zaměstnanců.	II
Příloha B: Vítejte v ISS.....	VI
Příloha C: ISS Kodex zásad chování.	VII
Příloha D: Adaptace zaměstnanců (pozice dělnické) na zakázkách ISS.	VIII
Příloha E: Vítejte v ISS (THP zaměstnanci).	XII
Příloha F: Formulář hodnocení půlročního rozhovoru D zaměstnanců.	XXVIII
Příloha G: Facilitymanager – Popis typové pozice.....	XXX
Příloha H: Čtvrtletní hodnocení THP zaměstnanců.....	XXXVI
Příloha I: Historie ISS.....	XXXVII
Příloha J: Záznam o průběhu adaptace pozice D.....	XLI
Příloha K: Záznam o průběhu adaptace pozice THP.....	XLII
Příloha L: Záznam o průběhu adaptace - Jiří Zelený.....	XLIV
Příloha M: Záznam o průběhu adaptace – Branislav Hric.	XLVIII
Příloha N: Záznam o průběhu adaptace – Karel Pelán.	L
Příloha O: Záznam o průběhu adaptace – Tomáš Řezáč.....	LII
Příloha P: Záznam o průběhu adaptace – Ingrid Siváková.	LIV

Příloha A – Roční hodnocení THP zaměstnanců



ROČNÍ HODNOCENÍ THP ZAMĚSTNANCŮ

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance: Oddělení:
 Pracovní pozice:
 Hodnotitel:
 Období:
 Úroveň:
 Stanovená maximální výše ročního bonusu: %
 Finanční ukazatele splněny na: %

ČÁST 1 – STANOVENÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

Oblast	Číslo cíle	Společné cíle	Váha cíle v %	Datum dosažení cíle
Klíčové finanční ukazatele ISS ČR	1.	Splnění CB III	50%	31.12. 2010
	2.	Splnění OG	10%	31.12. 2010
	3.	Splnění CC	10%	31.12. 2010
Oblast	Číslo cíle	Individuální cíle	Váha cíle v %	Datum dosažení cíle
Finanční ukazatele segmentu – útvaru - oddělení			10%	
Zákazníci			10%	
Firemní procesy			5%	
Rozvoj a růst zaměstnance			5%	

DOC FA-S3-12 REV2

list č./page No.: 1 / 4



ROČNÍ HODNOCENÍ THP ZAMĚSTNANCŮ

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

ČÁST 2 – PLÁN ŠKOLENÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

Potřeby a cíle	Druh školení / rozvoje	Časový rozvrh

ČÁST 3 – KARIÉROVÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE

V případě možnosti pracovního postupu máte zájem:

- Setrvat v současné pracovní pozici - ANO
- Přijal/a byste jinou pracovní pozici - ANO NE
- Jakou?

Hodnocený

Hodnotitel

ČÁST 4 – VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ A ÚKOLŮ

Cíl	Splněn / nesplněn	Komentář - poznámka
Cíl 1 - 3		xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Cíl 4		
Cíl 5		
Cíl 6		
Cíl 7		
Cíl 8		

DOC FA-S3-12 REV2

list č./page No.: 2 / 4



ROČNÍ HODNOCENÍ THP ZAMĚSTNANCŮ METODICKÝ POKYN

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Oblast	Oblasti pro stanovování cílů
Klíčové finanční ukazatele ISS ČR	Dány ročním plánem ISS ČR
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none">• Zákaznický orientované myšlení a jednání• Vytváření partnerských vztahů• Dodávání služeb• Kvalita služeb• Uspokojení očekávání zákazníků
Finanční ukazatele segmentu, útvaru, oddělení	<ul style="list-style-type: none">• CB I, CB II• Náklady oddělení, útvaru• Úsporný program• Nepřekročení limitů• Výše pokut a penále
Firemní interní procesy, kvalita	<ul style="list-style-type: none">• Procesy• Zdroje• Kontrola• Projekty
Růst a rozvoj zaměstnance	<ul style="list-style-type: none">• Firemní odpovědnost• Vlastní rozvoj• Vlastní iniciativa• Zaměření na dosahování cílů

Příloha B – Vítejte v ISS

Zákonné odvody zaměstnavatele

Zaměstnavatel v souladu se zákony provádí zákonné odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění svých zaměstnanců.

Od každého zaměstnance očekáváme:

- přiměřenou reprezentaci společnosti ISS prostřednictvím vhodného a profesionálního jednání s klienty, spolupracovníky a vhodného a čistého oblečení,
- řádně a efektivní vykonávání svých pracovních povinností dle pokynů zaměstnavatele,
- dodržování zásad a společného soužití, dodržování předpisů a pokynů o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci,
- nástup do práce dle pracovní doby a její dodržování,
- uchování mlčenlivosti o všech informacích získaných při výkonu své pracovní činnosti, jejichž vyzrazení by mohlo poškodit buď společnost ISS nebo její klienty,
- snahu o uchování dobrého jména společnosti ISS,
- zvyšování kvalifikace aktivní účastí na školeních organizovaných zaměstnavatelem,
- dodržování zákazu užívání alkoholu a omamných látek během pracovní doby,
- dodržování zákazu kouření mimo místa tomu určená.

Několik slov o ISS

ISS Facility Services s.r.o. je součástí největší světové společnosti ISS působící v oblasti Facility Services, která byla v Dánsku založena v roce 1901 jako bezpečnostní agentura a během dalších třiceti let rozšířila své služby do oblastí úklidu a čištění.

V současné době holding ISS zaměstnává více jak 400 000 zaměstnanců ve více jak 50-ti zemích světa, v České republice přes 5 000 zaměstnanců. Zastoupení v České republice jsou ve městech Praha, Plzeň, Tábor, Pardubice, Ústí nad Labem, Brno a Ostrava.

Naším největším potenciálem jste vy, naši zaměstnanci. Zásadami, kterými se řídíme při jednáních s našimi zaměstnanci, jsou: upřímnost, partnerství a dodržování zákona. Každý zaměstnanec ISS ví, že s případnými problémy nemusí být sám a že se ISS snaží vždy být nápomocná.

Každý, kdo se chce stát součástí našeho mezinárodního týmu, musí splňovat nezbytná kritéria, kterými jsou například pracovitost, čistý vzhled, trestní bezúhonnost.

Každý náš nový zaměstnanec je před počátkem své práce proškolen v oblasti zásad hygieny a bezpečnosti práce a je seznámen se směrnicemi společnosti ISS.



V případě dotazů nebo připomínek, prosím, kontaktujte Vašeho přímého nadřízeného nebo referenta oblasti nebo personálního oddělení.

Přímý nadřízený/
Jméno a příjmení, tel.:

.....

Referent/ka oblasti/
Jméno a příjmení, tel.:

.....

Personální oddělení/
Jméno a příjmení, tel.:

.....

ISS Facility Services s.r.o.
Antala Staška 38/510
140 00 Praha 4 - Krč
Tel.: +420 261 392 356 -9
Fax: +420 261 392 320
iss@cz.issworld.com
www.issworld.cz



Vítejte v ISS



Pracovní smlouva

Každý nový zaměstnanec obdrží od vedoucího objektu nebo svého nadřízeného písemnou pracovní smlouvu, která v souladu se zákonem práce obsahuje všechny náležité údaje.

Zkušební doba

V pracovní smlouvě může být sjednána zkušební doba, která činí tři měsíce, pokud nebyla dohodnuta doba kratší.

Pracovní doba

Je rovnoměrně nebo nerovnoměrně rozložena s tím, že závisí na pracovním úvazku zaměstnance a na provozním režimu zaměstnavatele na daném objektu či zakázce.

Přestávky v práci

Každému zaměstnanci je poskytnuta přestávka v práci na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Dle zákoníku práce je povinností zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci tuto přestávku nejdříve po 6 hodinách nepřetržité práce, mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdříve po 4,5 hod. nepřetržité práce. V případech většího počtu pracovníků nebo pokud to vyžaduje charakter práce, určí zaměstnavatel, kdy si zaměstnanec přestávku na jídlo a oddech vybere.

Pracovní neschopnost

Zaměstnanec je povinen předložit zaměstnavateli prostřednictvím svého nejbližšího nadřízeného hlášení o pracovní neschopnosti v co nejkratší době po vzniku této skutečnosti.

Výplata mzdy

Každý zaměstnanec obdrží mzdu dle mezodového výměru za odpracovaný měsíc v řádném výplatním termínu, tj. nejpozději do 15. dne následujícího měsíce.

Pracovní oděv

Povozní zaměstnanci obdrží pracovní oděv, který mají povinnost nosit během výkonu své pracovní činnosti. Čistota pracovního oděvu ovlivňuje vzhled zaměstnavatele, proto je povinností každého zaměstnance o ni dbát.

Školení

V ISS umožňujeme našim zaměstnancům absolvovat školení, zvyšující jejich odbornou kvalifikaci a seznamující je s kvalitou námi poskytovaných služeb. Provozní zaměstnanci jsou seznámeni jak s technikou, používanými čistícími prostředky, tak se zásadami organizace práce a novými technologiemi.

Závazek informovanosti

Z důvodu zajištění plynulosti informací, které jsou nutné k dodržení termínů, pravidelnému a řádnému vyplácení mezd, vystavení nutných potvrzení ze strany zaměstnavatele apod., je každý pracovník povinen informovat svého zaměstnavatele o všech změnách v osobních údajích. Týká se to rodinného stavu, adresy, čísla bankovního účtu, zdravotního stavu, změny zdravotní pojišťovny a dalších informací, které mohou mít vliv na výkon pracovní činnosti a zároveň na povinnosti zaměstnavatele.

Příloha C – ISS Kodex zásad chování

V případě otázek, připomínek týkajících se ISS Kodexu zásad chování, prosím, kontaktujte personální oddělení
tel.: +420 261 392 374
nebo e-mail:
personal@cz.issworld.com



ISS Kodex zásad chování

ISS Facility Services s.r.o.
Arnata Stáška 2815/10
140 00 Praha 4 - Krč
Tel.: +420 261 392 311
Fax: +420 261 392 320
iss@cz.issworld.com
www.issworld.cz



ISS Kodex zásad chování

schválen představenstvem společnosti 15. června 2003

ISS Kodex zásad chování zaměstnanců společnosti ISS (dále jen ISS Kodex)

Tento ISS Kodex objasňuje některé klíčové principy, které se vztahují na všechny aktivity společnosti ISS (dále jen ISS), a musí se dle něj řídit chování všech zaměstnanců ISS.

Principy se týkají:

- chování zaměstnanců,
- korupce a úplatky,
- pravidel konkurenčního jednání,
- vztahů ISS k zákazníkům a dodavatelům,
- standardů pracovního prostředí v ISS,
- celospolečenské závaznosti ISS.

ISS Kodex doplňuje existující zásady ISS, pravidla a směrnice, a je součástí podmínek zaměstnání v ISS.

Osobní jednání zaměstnanců ISS:

- jednání zaměstnanců se musí shodovat se zákonem,
- ISS očekává od svých zaměstnanců, že budou dodržovat celospolečenské hodnoty: upřímnost, kvalitu, podnikavost a odpovědnost,
- tam, kde osobní jednání není vedeno žádnou legislativou nebo směrnicí, musí každý zaměstnanec používat přiměřený úsudek a dostatečný zájem,
- v případě pochyb zaměstnanci projednají své otázky s nadřízeným nebo jiným odpovědným pracovníkem,
- se zákazníky, spolupracovníky a jinými obchodními partnery se musí jednat s respektem a objektivně,
- obtěžování, včetně obtěžování sexuálního je v ISS nepřijatelné,
- ISS vyžaduje, aby zaměstnanci vykonávali svou práci bez vlivu alkoholu či drog.

Korupce a úplatky

- ISS je zásadně proti jakémukoli formě korupce nebo úplatků a je připravena s těmito praktikami bojovat,
- ISS v boji s konkurencí používá čestné jednání a zvláště přednost svých služeb,
- bez ohledu na místní zvyky jsou jakékoliv osobní platby, provize nebo úplatky mezi ISS a zákazníky, dodavateli nebo státními úředníky přísně zakázány,
- je nepřijatelné brát dary nebo jiné odměny od obchodních partnerů - s výjimkou darů nebo výhod poskytovaných zaměstnavatelem a pokud to není obvyklé v daném prostředí a nebo se nejedná o dary malé hodnoty.

Shoda se zákony konkurenčního jednání

- shoda s pravidly konkurenčního jednání je východiskem obchodních praktik ISS,
- ISS s konkurencí nejedná o cenách, vymezení služeb, kvótách prodeje nebo rozdělení trhu,
- ISS nepoužije při zadávání zakázek korupci, ani si nevyměňuje informace o výběrových řízeních s konkurencí,
- ISS neinformuje o obchodních praktikách konkurence (např. cenové relace, slevy, prémie, prodejní podmínky aj.).

Vztahy s obchodními partnery

- ISS informuje své dodavatele a zákazníky prostřednictvím řádných komunikačních kanálů o svém Kodexu zásad chování a žádá je, aby je respektovali za všech podmínek,
- služby ISS jsou poskytovány v objektech zákazníků dle smluvních standardů kvality, zdraví a bezpečnosti,
- je respektováno soukromí zákazníků a chráněny jejich údaje,
- stížnosti jsou vřelivě přijímány jako cenový přínos k zajištění vysoké úrovně služeb,
- ISS hodnotí své poskytované služby a produkty dle následujících kritérií: kvalita, hospodárnost, etika, prostředí a zaměstnanci.

