

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ORIENTACE A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ BAUMÜLLER
BRNO, S.R.O.

Bakalářská práce

Autor: Martin Dokoupil

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Orientace a adaptace pracovníků ve firmě Baumüller Brno, s.r.o.*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedl jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. 19. 4. 2023

Podpis Martin Dokoupil

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za její odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi pomohly k realizaci této práce. Zároveň bych chtěl poděkovat zástupcům společnosti Baumüller Brno, s.r.o., kteří poskytli prostředí a podporu k realizaci práce.

Abstrakt

Orientace a adaptace pracovníků ve společnosti Baumüller Brno, s.r.o.

Cílem práce je návrh materiálu, který podpoří proces orientace a adaptace nově přijatých výrobních pracovníků ve Společnost Baumüller Brno, s.r.o..

V teoretické části budou na základě rešerše odborné literatury definovány související pojmy a zásady pro orientaci a adaptaci nově přijatých pracovníků.

K dosažení cíle budou v praktické části pomocí dotazníkového šetření zjištěny nejčastější problémy, se kterými se zaměstnanci firmy Baumüller Brno, s.r.o. při orientaci a adaptaci potýkají. Následně proběhne analýza problémů a bude navržen materiál zaměřený na eliminaci těchto problémů a podporu procesu adaptace a orientace pracovníků.

Abstract

Orientation and adaptation of employees in Baumüller Brno, s.r.o.

The aim of the thesis is to design a material that will support the process of orientation and adaptation of newly recruited production workers in Baumüller Brno, s.r.o.

In the theoretical part, the related concepts and principles for the orientation and adaptation of newly hired workers will be defined based on a literature search.

In order to achieve the objective, the practical part will identify the most common problems faced by employees of Baumüller Brno, s.r.o. during orientation and adaptation by means of a questionnaire survey. Subsequently, an analysis of the problems will be carried out and material will be designed to eliminate these problems and support the process of adaptation and orientation of employees.

Obsah

1. Definice pojmů a zásad, spojených s orientací a adaptací	9
1.1. Lidský kapitál	9
1.2. Řízení lidských zdrojů (lidského kapitálu).....	9
1.3. Podnikové klima a image.....	11
1.4. Orientace pracovníků	12
1.5. Adaptace.....	12
1.6. Činnosti podporující orientaci a adaptaci.....	13
2. Společnost Baumüller Brno, s.r.o.	15
3. Výzkum – dotazníkové šetření.....	16
3.1. Způsob výzkumu a metodika	16
3.2. Otázky.....	17
3.2.1. Je toto Vaše první pracovní zkušenost na plný úvazek?.....	17
3.2.2. Seznámil Vás někdo s plánem Vašeho zaškolení?	17
3.2.3. Pokud ano, od koho tato informace přišla?	17
3.2.4. Znáte organizační strukturu společnosti?	18
3.2.5. Dokážete se orientovat v prostorách společnosti?	19
3.2.6. Víte, jaký výrobní krok předchází a následuje Vaší práci?.....	19
3.2.7. Byli Vám představeni kolegové/kolegyně z ostatních oddělení, se kterými budete nejvíce spolupracovat?.....	19
3.2.8. Byla Vám přidělena jedna osoba, která se Vám věnovala a odpovídala na Vaše případné dotazy při zaučování?	20
3.2.9. Pokud ano, v jakém časovém období?	20
3.2.10. Když jste nastoupil/a do naší společnosti, absolvoval/a jste vstupní školení v rámci adaptace?	20
3.2.11. Byly Vám v době zaškolení dostatečně vysvětleny jednotlivé úkoly, náplň Vaší práce a předána odpovědnost za jejich plnění?	21
3.2.12. Jak často jste dosud dostal/a zpětnou vazbu k Vaší práci?	21
3.2.13. Rozumíte struktuře Vašeho mzdového ohodnocení?	22
3.2.14. Víte kde najít přehled všech firemních benefitů, které se Vás týkají a jak je využívat? (např. příspěvky na stravování, odměna za doporučení kandidáta na pozici, příspěvek na důchodové spoření).....	22
3.2.15. Pokud jste pociťoval/a nespokojenost ve Společnosti nebo na pracovišti, pokusili jste se o tom mluvit se svým nadřízeným a najít řešení?	22
3.2.16. Na základě svých zkušeností ohodnoťte Vaši pracovní náplň	23

3.2.17.	Na základě svých zkušeností ohodnoťte Vaše pracovní prostředí	25
3.2.18.	Na základě svých zkušeností ohodnoťte spolupráci se svým přímým nadřízeným.....	26
3.2.19.	Cítíte se často pod tlakem nebo ve stresu v běžném pracovním dnu?	28
3.2.20.	Cítil/a jste někdy, že jsou věci jinak, než Vám bylo slíbeno před nástupem?	28
3.2.21.	Pokud ano, uveďte prosím co:.....	28
3.2.22.	Je něco, co Vám při nástupu a zaškolování chybělo?	29
3.2.23.	Jste celkově spokojen/a s prací v naší společnosti?	29
3.2.24.	Je něco, co byste nám chtěl/a říct?	29
3.3.	SWOT Analýza výsledků.....	30
3.3.1.	Silné stránky	30
3.3.2.	Slabé stránky	30
3.3.3.	Příležitosti.....	31
3.3.4.	Hrozby.....	32
4.	Souhrn doporučení pro společnost Baumüller	33
5.	Nástupní brožura	35
5.1.	Struktura brožury	35
5.2.	Návrh brožury.....	38
5.2.1.	Úvodní strana	39
5.2.2.	Obsah.....	40
5.2.3.	Představení společnosti.....	41
5.2.4.	Firemní milníky a příběh	42
5.2.5.	Vize a mise	43
5.2.6.	Hodnoty	44
5.2.7.	Jak se vyrábí elektromotor?	45
5.2.8.	Benefity	46
5.2.9.	Kdo je kdo?	47
5.2.10.	Emoce během adaptace	48
5.2.11.	Co tě čeká na začátku?	49
5.2.12.	Pracovní oděvy a pomůcky, jídelna	50
5.2.13.	Přestávky a kuřárna	51
5.2.14.	Kudy kam?	52
5.2.15.	Slovník pojmů a odbory	53
5.2.16.	Bappka	54

5.2.17. Poslední strana brožury	55
Závěr	56
Summary	57
Seznam literatury	58
Seznam obrázků	59
Seznam Grafů	59
Seznam Tabulek.....	60
Seznam Příloh.....	60

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá orientací a adaptací pracovníků ve společnosti Baumüller Brno, s.r.o., zejména pak těch výrobních. Tento proces považuji za velmi důležitý na poli řízení lidských zdrojů. Konkrétním cílem práce je návrh materiálu, který podpoří orientaci a adaptaci. Ten by měl usnadnit a zefektivnit tento proces, jelikož ve společnosti není dosud nijak nastaven a definován. Mimo to poskytnu společnosti konkrétní doporučení, která doplní materiál ještě více pomůže zlepšit orientaci a adaptaci.

V první, teoretické části budou na základě literatury definovány základní pojmy a zásady, týkající se této problematiky, které poskytnou podklad pro tvorbu dotazníku.

V praktické části nejdříve představím společnost Baumüller Brno, s.r.o. a definuji její základní charakteristiky. Dále proběhne dotazníkové šetření s otázkami, které vychází z teoretických předpokladů. Odpovědi z něj poskytnou srovnání teorie a reálné situace ve společnosti. Jejich následná SWOT analýza identifikuje nejvýraznější problémy v celém procesu a poskytne cenné informace pro doporučení. Souhrn doporučení bude zařazen v další kapitole praktické části.

Finální částí této práce pak bude návrh konkrétního materiálu, který společnost může implementovat. Bude jím brožura určená pro nově příchozí pracovníky výroby, jež jim poskytne základní informace, které každý z nich potřebuje znát. Distribuce bude velmi jednoduchá a proběhne ihned po nástupu.

Téma jsem zvolil, protože ve výše uvedené společnosti působím již od roku 2017 a momentálně vypomáhám na personálním oddělení, které má proces na starosti. Osud nově příchozích pracovníků mi není lhostejný, protože si sám velmi dobře pamatuji svých prvních několik týdnů po nástupu, ve kterých tento proces neproběhl bezchybně. Zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem každé společnosti. Vykonnávají práci, za kterou jsou odpovědní a přispívají tím k plnění cílů organizace. Pro jejich získání je potřeba nejen mnoho úsilí, ale také financí. Proto by se o každého zaměstnance mělo pečovat od samého začátku a zajistit tak, aby setrvali ve společnosti co nejdéle. Taktéž mne toto téma velmi baví a stává se na poli personalistiky velmi populárním.

1. Definice pojmů a zásad, spojených s orientací a adaptací

V této kapitole budou definovány základní pojmy, které se týkají orientace a adaptace pracovníků. Anglicky se označuje jedním slovem „onboarding“, nicméně pro účely této práce ponecháme název rozdělen, jelikož se jedná o dvě rozdílné části. Proces orientace a adaptace probíhá v prvních dnech až týdnech po nástupu nového zaměstnance na pozici. Ze zkušenosti vím, že mnoho společností ho podceňuje a nedbá na jeho průběh, a spíše spoléhají na to, že proběhne automaticky bez pomoci zaměstnavatele. To potvrzuje i C. Harpelund & kolektiv (2019): „Velmi málo organizací nedělá nic, mnoho jich pak má jistý program, který podpoří jejich nové zaměstnance informacemi a praktickými radami, které potřebují ke svojí nové práci. Nicméně tyto aktivity jen zřídka pokryjí celý proces orientace a adaptace.“

Jak je uvedeno níže, téma práce spadá do problematiky řízení lidských zdrojů, takže je potřeba proces do něj zařadit. Proto popíšu i některé pojmy právě z této oblasti.

1.1. Lidský kapitál

Mužík & Krpálek (2017) uvádějí, že lidský kapitál tvoří hlavně určité schopnosti, osvojené znalosti, dovednosti a motivace jedince. Jsou většinou integrovány v osobnosti. Rozvojové aktivity člověka pak představují možnost zkvalitňování individuálního kapitálu. V anglosaské literatuře tento pojem najdeme pod názvem Human Resources (lidské zdroje). Lidský kapitál má zvláštní význam ve vztahu k ostatním výrobním činitelům v podniku. Obecně je často zdůrazňována vysoká kvalifikace lidí (velký lidský kapitál) v souvislosti s posilováním konkurenční schopnosti. Míru této schopnosti netvoří jen dosažené znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také ochota pracovníků dát je k dispozici.

Dle Mužíka & Krpálka (2017) je lidský kapitál základním prvkem, ze kterého vychází řízení a rozhodování v podniku. Řízení lidí v podniku směřuje k podpoře pracovního výkonu. Jeho hlavním „motorem“ je vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Lidský kapitál je pro organizaci velmi hodnotný a každá organizace by měla dbát na jeho udržování a rozvoj. Armstrong & Taylor (2015) uvádějí, že lidský kapitál je rozhodující složkou ve vyjádření tržní hodnoty organizace.

Z toho vyplývá, že každý z nás má v sobě lidský kapitál a můžeme s ním disponovat. Jak s ním disponujeme záleží na každém z nás.

1.2. Řízení lidských zdrojů (lidského kapitálu)

Téma této práce spadá do disciplíny řízení lidských zdrojů. Celkově se jedná o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a přispívají k dosahování jeho cílů. Týká se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace (orientace a adaptace) pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování (Armstrong & Taylor, 2015).

Dle Armstrong & Taylora (2015) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů)
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí

Dalo by se říct, že vedle základního podnikatelského záměru a finančního řízení, jde o zásadní problematiku v rámci řízení podniku. Zabývá se hlavně pracovníkem jako jednotkou lidského kapitálu. Řízení lidských zdrojů zajišťuje v podniku personální oddělení, nicméně se týká všech pracovníků podniku. Větví se do mnoha dílčích procesů, ze kterých nás bude nejvíce zajímat právě orientace a adaptace, který probíhá po výběru a nástupu pracovníka (viz obr. 1).

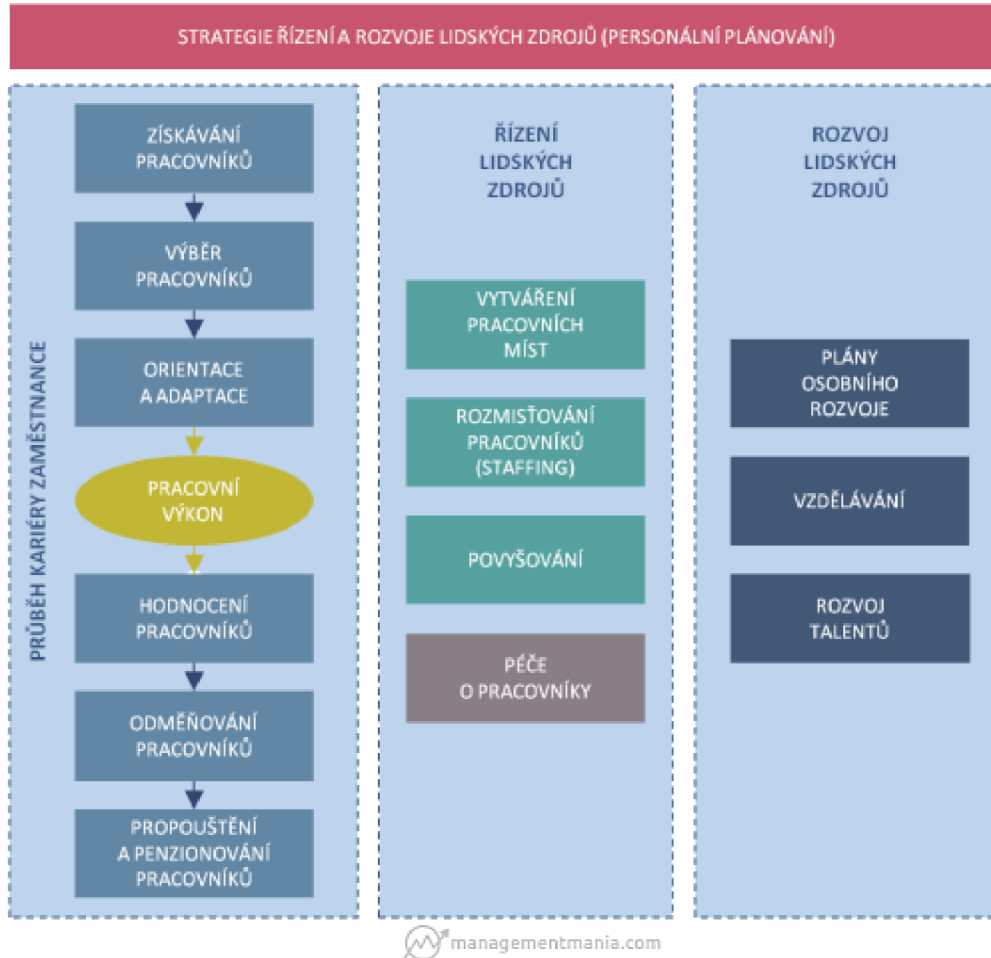
Armstrong & Taylor (2015) rozdělují činnosti personálního řízení takto:

- transformační (strategické) činnosti, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace
- transakční činnosti, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.

Proces orientace a adaptace spadá do kategorie transakčních činností.

S řízením lidských zdrojů úzce souvisí i pojem Personální management. To je funkce v řízení podniku, jejíž podstatou je realizovat personální politiku, implementovat ji a zajišťovat personální služby. Spadají do něj personální činnosti a metody vedení pracovníků a také manažerské činnosti, jako jsou personální plánování, organizace pracovních procesů, operativní vedení lidí. Hlavní úlohou personálního řízení je vytvářet prostředí a podmínky, které jsou důležité pro využití lidských schopností (lidského kapitálu) ku prospěchu podniku a vlastnímu užítku pracovníků (Mužik & Krpálek, 2017).

Logický rámec řízení lidských zdrojů



Obrázek 1 - Logický rámec řízení lidských zdrojů (Management Mania, n.d.)

1.3. Podnikové klima a image

Image, celkově vzato je jistý obraz, který si o daném subjektu utváří veřejnost. Stejně jako každý z nás má nějakou image, má ji i společnost. Dalo by se ji charakterizovat jako vše, co se lidem vybaví, pokud jsou na danou společnost dotázáni. Důležité je, že je mnohdy tvořena nepravdami, které vznikly na základě špatné interpretace či předsudku (Mužík & Krpálek, 2017, s. 41).

Mužík & Krpálek (2017) uvádějí, že jde o „určitou atmosféru v pracovních kolektivech či v celém podniku, která odráží prožívání mezilidských vztahů... do značné míry spoluurčuje, jaký vztah k podniku si pracovníci vytvoří“. Tento čistě interní vztah má velký vliv na celkovou motivaci zaměstnance. Má také vliv na to, jak o podniku daný pracovník mluví s lidmi, kteří v něm nepracují. Tím spoluvytváří a dokáže významně ovlivnit image společnosti, což znesnadňuje nábor. Pracovali byste ve společnosti, o které Vám známý řekne, že se v ní manažeři chovají povýšeně ke svým zaměstnancům a vydírají je s užitím výhrůžek strhnutí odměn či snížení mzdy?

Kvalitní a propracovaný proces orientace a adaptace může přispět k pozitivní pověsti celé společnosti, jelikož buduje vztah ke společnosti od samého začátku, kdy pracovník nastoupí do práce.

1.4. Orientace pracovníků

Orientace je specifický a řízený proces, kdy se pracovník seznamuje s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, předpisy organizace a podmínkami, ve kterých bude práci vykonávat. Průběh tohoto procesu závisí na povaze práce, postavení pracovního místa, hierarchii organizace a povaze organizační struktury. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní a samostatný výkon a nedostatečně se orientuje v novém prostředí. Taktéž se seznámí s hlavními cíli organizace (Koubek, 2007).

Orientace probíhá po oficiální (formální) i neoficiální (neformální) linii. V prvním je zajišťován personálním oddělením a přímým nadřízeným pracovníka. V druhém případě interakcí s ostatními spolupracovníky (Koubek, 2007).

Součástí tohoto procesu bývá soubor tištěných materiálů, jako jsou návody, směrnice, které si pracovník může prostudovat a vracet se k nim. Po prostudování má pak možnost konzultace s ostatními pracovníky, nadřízeným nebo personálním oddělením. Tyto materiály studuje pracovník zpravidla doma. Snižuje se tím pravděpodobnost, že se pracovníkovi některé informace nedostanou, protože mu je pracovník personálního útvaru nebo bezprostřední nadřízený zapomenou poskytnout (Koubek, 2007).

Tento proces je hlavně zaměřen na nové pracovníky, ale probíhá i v případě přechodu dosavadního pracovníka organizace na jinou pozici v rámci organizace. V takovém případě je ovšem obsah těchto materiálů zúžen (Koubek, 2007).

Orientací pracovníka může být mimo jiné pověřen i mentor, zkušená osoba, která vykonává obdobnou praxi, jako nově přijatý pracovník, ale nemusí být nutně jeho nadřízený (Mužik & Krpálek, 2017).

Ve své podstatě je to proces, který pečuje o nově získaný lidský kapitál a dbá na to, aby tento kapitál zůstal ve společnosti co nejdéle a měl možnost se rozvíjet a být produktivní, čímž naplňuje cíle celé organizace.

1.5. Adaptace

Sociologická encyklopedie uvádí definici adaptace takto: „proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře spol. skupiny, v soc. organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se soc. a přír. prostředím. Obecněji a. označuje schopnost individua nebo skupiny přežít v daném soc. a přír. prostředí.“ (Sociologický ústav AV ČR, 2018)

Adaptace je pojem zaměřený více sociálně. Z definice vyplývá, že se již nejedná o řízený proces, ale spíše o individuální schopnost jedince. Sociální prostředí pracovníka, do kterého se adaptuje, představují hlavně jeho nejbližší spolupracovníci. Dá se očekávat, že každý jedinec se bude adaptovat jiným způsobem, jinou dobu a bude jinak reagovat na prostředí, do kterého se adaptuje. Přestože se jedná o neřízený proces, dle mého názoru jej můžeme právě v pracovním prostředí mnohdy podpořit a usnadnit.

1.6. Činnosti podporující orientaci a adaptaci

Jak bylo zmíněno výše, orientaci a adaptaci je možné podpořit a zlepšit. Obecně vzato je důležité, aby pracovníka tímto procesem někdo prováděl a nenechal ho „plavat“. Dle článku *Reducing New Employee Turnover Among Emerging Adults* (2016) odejde až 20 % pracovníků v prvních 45 dnech od nástupu. Úspěšný a efektivní onboarding zvyšuje šanci, že pracovník zůstane ve společnosti 3 a více let o neuvěřitelných 58 % (*Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding*, 2017).

Orientační a adaptační návod, který vytvořila společnost LinkedIn (*The complete guide to virtual onboarding: A 45-day checklist to get you started*, 2021), rozděluje proces do těchto šesti fází:

1. Před prvním dnem – jelikož je nástup do nové práce mnohdy stresující záležitost, je třeba vše připravit ještě předtím, než pracovník nastoupí, abychom zajistili co nejhladší průběh nástupu a prvního dne. Měli bychom odpovědět na jeho otázky a poskytnout mu informace o jeho prvním dnu (kde a v jaký čas se s kým setká). Taktéž zajistit pomůcky k práci (počítač, nástroje, software přístupy).
2. První den – uvítání nováčka a zajištění, že se bude v nové práci cítit komfortně. Poté zajistit představení s jeho novým týmem a blízkými spolupracovníky. Poskytnout mu základní informace, které k práci potřebuje a také ho seznámit s průběhem celého prvního týdne.
3. Druhý den – teď je čas, aby nováček poznal více svého vedoucího a styl fungování jeho týmu. Je nutné ho seznámit se základními pravidly týmu a vysvětlit odpovědnosti, případně konkrétní náplň práce. Taktéž probrat další kroky orientace a adaptace.
4. První týden – nováček začíná pracovat. Je potřeba mu nastavit cíle, které pro něj budou náročné, ale splnitelné. V této fázi přiřazujeme k pracovníkovi mentora.
5. První měsíc – Nyní by měl nováček rozumět tomu, co se po něm chce a čeho by měl ve své práci dosahovat. Důležité je, aby dostával pravidelně zpětnou vazbu a případně věděl, co dělá dobře a co špatně.
6. Po měsíci – dle návodu orientace a adaptace nemá přesně stanovené datum konce. U některých pozic může nováček být 100 % produktivní až po šesti měsících nebo déle. Otevřená komunikace je velmi důležitá v této fázi. Je to i skvělý čas pro zpětnou vazbu od nováčka na celý proces. Jak se povedla orientace? Co v ní chybělo? Cítí se pracovník komfortně na pracovišti? Co bychom měli příště do tohoto procesu zařadit?

Tento návod je konstruován pro znalostní pozice a je určen k provedení online a uvádí též důvody, kvůli kterým nováčci opouštějí práci:

- Práce je jiná, než si představovali – upřímnost je důležitá ve všech vztazích, nijak by tomu nemělo být i ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Vždy je potřeba sdělit všechny náležitosti, které s pracovní pozicí souvisí. Ve společnosti Baumüller je běžná praxe vzít uchazeče přímo na pracovní místo, o které se uchází a ukázat mu krátce tuto činnost. Taktéž je možné si práci přímo vyzkoušet. V této chvíli by měl mít uchazeč přesnou představu o práci a v případě, že mu nevyhovuje, nepřijímat ji.
- Nováček má problém s manažerem (vedoucím) – je dobré seznámit uchazeče s jeho vedoucím už na pohovoru. Proto v Baumülleru vždy zveme vedoucí k pohovorům.
- Nemají dostatek tréninku a školení – při zpětných vazbách je dobré se nováčků ptát, ve kterých aspektech práce si nejsou jistí a případně zajistit další proškolení nebo trénink.

- Práce nováčka nebaví – tento problém není jednoduché vyřešit. Pokud nastane, je dobré dát nováčkovi příležitost pracovat na jiném úkolu nebo v jiném týmu. Toto je ovšem vždy dáno charakterem práce, a ne vždy je uskutečnitelné
- Nováček se cítí nedoceněný – tento problém efektivně řeší zpětná vazba a podpora nejen od vedoucího, ale i ostatních kolegů

Tyto body se možná zdají být očividné, ale se všemi jsem se v praxi několikrát setkal. Jako nejvýraznější problém vnímám první bod. Společnosti mohou například nabízet pracovní místa, která nejsou tak atraktivní (menší platové ohodnocení, namáhavější práce, špinavé prostředí), pro úspěšnější a rychlejší nábor pak nesdělí uchazeči veškeré informace o pozici, čímž ji zkreslí a učiní atraktivnější. Uchazeč pak přistoupí na nabídku, podepíše smlouvu a nastupuje do zaměstnání. Tyto chybějící a často zásadní informace se například dozvídá až na pracovišti. Společnost se následně stává velmi nedůvěryhodnou a pracovník rozvazuje pracovní poměr. Tento zdánlivě dobrý záměr, kdy tato situace měla učinit nábor efektivnější a méně nákladný, se nenaplnuje. Místo toho má naprosto opačný efekt, celý náborový proces se musí provést znovu a pověst zaměstnavatele se stává horší. K tomu negativně ovlivňuje podnikové klima – vedoucí pracovníci jsou nespokojeni, protože potřebují produktivního pracovníka, finanční řízení pociťuje výrazné náklady, zaměstnanci musí vykonávat práci za právě chybějícího zaměstnance. V neposlední řadě také veškeré úsilí, které do této věci všichni zúčastnění vložili, přichází nazmar.

2. Společnost Baumüller Brno, s.r.o.

Baumüller Brno, s.r.o. je dceřinou společností německého koncernu Baumüller Nürnberg, který v roce 1930 založil Heinrich Baumüller. Koncern má přibližně 2000 zaměstnanců ve 40 svých pobočkách po celém světě. Vytváří a vyrábí inteligentní systémová řešení pro průmysl. Do činnosti spadá i projektování, montáž a servis veškerých vyrobených zařízení. (Baumüller Nürnberg, n.d.)

Baumüller Brno, s.r.o. je výrobní závod, který vznikl v roce 1993 a původně měl sídlit v Brně (od toho i Brno v názvu). Nyní sídlí ve Skalici nad Svitavou, cca 40 kilometrů severně od Brna a má okolo 400 zaměstnanců. Jedná se o největší výrobní závod v koncernu a významného lokálního zaměstnavatele. Vyrábí převážně elektromotory různých velikostí. Od malých motorů, které pohánějí například elektrické dveře, až po obrovské motory vážící několik tun, které pomáhají manévrovat nákladním lodím v přístavech, nejčastěji se pak nacházejí v průmyslových strojích a výrobních linkách (plastikářské, tiskařské zařízení nebo lékařská zařízení. Dalo by se říci, že jsme obklopeni věcmi, na jejichž výrobě nebo chodu se podílí některý z motorů Baumüller. Výroba je zakázková, což Baumüller odlišuje od konkurence. V podstatě může kdokoliv přijít a objednat si motor na míru. Vývojové centrum pak motor navrhne a zkonstruuje přesně dle požadavků.

Společnost je rozdělena do několika oddělení, každé má pak svého vedoucího. Ke 31. 12. 2022 ve společnosti působilo 75 TH pracovníků a 323 pracovníků na výrobních pozicích. Z toho vyplývá, že výběrová řízení a příjem nových zaměstnanců probíhá z větší části na výrobní pozice. Výrobní pozice jsou i klíčové pro chod společnosti. Důležitá montáž elektromotorů i výroba jejich komponentů probíhá ručně. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl zkoumat pouze výrobní pracovníky a jejich orientaci a adaptaci. Taktéž fluktuace TH pracovníků je nižší než u výrobních pozic. Mnoho poznatků z této práce se však dá aplikovat i na TH pracovníky. U nich by si společnost měla dát ještě více záležet na orientaci a adaptaci, jelikož jejich nábor je celkově nákladnější a delší.

Měřitelný ukazatel, který by tato práce mohla pomoci zlepšit je fluktuace zaměstnanců. Celková fluktuace k datu 31. 12. 2022 činila 15,3 %. Průměrná fluktuace v ČR se pohybuje okolo 15 %, takže se společnost Baumüller Brno, s.r.o. nevymyká nijak zvlášť průměru, nicméně doporučená zdravá fluktuace činí 5-7 % (*Proč měřit míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snížení, 2022*). Přiblížení této hranici by znamenalo velký úspěch.

3. Výzkum – dotazníkové šetření

Výzkum se týká orientace a adaptace výhradně pracovníků na dělnických (výrobních) pozicích. Skupina respondentů se skládá ze zaměstnanců společnosti Baumüller Brno, s.r.o., kteří nastoupili v období srpen 2021 až březen 2022. Rozhodnutí pro toto časové rozmezí padlo v dubnu 2022 a zaručilo nám, že lidé vybraní pro výzkum si svoji zkušenost s nástupem a orientací a adaptací pamatují. Sběr dat probíhal v dubnu 2022. Určitá část zaměstnanců v tuto dobu již ve Společnosti nepracovala, odfiltrováním této skupiny lidí zbylo 41 zaměstnanců. Pět z toho nenastoupilo do společnosti poprvé a před tím působili ve Společnosti více než jeden rok. Pro výzkum jsme chtěli výhradně zaměstnance, kteří působili ve firmě poprvé, takže těchto pět jsem ze skupiny respondentů vyřadil (v budoucnosti bude možnost dotázat se i těchto, abychom případně porovnali jejich první zkušenost s druhou, což by poskytlo informace o posunu procesu orientace a adaptace). Zbývá tedy čistý vzorek 36 zaměstnanců. Data se podařilo získat od 31 z nich, zbytek byl dlouhodobě ve stavu pracovní neschopnosti. Návratnost dotazníků činí 86 % ze vzorku.

3.1. Způsob výzkumu a metodika

Základní předpoklady v oblasti orientace a adaptace, doporučení z řad managementu společnosti a osobní zkušenost nastínily několik konkrétních oblastí, na které se ve výzkumu zaměřit. Pro účely výzkumu byl sestaven dotazník s 24 otázkami. Ten respondenti vyplňovali vytištěný na papíru, což vedlo k odpovědím na doplňující otázky navíc, na které daní jedinci neměli odpovídat (otázky číslo tři a devět – v internetových aplikacích se dají nastavit povinné / nepovinné otázky nebo podmínka, která zobrazí podotázku jen při kladné odpovědi na předchozí otázku). Nepovažuji tyto odpovědi za nijak zvlášť zkreslující, jelikož se v obou případech jednalo pouze o jednu konkrétní odpověď navíc.

Pro co nejvyšší návratnost a objektivnost byli jednotliví účastníci jednotlivě zváni do zasedacích místností po celé společnosti, kde jsem je do výzkumu uvedl a vysvětlil svůj záměr. Pro plnou srozumitelnost jsem do úvodu dotazníku uvedl krátký text na úvod. Taktéž měli klid na vyplnění, přičemž jsem byl přítomen u každého vyplnění pro zodpovězení případných dotazů a upřesnění otázek, čemuž předcházelo pečlivé plánování a diskuse s výrobním ředitelem tak, aby účast na výzkumu nesnížila pracovníkům produktivitu. Relativní četnost odpovědí je vždy zaokrouhlena na celé číslo.

Na sesbíraných odpovědích jsem provedl SWOT analýzu. Ta poskytla velmi dobrou ilustraci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb procesu orientace a adaptace a srovnání s teoretickými předpoklady. Identifikace těchto prvků poskytla pohled na stav celého procesu, který nikdy ve společnosti nebyl standardizován a probíhal spíše intuitivně. Na základě analýzy je v závěru práce soubor doporučení a návrh materiálu, které pomohou tento proces zlepšit.

3.2. Otázky

3.2.1. Je toto Vaše první pracovní zkušenost na plný úvazek?

První otázka má za úkol zjistit, jaký je poměr zaměstnanců, kteří prochází orientací a adaptací v pracovním poměru poprvé. Pro ně má proces ještě důležitější význam, protože tuto první zkušenost si budou pamatovat a srovnávat v dalších zaměstnáních.