ISS standardy pracovního prostředí

- ISS zajišťuje řádné pracovní podmínky pro své zaměstnance, včetně řádných hygienických a bezpečnostních standardů,
- ISS netoleruje žádnou formu diskriminace zaměstnanců, všichni zaměstnanci mají právo na stejné zacházení,
- ISS respektuje svobodu sdružení a právo na kolektivní smlouvu, všichni zaměstnanci mají právo vstoupit do odborových organizací,
- ISS neprotrhává nucené nebo nedobrovolné práce,
- v souladu s mezinárodními konvencemi ISS nezaměstnává děti,
- ISS respektuje adekvátní mzdou, tzn. minimální mzdou dle místních smluv a zákonů,
- zaměstnancům ISS je nabízeno školení odpovídající jejich pracovnímu záložení,
- ISS respektuje soukromí svých zaměstnanců a chrání jejich osobní údaje.

Celospolečenská odpovědnost

- ISS respektuje Deklaraci lidských práv a svobod,
- ISS podniká dle celospolečenských platných principů,
- ISS se zavazuje neustále snižovat nepříznivé účinky svých aktivit na životní prostředí,
- ISS se chová jako řádný člen všech společností, ve kterých podniká,
- sociální a etické závazky týkající se prostředí v ISS, se musí odrazit ve všech jednáních se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a jinými subjekty.



Příloha D – Adaptace zaměstnanců (pozice dělnické) na zakázkách ISS



Adaptace zaměstnanců (pozice dělnické) na zakázkách ISS



Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a časově a finančně náročný proces. Přesto mnoho vedoucích zaměstnanců končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci dostatečnou pozornost. Následně řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců nebo si naopak příliš pozdě všimnou, že pracovník na určité pozici je nevykonný a má jen malé znalosti z oboru. Zkušební doba již uplynula a nezbývá, než si nevykonného pracovníka ponechat a začít intenzivně sledovat jeho práci. Nejhorší variantou je stav, kdy nový zaměstnanec přijde první den do zaměstnání, hned je uveden na pracoviště a opět hned začíná vykonávat svou práci. V tomto okamžiku je nový pracovník velmi zmaten, jelikož nedostal žádné instrukce, nebyl seznámen s kolegy /pracovním týmem, ani prací samotnou, nezná standardní postupy a firma přesto očekává, že bude kvalitně pracovat. Pro každého jedince jsou významné vztahy se spolupracovníky a pocit sounáležitosti s pracovním prostředím, které od první chvíle vedou k získání oddanosti a stability nebo právě naopak mohou vést k demotivaci či nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací a strachu ze zvládnutí pracovních úkolů. Právě v průběhu adaptace je vhodné vyjasnit si pracovní očekávání obou stran a od počátku nastavit jasné a otevřené standardy pro komunikaci a spolupráci. Vyplatí se jít cestou řízeného adaptačního procesu a interakci nového pracovníka do týmu.

Co je to Adaptace?

Adaptace nového zaměstnance je proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.

Adaptace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Proto je potřeba zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhl plánovitě a systematicky.

Co znamená adaptace pro zaměstnance?

Nástup nového pracovníka do firmy je svým dopadem asymetrický. Nový zaměstnanec jej prožívá mnohem intenzivněji – je to v jeho životě a též i v životě jeho rodiny významnější změna, než pro firmu. Tam je jen jeden z mnoha.

Úroveň pracovní adaptace závisí na konkrétních podmínkách pracovního místa, na které byl pracovník přijat a na jeho připravenosti pro danou práci. Jedná se i o zaškolení zaměstnance v rámci celkového formování jeho schopností podle potřeb firmy.



Při správně provedené adaptaci jsou noví zaměstnanci připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí. Pracovník lépe pochopí, jak to na novém místě „chodí“ a co se od jeho pracovní role očekává.

Jak adaptace probíhá?

ISS Již před nástupem nového zaměstnance je vhodné s ním udržovat kontakt a řešit administrativní kroky, včetně podpisu pracovní smlouvy. Je dobré poskytnout základní informace o společnosti a dokumenty (informační příručka, interní ISS Magazin či Firemní občasník).

ISS V průběhu prvního pracovního dne by měl proběhnout rozhovor nového zaměstnance s nadřízeným, kdy by mělo dojít k vysvětlení individuálního adaptačního plánu a časového harmonogramu zaškolení, jehož konkrétní podoba závisí na pozici, středisku či segmentu. Nadřízený by měl určit tzv. garanta adaptace nového zaměstnance. **Garantem by měl být kolega**, který pomůže pracovníkovi nejen při seznamování s prostředím firmy, ale i s výkonem pracovních povinností (ukáže, jak a co dělat). Zaměstnanec by měl být formálně uveden na pracoviště, předán bezprostřednímu nadřízenému a seznámen s pracovním kolektivem. Kromě seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce bychom **neměli zapomenout na nezbytná školení** (např. BOZP a PO), představit zaměstnanci pracovní místo, předat zařízení a pomůcky potřebné k výkonu práce a přidělit první úkoly. **Velmi pozitivně působí vyjádření důvěry a přání úspěchu** v nové práci. Nadřízený by se měl v zaškolovacím období věnovat novému pracovníkovi více než je běžné u jiných jeho podřízených.

ISS Na adaptační období stanovte zaměstnanci nejvýše tři konkrétní a splnitelné cíle (např. správné používání chemie, zvládnutí technologie úklidu nebo u techniků – celkové seznámení s přiděleným pracovním úsekem a pracovní náplní, ...)

ISS Nezapomeňte, že do pracovního poměru nesmí nastoupit zaměstnanec bez absolvované lékařské prohlídky!

ISS Důležité je rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen. Příručku s informacemi o tom, co nový zaměstnanec potřebuje znát a seznam dokumentů spojených s nástupem zaměstnance vám usnadní práci a sníží pravděpodobnost, že zaměstnanci některé informace nebudou poskytnuty, proto ji nezapomeňte zaměstnanci předat.

Přehled nejdůležitějších informací při nástupu nového zaměstnance do ISS:

- popis pracovního místa – ústně
- informace o pracovních podmínkách – ústně
- informace o hlavních rysech odměňování – příručka
- vnitřní předpisy zaměstnavatele – organizační řád, pracovní řád – příručka
- zásady firemní kultury a standardů – příručka
- informace o možnostech stravování, o poskytování stravenek a sociálně hygienických podmínkách práce – příručka a upřesnění ústně
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti – příručka a upřesnění ústně
- předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance
- informace ohledně telefonování, důležitá telefonní čísla – příručka a upřesnění ústně
- potřebná školení a trénink, školení BOZP a PO
- vysvětlení pravidel používání služebního automobilu – zajištění potvrzení o odborné způsobilosti řidičů, postup při případné dopravní nehodě – příručka a upřesnění ústně
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky – ústně



Součástí adaptačního plánu jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným

ISS První den nástupu do zaměstnání by měl nadřízený s novým zaměstnancem absolvovat **úvodní rozhovor**, kdy je dobré vzbudit u zaměstnance pocit, že byl očekáván a že si firma ISS jeho příchodu váží. Také je vhodné ujasnit si oboustranná očekávání a záměry do budoucna.

ISS V průběhu adaptace by měli pravidelně probíhat mezi nadřízeným a zaměstnancem **zpětné vazební rozhovory**, během kterých je potřeba se zaměřit na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a plnění pracovních úkolů, projednat, zda je společnost spokojena s jeho pracovním chováním a odpovědět další otázky, nejasnosti či nedorozumění týkající se výkonu pozice i plnění vzájemných očekávání. Průběh a místo rozhovorů záleží na možnostech daného střediska. Zpětné vazební rozhovory mohou proběhnout jak formálně – v kanceláři nadřízeného, tak neformálně – na pracovišti nového zaměstnance.

ISS **Rozhovor na konci adaptačního procesu** může být shodný s ukončením zkušební doby. Je vhodná doba zhodnotit výsledky adaptace a pracovní výkon, stanovit rozvojové cíle, dohodnout úkoly na příští období a vyplnit formulář „Záznam hodnocení adaptace pozice dělnické“ Vyplněný formulář poté neprodleně zašlete na personální oddělení.

ISS Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje orientaci adaptace v souvislosti s konkrétním pracovním místem a vyhodnocuje její průběh. Pokud adaptaci řídí Mistr/Cetař, je nezbytná kontrola a hodnocení adaptačního procesu ze strany Service Managera.

Co jedinec, to jiný průběh adaptace...

Adaptace se může zdát být formalitou, ve skutečnosti je však **důležitým startem k úspěšné spolupráci, maximálnímu a efektivnímu plnění pracovních úkolů a zajištění stability zaměstnance**. Pokud je vaším cílem kvalitní, stabilní a výkonný tým, cesta k němu začíná právě dobře vedenou adaptací. Dobře adaptovaný zaměstnanec vám může díky energii a úsilí, které mu věnujete, mnohem dříve vrátit to, co jste do jeho adaptace vložili.

Při podcenění adaptace je zapotřebí delší doby pro dosažení plného výkonu zaměstnance, může dojít k demotivaci zaměstnance a k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, nebo k pokračování pracovního poměru nevhodného zaměstnance, což může vést ke zvýšeným nákladům při pozdějším požadavku na ukončení pracovního poměru. Nezanedbatelná je také nutnost opětovného výběrového řízení a opakování „zaškolení“ zaměstnance.

Hodně úspěchů při začleňování nových zaměstnanců Vám přeje,

HR oddělení

ISS Facility Services s.r.o.
Antala Staška 510/38,
140 00 Praha 4, Czech Republic
tel.: +420 261 392 311, fax: + 420 261 392 320
www.cz.issworld.com, iss@cz.issworld.com

Příloha E – Vítejte v ISS (THP zaměstnanci)





Vážená kolegyně,
vážený kolego,

dostává se vám
do ruky příručka
s názvem *Moje firma
ISS*, která by měla
být vaším praktickým
průvodcem po naší
společnosti. Vážíme
si toho, že u nás
pracujete, a chceme
vám prostřednictvím
této publikace

usnadnit orientaci v základních zásadách a pravidlech,
které naše společnost uplatňuje.

Mějte prosím na paměti, že vše, co v ISS děláme,
směřuje k tomu, abychom svým zákazníkům vždy
přinášeli služby v nejvyšší možné kvalitě. Chceme
překračovat očekávání zákazníka, chceme mu nabízet
expertní řešení jeho potřeb.

To vyžaduje nejen stálé zdokonalování technických
pomůcek, ale i odbornou zdatnost, profesionalitu
a každodenní vysoké nasazení všech zaměstnanců
společnosti.

Lidé pracující pro ISS jsou jejím nejcennějším zdrojem.
Společnost si vysoce cení přínosu práce všech svých
zaměstnanců a chce jim vytvářet podmínky potřebné
pro podávání vysokých výkonů. Zároveň nastavujeme
pravidla, jejichž dodržování zjednodušuje společnou práci
a komunikaci uvnitř firmy i navenek. Děláme vše pro to,
abyste se cítili ve firmě dobře, abyste byli úspěšní a abyste
i vy mohli s hrdostí říkat: to je „moje firma“.

Jan Boháček
Generální ředitel a jednatel společnosti
ISS Facility Services s.r.o.

OBSAH

- 2 Slovo generálního ředitele
- 3 Historie, poslání a cíle
- 4-5 Naše hodnoty, zásady a kodex
- 6 Nově v zaměstnání
- 7 Komunikace uvnitř firmy
- 8 Externí komunikace
- 9 Hodnocení, odměňování
- 10 Kariérní růst a profesní rozvoj
Zaměstnanecké výhody
Dovolená a svátky
- 11 Péče o majetek a zacházení s informacemi
- 12 Pracovní cesty, používání vozidel, mobilů a notebooků
- 13 Bezpečnost a disciplína
- 14 Doporučení na každý den
- 15 Ochrana zdraví, bezpečnost a životní prostředí

HISTORIE, POSLÁNÍ A CÍLE SPOLEČNOSTI

Příběh ISS začal v roce 1901 v Dánsku založením malé společnosti, kterou provozoval z obývacího pokoje pan Marius Hogref (obchodník s textilem). Se svým malým týmem nočních strážců hlídal klid v uličkách Kodaně. Firma se tehdy nazývala Copenhagen-Frederiksberg Night Watch (noční hlídka). Po pár letech činnosti zakoupil právník a byznysmen C. L. Davis podíly této malé firmy. Firma se rok od roku vyvíjela a v tomto období změnila také název na DFVS – Sjednocení vedení služeb ochrany. V průběhu jednoho století se tato skromná bezpečnostní firma rozrostla do jedné z největších obchodních skupin v Dánsku s aktivitami ve většině zemí světa a více než půl milionem zaměstnanců.

ISS prožilo dvě světové války, pokles cen, okupaci, ekonomický rozkvět, ženskou rovnoprávnost, naftové krize a globalizaci. Společnost rozšířila své služby, dobyla nové trhy, získala nové zkušenosti a udělala významný technologický pokrok.

Dvě hlavní hodnoty si drží ISS po celou dobu své existence. Ta první je duch podnikání, stále hledající nové služby, které musí být dodané; nové cíle, které musí být splněny.

Druhá hodnota jsou firemní lidské zdroje. Schopnost a ochota našich zaměstnanců poskytovat kvalitní služby byla vždy srdcem firemního úspěchu.

V České republice je skupina ISS přítomna od roku 1996 a zaměstnává okolo 5000 lidí. Zastoupení v rámci naší republiky máme v Praze, v Ústí nad Labem, v Plzni a v Brně, kde zajišťujeme služby pro více než tisíc zákazníků.

Co přesně „ISS“ znamená?