Ano	Ne
5	26

Tabulka 1 - První pracovní zkušenost

Z 31 respondentů, kteří odpovídali v tomto výzkumu jich pět (16 %) odpovědělo, že ve společnosti Baumüller Brno, s.r.o. je to jejich první pracovní zkušenost. Pro tyto pracovníky je proces orientace a adaptace velmi důležitý, protože přichází úplně do nového prostředí a zažívají proces, se kterým se nikdy před tím nesetkali. Je to jedinečná možnost, jak jim ukázat, že se není čeho bát a tento proces může být příjemný. Pokud zaměstnanec bude mít pozitivní zkušenost právě ve společnosti Baumüller, bude mít celkově k společnosti pozitivnější vztah. Na druhou stranu zbývajících 26 (84 %) pracovníků bude tento proces pravděpodobně srovnávat se svojí předchozí zkušeností. To může způsobit jejich návrat k minulému zaměstnavateli, kde měli příjemnější zkušenost.

3.2.2. Seznámil Vás někdo s plánem Vašeho zaškolení?

Každý zaměstnanec by měl vědět co ho v následujících dnech nebo týdnech čeká. Tato otázka zjišťuje, jaký je ve skutečnosti podíl těch, kterým byl plán předložen.

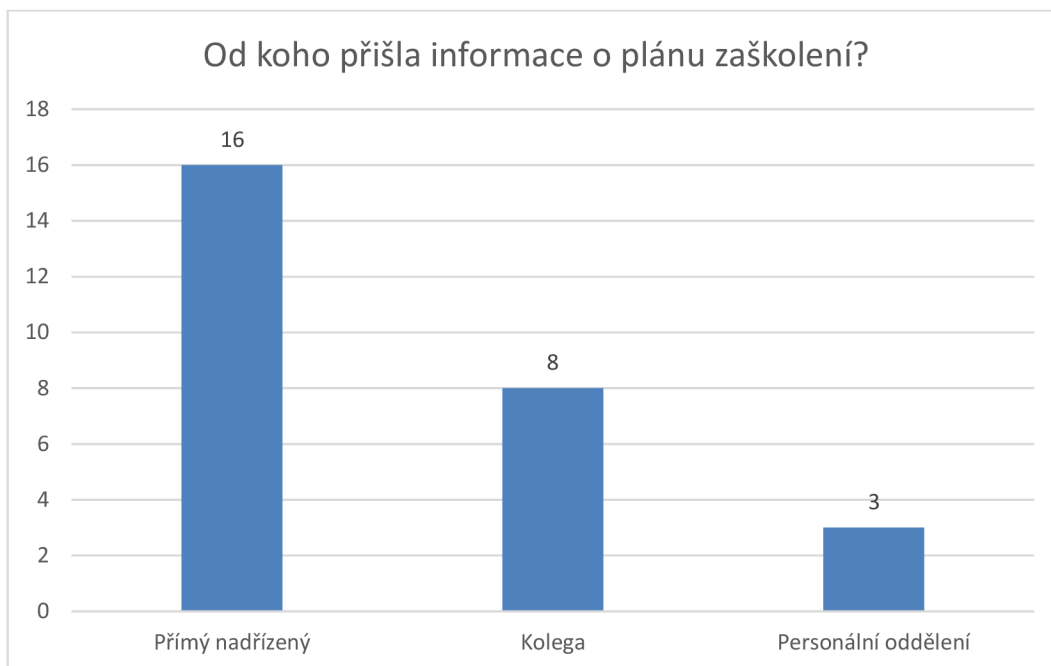
Ano	Ne
26	5

Tabulka 2 - Seznámení se zaškolením

Na tuto otázku negativně odpovědělo pět respondentů (16 %), nicméně jednoduchým úvodním školením a plánem je možné zaměstnance s plánem seznámit. Může být taktéž součástí nástupní brožury, kde bude ve zjednodušené formě. Plán bude pro všechny pozice obdobný.

3.2.3. Pokud ano, od koho tato informace přišla?

Informovat je důležité, stejně jako zdroj těchto informací. Příliš mnoho komunikačních kanálů a příjem informací od mnoha lidí může pracovníka demotivovat a některé informace může ignorovat.



Graf 1 - zdroj informací o zaškolení

Celkem na tuto otázku odpovídalo 27 respondentů, přestože v předchozí otázce odpovědělo Ano pouze 26. Jedna odpověď je tedy navíc.

Tato doplňující otázka na té předchozí ukazuje, že když seznámení s plánem proběhlo, ne vždy to bylo ze stejného zdroje. Do budoucna doporučuji určit jednu osobu nebo oddělení, od kterého tato informace přijde.

3.2.4. Znáte organizační strukturu společnosti?

Otázka č. 4 se zaměřuje na zjištění znalosti organizační struktury, konkrétně pak na oddělení ve společnosti, jejich vedoucí a top management (tuto otázku jsem musel několikrát vysvětlovat). S těmito lidmi zaměstnanci přichází do styku velice často, a je důležité, aby věděli, o koho se jedná. Při neznalosti vznikají velmi trapné situace, kdy zaměstnanec mluví například s jednatelem společnosti a neví, že mluví s jednatelem (osobní zkušenost).

Ano	Ne
22	9

Tabulka 3 - znalost organizační struktury

Neznalost vyjádřilo devět respondentů (29 %), což ukazuje, že znalost organizační struktury je na nízké úrovni.

3.2.5. Dokážete se orientovat v prostorách společnosti?

Otázka je zařazena, protože orientace v prostorách společnosti je jedna ze základních věcí, kterou by měl nový zaměstnanec ovládat. Pokud se pracovník nedokáže orientovat, může mu to ztížit plnění jeho úkolů. Představme si situaci, kdy pošleme skladníka na konkrétní místo do výroby, aby vyzvednul od vedoucího úseku zmetky a předal je na oddělení kvality k analýze. Pokud by nevěděl, kde se obě konkrétní místa nachází, mohl by se čas plnění úkolu velmi prodloužit. Souvisí to také se znalostí organizační struktury, protože můžeme zaměstnance vyslat s úkolem nejen na konkrétní místo, ale přímo za konkrétní osobou (vedoucí úseku). Pokud pracovník tuto osobu zná, nebude mu dělat problém ji najít.

Ano	Ne
28	3

Tabulka 4 - orientace v areálu

Schopnost orientace v objektu a pracovním prostředí projevilo 28 respondentů (90 %). Lze to napravit buď mapou nebo orientačním provedením po areálu společnosti.

3.2.6. Víte, jaký výrobní krok předchází a následuje Vaší práci?

Znalost předchozího a následujícího kroku v pořadí práce pomáhá lidem porozumět smyslu jejich práce. Pokud pracovník ví, proč něco konkrétního dělá, je v tom lepší, rozumí, proč konkrétní úkon musí být proveden, protože ví, jaký důsledek bude jeho nesplnění mít pro další operaci. Pomáhá to taktéž identifikovat a eliminovat možné chyby v jednotlivých krocích a řešit je operativně bez zbytečných prodlev.

Ano	Ne
28	3

Tabulka 5 - znalost procesu výroby

Neznalost smyslu práce a jednotlivých úkolů může snižovat motivaci zaměstnance. Neznalost předchozího a následujícího kroku projevili tři respondenti (10 %).

3.2.7. Byli Vám představeni kolegové/kolegyně z ostatních oddělení, se kterými budete nejvíce spolupracovat?

Otázka související s těmi předchozími. Situace, která si vyžaduje operativní komunikaci s ostatními odděleními je jednodušší a rychlejší, když se obě strany navzájem znají. Zaměstnanec ví, s kým mluví a za kým má případně jít při řešení daného úkolu.

Ano	Ne
22	9

Tabulka 6 - představení ostatních kolegů

Představení s nejbližším okolím neproběhlo u devíti respondentů (29 %).

3.2.8. Byla Vám přidělena jedna osoba, která se Vám věnovala a odpovídala na Vaše případné dotazy při zaučování?

Nováček v jakémkoliv kolektivu potřebuje osobu, na kterou se může obrátit s jakýmkoliv dotazem, který má. Zvláště důležitá je tato osoba pro pracovníky, kteří zažívají svoji první pracovní zkušenost. Tento člověk pak většinou provádí i samotné zaškolení do práce a dělá celkově mentora nováčků.

Ano	Ne
29	2

Tabulka 7 - mentor při zaučení

Dva respondenti (6 %) uvedli, že podobného mentora nedostali.

Tento konkrétní úkon vnímám v procesu orientace a adaptace jako klíčový a i přesto, že v Baumülleru probíhá intuitivně, je nutné zajistit mentora všem nově příchozím zaměstnancům bez výjimky.

3.2.9. Pokud ano, v jakém časovém období?

Je důležité zjistit, kdy nováčci svého mentora dostali a opět tuto věc sjednotit pro všechny bez výjimek.

Na tuto doplňující otázku odpovídalo 30 respondentů, přestože jich na předchozí otázku odpovědělo pouze 29. Opět je tedy jedna odpověď navíc.

Všichni respondenti, kteří svého mentora dostali, ho dostali ve správném časovém intervalu, tedy hned po nástupu.

3.2.10. Když jste nastoupil/a do naší společnosti, absolvoval/a jste vstupní školení v rámci adaptace?

Školení, ve kterém jsou zaměstnancům představeny standardy, kterými se musí řídit, protokoly a dokumenty, které používá, seznámení s podnikovým systémem, zásady BOZP apod. S tím vším je nutné pracovníka seznámit co nejdříve po nástupu nebo ještě před nástupem. Jaká je situace v naší společnosti?

Ano	Ne
15	16

Tabulka 8 - vstupní školení

Rozložení odpovědí je tentokrát 16 ne (51 %), 15 ano (49 %). Seznámení se základními náležitostmi týkající se práce a společnosti jsou klíčové. Neznalost těchto věcí, a hlavně zásad BOZP, může vést k velmi komplikovaným situacím, které mohou vést až k právním sporům.

3.2.11. Byly Vám v době zaškolení dostatečně vysvětleny jednotlivé úkoly, náplň Vaší práce a předána odpovědnost za jejich plnění?

Tato otázka zjišťuje naprosto základní aspekt při nástupu do nového zaměstnání. Každý pracovník by měl vědět, co bude vykonávat za práci a jakou za ni nese odpovědnost. Jedině pokud zná svoji odpovědnost, bude práci vykonávat svědomitě a podpoří to jeho motivaci.

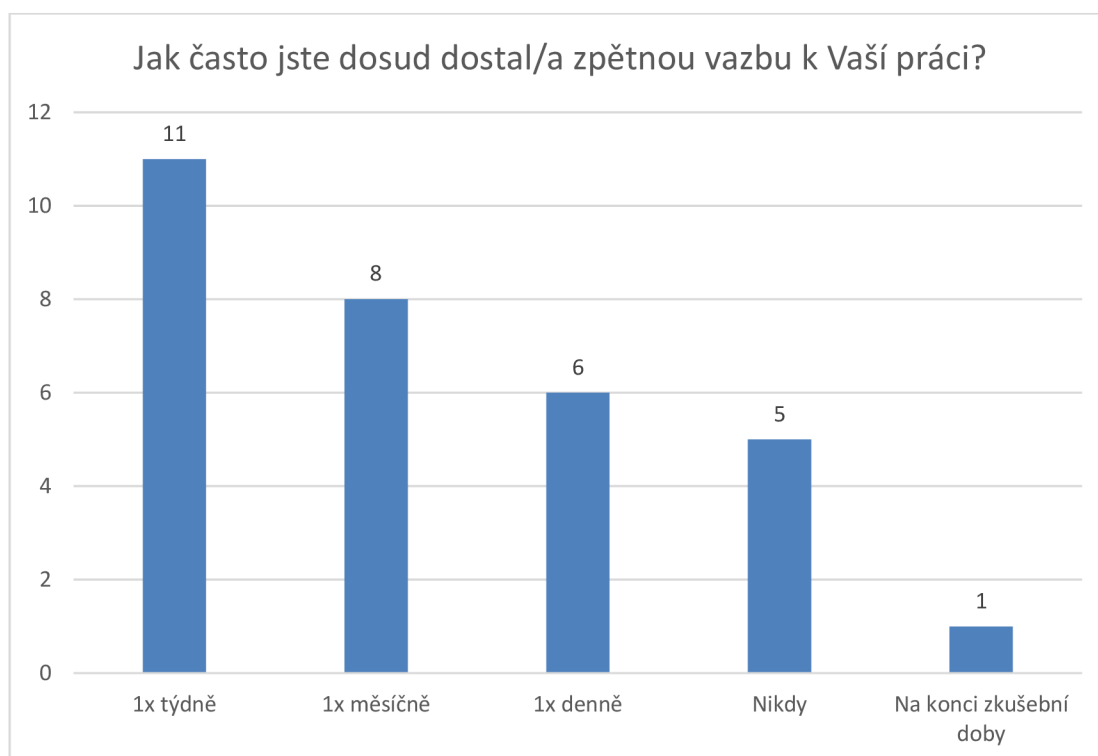
Ano	Ne
23	8

Tabulka 9 -vysvětlení jednotlivých úkolů a odpovědností

Osm (26 %) respondentů uvedlo, že nebylo dostatečně seznámeno s touto informací. Jak může vůbec zaměstnanec vykonávat práci, pokud nezná svoji odpovědnost a náplň práce?

3.2.12. Jak často jste dosud dostal/a zpětnou vazbu k Vaší práci?

Zpětná vazba je důležitá vždy, ať už je pracovník ve společnosti krátce a zaučuje se nebo je ve Společnosti několik let. Vždy je potřeba, aby pracovník věděl, co dělá špatně, ale hlavně i co dělá dobře. Tato znalost může velmi pozitivně ovlivnit motivaci a chuť do práce. Zároveň se otázka ptá na četnost zpětné vazby. Měla by být pravidelná a nastavena tak, aby pracovník nevnímal zpětnou vazbu jako zbytečné zdržování od práce. Zpětná vazba by též měla být oboustranná.



Graf 2 - zpětná vazba k práci

5 respondentů uvedlo, že nedostali zpětnou vazbu nikdy. To vnímám jako velký nedostatek. Je nutné vždy sdělovat zpětnou vazbu zaměstnancům k jejich práci.

3.2.13. Rozumíte struktuře Vašeho mzdového ohodnocení?

Rozumí nováčci ve společnosti odměně za vykonanou práci? Mzda je složena z více složek. Jedná se o základní tarif, osobní ohodnocení a další položky, jako jsou odměny, příspěvek na dopravu, dovolená apod. Mzda může být pevná nebo závislá na odpracovaných hodinách. Je to Pět (16 %) respondentů odpovědělo, že nerozumí své mzdě.

Ano	Ne
26	5

Tabulka 10 - znalost struktury mzdy

3.2.14. Víte kde najít přehled všech firemních benefitů, které se Vás týkají a jak je využívat? (např. příspěvky na stravování, odměna za doporučení kandidáta na pozici, příspěvek na důchodové spoření)

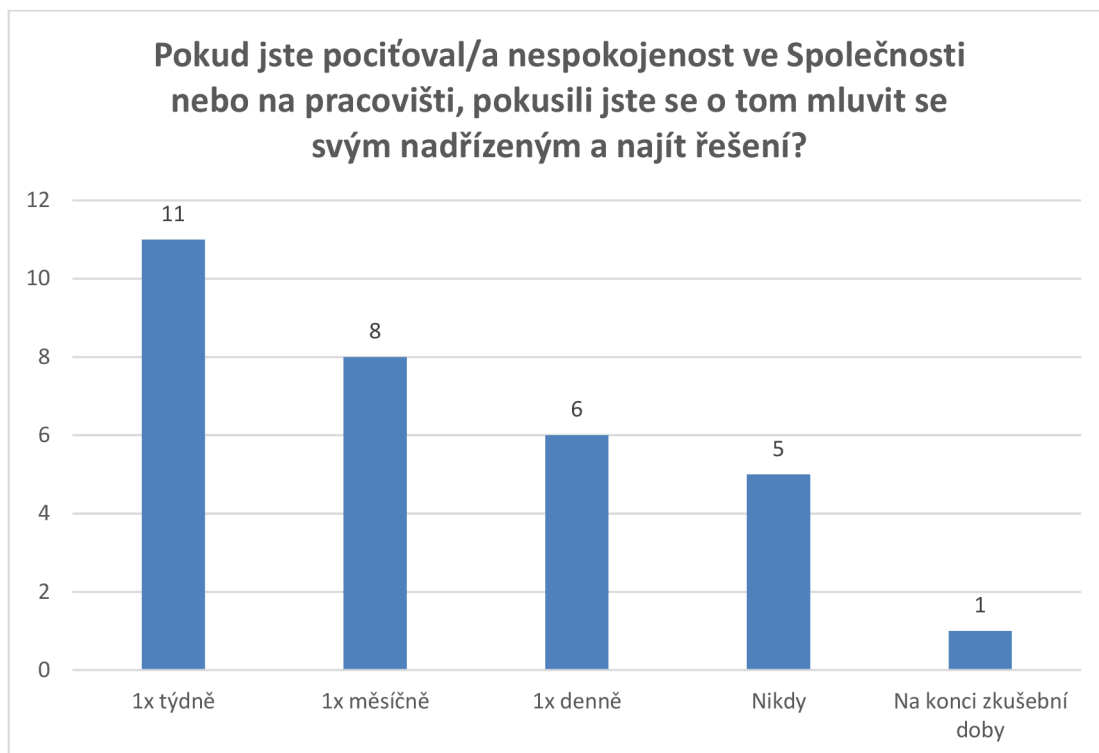
Ano	Ne
19	12

Tabulka 11 - informovanost o benefitech

Odměnou za vykonanou práci jsou mimo jiné benefity. Aby zaměstnanec mohl využívat všechny benefity, na které má nárok, je potřeba aby o nich věděl nebo aby si je někde mohl dohledat. Tuto znalost by měl získat nejlépe ještě před nástupem. 12 (39 %) respondentů uvedlo, že neví, kde najít přehled firemních benefitů. Ve společnosti Baumüller Brno, s.r.o. je tento přehled uveden na kariérních stránkách a je sdělován při nástupu.

3.2.15. Pokud jste pociťoval/a nespokojenost ve Společnosti nebo na pracovišti, pokusili jste se o tom mluvit se svým nadřízeným a najít řešení?

Otázka zjišťuje, na jaké úrovni je vztah a komunikace nováčků s jejich nadřízeným. Komunikace by měla být otevřená a bez zbytečných emocí a obě strany by se neměly bát řešit i nepříjemné věci, jako například nespokojenost.



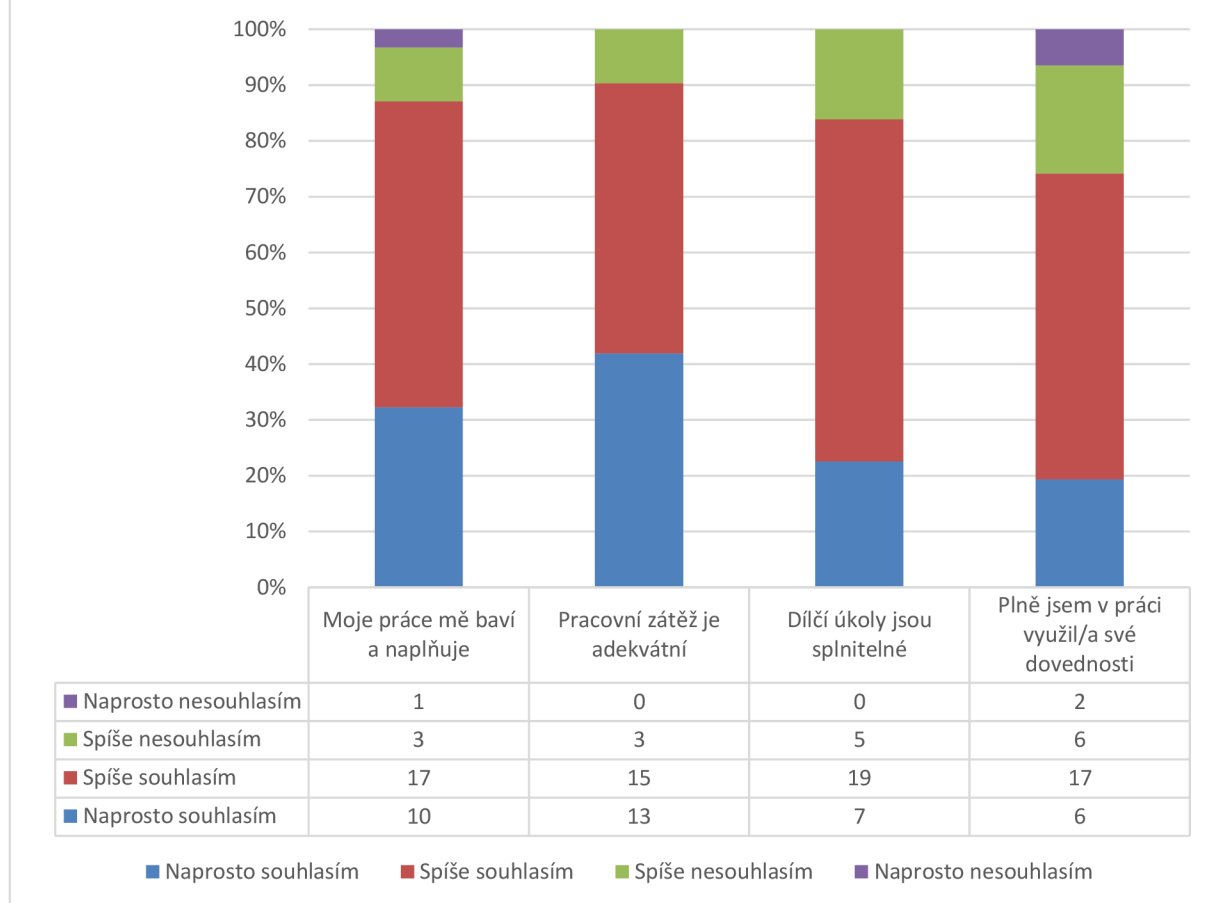
Graf 3 – řešení nespokojenosti na pracovišti

Dobrá zpráva je, že 15 (48 %) respondentů nikdy nepociťovala nespokojenost ve společnosti. Šest (19 %) pociťovalo nespokojenost, ale nikdy se ji nepokusili řešit. Pět (16 %) nespokojenost řešilo, ale bez úspěchu. Čtyři (13 %) respondenti pak řešili nespokojenost s úspěchem. Pak zbývá jedna slovní odpověď (4 %) ve znění: „Něco jsme vyřešili, něco zůstalo na mrtvém bodě bez úspěchu“.

3.2.16. Na základě svých zkušeností ohodnoťte Vaši pracovní náplň

Zjistit, jak vnímá nový pracovník svoji náplň práce a jaký k ní má vztah, může pomoci identifikovat slabá místa při orientaci a adaptaci. Například pracovní zátěž může být příliš vysoká ze začátku. Je jasné, že v začátku by měla být menší, aby měl nováček možnost zvyknout si na danou práci, nicméně někteří nadřízení mohou mít tendence zvyšovat zátěž příliš brzy.

Na základě svých zkušeností ohodnoťte Vaši pracovní náplň



Graf 4 - pracovní náplň

Velká část respondentů uvedla, že je jejich práce baví a naplňuje (10 naprosto souhlasí, 17 spíše souhlasí), že pracovní zátěž je adekvátní (13 naprosto souhlasí, 15 spíše souhlasí), dílčí úkoly jsou splnitelné (sedm naprosto souhlasí, 19 spíše souhlasí) a že v práci využili svoje dovednosti (šest naprosto souhlasí, 17 spíše souhlasí). Na druhou stranu se objevilo několik odpovědí opačných u všech podotázek, nejvíce pak ve využití dovedností při práci (šest spíše nesouhlasí, dva naprosto nesouhlasí) splnitelnosti úkolů (pět spíše nesouhlasí). S výrokem, zda respondenty práce baví a naplňuje naprosto nesouhlasil jeden respondent, tři pak spíše nesouhlasili. S adekvátností pracovní zátěže spíše nesouhlasili tři respondenti.

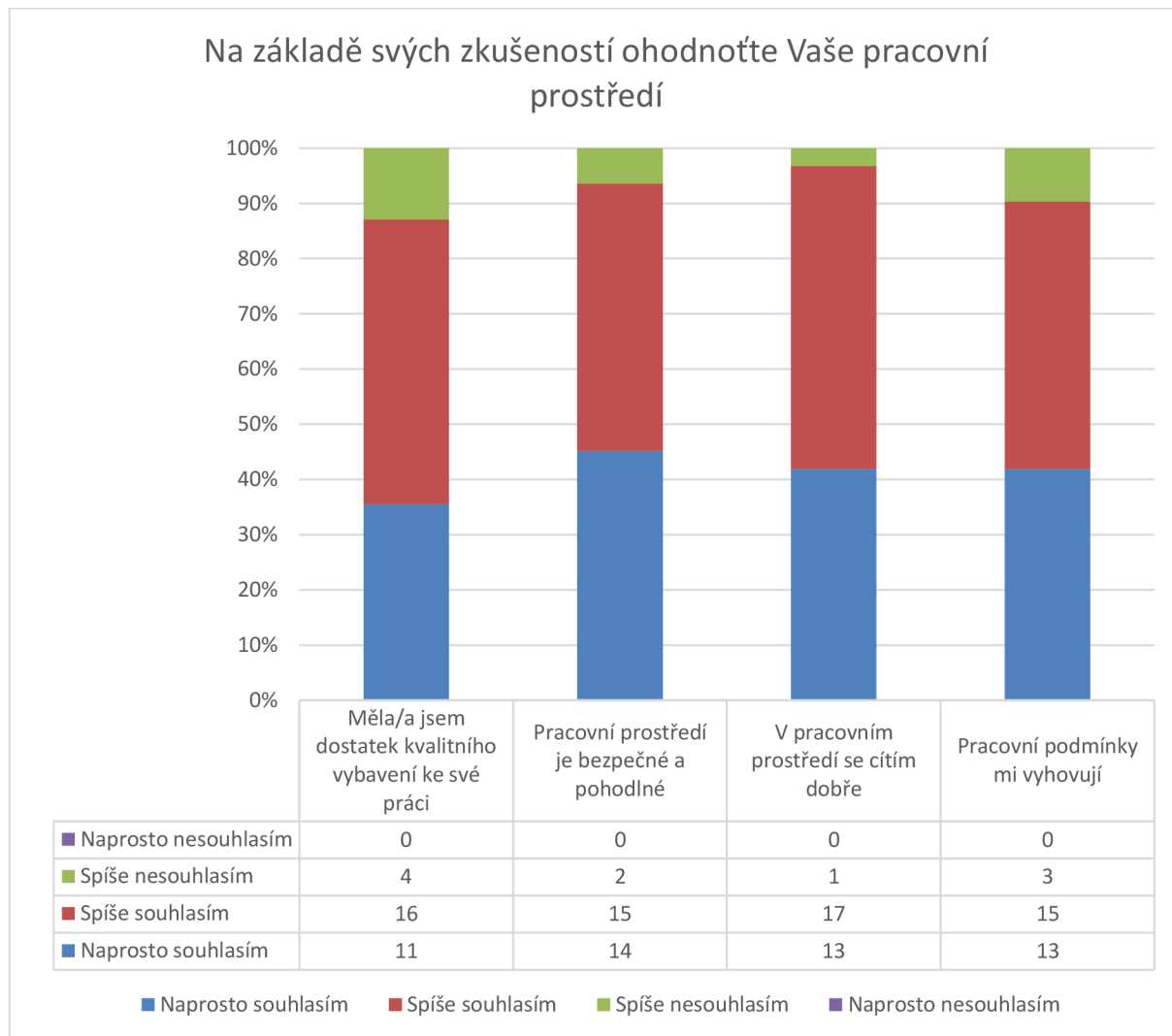
Nejvíce nesouhlasu projevíli respondenti v otázkách dílčích úkolů a využití svých dovedností. Dostávat nesplnitelné úkoly je velmi demotivující. Pokud tato situace nastane, měl by ji pracovník co nejdříve komunikovat se svým nadřízeným. Snaha daný úkol splnit je mrhání lidskými zdroji a může se promítnout do zhoršení produktivity.

Využívat svoje dovednosti v práci by chtěl každý. Možnost předvést, co člověk umí vždy podporuje motivaci. Nesouhlas v této otázce může znamenat nevhodnost umístění jednotlivých zaměstnanců na dané pozice. Tuto skutečnost by měl zvážit personalista již při pohovoru s kandidátem i kandidát samotný. Ve firmě Baumüller tato otázka nicméně může být zkreslena i tím, že práce ve výrobě je velmi specifická a nově příchozí se vždy učí práci úplně od základů. Na tyto specifické pozice se nelze

připravit stoprocentně ani studiem. Samozřejmě vzdělání v oblasti elektrikářství může pomoci, nicméně není to hlavní podstatou těchto pozic.

3.2.17. Na základě svých zkušeností ohodnoťte Vaše pracovní prostředí

Tato otázka se tolik netýká problematiky orientace a adaptace, ale byla do výzkumu zařazena na základě žádosti z řad top managementu společnosti Baumüller.



Graf 5 - pracovní prostředí

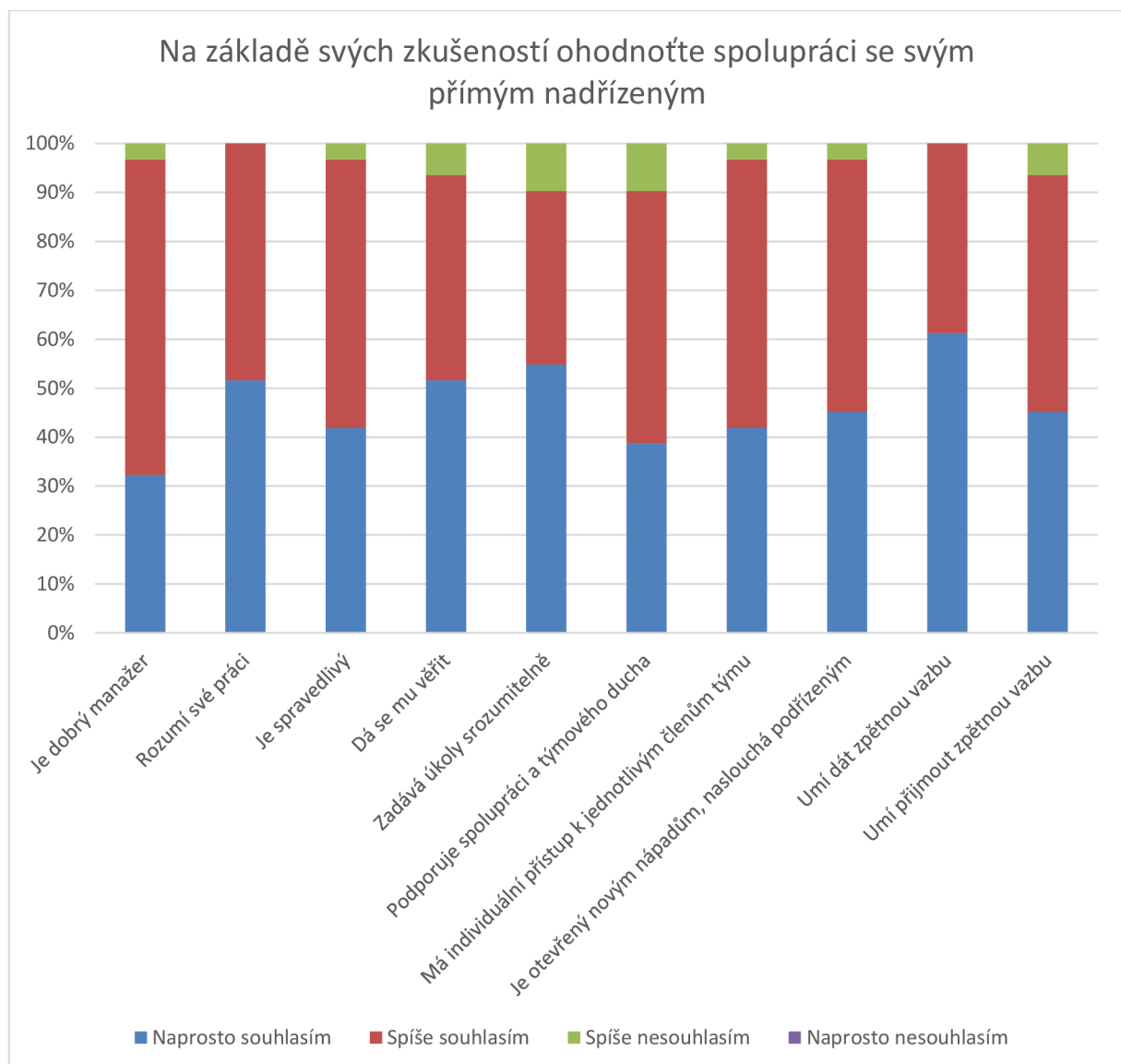
Pracovní prostředí taktéž velká část respondentů hodnotila kladně. Nikdo se v této otázce nevyjádřil jako naprostou nesouhlasím, nicméně s danými tvrzeními naprostou souhlasila vždy méně jak polovina respondentů. Vybavení k práci je naprostou základní věc, kterou pracovník potřebuje. Jak by mohl svařovat, kdyby mu zaměstnavatel neposkytl svářečku nebo ochranné pomůcky? To souvisí i s druhým tvrzením v této otázce – bezpečnost a pohodlí na pracovišti. Pokud pracoviště není bezpečné, nemůže být ani pohodlné. Zajistit bezpečí při práci je zákonnou povinností každého zaměstnavatele. V praxi se setkáváme mnohdy s neplněním tohoto závazku. Zaměstnanci mohou brát některá opatření jako otravná a nesmyslná (typicky jsou to výstražné vesty a helmy), nicméně újma na zdraví je velmi vážná věc, která dokáže být pro člověka trvalá nebo až fatální. Zaměstnavatel by proto měl dbát na bezpečnost pracovníků bezchybně. Přístup samotných pracovníků změnit

nedokážeme, nicméně ho můžeme pozitivně ovlivnit např. pravidelnými školeními. Ze zkušenosti mohu říci, že velmi účinným nástrojem pro školení BOZP jsou videa s ukázkami reálných úrazů.