V době založení společnosti symbolizovaly „ISS“ iniciály „International Services Systems“ a od každé společnosti uvnitř



skupiny se očekávalo, že tyto iniciály ponese jako součást svého jména. Na začátku nového tisíciletí valná hromada dne 21. března 2000 představenstvu navrhla, aby registrovaný název mateřské společnosti byl změněn na pouhé „ISS“. Tento návrh byl schválen, a tak lze říci, že iniciály „ISS“ teď prostě neznamenají nic jiného než to, že představují image v profesní organizaci, která se rozrostla na jednu z největších společností poskytovatelů služeb na světě a má vedoucí postavení na trhu ve většině zemí, kde působí.



NAŠE HODNOTY, ZÁSADY A KODEX

Hodnoty společnosti (ISS Values)

Upřímnost, kterou ctíme
Podnikavost, kterou vykonáváme
Kvalita, kterou poskytujeme
Zodpovědnost, kterou zaručujeme

Naše zásady (Leadership Principles)

1. Na prvním místě je vždy zákazník
2. Nadšení a vůle pro dosažení co možná nejlepšího výsledku
3. Podpora změnám a inovativním řešením – zlepšování se
4. Respekt jeden k druhému a vzájemná pomoc a podpora
5. Snaha být tím nejlepším příkladem pro ostatní
6. Podpora v rozhodování, v řešení a implementaci

7. Rozvoj jednotlivce a týmů
8. Týmová práce je srdcem naší činnosti
9. Jedna společnost – sdílené hodnoty – jedna značka – jedna strategie

Kodex zásad chování zaměstnanců ISS (Code of Conduct)

Lidé pracující v ISS jsou nejcennějším zdrojem společnosti, který vytváří hodnoty a vztahy, díky kterým může být společnost úspěšná. Společnost si vysoce cení přínosu všech svých zaměstnanců, současně je pro ni důležité jasné vymezení etických norem a norem chování, které odpovídají postavení ISS jako lídra ve svém oboru. Tato pravidla jsou logickou nadstavbou právních norem a interních pravidel a jsou součástí podmínek zaměstnání v ISS.

Osobní jednání zaměstnanců ISS:

- jednání zaměstnanců se musí shodovat se zákonem,
- ISS očekává od svých zaměstnanců, že budou dodržovat ISS hodnoty: upřímnost, podnikavost, zodpovědnost a kvalitu,
- tam, kde osobní jednání není vedeno žádnou legislativou nebo směrnicemi, musí každý zaměstnanec používat přiměřený úsudek a dostatečný osobní zájem,
- v případě pochybností zaměstnanci projednají své otázky s nadřízeným nebo jiným odpovědným pracovníkem,
- se zákazníky, spolupracovníky a jinými obchodními partnery se musí jednat s respektem a objektivně,
- obtěžování, včetně obtěžování sexuálního je v ISS nepřijatelné,
- ISS vyžaduje, aby zaměstnanci vykonávali svou práci bez vlivu alkoholu či drog.

Korupce a úplatky

- ISS je proti jakékoliv formě korupce nebo úplatků a je připravena s těmito praktikami bojovat,
- ISS v soutěži s konkurencí používá čestné jednání a výhradně přednosti svých služeb,
- bez ohledu na místní zvyky jsou jakékoliv osobní platby, provize nebo úplatky mezi ISS a zákazníky, dodavateli nebo státními úředníky přísně zakázány,
- je nepřijatelné brát dary nebo jiné odměny od obchodních partnerů – kromě darů malé hodnoty, obvyklých v daném prostředí a sloužící k obchodním účelům.

Shoda se zákony konkurenčního jednání

- shoda s pravidly konkurenčního jednání je východiskem obchodních praktik ISS,
- ISS s konkurencí nejedná o cenách, vymezení služeb nebo rozdělení trhu,
- ISS nejedná v tajné dohodě s konkurencí během obchodních soutěží,
- ISS neinformuje o obchodních praktikách konkurenci (např. cenové relace, slevy, prémie, prodejní podmínky aj.).

Vztahy s obchodními partnery

- ISS seznamuje dodavatele, zákazníky a ostatní obchodní partnery s Kodexem ISS,
- ISS služby jsou v souladu se smluvenými standardy pro kvalitu, zdraví, bezpečnost a životní prostředí v objektech zákazníků,
- je respektováno soukromí zákazníků a chráněny jejich údaje,
- stížnosti zákazníka jsou efektivně přijímány a jsou považovány za cenný přínos k zajištění vysoké úrovně služeb.

ISS standardy pracovního prostředí

- ISS zajišťuje řádné pracovní podmínky pro své zaměstnance, včetně řádných hygienických a bezpečnostních standardů,
- ISS netoleruje žádnou formu diskriminace zaměstnanců,
- ISS respektuje svobodu sdružování a právo na kolektivní smlouvu, všichni zaměstnanci mají právo vstoupit do odborových organizací,
- ISS neprovozuje nucené nebo nedobrovolné práce,
- v souladu s mezinárodními konvencemi ISS nezaměstnává děti,
- ISS respektuje adekvátní mzdu, tzn. minimální mzdu dle místních smluv a zákonů,
- zaměstnancům ISS je nabízeno školení odpovídající jejich pracovnímu zařazení,
- ISS respektuje soukromí svých zaměstnanců a chrání jejich osobní údaje.

Statutární odpovědnost

- ISS je signatářem Deklarace lidských práv a svobod a je zavázána deseti zásadami Deklarace,
- ISS respektuje, podporuje a prosazuje lidská práva tak, jak jsou uvedena v Deklaraci lidských práv a svobod,
- ISS podniká dle celospolečenských principů,
- ISS se zavazuje neustále snižovat nepříznivé účinky svých aktivit na životní prostředí,
- ISS se chová jako řádný člen všech společností, ve kterých podniká,
- sociální a etické závazky, týkající se prostředí v ISS, se musí odrážet ve všech jednáních se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a jinými subjekty.



NOVĚ V ZAMĚŠTNÁNÍ

Vítejte ve společnosti ISS Facility Services s.r.o.

ISS nabízí zaměstnání všem bez rozdílu rasy, náboženského vyznání, pohlaví či sexuální orientace. Každý nově nastupující zaměstnanec absolvuje vstupní školení o zásadách fungování společnosti, BOZP a pracovní zaškolení.

Pracovní doba

Základní délka týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. Pracovní doba THP zaměstnanců na regionech je dána výkonem jejich práce a požadavky klienta a je v souladu s pružnou, rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou s měsíčním naplněním pracovní doby. Základní pracovní dobu na regionech stanovuje příslušný Ředitel regionu. Pracovní doba THP zaměstnanců centrály společnosti je pružná, rovnoměrně rozvržená s měsíčním naplněním pracovní doby. Základní pracovní doba je Po až Čt 9:00–16:00 hodin, Pá 9:00 až 14:30 hodin. Volitelnou pracovní dobu si určí zaměstnanec individuálně na začátku nebo na konci základní pracovní doby. Při osmihodinovém úvazku je zaměstnanci poskytována půlhodinová přestávka na oběd, která se nezapočítává do pracovní doby. Společnost předpokládá, že její zaměstnanci budou na začátku směny připraveni na pracovišti

k výkonu práce. Pokud se nemůžete z jakéhokoli důvodu dostavit včas na pracoviště, podejte vždy zprávu svému nadřízenému nejpozději půl hodiny před začátkem vaší směny.

Péče o zdraví

V případě, že onemocníte, navštivte ihned lékaře, aby vám vystavil neschopenku. Adresa zaměstnavatele na neschopence je vždy ISS Facility Services s.r.o., Antala Staška 510/38, 140 00 Praha 4. Urychleně informujte svého nadřízeného a zajistěte, aby váš nadřízený obdržel neschopenku nejpozději třetí den nemoci. Průběžně svého nadřízeného o svém stavu informujte. Při návratu do zaměstnání se nadřízenému odevzdává vyplněný V. DÍL – Rozhodnutí o ukončení dočasné pracovní neschopnosti – hlášení zaměstnavateli. Firma od zaměstnance očekává, že si bude běžné návštěvy lékaře domlouvat mimo pracovní dobu. Pokud to není možné, čas strávený u lékaře musí být co nejkratší. Před odchodem k lékaři si zajistěte ústní souhlas nadřízeného, popřípadě Propustku (k lékaři, pro služební a soukromé odchody). Všichni zaměstnanci v pracovním poměru jsou ze zákona povinni absolvovat vstupní, výstupní a pravidelné periodické preventivní prohlídky. S poskytovatelem závodní zdravotní péče, který je nejbližší vašemu pracovišti, vás seznámí váš nadřízený.



KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY

Profesní vztahy a spolupráce

Při plnění svých povinností se řídíte příkazy nadřízeného a popisem pracovní činnosti. Své úkoly vykonávejte svědomitě, iniciativně, včas a při dodržování zásad vzájemné spolupráce s ostatními kolegy. Za všech okolností zachovávejte vůči kolegům zdvořilost, jednejte s nimi slušně, korektně, trpělivě, vlídně a ochotně, nesnižujte autoritu a schopnosti kolegů a při společné práci respektujte jejich názory a potřeby. Žádost o pomoc, podporu nebo názor a vyjádření vlastního názoru v zájmu lepších výsledků společných aktivit je považována za přirozenou. Při posuzování návrhů a řešení, které předkládá jiný spolupracovník nebo oddělení, se držte odborného hlediska.

Týmová spolupráce

Abychom pracovali skutečně týmově, měli byste respektovat společné hodnoty, aktivně spoluvytvářet firemní kulturu, naplňovat vizi ISS a efektivně sdílet informace a zkušenosti. Společně se snažíme, aby celý tým dosáhl vysokého výkonu. Kvůli tomu neprosazujte sami sebe na úkor ostatních.

Komunikace

Komunikujte otevřeně a vstřícně. Sdílejte své znalosti a zkušenosti s ostatními a naslouchejte jim. Používejte co nejefektivnějších komunikačních prostředků a snažte se respektovat pracovní a časové vytížení ostatních.



EXTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikovat s médii je ve společnosti ISS Facility Services oprávněn generální ředitel, v jeho nepřítomnosti pověřený člen vedení společnosti.

Zaměstnanci nejsou oprávněni komunikovat s médii bez předchozí konzultace s generálním ředitelem. Jste-li přímo kontaktováni zástupci médií, neprodleně o tom informujte generálního ředitele. Bez jeho vědomí neposkytujte žádné informace.

Oblékání

Oblékejte se podle profesního statutu firmy a povahy práce, za kterou jste zodpovědní. Oficiální pracovní oblečení se vyžaduje u zaměstnanců, kteří pracují

v obchodní nebo administrativní sféře a kteří se buď v kanceláři, anebo mimo ni setkávají s klienty nebo obchodními partnery.

Zaměstnanci, kteří nemají během dne jednání s obchodními partnery a nejsou ve styku se zákazníky či klienty firmy, mohou volit oblečení méně formální. Toto platí v pátek pro všechny, kdo nemají jednání s klienty. Doporučuje se oblečení sportovně elegantní. Neformální oblečení ovšem v praxi neznamená roztrhané, špinavé džíny nebo šortky a plážové boty.

Do zaměstnání nepatří oblečení s logem konkurenčních firem nebo i společnosti, ve kterých jste byli zaměstnáni v předešlém pracovním poměru.



HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ

Pravidelné hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je základním prvkem procesu řízení lidských zdrojů ISS. Zodpovídá za něj vždy přímý nadřízený zaměstnanec. Úsek řízení lidských zdrojů poskytuje manažerům metodickou podporu a konzultace, vyhodnocuje a archivuje záznamy o hodnocení.

Při hodnocení máte oficiální příležitost k otevřenému rozhovoru se svým nadřízeným, kdy středem pozornosti je váš pracovní výkon, ale také vaše potřeby, osobní cíle, nápady, názory

a návrhy. Proces hodnocení začíná hodnocením zkušební doby a pokračuje pravidelným hodnocením pracovního výkonu, které probíhá vždy po ukončení čtvrtletí a roku.

Mzda

Mzda je stanovena mzdovým výměrem. Mzda se vyplácí zpětně jednou za měsíc. Výplata je realizována bankovním převodem na osobní bankovní účet nebo složenkou na adresu zaměstnance, nejpozději do patnáctého dne v měsíci (bankovní převod).

KARIÉRNÍ RŮST A PROFESNÍ ROZVOJ

Kvalifikace zaměstnanců, včetně dosažené úrovně vzdělání, jsou základními předpoklady úspěšnosti společnosti ISS. Zaměstnancům poskytujeme školení a další možnosti vzdělávání, aby mohli postupovat dále ve své kariéře a stát se úspěšnými v současném konkurenčním prostředí. ISS umožňuje svým zaměstnancům pracovní postup a nové pracovní příležitosti, proto v případě uvolnění nebo vytvoření nového pracovního místa nejdříve zvažuje, zda se na toto místo nehodí někdo ze stávajících zaměstnanců. Úsek řízení lidských zdrojů pravidelně aktualizuje seznam volných míst a zveřejňuje výběrová řízení na firemních intranetových stránkách.

Zvyšování kvalifikace

ISS umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat kvalifikaci dle platné dohody o zvyšování kvalifikace v případě, že studium zaměstnance bude přínosem pro společnost. Studium musí být schváleno ředitelem regionu nebo útvaru a HR ředitelem.