Další dvě tvrzení mohou být ovlivněna mnoha faktory. Zvolení možnosti „spíše souhlasím“ indikuje, že se člověk s tvrzením stoprocentně neztotožňuje. Abychom se cítili dobře v pracovním prostředí můžou ovlivnit ostatní pracovníci, vedoucí, či čistě prostředí (např. pracovníkovi nemusí vyhovovat žlutě vymalované stěny). Pracovní podmínky se mohou týkat pracovní doby, jednotlivých úkolů, a právě jejich spojení s potřebnými pomůckami nebo odměny za práci. Všechny tyto faktory má moc zaměstnavatel ovlivnit. Tuto problematiku doporučuji podrobněji zkoumat v budoucnu.

3.2.18. Na základě svých zkušeností ohodnoťte spolupráci se svým přímým nadřízeným

Tato otázka se taktéž tolik netýká problematiky orientace a adaptace, ale byla do výzkumu zařazena na základě žádosti z řad top managementu společnosti Baumüller.



Graf 6 - spolupráce s nadřízeným

Respondenti odpovídali velmi podobně, jako v předchozí, tedy spíše kladně a u většiny odpovědí převazovala možnost „spíše souhlasím“. Tato otázka se skládá z více tvrzení, které jsem pro lepší přehlednost dal zvlášť do tabulky:

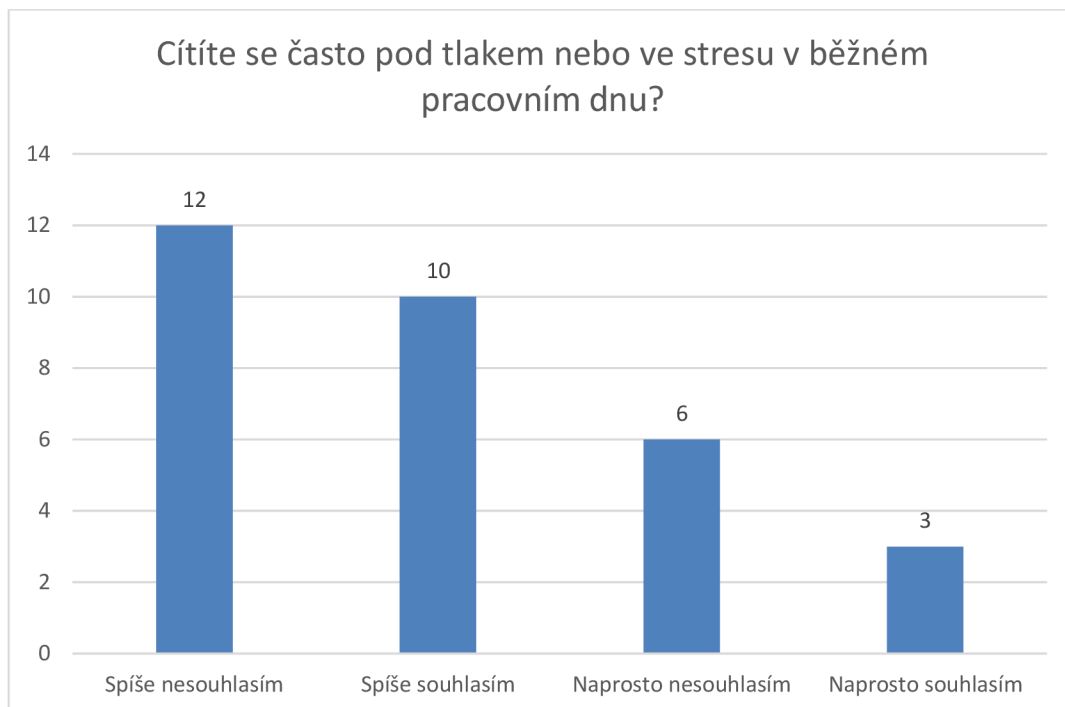
	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Je dobrý manažer	10	20	1	0
Rozumí své práci	16	15	0	0
Je spravedlivý	13	17	1	0
Dá se mu věřit	16	13	2	0
Zadává úkoly srozumitelně	17	11	3	0
Podporuje spolupráci a týmového ducha	12	16	3	0
Má individuální přístup k jednotlivým členům týmu	13	17	1	0
Je otevřený novým nápadům, naslouchá podřízeným	14	16	1	0
Umí dát zpětnou vazbu	19	12	0	0
Umí přijmout zpětnou vazbu	14	15	2	0

Tabulka 12 – spolupráce s nadřízeným

Dalo by se usoudit, že velká část respondentů není stoprocentně spokojena se spoluprací se svým nadřízeným. To může ovlivňovat mnoho faktorů, včetně povahových rysů obou osobností. S touto skutečností toho moc nezmůžeme, nicméně by bylo dobré prověřit kvalifikaci a osobnostní předpoklady u vedoucích.

3.2.19. Cítíte se často pod tlakem nebo ve stresu v běžném pracovním dnu?

Stres v práci dokáže velmi negativně ovlivnit pracovní výkony, má dopad na osobní život a také na psychické zdraví pracovníka. Je jasné, že některá práce vyžaduje jistou odolnost vůči stresu, nicméně ochrana před ním je důležitým aspektem u nově přijatých zaměstnanců.



Graf 7 - stres a tlak na pracovišti

18 (58 %) respondentů se necítí často pod stresem (6 naprosto nesouhlasí, 12 spíše nesouhlasí), zbývajících 13 (42 %) se často cítí pod stresem (10 spíše souhlasí a 3 naprosto souhlasí)

3.2.20. Cítil/a jste někdy, že jsou věci jinak, než Vám bylo slíbeno před nástupem?

Něco slíbit a pak nedodržet je vždy velmi nevhodná věc, která snižuje zaměstnavatelskou pověst. Zvláště pokud se jedná o pracovní podmínky nebo odměnu za práci. Otázka pak je, zda se jedná o pouhé nedorozumění nebo opravdu někdo slíbil něco, co po nástupu nemohl dodržet.

Ano	Ne
6	25

Tabulka 13 - sjednané podmínky nástupu

Šest (19 %) respondentů uvedlo, že cítí věci jinak, než jim bylo slíbeno před nástupem. Toto číslo považuji za velmi vysoké. Je nutné podmínky předem stanovit nejlépe v písemné formě. V další otázce měli uvést, o co konkrétně se jednalo (viz tabulka níže).

3.2.21. Pokud ano, uveďte prosím co:

Tato otázka slouží k identifikaci skutečností, které byly slíbeny zaměstnancům před nástupem. Na tuto otázku odpovídalo 5 respondentů slovně. Konkrétně takto:

- Zavádějící odpovědi týkající se mzdového ohodnocení
- Volné víkendy (ty nejsou)
- Týmová spolupráce chybí
- Jiné pracoviště
- Doba zaučení (plnění produktivity)

Jakýkoliv nesoulad slíbených před nástupem a jejich skutečný stav po nástupu, je naprosto nepřijatelný a má velmi negativní vliv na zaměstnance a jejich vztah ke společnosti, může to být i důvod k podání výpovědi.

3.2.22. Je něco, co Vám při nástupu a zaškolování chybělo?

Otázka doplňuje celý výzkum a zjišťuje aspekty, které předchází otázky nepokryly. Slovní odpověď napsalo 6 respondentů. Konkrétní odpovědi jsou následující:

- Ne – tato odpověď se objevila dvakrát
- Zaškolování
- Vše v pořádku
- Exkurze ve firmě, vysvětlení následných výrobních procesů (co se děje s materiálem)
- Asi ne

Jedna odpověď potvrzuje dříve zjištěný problém v otázce 6, tedy kroky, které předchází a následují po jednotlivých úkolech. To zahrnuje i materiálové toky a návaznost systémových operací.

3.2.23. Jste celkově spokojen/a s prací v naší společnosti?

Problémy v procesu orientace a adaptace mají významný vliv na celkovou spokojenost s prací ve společnosti.

Ano	Ani spokojen/a – ani nespokojen/a
17	14

Tabulka 14 - spokojenost s prací ve společnosti

Nikdo z respondentů neprojevil vyloženou nespokojenost. 14 z nich (45 %) není ani spokojena, ani nespokojena.

3.2.24. Je něco, co byste nám chtěl/a říct?

V této otázce měli respondenti možnost se jakkoliv vyjádřit a vzkázat něco personálnímu oddělení, jehož jménem jsem výzkum provedl. Konkrétní odpovědi jsou následující:

- Skvěle tu vaří
- Nemám dostatek peněz
- Ne
- Možná to, aby vedení přemýšlelo více hlavou a neřídilo se pouze papíry
- Hezký den
- Bylo by dobré, kdyby se to, co vedení vadí řešilo, a nejen o tom mluvilo, že je něco špatně

Odpovědi naznačují, že v naší společnosti máme dobré stravování. Jeden respondent pak projevil nespokojenost s peněžní odměnou za jeho práci. Další odpověď se ohrazuje proti vedení společnosti

a jejich napojení na možná přehnané množství dokumentů, dle kterých se řídí. Poslední odpověď naznačuje, že daný respondent zažil situaci, kdy se řešil nějaký problém, ale vedení ho nedořešilo.

3.3. SWOT Analýza výsledků

V této části proběhne krátká SWOT analýza výsledků, jejíž výstupem budou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se týkají orientace a adaptace. Silné stránky je třeba v budoucnu posilovat a budovat, slabé stránky pak poukáží na věci, které je možné zařadit do praxe a standardizovat. Příležitosti a hrozby poskytnou konkrétní podněty pro zlepšení celého procesu orientace a adaptace.

3.3.1. Silné stránky

- Dobrá orientace v prostorách společnosti
- Informovanost o předchozích a následujících krocích procesu
- Většina respondentů hodnotí svoji pracovní náplň kladně, konkrétně pak to, že je práce baví a naplňuje, pracovní zátěž je adekvátní, úkoly jsou splnitelné a k práci využívají svoje dovednosti (využití dovedností dopadlo nejhůře, to je zkruseno velmi specifickou náplní práce na pracovištích vsypání, zapojování a svorkování)
- Respondenti vyjádřili většinou spokojenost při spolupráci se svým nadřízeným (konkrétně kritéria: je dobrý manažer, rozumí své práci, je spravedlivý, dá se mu věřit, zadává úkoly srozumitelně, podporuje spolupráci a svůj tým, má individuální přístup, je otevřený novým nápadům, umí dát zpětnou vazbu, umí přijmout zpětnou vazbu). Nikdo z respondentů v těchto kritériích nevyjádřil tvrdý, naprostý nesouhlas
- Jeden respondent uvedl, že nám skvěle vaří

3.3.2. Slabé stránky

- Ne všichni nováčci byli informováni o tom, co je v průběhu zaškolování čeká
- Informace o plánu zaškolení přichází od mnoha různých lidí
- Mnoho respondentů uvedlo, že neznají organizační strukturu společnosti
- Seznámení s lidmi na odděleních, s kterými respondenti nejvíce spolupracují, neproběhlo u téměř třetiny dotazovaných
- Přidělení mentora na zaškolení – jedna osoba, která bude odpovídat na dotazy, pokud respondentům byl takový člověk přidělen, tak hned po nástupu. Takovou osobu dostala většina respondentů, nicméně ne všichni. Tato věc je zásadní pro celý proces a měla by probíhat bez výjimek ve 100 % případech
- Polovina respondentů uvedla, že neabsolvovali vstupní školení v rámci adaptace.
- Ne všichni respondenti byli podrobně seznámeni s jednotlivými úkoly, a hlavně odpovědnost za jejich plnění.
- Zpětná vazba směrem k zaměstnancům probíhá, nicméně nepravidelně. Někteří respondenti nedostali zpětnou vazbu vůbec
- Část respondentů uvedla, že nerozumí struktuře svého mzdového ohodnocení
- 39 % Respondentů uvedlo, že neví, jaké firemní benefity se jich týkají, neví, kde najít přehled benefitů a jak je využívat
- 48 % respondentů uvedlo, že nepocítovalo nespokojenost ve společnosti, zbytek ano. Někteří se pokoušeli tuto situaci řešit, ale bez výsledku. Někteří pak tuto situaci nikdy neřešili
- Téměř polovina respondentů uvedla, že se v běžném pracovním dnu cítí ve stresu

- Pracovní prostředí hodnotili respondenti zdánlivě dobře, nicméně naprostou spokojenost vyjadřovala vždy méně jak polovina. To znamená, že s pracovním prostředím není něco v pořádku. Tuto skutečnost je nutné prověřit hlavně z hlediska BOZP
- 19 % respondentů uvedlo, že po nástupu byly věci jinak, než jak jim bylo slíbeno
- Nikdo z respondentů nevedl, že není spokojen s prací v naší společnosti. Nicméně 14 z nich uvedlo, že není ani spokojeno – ani nespokojeno. Mohlo by to znamenat, že práci vykonávají pouze z povinnosti a pro výplatu mzdy
- Několik respondentů vyjádřilo nespokojenost slovy: nemám dostatek peněz, vedení by mělo přemýšlet více hlavou a neřít se pouze papíry a že by bylo dobré, kdyby se řešilo to, co vedení vadí, a ne se o tom jen mluvilo