Výuka angličtiny

ISS zajišťuje hodiny angličtiny zaměstnancům, kteří k výkonu své práce potřebují zlepšit své jazykové dovednosti. Jazykové kurzy jsou zaměřeny především na konverzaci a aktivní využití jazyka.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Jako zaměstnanec společnosti ISS můžete využívat systém zaměstnaneckých výhod. Popis tohoto programu včetně způsobu čerpání je podrobněji popsán v samostatném dokumentu Systém odměňování a benefitů. Zákoník práce určuje pro zaměstnance čtyři týdny dovolené.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky. Počet stravenek je vypočítán na základě počtu dnů, které zaměstnanec odpracoval v daném měsíci. Poskytování stravenek upravuje vnitřní předpis Zásady pro poskytování stravného ve formě stravenek.

DOVOLENÁ A SVÁTKY

Čerpání dovolené určuje zaměstnavatel po dohodě se zaměstnanci. Každý zaměstnanec by měl během kalendářního roku vyčerpat celou dovolenou. Neodpracuje-li zaměstnanec celý kalendářní

rok (např. nastoupí v průběhu roku nebo ukončí pracovní poměr) je mu poskytována poměrná část dovolené. ISS Facility Services dodržuje všechny státní svátky stanovené obecně závaznými právními předpisy.



PÉČE O MAJETEK A ZACHÁZENÍ S INFORMACEMI

Ochrana informací

Firemní informace a know-how jsou významnou hodnotou naší společnosti. S osobními údaji se nakládá přísně podle firemních směrnic a zákonů. Každý je povinen chránit přístup do počítačových systémů osobními hesly – nikam je nezapisujte ani je nesdělujte jiným lidem. Je zakázáno spouštění nebo stahování programů z internetu.

Ve firemních počítačích jsou povoleny standardní internetové protokoly/porty. Stahování a ukládání obrázků, videa, hudby a podobných materiálů je povoleno pouze pro pracovní účely. Používání firemních počítačů k soukromým účelům není dovoleno.

Používání softwaru a firemní síť

ISS klade zvláštní důraz na správné používání softwaru v souladu s jeho licenčními podmínkami. Pirátské kopírování programů a dat i užívání těchto kopií je trestným činem. Na veškerých zařízeních společnosti mohou být instalovány nebo kopírovány pouze legální počítačové programy, databáze a data. Ve svěřeném pracovním počítači používejte pouze firmou instalovaný software. Nový SW

smí instalovat pouze IT oddělení ISS, nebo jím pověřená osoba.

Osobní počítače a servery smí být používány zásadně pouze pro služební účely. Ukládání osobních dat (obrázky, hudba apod.) je zakázáno a tato data mohou být smazána bez předchozího upozornění.

Automaticky namapované disky:

disk I: slouží pro ukládání dat napříč segmenty, útvary a odděleními a přístup na něj je umožněn všem THP zaměstnancům, ostatní disky slouží pro ukládání dat jednotlivých oddělení dle organizační struktury. Disk H: slouží pro ukládání a zálohování vašich pracovních dat.

Majetek společnosti

Za ztrátu svěřených předmětů – IT technika, nářadí, pracovní přístroje, vozidlo, telefon, atd. – odpovídají v plné výši zaměstnanci. Nenechávejte svěřené předměty bez dozoru a nezabezpečené, a to ani na pracovišti nebo v autě. Povinností zaměstnanců je chránit i ostatní majetek firmy. Způsobí-li zaměstnanec porušením této povinnosti škodu, ISS může její náhradu požadovat až do výše stanovené zákonem.

PRACOVNÍ CESTY, POUŽÍVÁNÍ VOZIDEL, MOBILŮ A NOTEBOOKŮ

Pracovní cesty

Za pracovní cestu se považuje cesta a práce mimo pracoviště nebo bydliště, která trvá více než pět hodin na území České republiky a jednu hodinu v zahraničí. ISS Facility Services poskytuje zaměstnancům náhradu prokázaných jízdních výdajů, výdajů na ubytování, stravné podle zákona a náhradu vedlejších výdajů jako jsou letištní poplatky, dálniční a parkovací poplatky, pohoštění pro klienty a podobně. Další osobní výdaje na cestách, například minibar nebo soukromé telefonní hovory, se do hrazených výdajů nepočítají. Za dny strávené na pracovní cestě nedostává zaměstnanec stravenky. Vyúčtování pracovní cesty je třeba předložit do deseti dnů po jejím ukončení.

Půjčování vozidel

Pro potřeby pracovních cest pro pražské zaměstnance, kteří nemají přidělené služební vozidlo, je vytvořena záloha vozidel. Ta si mohou po schválení nadřízeným v pracovní době půjčit v oddělení Autoprovozu. Všechny škody na služebním vozidle a škody způsobené zaměstnancem na jiných vozidlech je zaměstnanec povinen ohlásit Policii České republiky, majiteli vozidla (leasingová společnost) a zajistit převzetí zápisu/protokolu.

Postup po dopravní nehodě

V případě dopravní nehody je zaměstnanec povinen zajistit základní identifikační údaje všech účastníků nehody – vlastník: jméno a příjmení, obchodní jméno, trvalý pobyt, sídlo společnosti, název pojišťovny, číslo smlouvy – údaje o vozidle: SPZ, barva,

tovární značka, typ – řidič v době nehody: jméno a příjmení, trvalý pobyt, číslo řidičského průkazu, telefon, údaje dle formuláře – Záznam o dopravní nehodě. Nenaahlášením škody Policii ČR se zaměstnanec vystavuje riziku náhrady škody v plné výši. – Na základě čeho přinutíme Policii vyjet k malé dopravní nehodě? Zákon! – do 100 tis. Kč, škoda třetí osobě nebo zranění! – ne ke každé malé dopravní nehodě Policie vyjede – záleží na jejich vyřízení a ochotě! Veškeré dokumenty nebo protokoly od Policie ČR musí zaměstnanec odevzdat příslušnému pracovníkovi autoprovozu v nejkratším možném termínu a to je do tří dnů. Malá nehoda za přítomnosti Policie – požádá dotyčného příslušníka Policie ČR o možnost sepsání a vydání zápisu/protokolu o dopravní nehodě včetně určení místa, kde bude tento protokol k dispozici. U závažnější dopravní nehody – viz. shora specifikace – je vydání a vyzvednutí protokolu „automatické“. Jestliže zaměstnanec neobdrží protokol, zapíše si adresu, telefonní číslo, jméno policejního příslušníka, který vyšetřoval nehodu a místo, kde je možno dostat příslušné informace ohledně dopravní nehody. Všichni zaměstnanci, kteří používají služební vozidla, musí jednou za tři roky absolvovat test ze znalostí o bezpečnosti a plynulosti silničního provozu.

Notebooky a mobilní telefony

O možnosti přidělení a používání notebooku a mobilního telefonu vás bude informovat přímý nadřízený. Používání firemních mobilních telefonů a notebooků je možné jen pro pracovní účely, používání pro soukromé účely není dovoleno.





BEZPEČNOST A DISCIPLÍNA

Bezpečnost informací

Každé narušení, nebo jiný bezpečnostní incident na pracovišti, co nejdříve hlase nadřízenému nebo některému ze členů bezpečnostního fóra, a to i když nedojde k žádným zjevným škodám. Informaci je možné předat prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky. Bezpečnostním incidentem se rozumí vše, co naruší fyzickou bezpečnost, způsobí nefunkčnost hardwaru nebo softwaru nebo únik informací.

Fyzická bezpečnost – zásady pro pohyb cizích osob

Centrála – Vchází-li zároveň s námi do patra neznámá osoba, zeptáme se dotyčného, za kým jde. Poté jej buď doprovodíme přímo ke kolegovi, kterého jmenoval, nebo ho odkážeme zpět do recepcce.

Máme-li pocit, že se po patře prochází někdo, koho neznáme, zeptáme se ho, co hledá či za kým přišel a opět ho doprovodíme buď za člověkem, kterého hledá, či do recepcce.

Své návštěvníky si pokaždé vyzvedneme na recepci a doprovodíme je zpět k východu z patra.

Zaměstnanci společnosti ISS jsou povinni dodržovat politiku čistého stolu, čisté obrazovky a čistého odpadkového koše. Nezapomeňte, že to platí i pro vytištěné dokumenty, zapomenuté v podavači tiskárny! Informujte svého kolegu nebo pracovníce recepcce o odchodu a termínu návratu.

Nejdůležitější telefonní čísla:

- 150** ohlašovna požáru (hasiči)
- 155** záchranná služba
- 158** policie
- 112** všeobecná krizová linka



DOPORUČENÍ NA KAŽDÝ DEN

Obchod a administrativa ve formálním oděvu

Formální oděv se očekává od zaměstnanců, kteří pracují v obchodní nebo administrativní sféře. Reprezentujeme solidní firmu a partnerům úrovní svého oblečení dáváme najevo, že si jich vážíme.

Neformální pátek

Zaměstnanci, kteří nemají během pátku jednání s obchodními partnery a nejsou ve styku se zákazníky či klienty firmy, mohou volit oblečení méně formální, které by však mělo zachovat eleganci a vyjadřovat dobrý vkus. Zaměstnanci by neměli nosit oblečení s logem konkurenčních firem či bývalých zaměstnavatelů. Od prvního dne v práci každý z nás reprezentuje společnost ISS Facility Services.

Pravidlo čistého stolu

Zaměstnanec by měl dodržovat pravidlo čistého stolu po skončení pracovní doby

a vždy, když se na delší dobu vzdálí od svého pracovního místa. Důvodem je zajištění bezpečnosti a upravenosti pracoviště.

Alkohol a omamné látky

Alkohol ani jiné omamné látky na pracoviště nepatří. Vyvarujte se jich v prostorách společnosti v pracovní době a stejně tak nechoďte do práce a neřídte služební vozidlo pod jejich vlivem. Případné oslavy, pořádejte mimo pracoviště.

(Ne)kuřáci

Kouření je povoleno pouze na vyhrazených a k tomu určených místech. Pokud zaměstnanci kouří v okolí budovy, je jejich povinností neodhazovat nedopalky na zem, ale do košů a popelníků. Přestávka na cigaretu se nezapočítává do pracovní doby a je povinností zaměstnance ji napracovat.

Ochrana zdraví, bezpečnost a životní prostředí

Vedení společnosti považuje bezpečnost za svou prioritu a uvědomuje si, že náklady, které vloží do této oblasti, se několikanásobně vrátí v absenci nehod a pracovních úrazů. Předcházení nehodám je ta správná volba a vás nestojí nic, proto si pozorně přečtete níže uvedené informace.

	<p>RESPEKTUJTE BEZPEČNOSTNÍ ZNAČENÍ Všímat si, respektovat a dodržovat všechny bezpečnostní symboly, zvukové a písemné signály, které jsou na zařízeních, v provozu na stěnách anebo jinak zveřejněné. Při práci buďte obezřetní.</p>
	<p>POHYB OSOB V areálu a uvnitř firmy se pohybujte jenom po vyznačených chodnících a cestách. Svěvolný pohyb zaměstnanců v areálu klienta JE PŘÍSNĚ ZAKÁZAN.</p>
	<p>SPLŇTE SI OZNAMOVACÍ POVINNOST Když uvidíte hrozící nebezpečí na svém pracovišti, neodkladně to hlase svému nadřízenému.</p>
	<p>STOP (STAY - STŮJTE/ THINK - MYSLETE/ OBSERVE - POZORUJTE/ PLAN - PLÁNUJTE) - Zastavte se na bezpečném místě, v bezpečné poloze. - Přemýšlejte o tom, kde jste a co je nutné udělat. - Pozorujte, co se děje kolem, identifikujte možná nebezpečí a vyhodnoťte riziko. - Naplánujte si bezpečný způsob práce, příchod a odchod z pracoviště.</p>
	<p>BEZPEČNOST NA CESTÁCH - Před jízdou si zkontrolujte své vozidlo (světla, směrovky, zrcátka, pneumatiky,...). - Ujistěte se, že vy a vaši spolucestující používáte bezpečnostní pásy. - Přizpůsobte rychlost vozidla stavu a povaze vozovky a povětrnostním podmínkám. - Nikdy neřídte pod vlivem alkoholu, drog, nebo když jste unavený. - Nenoužívejte mobilní telefon během řízení vozidla iedně pokud máte "hands free"</p>
	<p>UKLOUZnutí, ZAKOPnutí A PÁDY - Neutíkejte po komunikaci - Věnujte plnou pozornost tomu, kam jedete a práci, kterou vykonáváte. - Používejte zařízení předepsaným způsobem (např. žebříky, lešení). - Neskákejte na nebezpečných místech (např. z jednoho vyvýšeného místa na druhé). - Při chůzi po schodech a šikmých rampách se držte zábradlí.</p>
	<p>CO DĚLAT PŘI POŽÁRU? Požár ohlase na ohlašovací požár a svému nadřízenému. Z prostoru ohrožených požárem odejděte po ZNAČENÝCH ÚNIKOVÝCH CESTÁCH na určené shromaždiště.</p>
	<p>ÚRAZ, PRVNÍ POMOC KAŽDÝ ÚRAZ NAHLASTE SVĚMU NADŘÍZENÉMU! Pro drobné ošetření je lékárnička umístěna na vrátnici v jednotlivých provozech.</p>
	<p>TŘÍDTE ODPAD! Odpad odkládejte pouze do příslušných nádob dle vyznačeného druhu (papír, sklo, plast, komunál).</p>



- Denní/pravidelný úklid
- Periodický úklid
- Běžný úklid, utírání prachu
- Speciální úklid a čištění
- Průmyslový úklid
- Úklid po stavebních pracích
- Dezinfekční servis
- Hygienický servis
- Údržba čistých zón
- Údržba venkovních ploch (komunikace, zeleň)
- Výškové práce a další...

- Lidské zdrojei dočasné
- Recepční služby
- Distribuce kanc. potřeb
- Tel. ústředna, poštovní služby
- Distribuce a příjem
- Reprografie
- Správa dokumentů
- Převážní služby
- Skladové hospodářství a další...

- Technická správa a údržba nemovitosti a technologií
- Provoz technologií
- Údržba, opravy budov a zařiz.
- Úprava exter. ploch -léto, zima
- Deratizac., dezinfek., dezinek.
- BOZP + PO, revize
- Projektový management
- Stěhování
- Měření a regulace
- Energetika, odpadové hospod. a další...

- Závodní stravování
- Výdej jídel
- Společenská posezení
- Občerstvení
- Výdejní automaty
- Dodávky čerstvého ovoce
- Zabezpečení konferencí a další...

- Vstupní kontrola
- Mobilní hlídka
- Kontrola a zabezpečení objektů
- Výjezdová skupina
- Poradenství
- Osobní ochrana a další...

CENTRÁLA A REGION PRAHA

Antala Staška 510/38, 140 00 Praha 4
tel.: 420 261 392 311
fax: 420 261 392 320

REGION SEVEROVÝCHODNÍ ČECHY

Berní 226/1, 400 01 Ústí nad Labem
tel.: 420 475 208 373
fax: 420 472 772 548

REGION JIHOZÁPADNÍ ČECHY

Božkovské náměstí 17/21, 326 00 Plzeň
tel.: 420 377 421 287
fax: 420 377 421 287

REGION MORAVA

Palachovo náměstí 726/2, 625 00 Brno
tel.: 420 545 218 609
fax: 420 545 218 609

iss@cz.issworld.com
www.cz.issworld.com

CENTRÁLA

Mokrání Záhon 2, 821 04 Bratislava
tel.: 421 232 630 111
fax: 421 232 630 199

REGION ZÁPAD

Sasinkova 26, 010 01 Žilina
tel.: 421 417 649 355
fax: 421 417 649 355

REGION STŘEDNÍ SLOVENSKO

Komenského 18, 975 00 Banská Bystrica
tel.: 421 484 154 115
fax: 421 484 154 115

REGION VÝCHODNÍ SLOVENSKO

Werferova 1, 040 11 Košice

iss.slovakia@sk.issworld.com
www.sk.issworld.com

<http://10.104.109.121/issp/intranet/index.php>

Příloha F – Formulář hodnocení půlročního rozhovoru D zaměstnanců



FORMULÁŘ HODNOCENÍ PŮLROČNÍHO ROZHOVORU D ZAMĚSTNANCŮ

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Segment/Region:	Hodnotitel (Service Manager/Četař):
Hodnocený:	
Pracovní pozice:	Datum hodnocení:

Hodnocení je vypracované na základě Principů podnikání ISS a zároveň zohledňuje základní hodnoty společnosti ISS.

Hodnocené kritérium	Hodnocení zaměstnance			
	Hodnotím výborně	Hodnotím dobře	Hodnotím podprůměrné	Hodnotím nedosta- tečné
1. Vztah k zákazníkovi				
2. Odbornost a kvalita vykonané práce				
3. Předkládané návrhy na zlepšení vykonané práce, inovativnost				
4. Dodržování BOZP, PO, pravidel informační bezpečnosti a souvisejících předpisů				
5. Vedoucí zaměstnanci: Schopnost řízení kolektivu				
6. Vedoucí zaměstnanci. Rozvoj přidělených zaměstnanců				
7. Snaha o vlastní odborný rozvoj				
8. Spolupráce v rámci kolektivu				
9. Loajalita k zaměstnavateli				

Významný přínos hodnoceného ke zkvalitnění poskytovaných služeb za období od posledního hodnocení:

.....

Stanovení cílů a úkolů pro následující období:

1.

2.

Potenciál zaměstnance pro kariérní růst: ano – ne

Potenciál zaměstnance pro zařazení do Talent Programu ISS: ano – ne

Vyjádření zaměstnance:

S hodnocením souhlasím – nesouhlasím. V případě nesouhlasu specifikujte prosím důvod:

Podpis hodnoceného:.....

Podpis hodnotitele:.....

DOC FA-S3-15 REV1

list č./page No.: 1 / 2



FORMULÁŘ HODNOCENÍ PŮLROČNÍHO ROZHOVORU D ZAMĚSTNANCŮ

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Hodnotící škála:

1. Vztah k zákazníkovi:

Hodnotím výborně: Vztah zaměstnance k zákazníkovi je výborný s proaktivním přístupem. Zákazník ústně/ písemně vyjadřuje pochvalné hodnocení na konkrétního zaměstnance.
Hodnotím dobře: Zaměstnancův vztah k zákazníkovi je přiměřený.
Hodnotím podprůměrně: Zaměstnanec nemá vytvořený se zákazníkem žádný vztah, vyskytují se kritické poznámky ze strany zákazníka.
Hodnotím nedostatečně: Zákazník vyjadřuje značně negativní postoj k zaměstnanci, vyskytují se námitky na chování zaměstnance a stížnosti.

2. Odbornost a kvalita vykonané práce:

Hodnotím výborně: Kvalita práce je bezchybná, práce je vykonávána samostatně na výborné odborné úrovni.
Hodnotím dobře: Kvalita práce je dobrá, odbornost dostatečná, práce je vykonávána samostatně.
Hodnotím podprůměrně: Kvalita a odbornost zaostává, práce není vykonávána dostatečně samostatně.
Hodnotím nedostatečně: Odbornost je nedostatečná, kvalita práce je špatná.

3. Předkládané návrhy na zlepšení vykonané práce

Hodnotím výborně: Zaměstnanec pravidelně přichází s návrhy na zlepšení vykonané práce, přehodnocuje realizovatelnost předkládaných nápadů, samostatně nápady po schválení realizuje, neustále usiluje o zvyšování kvality a efektivitu poskytovaných služeb.
Hodnotím dobře: Zaměstnanec občas předkládá návrhy na zlepšení, nezhodnocuje samostatně jejich přínos, po schválení návrhu je schopný jej samostatně zrealizovat.
Hodnotím podprůměrně: Zaměstnanec nepředkládá návrhy na zlepšení.
Hodnotím nedostatečně: Zaměstnanec nepředkládá návrhy na zlepšení, blokuje realizaci nápadů ostatních zaměstnanců.

4. Dodržování BOZP a PO

Hodnotím výborně: Zaměstnanec vytváří návrh pro zlepšení BOZP a PO na pracovišti.
Hodnotím dobře: Dodržování bezpečnostních předpisů je ze strany zaměstnance bezvýhradné.
Hodnotím podprůměrně: Zaměstnanec se za hodnocené období v jednom nebo ve dvou případech neřídil BOZP a PO.
Hodnotím nedostatečně: Zaměstnanec nedodržuje bezpečnostní předpisy.

5. Vedoucí zaměstnanci: Schopnost řízení kolektivu

Hodnotím výborně: Zaměstnanec dokáže ostatní spolupracovníky vhodně motivovat (ovlivňuje jejich pracovní morálku svým pozitivním pracovním postojem), přijímat rozhodnutí (nebojí se samostatně učinit rychlá rozhodnutí pro zajištění hladkého průběhu práce) a pracuje organizovaně.
Hodnotím dobře: Zaměstnanec se stará o dobrou pracovní atmosféru (svým vstřícným chováním a pozitivním přístupem k ostatním spolupracovníkům zaměstnanec vytváří příjemnou pracovní atmosféru), je samostatný.
Hodnotím podprůměrně: Zaměstnanec nepracuje organizovaně (nedefinuje pracovní postupy a odpovědnosti, které následně nevykonává včas v praxi).
Hodnotím nedostatečně: Zaměstnanec nevychází se svým spolupracovníky a není schopen v budoucnu vést kolektiv, je nesamostatný.

6. Vedoucí zaměstnanci. Rozvoj přidělených zaměstnanců

Hodnotím výborně: Zaměstnanec předává dál nové informace (informuje spolupracovníky o nových informacích týkajících se zakázky a firmy ISS) a rozvíjí své přidělené zaměstnance.
Hodnotím dobře: Zaměstnanec předává informace, ale nezjišťuje si zpětnou vazbu od svých přidělených zaměstnanců.
Hodnotím podprůměrně: Předávání informací je jen částečné, rozvoj přidělených zaměstnanců či spolupracovníků minimální.
Hodnotím nedostatečně: Zaměstnanec nemá zájem o rozvoj svých přidělených zaměstnanců, nepředává dále informace.

7. Snaha o vlastní odborný rozvoj

Hodnotím výborně: Zaměstnanec pracuje samostatně (vykonává svou práci a nevyžaduje soustavnou kontrolu), dokáže přijmout a zvládnout kritiku (nahlíží na kritiku jako na příležitost ke zlepšení, naslouchá kritickým poznámkám a snaží se jimi řídit v praxi), přichází s návrhy na osobní rozvoj.
Hodnotím dobře: Zaměstnanec se zúčastňuje školení, ale nepřichází s návrhy, jak svůj odborný rozvoj zvýšit.
Hodnotím podprůměrně: Zaměstnanec nemá zájem o vlastní odborný rozvoj.
Hodnotím nedostatečně: Zaměstnanec se nechce zúčastňovat školení či tréninku, k této věci přistupuje pasivně.

8. Spolupráce v rámci kolektivu

Hodnotím výborně: Podpora týmové spolupráce, otevřený postoj vůči všem spolupracovníkům a nadřízeným.
Hodnotím dobře: Se všemi členy týmu vychází dobře, není lhostejný.
Hodnotím podprůměrně: Komunikace se členy týmu je minimální, při vyskytnutí problému nereaguje.
Hodnotím nedostatečně: Nevychází se členy týmu, je konfliktní, pasivní a agresivní.

9. Loajalita k zaměstnavateli

Hodnotím výborně: Vztah zaměstnance k firmě ISS je výborný. Pokud je volné místo, doporučuje jej svým známým.
Hodnotím dobře: Zaměstnancův vztah k zaměstnavateli je přiměřený.
Hodnotím podprůměrně: Zaměstnanec nemá vytvořený vztah k firmě ISS, vyskytují se kritické poznámky.
Hodnotím nedostatečně: Zaměstnanec vyjadřuje negativní postoj k firmě, nesouhlasí s hodnotami či principy společnosti. Hledá si nové pracovní místo.

DOC FA-S3-15 REV1

list č./page No.: 2 / 2

Příloha G – Facilitymanager – Popis typové pozice



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Facility manager IFS

Popis typové pozice (dd/mm/yy)

Segment: IFS		<i>Kategorie: 42</i>
<i>KZAM: viz tabulka s přehledem pozic 3439 (referent hospodářské správy)</i>	<i>ISTP (KTP): viz tabulka s přehledem pozic 5619 (samostatný hospodářskosprávní referent)</i>	<i>ISS číslo pozice: 81</i>

Část A: Popis typové pozice – část určena pro pracovníka a organizaci

Umístění v organizační struktuře

oddělení	----
umístění pozice v organizační struktuře	Ředitel segmentu Contract manager Facility manager Service manager
kterou typovou pozicí je zastupována?	Není zastupována
kterou typovou pozicí zastupuje?	Nezastupuje

Pracovní podmínky

místo výkonu práce	Sídla organizace v regionu, možnost pracovních schůzek mimo pracoviště, právo zaměstnavatele vyslat pracovníka na služební cestu
benefity	Dle VP Systém odměňování a benefitů pro THP zaměstnance (VP 0-FA-07-005)
osobní ochranné pomůcky	Bez zvláštních požadavků dle specifikace prostředí



Obecná náplň práce

Instrukce: vyplňte hlavní činnosti spolu s podrobným popisem a konkrétními výstupy (výsledky činnosti).

činnost	popis včetně používaných nástrojů	výstup konkrétní výsledky činnosti, měřitelné a kontrolovatelné	komu za výstup odpovídá kdo kontroluje, hodnotí (není-li kolonka vyplněna jednoznačně odpovídá vedoucímu pracovníkovi dle organizační struktury)	poznámky
Plánování, řízení, vedení	Plánuje, organizuje a řídí práci jednotlivých podřízených THP zaměstnanců všech druhů služeb na objektech zákazníka v souladu s platnými zákony a firemními předpisy. Předává vize společnosti svým podřízeným	v termínu bez námitek		
Technologické postupy	Ovládá technologické postupy prací všech segmentů	v termínu bez námitek		
Rozjezd zakázky	Spolupracuje na rozjezdech zakázek menšího rozsahu (do 100.000Kč/měsíčně) a vybraných větších zakázkách	v termínu bez námitek		
Provádění kontroly	Provádí kontroly poskytování služeb podle Smlouvy. Dává požadavky na interní audit zakázek. Kontroluje a řídí šanony zakázek a řízené dokumentace	v termínu bez námitek		
Ekonomické výsledky	Zodpovídá za splnění plánovaného budgetu regionu	v termínu bez námitek		

Objednávky	Schvaluje objednávky v KRAB, kontroluje dodržování technologické kázně (objednávání u určených dodavatelů). Objednává a eviduje opravy strojů a zařízení, stanovuje a objednáva OOPP	v termínu bez námitek		
Sítové zakázky	Řídí sítové zakázky a kontroluje na nich dodržování poskytování služeb podle smlouvy	v termínu bez námitek		
Stížnosti	Podle pokynu nadřízeného řeší žádosti a stížnosti zákazníka, nebo zaměstnance. řediteli oblasti nebo segmentu mzdové listy s návrhy na mzdy a mimořádné odměny a údaje o nástupu nebo výstupu zaměstnanců	v termínu bez námitek		
Adaptace	Odborně zaučuje nové zaměstnance na pozici Service manager	v termínu bez námitek		
Školení, vzdělávání	Účastní se firemních školení a tréninků, udržuje si a zvyšuje si kvalifikaci. Sleduje změny v legislativě	v termínu bez námitek		
Ostatní	Plní pokyny nadřízeného			

Pravidelná spolupráce

Instrukce: uveďte výčet pozic, se kterými probíhá pravidelná úzká spolupráce.

interní/externí	oddělení/pozice	popis / poznámka
Interní	Všechny útvary a oddělení centrály	Interní audit, personalistika, mzdy, finance, controlling, obchod, nákup
Externí	Klienti, zákazníci	Zjišťuje spokojenost, řeší požadavky a stížnosti, udržuje vztahy
Externí	Dodavatelé	Komunikace se subdodavatelem služeb, s dodavatelem materiálu

Pravomoci a odpovědnosti

Instrukce: uveďte nejčastější a nejdůležitější pravomoci a odpovědnosti v oblastech: hospodaření s finančními prostředky (hotovost, podpisová práva, ...), hmotné odpovědnosti (majetek) a pravomoci k řízení lidí v pracovních právních vztazích. Všechny pravomoci a odpovědnosti se řídí dle platných vnitřních předpisů.