3.3.3. Příležitosti

- Informovat nové lidi o jejich plánu zaškolení (co je čeká). Taktéž jednu stranu, která ponese za toto odpovědnost (personální, mistři, mentor)
- Veřejně zpřístupnit a vyvěsit podrobné organigramy v češtině, doplnit je o fotografie (minimálně na úrovni top managementu)
- Vytvořit přehlednou mapu areálu a dát k dispozici všem zaměstnancům
- Určit mentory pro jednotlivá pracoviště, proškolit je, zajistit jim vyšší mzdu nebo odměnu za zaškolení
- Vytvořit schéma procesu výroby elektromotoru, od objednání materiálu až po expedici k zákazníkovi
- Vždy zajistit dostatek kvalitního vybavení k práci a bezpečné prostředí
- V rámci zaškolovacího procesu seznámit nováčky s kolegy z jiných oddělení, když pak dostanou úkol, který bude nějak zahrnovat kontakt s jiným oddělením, budou vědět, za kým jít (samozřejmě oddělení, se kterými budou nejvíce spolupracovat)
- Povinné vstupní školení v rámci adaptace zavést jako standard pro všechny nováčky, udělat si na ně čas a opravdu s nimi školení projít (všechny dokumenty, které potřebují znát, standardy, řízenou dokumentaci, návody). Otázka je, zda by toto školení provádělo personální nebo mistři, či personální ve spolupráci s mistry
- Školící protokol pro každého nového zaměstnance se všemi dílčími úkoly, které se budou postupně učit plnit. Ke každému úkolu pak doplnit odpovědnosti
- Určit jak často a od koho by měli nováčci dostávat zpětnou vazbu. Poté by měli dávat i oni zpětnou vazbu svému nadřízenému, parťákovi případně personálnímu
- Do adaptačního školení zahrnout školení na strukturu mzdového ohodnocení. Při zpětné vazbě se nováčků ptát, zda své mzdě rozumí, případně vše lépe popsat v mzdových výměrech / smlouvách
- Vytvořit seznam všech firemních benefitů s informací, koho se jednotlivé benefity týkají a dát ho k dispozici všem pracovníkům. V papírové formě na pracoviště, informovat o dostupnosti v digitální formě, možná zahrnout benefity do smlouvy
- Dělat průzkumy spokojenosti – možná zahrnout jako součást zpětné vazby, dotazníková šetření berou pracovníci spíše negativně a neúčastní se jich tolik
- Nedostávat nováčky pod tlak a do stresu, zadávat úkoly jen podle toho, co zvládnou (viz školící protokol s dílčími úkoly), často a efektivně komunikovat (pomáhá snížit úroveň stresu)
- Revize kvalifikace vedoucích pracovníků a jejich osobnostních rysů pro vedení
- Před pohovorem si jasně říci a nejlépe sepsat, co uchazeči můžeme reálně nabídnout
- Sledovat vývoj mezd a benefitů u konkurentů a v celém strojírenském odvětví

- Snižovat byrokracii
- Provést nováčky po společnosti, ukázat jim kde je jaké oddělení, případně co se kde vyrábí

3.3.4. Hrozby

- Pokračovat ve spíše intuitivním průběhu procesu orientace a adaptace. Jedná se o důležitou součást životního cyklu pracovníka a není radno ji podceňovat
- Neřešit věci, na které si lidé stěžují
- Nechávat více lidí školit jednoho nováčka
- Slíbit uchazeči něco, co reálně společnost nemůže splnit jen kvůli tomu, aby nastoupil
- Zahlcovat nováčky prací, kterou ještě neumí nebo na ni nejsou proškoleni, případně je posílat na místa, která neznají
- Vybírat nevhodné a nekvalifikované mentory, taktéž vedoucí pracovníky
- Nesdělovat lidem změny a informace týkající se společnosti
- Nenaslouchat svým zaměstnancům a podhodnocovat je

4. Souhrn doporučení pro společnost Baumüller

Z výzkumu vyplývá mnoho věcí, které se dají velmi jednoduše zlepšit časově i peněžně nenáročnými kroky. Jak jsem již několikrát zmiňoval, některé věci procesu orientace a adaptace probíhají spíše intuitivně. Například přidělení zkušenějšího pracovníka, tzv. „partáka“ očividně probíhá, ale ve výzkumu byly zjištěny dvě pochybení v tomto směru. Taktéž orientace v prostorách společnosti a znalost ostatních výrobních operací je celkově vzato dobrá, ale není stoprocentní.

Je nutné hlavně tuto věc standardizovat a nastavit jí jasná pravidla tak, aby všem nováčkům byla věnována plná pozornost a bylo sděleno jim vše, co potřebují vědět, aby mohli úspěšně vkročit do svojí nové práce. Začít by se mělo již před nástupem nového pracovníka při podpisu smlouvy. Doporučuji ke smlouvě přidat podpis přehledu benefitů a mzdového výměru, který se pracovníka bude týkat. Víím, že noví pracovníci podepisují další věci (konkrétně předání docházkové karty, GDPR a možnost kouření pouze na vyhrazených místech a další), nicméně mnoho z nich ani neví nebo je nezajímá, co ve skutečnosti podepisují. To je dáno tím, že v podpisovém archu jsou ve skutečnosti jen odkazy na řízené dokumenty, ve kterých jsou dané věci vysvětleny, ale pracovníkům se mnohdy vůbec nedostanou do ruky. Nejlepším řešením dle mého názoru je právě ono úvodní školení nových zaměstnanců.

Úvodní školení by mohlo být první den nástupu řekněme na půl dne (konkrétní časovou náročnost školení není možné v tu to chvíli určit) nebo i před nástupem – to, aby měli pracovníci možnost vstřebat množství informací, které se na ně nahnou. Školení by měl vést pracovník personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími, jednotlivých úseků, pod které budou náležet nováčci. Úvodem by mohly být základní informace o společnosti, včetně krátkého exkurzu do historie či představení dalších poboček (k těmto účelům se dají použít videa již natočená v rámci projektu pracujveskalici.cz). Dále by mohly být vysvětleny podrobněji všechny věci, které pracovníci vlastně podepsali při nástupu, zásady BOZP, struktura jejich mzdového ohodnocení a všechny benefity. Na závěr školení by mohla proběhnout krátká exkurze po celé společnosti (v tento moment by již nemuseli být přítomni jednotliví vedoucí, ale pouze personalista). Tím by zaměstnanci na úvod získali povědomí o tom, kde je jaké oddělení a při této příležitosti by jim mohl být představen alespoň vedoucí nebo správce daných oddělení. Na úvod by zaměstnanci získali představu, jaká je celková struktura společnosti. Při této úvodní prohlídce by poznali nejen oddělení a jejich správce a vedoucí, ale také další místa, která jsou důležitá pro život pracovníka. Například jídelna, občerstvovací automaty, kuřárny, únikové východy.

Doplňující věcí, která by mohla nováčkům pomoci je informační brožura, kterou by dostávali ještě před nástupem a byla by volně dostupná každému i na pracovištích a intranetu společnosti. Tato věc je již běžnou praxí v některých jiných společnostech. Návrh brožury bude popsán níže v další podkapitole.

Po nástupu a úvodním školení je nutné dále pokračovat v celém procesu. Konkrétně pak pravidelnou zpětnou vazbou v obou směrech (od zaměstnance k vedoucímu i naopak). Jak často zpětnou vazbu dávat je pak otázkou standardizace a názorů vedoucích pracovníků. Obecně doporučuji ze začátku zpětnou vazbu spíše častěji. V prvním týdnu bych se nebál nováčka na zpětnou vazbu ptát denně,

postupně pak snižovat frekvenci až k plnému zapracování, kdy bych ji omezil max na 1x měsíčně nebo dle potřeby.

Důležitým aspektem při nástupu nového pracovníka je také jeho adaptace (socializace). Někteří lidé nedokážou vůbec fungovat, pokud nejsou ztotožnění s kulturním prostředím, ve kterém se nachází. Dle mého názoru nemůžeme člověka stoprocentně adaptovat do kolektivu nebo do firemní kultury, je to spíše výsadou jeho povahy a povahy prostředí, do kterého se adaptuje. Můžeme však poskytnout příležitosti a indicie pro snazší a hladší průběh této věci. Zprvu navrhuji pracovníkovi představit firemní kulturu. Ukázat základní hodnoty a aspekty života ve společnosti. K tomu dobře poslouží podklady získané na workshopu mapování firemní kultury, který proběhl v loňském roce za účasti managementu a vedoucích pracovníků společnosti Baumüller. V souvislosti s adaptací do užšího kolektivu přímo na pracovišti doporučuji dávat příležitosti k neformálním setkáním. V Baumülleru jsou běžné celofiremní akce a večírky. K tomu by se mohly přidat setkání přímo týmu, které ve většině případů iniciují sami vedoucí nebo členové týmu. Společnost by tato setkání mohla podpořit organizací sportovních akcí nebo příspěvkem na pořádání takových akcí.

Všechna doporučení nemusí fungovat vždy nejlépe a je nutné je průběžně sledovat a vyhodnocovat. K tomu mohou sloužit právě zpětné vazby nebo krátké dotazníky. Na jejich základě je možné pak celý proces upravovat, přidávat různé úkony nebo jiné rušit.

5. Nástupní brožura

V této kapitole nastíním strukturu vhodného materiálu, konkrétně pak nástupní brožuru, která nováčkům poskytne mnoho informací, než se zařadí naplno do pracovního procesu. Její obrovskou výhodou je, že se k ní kdykoliv mohou vracet – buď v papírové formě nebo na intranetu, kde bude dostupná úplně všem zaměstnancům. Další velkou výhodou je, že zaměstnanec se vzdělává samostudiem této brožury doma. To šetří čas všem ve společnosti a dává větší prostor pro praktický trénink samotné pracovní činnosti. Informace v ní se pak mohou velice rychle měnit a aktualizovat.

V tištěné formě by se mohla rozdávat zaměstnancům při podpisu smlouvy. Mohla by sloužit jako doplněk k různým exkurzím (střední školy) nebo návštěvám zákazníků. V takovém případě by ale nesměla obsahovat interní informace, které se například nesmí dostat ke konkurenci.

Brožura by se taktéž dala rozdělit do více vydání, podle toho, komu bude určena. V prvním případě by jedno vydání mohlo být pro výrobní pracovníky, druhé pak pro THP. V dalším pak například rozdělení na brožuru pro nováčky a poté pro pokročilejší a zkušenější, která by mohla obsahovat více informací, které na začátku pracovník tolik nepotřebuje znát.

5.1. Struktura brožury

Úvodem by měla být představena společnost jako taková, aby pracovník měl představu o tom, kde vlastně pracuje. Představení v první řadě na úrovni koncernu a mateřské společnosti v Německu. Následně zařadit českou pobočku do celého koncernu a blíže ji představit i z historického hlediska. Zajímavou možností je přidat milníky, které za svou existenci Baumüller dosáhl. Důležitá věc u historie a představení je, aby součástí nebylo zbytečně mnoho informací, které by působily na nováčka velmi nudně a brožura by byla zbytečně dlouhá. Neoddělitelnou součástí by mělo být již zmíněné představení firemní kultury, které je v psané podobě velmi těžké, nicméně je to skvělá příležitost, jak nováčkovi představit právě firemní cíle, účel a hodnoty.

V návaznosti na firemní kulturu doporučuji jako další zařadit do brožury přehled benefitů. Které sem zařadit záleží na charakteru brožury (viz výše). Pokud by se týkala pouze výrobních zaměstnanců, je jasné, že sem zařadíme pouze jejich benefity a naopak. Mimo samotný přehled je vhodné přidat i návod, jak určité benefity využívat. Některé využívá pracovník automaticky, jiné je ovšem potřeba nějakým způsobem aktivovat nebo se přihlásit k jejich užití. Jako příklad poslouží multisport karta, kterou je potřeba zaregistrovat a aktivně používat. Pokud by byla brožura společná pro všechny pracovníky bez rozdílu jejich zařazení, je nutné rozlišit skupiny benefitů tak, aby byly přehledné a každý si mohl najít ty svoje. Konkrétně u společnosti Baumüller doporučuji zařadit benefit doporučení zaměstnanců, na který se mě zaměstnanci nejčastěji dotazovali, protože nevěděli, kam zaslat doporučený životopis, či kdo je kontaktní osoba.

Jako další neodmyslitelnou součást brožury doporučuji vytvořit stručný plán zaškolení a prvních několika dní každého pracovníka. Takový plán bude u každého člověka jiný a vytvořený na míru,

v této části by tak měl být sepsán velmi obecně a stručně ve fázích. Plány na míru pro každého člověka by se pak měly odvíjet od tohoto obecného harmonogramu.

Neodmyslitelnou součástí nástupu pracovníka jsou pomůcky pro zajištění BOZP a další nástroje, které jsou potřeba pro výkon práce. Mezi BOZP pomůcky bychom mohli zařadit pracovní oděv, ochranné pomůcky jako jsou helma, výstražná vesta, pevná obuv, chrániče očí apod. Ty musí zaměstnavatel zajistit ze zákona a závisí na charakteru vykonávané práce. Samozřejmostí jsou pak další pomůcky, které pracovník potřebuje k výkonu práce. U výrobních pozic by to mohly být různé nástroje, u THP pak počítač, telefon či služební auto. Vše výše zmíněné má jasně nastavený řád a každá kategorie má svého správce. Nováček by měl hned od začátku vědět u koho a kdy si tyto věci obstarat a zařídit, případně koho informovat o jejich nefunkčnosti nebo poškození. Běžnou praxí je, že vedoucí tyto věci obstarává pro nového pracovníka předem, aby ušetřil čas. Po jejich opotřebení tudíž mnohdy neví, na koho se obrátit. Takovou informaci by měl být schopen najít i v této brožuře. Vedoucí však vždy musí zajistit dopředu přípravu složitějších věcí, jako jsou například počítače (zřízení přístupů, instalace potřebného software apod.).

Zdánlivě jednoduchou problematikou jsou obědy a obědové přestávky. Brožura je ideálním místem pro návod, jak si obědy objednat a kde se vydávají. Každé oddělení má obědovou pauzu v jiný čas. Tato informace může v mnoha případech ulehčit spolupráci mezi odděleními. Představte si situaci, kdy dostanete úkol, který vyžaduje spolupráci s jiným oddělením. Vy se vydáte na cestu přes celý areál společnosti, nicméně pracoviště je prázdné, protože má zrovna obědovou pauzu.

Devět (22 %) respondentů v dotazníku uvedlo, že nezná organizační strukturu společnosti. Neví, jaká existují oddělení a kdo je jejich vedoucí, případně na koho se můžou obracet. Do brožury tedy doporučuji zařadit představení oddělení a jejich vedoucích. Nejlepším nástrojem pak bude organigram, který zobrazí i vzájemné vazby jednotlivých oddělení. Ke každé osobě je dobré přidat fotku. Pracovník získá alespoň základní znalost managementu, jednotlivých oddělení a vedoucích pracovníků. Ta by mohla dopomoci k jednodušší adaptaci do firemní kultury.

Tři respondenti uvedli, že se neorientují v prostorách společnosti. Areál společnosti Baumüller se skládá ze tří hal, z nichž jedna má dvě patra a je velmi jednoduché se v něm ztratit. Organizační strukturu pak doporučuji doplnit jednoduchou mapou areálu, ve které se dají vyznačit jednotlivá oddělení a pracoviště. Mimo to na ní můžou být znázorněny všechny únikové východy, jídelna, šatny a další místa důležitá pro zaměstnance.

Přehled o společnosti by se dal uzavřít schématem, které zobrazí všechny operace, které jsou potřeba udělat pro výrobu jednotky daného produktu. Samozřejmě není potřeba je rozebírat příliš dopodrobna. Vhodné by mohlo být zjednodušené schéma, které zachycuje všechna klíčová pracoviště a úkony, od objednání materiálu až po odeslání produktu zákazníkovi. Při nástupu pak může personalista jednoduše v plánu zvýraznit zařazení nastupujícího člověka. Ten pak bude mít přehled o tom, kde se v procesu výroby celého elektromotoru nachází a které operace mu předcházejí a které následují. Tato znalost může mít pozitivní vliv na řešení problémů, zmetků a produktivitu při plnění úkolů. Člověk je také od přírody tvor zvědavý a chce mít přehled o tom, jak to chodí tam, kde pracuje.

Všechny procesy, které ve společnosti probíhají, podléhají jistým pravidlům a jsou podrobně popsány v řízené dokumentaci. Brožura by měla obsahovat alespoň databázi těchto dokumentů a kde je najít. Pracovník by měl vědět, které dokumenty se ho týkají a má se jimi řídit. Taktéž na celý proces orientace a adaptace doporučuji vytvořit řízený dokument.

V mnoha společnostech se používají výrazy, které se v běžné řeči nevyskytují a veřejnost je nemusí ani znát. Pracovníci, kteří jsou na ně zvyklí, je používají v běžné mluvě, ale nováčci nemusí mít nejmenší tušení, co znamenají. Tím dochází k nedorozuměním a chybám. V Baumülleru tomu není jinak a používají se na všech pracovištích. Jsou to označení výrobků, součástí, poboček apod. Většina z nich pochází z němčiny nebo jsou specifické pro odvětví, do kterého spadají. Slovník těchto nejdůležitějších pojmů by mohl být součástí brožury nebo jako samostatný doplněk.