Finanční prostředky	Hotovost – individuálně schválená provozní záloha, Podpisové právo – podklad pro mzdy podřízených SM, schvalování objednávek, předávací protokoly (subdodavatel i zákazník), pracovní smlouvy a ukončení PP podřízených D zaměstnanců
Hmotné prostředky	Hmotná odpovědnost za majetek svěřený a předaný do užívání proti podpisu na Kartě svěřených předmětů
Pravomoci	Provádět namátkové kontroly na alkohol a jiné návykové látky, určování dovolené podřízeným zaměstnancům, navrhopat snížení pohyblivé složky, navrhopat mimořádné odměny, uzavírat a ukončovat pracovní poměry u D pozic podřízených zaměstnanců
Odpovědnosti	Za kvalitu odvedené práce, plnění budgetu, měsíční ekonomické reporty a zdůvodnění
Pracovní pomůcky / prostředky	Notebook, Blacberry

Schválil:	
Datum:	Podpis:
Převzal:	
Datum:	Podpis:

Část B: Předpoklady pro výkon pozice (kompetenční profil) – část určena pro organizaci

Kvalifikační předpoklady pro výkon pozice

Instrukce: uveďte nutné kvalifikační předpoklady k výkonu pozice – například druh vzdělání, typ školy, délku praxe spolu s její charakteristikou, nutné jazykové vybavení atd.

Základní požadavky	
Vzdělání	Úplné střední vzdělání (odborné / všeobecné) s maturitou
Praxe	3 roky obecné pracovní praxe
Jazyk (úroveň)	AJ - základní
Ostatní	----

Osobnostní, komunikační, řídicí a organizační předpoklady pro výkon pozice

Instrukce: uveďte nutné osobnostní předpoklady a rysy k výkonu pozice – například pozitivní přístup, dochvilnost, pečlivost atd.

Dále doplňte hlavní schopnosti a dovednosti v uvedených oblastech – například schopnost koordinace týmu, aktivní naslouchání, krizová komunikace, řešení problémů, flexibilita, vedení lidí, vedení porad, logistické schopnosti, analytické myšlení...

	popis
Orientace na výsledek a analytické myšlení	Pracuje s větším objemem informací, je schopen analýzy a syntézy informací, strukturovaného myšlení, má deduktivní a induktivní přístup, vytýčuje si náročné, ale reálné cíle, při složitých rozhodnutích udělá co je potřeba, usiluje o efektivitu, kvalitu a účinnost své práce, předem hodnotí rizika, vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřímých či nadbytečných procesů a překážek
Flexibilita	Efektivně jedná v měnícím se prostředí (nové úkoly, noví lidé), uskutečňuje, nebo akceptuje potřebné změny ve společnosti nebo v požadavcích pracovní funkce, práci vykonává podle potřeb nezávisle na pevné pracovní době
Vedení lidí	Volí vhodný a motivující způsob komunikace a vystupování; aktivně rozvíjí schopnosti podřízených prostřednictvím srozumitelných úkolů, cílů a zpětné vazby; systematicky zajišťuje zastupitelnost v rámci týmu; snaží se vybrat a připravit personální náhrady a aktivně spolupracuje při výběru nových zaměstnanců; energicky přistupuje k nevykonným zaměstnancům i k osobám s největší výkonností
Komunikativnost a asertivita	Alespoň středně empatický, o problému diskutuje, umí jednat s lidmi, umí říci ne - respektuje zákonná ustanovení, vychází lidem vstříc, stojí za svým týmem, Komunikuje efektivním způsobem, zajímá se o názory druhých, podporuje dialog, při přesvědčování uvádí fakta a argumenty, přizpůsobuje komunikaci situaci, odhaduje reakce druhých, umí vysvětlovat a věcně formulovat, dbá aby informace proudily všemi směry
Loajalita	Zachovává věrnost společnosti, záležitosti řeší vždy ve prospěch společnosti (za podmínky dodržení platných zákonů), zachovává mlčenlivost

Pružnost v myšlení, otevřenost ke změnám	Má pozitivní přístup ke změnám, vnímá nutnost změn a sám změny iniciuje
Rozhodnost a schopnost přijmout odpovědnost	Rozhoduje se v pravou chvíli, nese zodpovědnost za rozhodnutí se všemi důsledky, nevyhýbá se nepopulárním opatřením
Samostatnost a profesionalita	Umí se v důležité situaci rozhodnout, dodržuje termíny zadaných úkolů, umí stanovit základní priority, udržuje si přehled a odbornost v dané oblasti, vzbuzuje důvěru, rozšiřuje své znalosti
Sebereflexe	Má schopnost kontroly po sobě, nevypouští poloproducty a dotahuje věci do konce
Týmová spolupráce	Aktivně se podílí na společných úkolech, jedná kooperativně, jedná vstřícně, s důvěrou, respektem a bez osobních útoků
Zvládání stresu	Je psychicky odolný, zvládá více aktivit najednou

Specifické požadavky na výkon pozice

Instrukce: vyplňujte, jen pokud je třeba - uveďte nutné fyzické předpoklady pro výkon pozice – například fyzická zdatnost, práce v noci, schopnost práce s elektrotechnickými zařízeními, atd. Pokud nejsou konkrétní specifické nároky na danou pozici, uveďte: „nejsou specifické požadavky“

	popis
Odolnost	Odolnost vůči stresu

Odborné dovednosti a předpoklady

Instrukce: vyplňte hlavní odborné schopnosti a dovednosti – například: práce na PC, obsluha zařízení, řidičský průkaz, atd.

	popis
Řidičský průkaz	Skupina B (aktivní řidič)
PC dovednosti	MS office - dobrá znalost
Odborné znalosti	Znalost problematiky všech segmentů

Schválil:	
Datum:	Podpis:
Seznámen:	
Datum:	Podpis:

Příloha H – Čtvrtletní hodnocení THP zaměstnanců



Čtvrtletní hodnocení THP zaměstnanců

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:
Číslo střediska (oddělení):
Pracovní pozice:
Hodnotitel:
Období:
Procento stanovené pro čtvrtletní odměnu:

ČÁST 1 – PLÁNOVACÍ ČÁST - STANOVENÍ CÍLŮ

Cíl 1 (název):

váha cíle (% z čtvrtletní odměny):

popis cíle:

Cíl 2 (název):

váha cíle (% z čtvrtletní odměny):

popis cíle:

Cíl 3 (název):

váha cíle (% z čtvrtletní odměny):

popis cíle:

Hodnocený

Hodnotitel

Hodnotitel

ČÁST 2 – HODNOTÍCÍ ČÁST - VYHODNOCENÍ CÍLŮ

Cíl 1 splněn / nesplněn

Cíl 2 splněn / nesplněn

Cíl 3 splněn / nesplněn

Za hodnocené období splněno celkem%

Za hodnocené období je přiznána čtvrtletní odměna ve výši:

Za hodnocené období je přiznána mimořádná odměna ve výši:

Hodnocený

Hodnotitel

Hodnotitel

Datum tisku /Printed: 3.2.2012

DOC IFA-S3-10 REV2

list č./page No.: 1 / 1

Příloha I – Historie ISS

Nový začátek (1901-1934)

Založení ISS se datuje na rok 1901, kdy Dánsko stálo na prahu vážných rozhodnutí spojených se změnou politického systému. Firma se tehdy nazývala Copenhagen-Frederiksberg Night Watch (noční hlídka). Po pár letech činnosti zakoupil právník a byznysmen C.L.Davis podíly této malé firmy ostrahy. On odehrál klíčovou roli na cestě k úspěchu a v přípravě základů pro budoucí nástup firmy ISS. Firma se rok od roku vyvíjela více dynamicky a v tomto meziobdobí změnila název na DFVS-Sjednocení vedení služeb ochrany, zaměstnala rovněž génia své branže Philipa Sorensena.

Dobrý nápad (1934-1940)

Jednoho dne měl ředitel Sorensen dobrý nápad, který vedl k založení DDRS – Dánské úklidové společnosti v roce 1934. Směny nočních hlídačů končily ve čtyři hodiny ráno, ale zaměstnanci budovy nepřijeli do práce až do osmi. Jestliže by úklidová firma mohla vyplnit mezeru úklidem budovy, která stejně musela být provedena, vždy by byl v prostorách někdo, kdo by stále dohlížel na majetek.

DDRS proto vystupovala pod heslem „Setkají se ve dveřích“, která symbolizovala, že úklidový pracovníci začali práci, když strážníci šli domů.

DDRS viděla možnosti vydělat peníze organizováním úklidu, byl to zcela nový koncept v krizi zasaženém Dánsku ve 30. letech minulého století, kdy soukromé společnosti obvykle zaměstnávaly soukromé úklidové pracovníky.

Po několika obtížných letech se úklidová firma odrazila v době, kdy města a obchody rychle rostly – nechávající vzadu staromódní paní na úklid. Správa mnoha obchodních kontaktů přilákala zákazníky a obě firmy (bezpečnostní a úklidová) se staly celostátními. Obchody se také rozšířily. Dánské Securitas, které se prodali Falcku o mnoho let později a pomocné čištění telefonů Dansk Telefonrensning byly oba založeny na konci 30. let minulého století – a jsou příklady firemního podnikatelského ducha.

DDRS také chovalo ambice, které byly v této době neobvyklé. Úklidový pracovníci byli vzdělaní a jejich sociální postavení se zlepšilo. Od prvního dne se firma pustila do kolektivní dohody s Uníí ženských pracovníků v Dánsku.

DDRS měla moc práce radováním se z ohromného úspěchu, když se jedno ráno v dubnu 1940 Dánsko probudilo do zvuku německých vojenských jednotek v ulicích. Okupace znamenala, že opasky musely být utažené a zboží bylo nedostatkové. Pro DDRS tyto nedostatky vedly k nedostatku všeho – mýdla, hadrů a kyblíků. Společnost zareagovala odstartováním soutěže a povzbudila zaměstnance k tomu, aby sbírali hadry (utěrky). Dokonce i vyřazené spodní prádlo našlo dobré využití.

Doba okupace (1943-1950)

Obrovský úspěch firmy byl podroben zkoušce v roce 1940, kdy německá armáda vstoupila do Dánska. V roce 1943 obsadili Němci hlavní centrálu firmy v Kodani a ředitel firmy C.L.David, původem Žid, byl nucen utéci do Švédska. Léta války byla těžká jak pro firmu, tak pro její lidi. Přijímala se každá práce, která by mohla udržet firmu nad vodou. Naděje vzrostly ve chvíli, kdy se začalo hledat nadšení a nové nápady uvnitř a také v U.S.A. Byly přijaty procesy plánování a bylo přihlíženo k novým technologickým podmínkám. V roce 1950 DDRS prezentovala první generaci strojů na čištění, které byly vyrobeny v rámci vlastní firmy.

Čas zodpovědnosti (1950-1960)

První léta po II. světové válce byly těžké jak pro lidi, tak pro byznys. Z dob chaosu bylo nutné vyjít, vytvořit nové standardy prací a upevnit firmě odpovídající pozici na trhu. Vedení hledalo inspiraci v U.S.A. Na bázi specializovaných procesů, precizního plánování a zodpovědné organizace práce, stali jsme se partnerem pro rozvíjející se školy, nemocnice a firmy pracující pro průmyslový sektor. DDRS byla firma, která ve správném čase a na správném místě disponovala produktem, který byl na trhu žádán společně s kvalifikovaným týmem zaměstnanců úklidu.

Počátek nové éry (1960-1970)

V roce 1960 odešel tvůrce a vizionář firmy C.L.David. O dva roky později převzal třicetičtyřletý inženýr Paul Andreassen firmu od bývalého ředitele a představitele „staré školy“ Alfreda Borna. Paul Andreassen řídil firmu 33 let. Uvedl v život mnoho zlepšení, úprav a standardů, které dovolily DDRS se realizovat nejen v Dánsku, ale i za hranicemi. Převzal řídicí metody z U.S.A., holdoval expanzionismu, což zanedlouho přineslo ovoce ve formě rozšíření firmy do Skandinávie, Švýcarska a Německa. Léta šedesátá minulého století byla pro DDRS léty dynamického rozvoje. Správné řízení firmy dovolovalo rychlé přizpůsobení potřebám trhu. Příkladem této

skutečnosti bylo rychlé zavádění mechanizace práce a optimalizace času v momentě kdy uzrály nabídky služeb nabízené firmou. Sektor služeb a s ním celá DDRS se rozvíjely rychleji než jindy.