5.2. Návrh brožury

V této kapitole se pokusím o návrh brožury přímo pro společnost Baumüller. Ta by se dala okamžitě použít pro účely orientace a adaptace, dala by se však ještě vylepšit pomocí profesionálních grafických schopností, kterými bohužel nedisponuji. Brožuru jsem se snažil nedělat příliš dlouhou, takže z předchozí kapitoly nebyly zahrnuty úplně všechny body. Návrh je možné velmi jednoduše upravovat dle přání managementu a také v případě aktualizace. Celý bude předán právě zástupcům společnosti, konkrétně pak paní Ing. Petře Dvořáčkové, vedoucí personálního oddělení.

Návrh je zpracován ve firemních barvách, které odpovídají kariéernímu webu www.pracujveskalici.cz. Konkrétní věci, které jsou v brožuře zařazeny k bodům jako je mapa, proces výroby a další, jsou zaměřeny na výrobní pracovníky, které Baumüller nabírá nejčastěji. Rozhodl jsem se v brožuře tykat, protože je to více osobní a nováčky celá věc více zaujme. V budoucnu bude možné vytvořit alternativní brožuru, která bude odpovídat jiným pozicím (THP). V příloze najdete celou brožuru. Jako formát jsem zvolil A5.

5.2.1. Úvodní strana

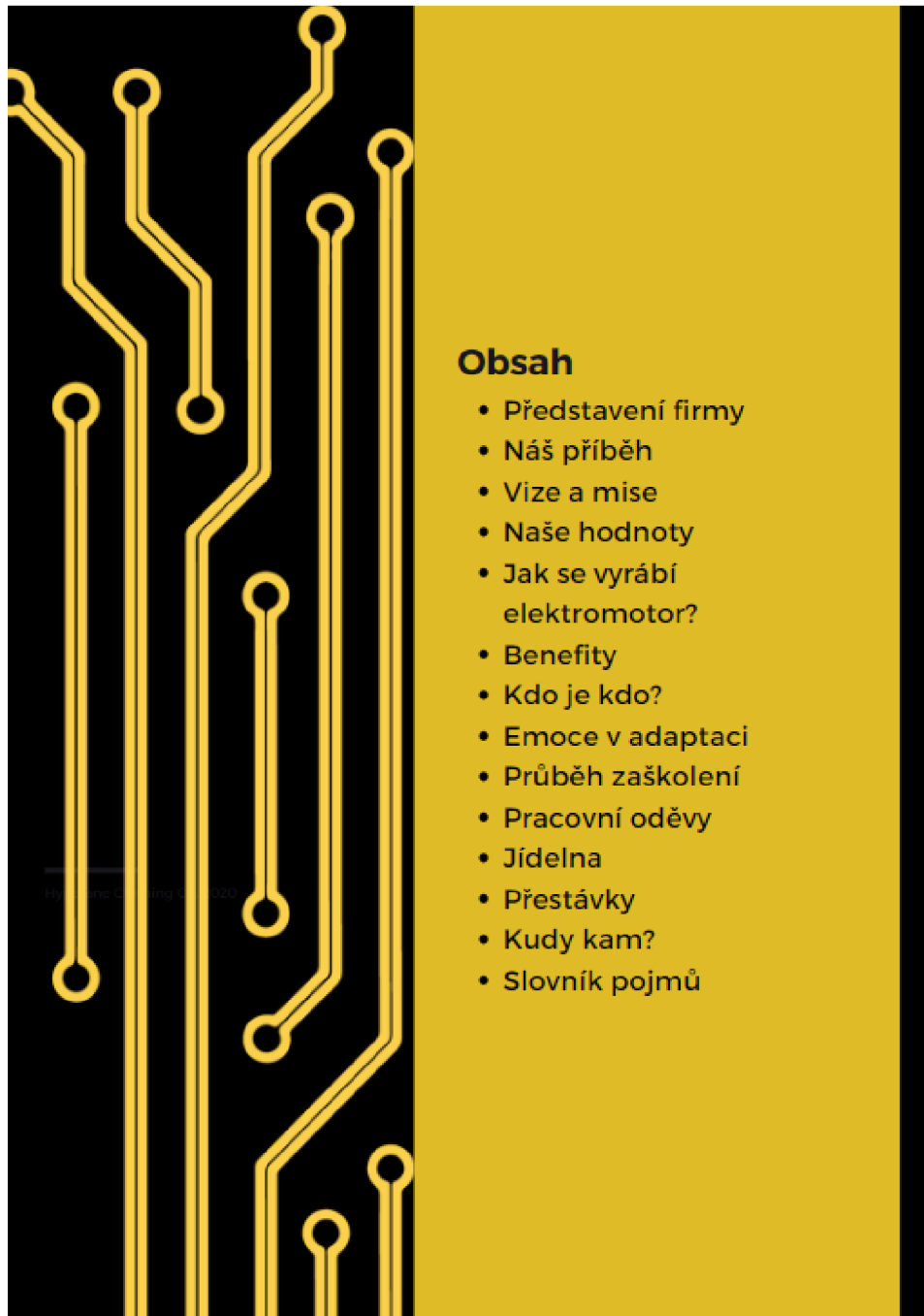
Úvodní strana je v podstatě přebal a je to první, co nováček na brožuru uvidí. Jako pozadí jsem volil fotku rozpracovaného motoru, konkrétně měděného vinutí, přes které bude úvodní nápis. Pracovní název je „How to Baumüller“, nicméně jsem se rozhodl ho na přebal neuvést, protože někteří zaměstnanci by mu nemuseli rozumět. Myslím však, že tento název perfektně vystihuje podstatu celého dokumentu. Ve své podstatě je to návod, jak začít v Baumüller, spolu se souborem menších návodů. Na úvodní straně se nachází fráze „Be in motion“, která je ve společnosti hojně používána. Dále pak je úvod zdoben logem Baumüller. Jak bylo zmíněno výše, vše je laděno do firemních barev.



Obrázek 2 - úvodní strana brožury

5.2.2. Obsah

Součástí každého podobného dokumentu by měl být také obsah. Ten bude hned na další stránce. Jako podklad jsem použil grafiku, která se objevuje na kariérních stránkách – žluté čáry, které znázorňují elektrické obvody na tištěných deskách. Ty jsou součástí každého elektromotoru.



Obrázek 3 - obsah brožury

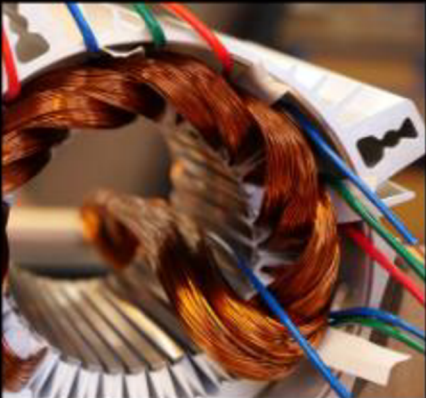
5.2.3. Představení společnosti

Součástí této kapitoly je krátké představení společnosti. Víím, že zbytečné podrobnosti v takové kapitole by byly kontraproduktivní, čtenáře by mohlo čtení dlouhých textů nudit. Smyslem brožury je poskytnou stručné a věcné informace. Součástí představení je tedy informace o koncernu Baumüller, zařazení našeho výrobního závodu a jeho produktů.

Velké množství lidí většinou zajímá, proč se společnost jmenuje Baumüller Brno, ale nesídlí v Brně. Dokonce i u některých stávajících zaměstnanců jsem se setkal s tím, že touto vědomostí nedisponují. Na tuto otázku odpovídám v druhém odstavci této kapitoly. Ve třetím odstavci je vysvětleno zdánlivě jednoznačné použití znaku omega v logu Baumüllera.

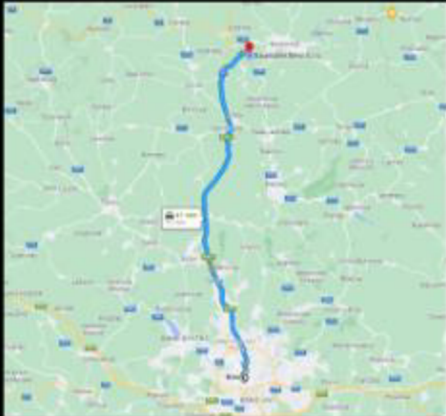
Kdo jsme?

Jsme firma Baumüller Brno, s.r.o., která je součástí koncernu Baumüller se sídlem v německém Norimberku. Koncern se zabývá vývojem automatizačních řešení a pohonů. Naším heslem je "be in motion", tedy být v pohybu. A to přesně se snažíme dělat, uvádět svět do pohybu. U nás ve Skalici nad Svitavou vyrábíme výhradně elektromotory (od motorků do ruky po čtyřtunová monstra pohánějící lodě), které se používají v mnoha různých odvětvích.



Proč Baumüller Brno není v Brně?

Společnost byla založena s tím, že pro provoz se koupí areál společnosti MEZ v Brně, ale než se investoři rozkoukali, areál už nebyl ke koupí. Od této původní myšlenky nám jméno firmy už zůstalo.



Co znamená červený znak v logu?

Jedná se o poslední písmeno řecké abecedy, které je zároveň znakem pro jednotku elektrického odporu ohm. Ovšem tím pravým důvodem je, že tvarem písmeno omega připomíná jeden z našich nejběžnějších motorů - typ DST2-200.

Obrázek 4 - představení společnosti

5.2.4. Firemní milníky a příběh

Za dobu působení měla celá společnost spoustu milníků, kterých dosáhla. S nimi nové pracovníky seznámíme v této části v podobě schématu, ve kterém na sebe milníky navazují. Doplňeny jsou historickou fotkou z obrábění jednoho z dílů elektromotoru.



Obrázek 5 - milníky společnosti

5.2.5. Vize a mise

Vize a mise jsou v současnosti velmi důležitá součást všech společností. Určují celkové směřování podniku a také částečně definuje firemní kulturu. Mnoho společností je definuje, nicméně zaměstnanci o nich mnohdy nemají nejmenší tušení. Proto je zařadíme do naší brožury, aby nováčci hned od začátku měli o těchto dvou větech ponětí a zářivaly se jim do podvědomí. Podkladem je foto z výroby (konkrétně statory narovnané na sebe). Na této stránce jsem chtěl zdůraznit důležitost a sílu vize a mise, proto se zde nenachází nic dalšího.



Obrázek 6 - vize a mise

5.2.6. Hodnoty

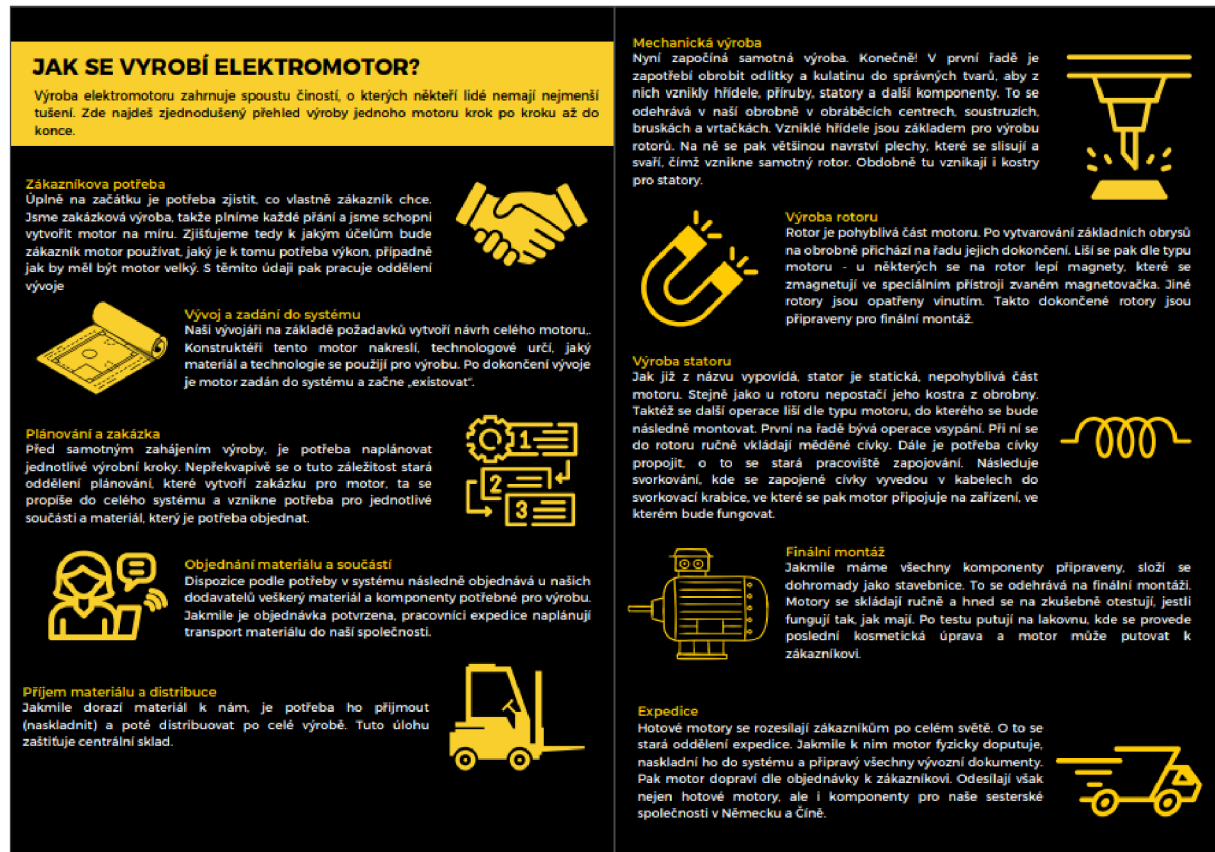
V další části nové zaměstnance seznámíme s našimi hodnotami. Stejně jako u vize a mise, spousta společností je má nějakým způsobem definované, ale zaměstnanci s nimi nejsou dostatečně seznámeni. Zařazením do brožury se tomuto problému můžeme velmi pohodlně vyhnout. Hodnoty a to, že se jimi zaměstnanci řídí, může ovlivňovat dění ve společnosti a rozhodovat řešení jistých situací. Do brožury jsem je vložil pomocí jednoduchých ikon, které mají firemní barvy.



Obrázek 7 - firemní hodnoty

5.2.7. Jak se vyrábí elektromotor?

V rámci brožury jsem chtěl poskytnout nováčkům základní přehled pracovišť a to, jak na sebe navazují. Další v pořadí jsem proto zpracoval dvoustránkové schéma toho, jak se vyrábí elektromotor. To je rozděleno do několika klíčových operací. Operace nejsou popsány příliš podrobně a byly popsány bez asistence jakýchkoliv odborných pracovníků ze společnosti. Je důležité, aby popis nebyl zbytečně složitý a lehce pochopitelný. Tomu odpovídá i volba jazyka a stavba textu. Vše opět doprovází minimalistické ikony. Tady toto znova vyfotit



Obrázek 8 - proces výroby elektromotoru

5.2.8. Benefity

Benefity jsou důležitou složkou odměňování pracovníků. Je proto nutné, aby je pracovníci znali. Jednak jejich přehled najdou na webu www.pracujveskalici.cz a také v této brožuře. Formát jsem zvolil podobný jako u hodnot. Přestože je brožura určena primárně pro pracovníky výroby, může se dostat do rukou i THP nováčků, a proto jsem zařadil některé benefity specifické pro THP. Pokud by některému z uvedených benefitů zaměstnanec nerozuměl, má možnost se zeptat buď na personální oddělení nebo svého vedoucího / mentora.




Obrázek 9 - přehled benefitů

5.2.9. Kdo je kdo?


Další kapitolou je představení top managementu společnosti. Tito lidé se nedostávají tolik do kontaktu s výrobními pracovníky, takže ti je pak nemají šanci ani poznat. Je důležité znát své leadery, kteří určují směřování celé společnosti, jinak by je pracovníci nemohli ani následovat a věřit jim. Proto zde představuji alespoň top management společnosti v krátkých odstavcích, které jsou doplněny jejich fotkou. Tuto část doporučuji v budoucnu předělat s lepšími fotkami a přidat stránku navíc, ve které by mohli být popsáni další lidé, kteří pro úsporu místa nyní představeni nejsou.