Vítr do očí (1970)

Počátek let sedmdesátých byl ve znamení naftové krize na straně jedné a revoluce ženského hnutí na straně druhé. Feministické hnutí se silným hlasem domáhalo zrovnoprávnění ve vztahu k jiným vrstvám společnosti. Byly to doby, kdy bylo velice těžké pro firmu nalézt pracovní síly.

Narozeniny značky ISS (1968-1980)

V roce 1968 firma přijímá nový název International Sanitary Systems – ISS. Po několika letech růstu a rozšiřování na jiné zahraniční trhy se v roce 1973 rozhoduje Paul Andreassen o změně názvu firmy na International Service System (ISS). O tři roky později firma získala pracovní síly ze Swedish Elektrolux s cílem nabízet své služby mezinárodním firmám. To dovolilo ISS operovat na trzích Velké Británie, Holandska, Belgie, Austrálie a Brazílie. Paralelně k tomu byl rok 1979 milníkem pro firmu ISS, když převzala společnost Prudential Maintenance. Tímto způsobem firma zahájila svoji činnost v U.S.A. Pokračující válka o klienta na různých trzích přivedla firmu ke specializaci v oblasti služeb pro letectvo, nemocnice a zabezpečení objektů.

Nové standardy (1980)

Britové v letech osmdesátých za vlády Margaret Thatcher ustanovili nové standardy, které se týkaly zlepšení služeb poskytovaných vnitřním firmám. Zde své šance na rozšíření sféry vlivu uplatnila ISS. V roce 1980 ISS vyhrála 15 velkých tendrů v oblasti úklidu. Dalším zrealizovaným cílem ISS byl vstup do sektoru státních zdravotních služeb ve Velké Británii. Firma prováděla služby v oblasti bezpečnosti a čistoty budov.

Americké sny (1994-1997)

V roce 1995 převzal řízení firmy pan Waldemar Schmidt. Prvotně chtěl pan Schmidt posílit ISS na trhu v U.S.A., kde se firma potýkala s problémy. Ukázalo se, že pomoc přišla příliš pozdě a s cílem minimalizace ztrát bylo třeba prodat americkou část firmy. Po těžkých letech 1996-97 nadešel čas expanze do Východní Evropy a Asie. Dalším milníkem pro firmu bylo v roce 1994 zakoupení společnosti Abilis, druhé největší firmy v této branži v Západní Evropě. Toto převzetí způsobilo zvýšení příjmů

firmy ze 14 miliard korun dánských na 20 miliard. V té době v ISS pracovalo okolo 50.000 pracovníků.

Nové milénium (2000)

Na začátku nového milénia bylo jasné, že ISS potřebuje novou strategii, která byla přezdívaná create2005.

Ale bylo to mnohem víc než strategie, create2005 symbolizovala posun vzoru rovnajícimu se tomu, kterým vypustil Poul Andreassen dánskou úklidovou společnost na mezinárodní trhy.

Nový výkonný ředitel skupiny (CEO) Eric Rylberg stál za create2005 a posunem vzoru, který byl transformovat ISS z mezinárodní úklidové organizace do celosvětové Skupiny služeb.

První léta nového milénia pod řízením prezidenta ISS Erica Rylberga byly charakterizovány velkým počtem převzatých firem a další expanzí. Od roku 1998 ISS převzalo přes 350 firem. A tak od malé firmy zabývající se ostrahou Kodaně se ISS změnilo na globální korporaci zabezpečující komplexní služby objektů a stala se světovým lídrem služeb facility services. Obecně ISS zaměstnává okolo 500 tisíc pracovníků v 53 zemích světa a ročně dosahuje obrát okolo 8,5 mld EUR.

V České republice je skupina ISS přítomna od roku 1996 a zaměstnává okolo 6.500 lidí. Zastoupení v rámci naší republiky máme v Praze, v Ústí nad Labem, v Plzni a v Brně, kde zajišťujeme služby pro více než tisíc zákazníků. Jak je vidno, cesta k úspěchu ISS nebyla ustlána růžemi. Byla odvedena těžká práce s mnoha hodně rizikovými rozhodnutími, práce ISS je vždy charakterizována etapovitostí, která dává úměrné efekty i na zítřejší den.¹⁹

¹⁹WALLENBREN, Cecilie: *ISS – the Story*. Bording A/S, 2005.s 6-12.

Příloha J – Záznam o průběhu adaptace pozice D



ZÁZNAM HODNOCENÍ ADAPTACE DĚLNICKÉ POZICE

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Region: Praha SV Čechy JZ Čechy Morava

Vyberte váš region a označte

Číslo zakázky: Vyberte segment a označte

Úklid <input type="checkbox"/>	IFS <input type="checkbox"/>
TSB <input type="checkbox"/>	Landscaping <input type="checkbox"/>
Security <input type="checkbox"/>	Pest Control <input type="checkbox"/>

Jméno a příjmení nadřízeného, tj. hodnotitele:

Vypisujte hůlkovým písmem

Jméno a příjmení adepta:	
Délka adaptačního období:	3 měsíce
Pracovní pozice:	<input type="checkbox"/> vyberte pracovní pozici a označte <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Úklidový pracovník <input type="checkbox"/> Úklidový pracovník specialista <input type="checkbox"/> Četař <input type="checkbox"/> Technik <input type="checkbox"/> Mistr <input type="checkbox"/>
	Pracovník podpůrných služeb <input type="checkbox"/> Recepční <input type="checkbox"/> Pokojská <input type="checkbox"/> Jiné <input type="checkbox"/> Doplň...

Cíle adaptačního období

Hodnocené oblasti <input type="checkbox"/> vybrané hodnocení označte <input checked="" type="checkbox"/>	Velmi dobré	Dobré	Vyhovující	Nevyhovující
Odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvládnutí technol. postupů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování pracovní doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pečlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slušnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Výsledné zhodnocení adaptace

Splňuje požadavky na pozici <input type="checkbox"/>	Částečně splňuje požadavky na pozici <input type="checkbox"/>	Nesplňuje požadavky na pozici <input type="checkbox"/>
Požadované školení:		

Souhlasím s výše uvedeným hodnocením.

.....
Datum a podpis zaměstnance

.....
Přímý nadřízený (hodnotitel)

DOC FA-S1-81 REV2

list č./page No.: 1 / 1

Příloha K – Záznam o průběhu adaptace pozice THP



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Oblast, útvar, oddělení – jméno a příjmení nadřízeného:

Název pracovní pozice:
Jméno a příjmení adepta:
Garant (jméno a příjmení) *:
Délka adaptačního období*1:
Cíle adaptačního procesu*2:
1.měsíční hodnocení*3:
Datum: Hodnotitel:
2.měsíční hodnocení*3:
Datum: Hodnotitel:
3.měsíční hodnocení*3:
Datum: Hodnotitel:
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu*4 Datum:
Přímý nadřízený:
Garant:
HR Koordinátor:
Vize rozvoje a vzdělávání do budoucnosti:
Ukončení PP ve zkušební době k datu:
Důvody:

Datum:

.....
Přímý nadřízený

HRk

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 1 / 2



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

- * Garanta stanovuje přímý nadřízený
- *¹ Délka adaptačního období – od 1 měsíce do 6 měsíců, stanovuje nadřízený dle náročnosti pracovní náplně
- *² Cíle jsou vypsány stručně (např. zvládnutí určitého obsahu pracovní činnosti v daném časovém rozmezí)
- *³ Hodnocení je prováděno stručně (vyhovuje- nevyhovuje požadavkům nadřízeného, splňuje-nesplňuje požadavky nadřízeného, je schopen-není schopen plnit úkoly nadřízeného, případně popis již zvládnuté pracovní činnosti).
- *⁴ Závěrečné hodnocení je prováděno podrobněji. V případě nespokojenosti nadřízeného uvést důvody.

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 2 / 2

Příloha L – Záznam o průběhu adaptace – Jiří Zelený



Záznam průběhu adaptačního procesu

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Jiří Zelený

Název pracovní pozice: Regionální ředitel TSB Praha	
Jméno a příjmení - garant zaměstnance: Miroslav Dornak	
Délka adaptačního období: 6 měsíců	
Cíle adaptačního procesu: Seznámení a převzetí zakázek v regionu, interní postupy, směrnice. Převzetí technického oddělení a vytvoření nové koncepce. Postupně přebírat klíčové zákazníky a podílet se na rozvoji segmentu TSB.	
1.měsíční hodnocení:* Předem určená část zakázek byla při převzetí zvládnuta. Zaměstnanec je velice soběstačný a má profesionální přístup. Adaptační proces jde rychleji než bylo plánováno.	
Datum:	Hodnotitel:
2.měsíční hodnocení:* Zaměstnanec je obeznámen se všemi jemu svěřenými zakázkami. Byla převzata plná odpovědnost.	
Datum:	Hodnotitel:
3.měsíční hodnocení:* Zaměstnanec přebírá plnou kontrolu a odpovědnost na celém regionem Praha a Střední Čechy. Jeho přístup je velice profesionální.	
Datum:	Hodnotitel:
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu:	Datum:
Přímý nadřízený: Zaměstnanec Jiří Zelený v průběhu adaptačního procesu splnil všechny svěřené a očekávané úkoly a převzal plnou odpovědnost za svěřený region. Ukázal v sobě velký potenciál a přidanou hodnotu pro ISS. Na tomto základě se udělalo rozhodnutí o převedení Technického oddělení pod kompetence pana Zeleného. Hodnotím proces adaptačního procesu jako velice dobrý s tím, že proces splnil očekávání.	

DOC IMA-M1-6 REV1

list č./page No.: 1 / 4



Záznam průběhu adaptačního procesu

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Garant:
HR Koordinátor:
Aklimatizace v rámci kolektivu a pracovního prostředí:
- Nemá problém komunikovat s kolegy, jak na stejné úrovni, tak o úrovně -1/ -2 níže či +1/ +2 výše.
- Dle zpětné vazby začali ostatní zaměstnanci po nástupu adepta cítit zájem o jejich práci, možnost se s někým poradit či řešit věci.
Pracovní prostředí:
- „Open space“ je pro adepta nová zkušenost, která zpočátku, kdy dle názoru adepta je velice dobrá pro sžití s kolektivem a atmosférou firmy. Ovšem pro koncepční práci (rozpočty, HR záležitosti, finanční review projektů) spíše „open space“ ruší, proto tyto činnosti někdy nezbytně dělá až večer či přímo z domova.
- Kancelář a open door policy označují dle názoru adepta nepochybně lepší pro ostatní zaměstnance nutností věnování se interní věci.
Aklimatizace do business ISS:
- Od začátku kumulace operativy (Service Manager pro OC Chodov, CČM Černý Most – Nákupní centrum, Zábavné centrum, Úklid) a manažerské pozice (výkon samostané pozice Ředitel region Praha).
- Toto je prvotní/ rychlé a účinné pochopení problematiky vhodné a umožňuje adeptovi chápat komentáře Service Managerů k jednotlivým problematikám a dále na nich ze znalosti věci pracovat.
- Do budoucna je toto skloubení časově pro adepta dosti složité a vrací se do činnosti ISS do nechtěné a kritizované situace, kdy není dostatek času na navštěvování klientů a věnování nezbytného času pro udržení zakázky či získání nové.
- Ke shora uvedeným dvěma zodpovědnostem dale adept přebíral management Technického oddělení, který byl organizačně začleněn pod region Praha.
- Pro adepta to je časově samozřejmě další vytížení, jež dale ubírá čas na věnování se zákazníkům a projektům po Praze.
- Technické oddělení je z hlediska nákladovosti ve špatném stavu, efektivita práce

DOC IMA-M1-6 REV1

list č./page No.: 2 / 4



je problematická, což dle slov adepta s sebou přináší nutnost se tomuto cíli nemalou měrou věnovat. Dále musí adept řešit neodkladně HR záležitosti.

Aklimatizace do procesu fungování TSB ISS:

- Dle slov adepta obecně stále platí, že ISS je spíše „cleaning“, TSB se snaží být plnohodnotným business.
- Procesy firmy jsou dle pana Zeleného nastaveny velmi dobře, někdy ale více pro potřeby Cleaning než potřeby TSB (viz. KRAB system pro objednávání materiálu).
- TSB prochází přerodem od původního fungování ex Ryvola a ex Optimal, což se adept dostává do těžších situací.
- Bohužel po úvodním představení bylo další seznamování se s business na adeptovo aktivitě, žádná oficiálně organizovaná školení a seznamování se s problematikou, učení se formou úkolu a výkonu práce.
- Pro zpočátku špatnou finanční kontrolou zakázek byl nastaven nový process, kdy bylo pro adepta nutno se samostatně seznámit s financemi ISS a toto dale kolegům vysvětlit, neboť jejich znalosti byly velmi nízké.
- Dle slov adepta, tak dynamika změn je až příliš rychlá a mnoho věcí se řeší v rychlosti, což může být na úkor kvality.
- Dále doporučuje vest lidi k novému, ISS způsobu fungování Service Managera, jelikož vzdělání a fungování současných Service Managerů stále jeví známky předchozí praxe.
- Atmosféra tlaku na výsledky pozvolna vytváří na adepta stresující prostředí, znatelné na projevující se únavě.
- Dále pro něj negativně působí ztráty zakázek a doposavadní existence nových projektů.
- Bohužel adept nemá čas se věnovat kolegům, vysvětlovat proč se mají věci dělat tak či onak, být jim k dispozici v případě potřeby (nechce a nebude dělat práci za ně).
- Dále při rozhovoru bylo upozorněno na nedostatečnou personální práci na objektech, kde není hodnocení pracovního výkonu techniků na objektech, v případě redukce stavu doposud nebylo postupováno formou „ nejslabší článek v region musí odejít“.
- Doporučuje pro Service Managery plan odborného růstu a školení, kdy není promotability plan.
- Adept upozornil na přemíru administrativní práce spojenou s fakturací, reportováním atd., která ubírá čas pro věnování se zakázkám a klientům.
- Dále doporučuje zvýšit provázanost s ostatními segmenty v rámci ISS a vidí potřebu



Záznam průběhu adaptačního procesu

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

vice zangažovat Service Managery a Vedoucí údržeb na objektech do přerodu TSB tak, aby jednak zúročili své zkušenosti a dale pak byli součástí změny firmy, nedostali to „jenom příkazem“. Dle slov adepta business na zakázce není zcela v souladu s požadovaným business centrály, je třeba přehodnotit dle lokálního prostředí a najít optimum (požadovaná marže 15% není pro zákazníka akceptovatelná, nicméně vyžadována).

Celkové zhodnocení adepta po uplynutí zkušební doby:

Adept se zmínil o velmi náročném období přerodu TSB, kdy je nutné nastavit ISS cestu TSB (k nejlepšímu z ex Ryvola a ex Optimal dodat další přidanou hodnotu ISS). Pan Zelený se též zmínil o hektickém období, které s sebou přináší někdy až přemíru úkolů v daném časovém pásmu, jež se opravdu velmi stěží dají zvládnout. V oblasti TSB ISS chtěl zaměstnanec pracovat a chce pracovat nadále, neboť věří v úspěšný koncový stav, tj. plně funkční TSB se spokojenými zákazníky.

Vize rozvoje a vzdělávání do budoucnosti: Navrhují vzdělání spíše na time management, osobní rozvoj zaměstnance. Se zaměstnancem je počítáno v interním procesu "succession planning" a s tím budou souviset další plánovaná školení.

Datum:

.....
Podpis přímého nadřízeného

* hodnocení je prováděno stručně

DOC IMA-M1-6 REV1

list č./page No.: 4 / 4

Příloha M – Záznam o průběhu adaptace – Branislav Hric



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Oblast, útvar, oddělení – jméno a příjmení nadřízeného: Jan Boháček

Název pracovní pozice: Manager EHS
Jméno a příjmení adepta: Branislav Hric
Garant (jméno a příjmení)*: Jan Boháček
Délka adaptačního období* ¹ : 3 měsíců
Cíle adaptačního procesu* ² : Schopnost samostatně řídit zakázky ISS v obvyklém objemu
1. měsíční hodnocení* ³ : Ještě plně nechápe systém firmy a učí se horizontální management
Hodnotitel: Boháček
2. měsíční hodnocení* ³ : Pověřen prvními úkoly – Tyco Kuřim OOJ Morava
Hodnotitel: Boháček
3. měsíční hodnocení* ³ : Samostatně řídí svěřené zakázky
Hodnotitel: Boháček
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu*⁴
Přímý nadřízený: Adaptace na rytmus práce firmy ISS je problematická. Je nutné stále kaučovat a kontrolovat plnění úkolů. Z jeho strany je velká snaha úkoly zvládnout a do firmy se adaptovat.
Garant:
HR Koordinátor: Adept je z firmy ISS nadšen a pozice Manager EHS je pro něj zajímavá a s tím souvisí i jeho efektivní pracovní výkon. Při nástupu do firmy byl nervózní, zda segmentům jako „nováček“ bude rozumět a bude schopen vidět nedostatky jako kolegové s letitou praxí. Díky svým pečlivým kolegům z Brna se rychle zadaptoval s vnitřními předpisy ve společnosti. Nyní se cítí platným členem týmu a do budoucna by chtěl zlepšovat své slabší stránky a stát se nedílnou součástí společnosti ISS. Je velmi spokojen s předáním pracovních postupů a administrativy. Komunikace s jeho přímým

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 1 / 2



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

nadřízeným a s kolegy je na kvalitní úrovni a je srozumitelná. V ISS vidí prostor pro svou seberealizaci.

Vize rozvoje a vzdělávání do budoucna: technologie, řízení, ekonomika,

Ukončení PP ve zkušební době k datu:

Důvody:

Datum:

.....
Přímý nadřízený

HRK

* Garanta stanovuje přímý nadřízený

*¹ Délka adaptačního období – od 1 měsíce do 6 měsíců, stanovuje nadřízený dle náročnosti pracovní náplně

*² Cíle jsou vypsány stručně (např. zvládnutí určitého obsahu pracovní činnosti v daném časovém rozmezí)

*³ Hodnocení je prováděno stručně (vyhovuje- nevyhovuje požadavkům nadřízeného, splňuje-nesplňuje požadavky nadřízeného, je schopen- není schopen plnit úkoly nadřízeného, případně popis již zvládnuté pracovní činnosti).

*⁴ Závěrečné hodnocení je prováděno podrobněji. V případě nespokojenosti nadřízeného uvést důvody.

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 2 / 2

Příloha N – Záznam o průběhu adaptace – Karel Pelán



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Oblast, útvar, oddělení – jméno a příjmení nadřízeného: Jan Boháček

Název pracovní pozice:	Business Development Director	
Jméno a příjmení adepta:	Karel Pelán	
Garant (jméno a příjmení)*:	Jan Boháček	
Délka adaptačního období*1:	3 měsíce	
Cíle adaptačního procesu*2:	seznámení se všemi SM, seznámení s většími zakázkami, práce s Krabem, ISPP, intranetem, BI a Budgetem. Seznámení s principy ISS, strukturou ISS ČR.	
1.měsíční hodnocení*3:	vyhovuje	
Datum:	6.6.2011	Hodnotitel: Jan Boháček
2.měsíční hodnocení*3:	vyhovuje	
Datum:	8.7.2011	Hodnotitel: Jan Boháček
3.měsíční hodnocení*3:	vyhovuje	
Datum:	20.8.2011	Hodnotitel: Jan Boháček
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu*4	Datum:12.9.2011	
Pan Pelán dobře zvládnul celý adaptační proces a splňuje veškeré předpoklady pro výkon pozice Business Development Director. Zvládnul všechny plánované cíle adaptačního procesu, seznámil se s většími zakázkami regionu a podílel se i na rozjezdu nových zakázek. Je komunikativní, vstřícný a ochotný.		
Přímý nadřízený:	Jan Boháček	
Garant:	Jan Boháček	
HR Koordinátor:	Z pohledu adepta probíhal adaptační proces standardně. Při vstupním školení se seznámil s org. strukturou, interními směrnicemi, provozními a pracovními	

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 1 / 2



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

předpisy a prošel prvním manažerským školením Leadership. Osobně se setkal se všemi SM v regionu Praha a navštívil s nimi některé klíčové klienty přímo na zakázkách. V rámci adapt. procesu si velmi cení přístupu svých kolegů a nadřízených, kteří mu nabídli svou pomoc v začátku, což přispělo k jeho rychlejšímu začlenění do týmu. Komunikace s jeho přímým nadřízeným je na kvalitní úrovni a je naprosto spokojen s přístupem svého nadřízeného k jeho osobě.

Vize rozvoje a vzdělávání do budoucnosti: Je nutné pana Pelána proškolit v SW Krab, ISPP, BI a dále pak zařadit do vyššího stupně školení na excel a word.

Ukončení PP ve zkušební době k datu:

Důvody:

Datum:

.....
Přímý nadřízený

HRk

* Garanta stanovuje přímý nadřízený

*¹ Délka adaptačního období – od 1 měsíce do 6 měsíců, stanovuje nadřízený dle náročnosti pracovní náplně

*² Cíle jsou vypsány stručně (např. zvládnutí určitého obsahu pracovní činnosti v daném časovém rozmezí)

*³ Hodnocení je prováděno stručně (vyhovuje- nevyhovuje požadavkům nadřízeného, splňuje-nesplňuje požadavky nadřízeného, je schopen-není schopen plnit úkoly nadřízeného, případně popis již zvládnuté pracovní činnosti).

*⁴ Závěrečné hodnocení je prováděno podrobněji. V případě nespokojenosti nadřízeného uvést důvody.

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 2 / 2

Příloha O – Záznam o průběhu adaptace – Tomáš Řezáč



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Oblast, útvar, oddělení – jméno a příjmení nadřízeného: Alois Kohout

Název pracovní pozice:	Vedoucí oddělení controllingu
Jméno a příjmení adepta:	Tomáš Řezáč
Garant (jméno a příjmení) *:	Alois Kohout
Délka adaptačního období*1:	
Cíle adaptačního procesu*2:	
1.měsíční hodnocení*3:	Průběžná komunikace o svěřených úkolech a způsobu řešení.
Datum:	Hodnotitel: Alois Kohout
2.měsíční hodnocení*3:	Shrnutí dosavadních zkušeností je pozitivní, nadšení pro práci a komunikace s týmem funguje, zaměřit se ještě na doškolení specifických znalostí.
Datum:	Hodnotitel: Alois Kohout
3.měsíční hodnocení*3:	Pochopení kalkulací, praktické ověření schopností.
Datum:	Hodnotitel: Alois Kohout
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu*4	Datum:
Přímý nadřízený:	Alois Kohout
Tomáš zvládl proces adaptace velmi dobře a je platným členem týmu, do budoucna je připraven pro zvládání náročnějších projektů a vytváření si specializace na finanční controlling.	
Garant:	
HR Koordinátor: Pro adepta firma ISS Facility Services, s.r.o. není neznámá. Díky svým předchozím zkušenostem mohl bez jakýchkoliv problémů realizovat svou pracovní činnost. Velice pozitivně bere ve finančním oddělení příchod FŘ, technické vybavení, ceny cleaning a kvalitu oficiálních present material. V obecné rovině je pyšný na značku ISS,	

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 1 / 2

Příloha P – Záznam o průběhu adaptace – Ingrid Siváková



Záznam průběhu adaptace pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

Oblast, útvar, oddělení – jméno a příjmení nadřízeného: Jan Boháček

Název pracovní pozice:	HR Director CZ&SK
Jméno a příjmení adepta:	Ingrid Siváková
Garant (jméno a příjmení)*:	Jan Boháček
Délka adaptačního období*1:	3 měsíce
Cíle adaptačního procesu*2:	seznámení se se strukturou ISS, s potřebami společnosti ve vztahu k HR celé společnosti
1.měsíční hodnocení*3:	
	Seznámení se s projekty, s ISS a jeho potřebami, příprava na výběrová řízení - vyhovuje
Datum:	Hodnotitel: Jan Boháček
2.měsíční hodnocení*3:	
	Výběrové řízení, monitorovací a změnové zprávy - vyhovuje
Datum:	Hodnotitel: Jan Boháček
3.měsíční hodnocení*3:	
	Rámcová smlouva s vítězem výběrového řízení, interní lektor (školení) - vyhovuje
Datum:	Hodnotitel: Jan Boháček
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu*4	Datum:
Přímý nadřízený:	Jan Boháček
Adaptace probíhala standardně. Vzhledem k předchozím zkušenostem s projekty HR se velice rychle zorientovala v projektu a v požadavcích ISS na způsob a systém vedení navržených projektových aktivit. Znalosti vedení projektu a administrativy s tím spojené jsou na dobré úrovni. Velmi pozitivně hodnotím zapojení do školení interních lektorů již v době prvního měsíce adaptace. Vztahy na pracovišti jsou bezproblémové, komunikace s provozem a ostatními řídicími pracovníky je na dobré úrovni.	
Garant:	

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 1 / 2



Záznam průběhu adaptace
pozice THP

Pouze pro interní potřebu společnosti / For internal use only

HR Koordinátor:
Z pohledu adeptky probíhá adaptační proces standardně. Při vstupním školení se seznámila s org. strukturou, interními směrnicemi,...
V rámci adapt. procesu si velmi cení přístupu svých kolegů a nadřízených, kteří jí nabídli svou pomoc v začátku, což přispělo k její rychlejší interakci do týmu a firmy ISS.
Adeptka do ISS nastoupila z podobné pozice a díky svým předchozím zkušenostem mohla bez jakýchkoliv problémů realizovat své pracovní činnosti. Je znát její velký zájem o práci a snahu splnit všechny své činnosti a zároveň zavádět nové.
Rychle reaguje na požadavky kolegů a nadřízených.
Komunikace s jejím nadřízeným je na velmi kvalitní úrovni a je naprosto spokojena s jeho přístupem k její osobě.
Adeptka je na výše uvedené pozici spokojena. Je to stabilní a loajální zaměstnankyně.
Vize rozvoje a vzdělávání do budoucnosti:
Ukončení PP ve zkušební době k datu:
Důvody:
Datum:

.....
Přímý nadřízený

HRk

* Garanta stanovuje přímý nadřízený

*¹ Délka adaptačního období – od 1 měsíce do 6 měsíců, stanovuje nadřízený dle náročnosti pracovní náplně

*² Cíle jsou vypsány stručně (např. zvládnutí určitého obsahu pracovní činnosti v daném časovém rozmezí)

*³ Hodnocení je prováděno stručně (výhovuje- nevyhovuje požadavkům nadřízeného, splňuje-nesplňuje požadavky nadřízeného, je schopen-není schopen plnit úkoly nadřízeného, případně popis již zvládnuté pracovní činnosti).

*⁴ Závěrečné hodnocení je prováděno podrobněji. V případě nespokojenosti nadřízeného uvést důvody.

DOC FA-S1-80 REV2

list č./page No.: 2 / 2

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Tereza Poláková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti
ISS Facility Services, s.r.o.

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 80

Celkový počet stran příloh: 55

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.