KDO JE KDO?


Tady se můžeš stručně seznámit s top managementem a "kapitánem" naší lodi.




Ing. Miroslav Zubr, MBA
Jednatel společnosti. Často chodí do výroby a rád se baví s každým, koho potká. Našemu závodu šéfuje už přes deset let. Firmu zná jako své boty a zpovídá se přímo v Německu. Můžeš ho potkat samotného, ale většinou spíše v doprovodu návštěv, zákazníků nebo dodavatelů.



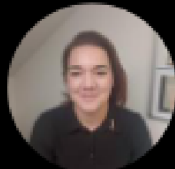
Ing. Jiří Kurfürst, Ph.D.
Jírka Kurfürst u nás vede technologii výroby a oddělení vývoje. Je to vědátor a elektromotory jsou jeho láska, v ní o nich úplně všechno. Má za sebou mnoho úspěšných projektů a vždy dokáže zvednout náladu v kolektivu svým optimismem a usměvavostí.




Roman Ondruška
Šéf celé výroby. Dohlíží na to, aby bylo vše vyrobeno včas a dle požadavků zákazníků. Ví hodně o kvalitě, jelikož před tím, než se stal výrobním ředitelem, byl hlavním manažerem kvality. Má rád pečlivost, upřímnost a přesně to vyžaduje po svých podřízených.



Radek Metela
Tehle mladý a energický pán má na starosti kvalitu v celé firmě. Řeší interní kvalitu, zákaznické reklamace a audity. Jeho zásluhou pak z firmy odchází špičkové výrobky. Než se stal manažerem, zastával nižší pozice na oddělení kvality, takže si prošel vše sám.



Ing. Jana Pechurová
Všestranně nadaná žena, která šéfuje IT, finančnímu a personálnímu oddělení. Ve firmě je již mnoho let a stále vymýšlí, jak ji posouvat dál. Má ráda výzvy, do kterých se může ponořit naplno. Ve volném čase se věnuje včelaření.



Soňa Tůmová
Veškerá výroba se musí plánovat a pečlivě rozřadit mezi jednotlivá pracoviště. Tato dáma, která ve firmě taktéž působí mnoho let, vede oddělení plánování. Má ráda, když je ve věcech pořádek a každý ví, co má dělat.

Obrázek 10 - představení managementu

5.2.10. Emoce během adaptace

Tato strana ilustruje emoce, které během adaptace může člověk pociťovat. Dle mého názoru by měl člověk vědět, že mít takové emoce je normální. Tato znalost pomůže nováčkovi emoce zvládat a vyrovnávat se s těmi negativními, případně se těšit na ty pozitivní. Emoce jsou doplněny jednoduchým schématem a ikonami. Nutno říci, že vedení společnosti chtělo tuto stránku zařadit v této podobě do brožury.

Emoce během adaptace

 Je naprosto přirozené, že z nového zaměstnání máš obavy. Je to velká změna v tvém životě a je potřeba se na ni připravit. Zde jsme ti nastínili tvoje možné rozpoložení.

 **AKTUÁLNÍ STAV**
Cítíš se dobře, zpravidla pociťuješ první obavy z nadcházející změny, na kterou se ale těšíš.

 **VÝSTUP Z KOMFORTNÍ ZÓNY**
Ocitáš se v novém prostředí, seznamuješ se s kolegy, prostředím, zvyklostmi, všechno je pro tebe jiné. Dostáváš první úkoly.

 **PRVNÍ PŘEKÁŽKY**
Není pro tebe jednoduché chápat souvislosti a pokoušet se plnit nové úkoly. Je důležité o tom mluvit s kolegy, kteří ti rádi pomůžou.

 **ROSTOUCÍ SEBEDŮVĚRA**
Začínáš překonávat překážky a dostáváš zpětnou vazbu. Postupem času je zvládáš levou zadní. Přichází klid a vyrovnanost. Již zvládáš téměř vše, co je od tebe v rámci adaptace vyžadováno.

 **ZMĚNA**
Nastupuje velmi dobrý pocit ze zvládnutí změny, investované úsilí se ti vyplatilo.

Pamatuj si - nejsi v tom sám. Vždycky se můžeš obrátit na své kolegy, nadřízeného nebo personální oddělení, všichni ti rádi pomůžou!

Obrázek 11 - emoce během adaptace

5.2.11. Co tě čeká na začátku?

Zde se má možnost nový zaměstnanec dozvědět, co ho v prvním měsíci jeho působení ve společnosti čeká. Je možné sestavit ještě podrobnější plán a rozdávat ho novým zaměstnancům zvlášť. S touto znalostí se dokáže na vše připravit a nic ho v průběhu orientace a adaptace nepřekvapí. Sestavení podrobného plánu je pak krokem k standardizaci celého procesu.

Co tě čeká na začátku?

Jakmile k nám nastoupíš, čeká tě spousta dobrodružství a budeš součástí mechanismu, který oživuje stroje na celém světě. V prvních měsících bude probíhat tvoje adaptace, ve které od tebe nebudeme očekávat stoprocentní produktivitu. Budeme však očekávat zápal pro práci a ochotu se učit.

1. DEN

První den v tvůj nové práci nastává až na výjimky na začátku měsíce. Zpravidla očekáváme nové pracovníky na personálním oddělení v nejvyšším patře administrativní budovy (součástí níž je vrátnice). Během krátkého sezení podepíšeš smlouvu a další potřebné dokumenty a budou ti vysvětleny některé základní věci. Potom tě zavedeme za tvým vedoucím na tvoje nové pracoviště. Tam se seznámíš se všemi kolegy a dostaneš svého mentora, který ti bude v průběhu zaškolování k ruce a vše tě naučí. Neboj se ho na cokoli zeptat.

1. TÝDEN

Během prvního týdne ve společnosti budeš potkávat spousta neznámých lidí. Ne nadlouho, se všemi se totiž postupně budeš seznamovat. Tvůj nadřízený ti pečlivě vysvětlí všechny tvoje odpovědnosti při práci. Mentor tě pak bude učit konkrétní práci. Bude ti říkat, co máš dělat, co naopak nedělat, předvede ti jak na to. U toho ti bude pravidelně odpovídat na všechny dotazy. Na konci týdne si sedneš se svým nadřízeným a popovídáte si o tom, jak se ti daří a jak ti to jde.

1. MĚSÍC

Po prvním měsíci určitě nebudeš umět vše stoprocentně. Tvoje zaškolení bude pokračovat dál a dál. Začneš dostávat složitější úkoly a budeš samostatnější. Personální oddělení pro tebe naplánuje všechna školení, která budeš ke svojí práci potřebovat, jako třeba obsluhu VZV nebo jeřábů. S vedoucím si budete pravidelně dávat zpětnou vazbu.

Obrázek 12 - plán zaškolení

5.2.12. Pracovní oděvy a pomůcky, jídelna

Další strana tohoto dokumentu se věnuje rovnou dvěma tématům – pracovním oděvům a pomůckám a jídelně. V první polovině je vysvětleno, jak funguje ve společnosti přidělování oděvů, které jsou nezbytnou součástí výbavy pracovníka. Je zde řečeno kde, kdy a u koho oděv může získat.

Součástí našich benefitů je také jídelna a závodní stravování. Pracovníci se zde dočtou, jak funguje objednávka obědu a kolik za něj zaplatí. Vše, stejně jako v celé brožuře, je zde sladěno do firemních barev a doplněno jednoduchými ikonami.

PRACOVNÍ OBLEČENÍ A POMŮCKY

Ke každé práci potřebuješ oblečení a někdy i speciální pomůcky. Kde je ale vzít? Máš si přinést vlastní z domu?

Na začátku ti tvůj vedoucí / personální oddělení zajistí první fasování oblečení. Dostaneš tričko, pracovní kalhoty, boty, mikinu a v zimě i bundu.

Další fasování je pak ve správě paní Martiny Horáčkové v jídelně. Výdejní čas u ní je každé úterý od 6:00 do 8:00 ráno a má u sebe i seznam toho, co můžeš nafasovat. Podrobný rozpis všeho, na co máš nárok, najdeš v dokumentu OAM 42 060 (vyžádej si u nadřízeného)



Pokud pak potřebuješ další pomůcky pro výkon práce (například speciální nářadí), tak ti je vydá tvůj nadřízený. Taky tě se vším naučí zacházet

JÍDELNA



V Baumülleru můžeš jako benefit čerpat dotované stravování. Jak se to dělá? V první řadě si musíš oběd objednat dopředu. Nejpozději si na následující den můžeš objednat do 8:00 předchozího dne. Stačí se vydat do jídelny (zaznačena na mapce), vzít si s sebou svoji čipovou kartu, a na terminálu v jídelně si vybrat z široké nabídky jídel, které nám dodává jídelna Učňák z Velkých Opatovic. V nabídce bývají i saláty a další vegetariánská jídla, takže pokud nejsi na maso, určitě si vybereš. Jídlo se pak vydává každý den od 10:15 do 12:30 a můžeš si ho vzít i do krabičky nebo obědníku s sebou na pracoviště, případně domů. Cenu za oběd ti pak strhne zpětně z výplaty. Není to moc, za každý oběd je to 40 korun, zbytek doplácí firma.

Obrázek 13 - pracovní pomůcky a jídelna

5.2.13. Přestávky a kuřárna


Na této straně, stejně jako na předchozí, jsou pokryta dvě témata. První je téma přestávek. Je jasné, že společnost musí ze zákona umožnit svým zaměstnancům přestávky na oběd. Je zde vysvětleno, jak fungují přestávky a kdy je jaké pracoviště má. Jelikož Baumüller disponuje pouze malou jídelnou s omezenou kapacitou, bylo nutné takto přestávky rozdělit.

Další velmi často probírané téma je kouření v areálu. Některé společnosti jsou v dnešní době již nekuřácké. V té naší však pracuje mnoho lidí, kteří jsou někdy i těžkými kuřáky. Zvláště pak ve výrobě. Zakazovat kouření by výrazně snižovalo motivaci a produktivitu práce. Kouření je povoleno pouze na vyznačených místech a ve stanoveném čase – tj. před začátkem směny, po směně nebo v obědové pauze. Dle mého názoru by se toto opatření dalo ještě zmírnit, protože se často objevují případy, kdy pracovníci hledají místa, kde mohou kouřit tajně. Poskytnutí kratší přestávky navíc by mohlo tuto situaci eliminovat.

PŘESTÁVKY

Jasně, že nemůžeš pracovat celou směnu bez přestávky. Ze zákona ti musíme (a chceme) umožnit, abys měl půl hodiny na oběd. Z kapacitních důvodů však nemůžeme umožnit oběd všem ve stejnou dobu. Tady je rozpis obědových přestávek dle pracovišť:

• Stará hala 1. patro	10:15 - 10:45
• Stará hala přízemí	10:40 - 11:10
• Nová hala	11:00 - 11:30
• THP	11:30 - 12:15 (max 30 min na oběd)




Mimo to si můžeš udělat menší pauzu na kafe nebo svačinku. Na to u nás nemáme žádné limity nebo psaná pravidla. Můžeš si ji udělat s dovořením mistra nebo pokud vycítíš, že je to zrovna vhodné. Samozřejmě od tebe očekáváme, že budeš produktivní, takže tyto dvě věci musíš skloubit.

KUŘÁRNA

Pokud kouříš, je nutné si zapamatovat pár základních pravidel:

- Kouření je povoleno jen na vyhrazených místech (kuřárnách)
- Kouření je povoleno jen ve vyhrazeném čase (před nebo po začátku směny, při obědové pauze)

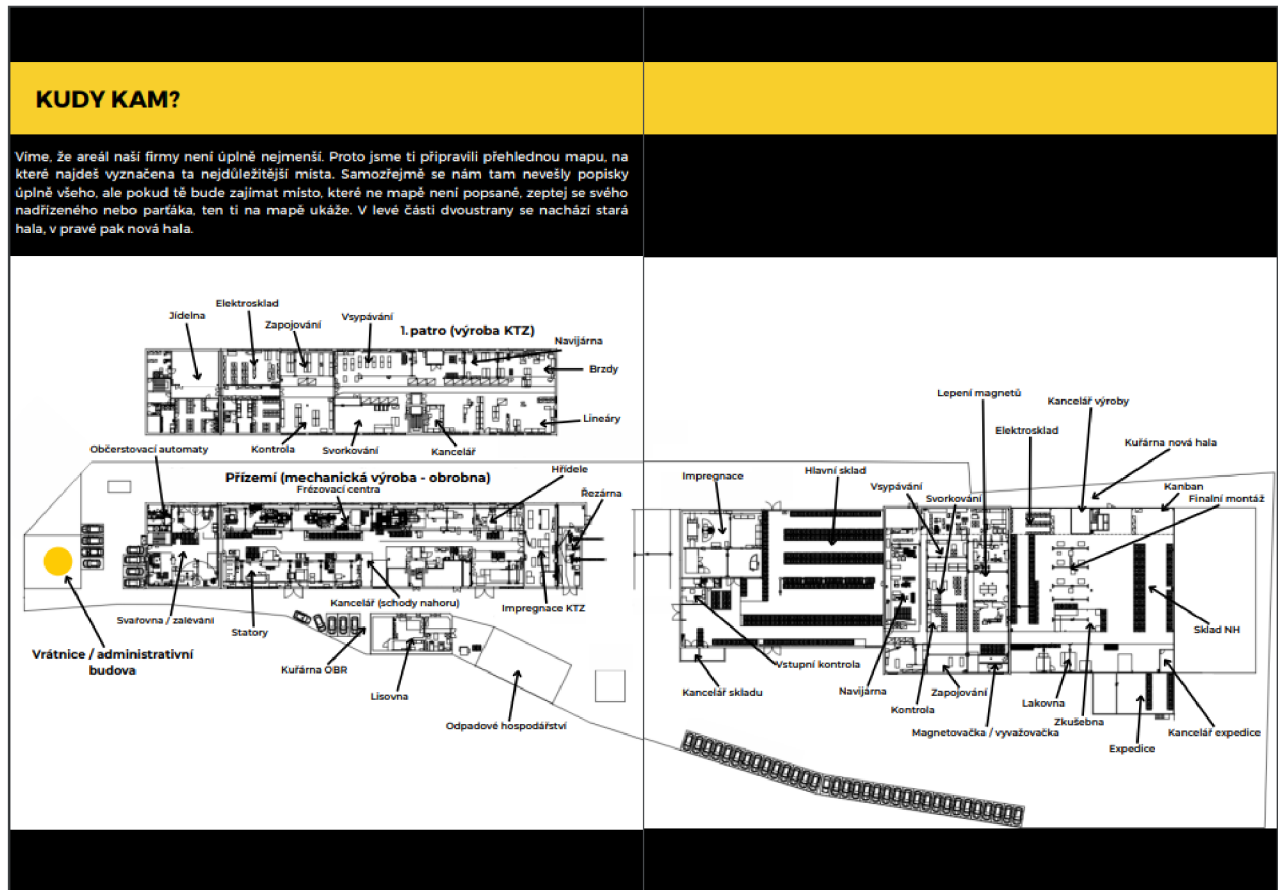
Pravidla jsou to jednoduchá, takže tě prosíme, aby ses jimi řídil. Především tím zbytečným problémům a dohadům. Kuřárny najdeš na třech místech - jednu vedle obrobny, dvě pak vedle nové haly (vše vyznačeno na mapě).



Obrázek 14 - řád přestávek a kuřáren

5.2.14. Kudy kam?

Orientace v prostorách společnosti je klíčová pro plnění některých úkolů a každodenní cestu do práce. Podnik Baumüller má tři haly, z toho jedna má dvě patra. Areál je to opravdu velký a návštěvy se v něm velmi často ztrácí. Na této dvojstraně se nachází mapa, která je doplněna popisky jednotlivých pracovišť. Některá pracoviště nejsou popsána, v opačném případě by se mapa stala již nepřehledná. Jsou to takové hlavní záchytné body, podle kterých se dá orientovat. Nejvíce zvýrazněná (žlutě) je vrátnice jakožto nejjednodušší orientační bod.



Obrázek 15 - mapa areálu s popisky

5.2.15. Slovník pojmů a odbory

Na další stránce se nachází slovník pojmů a krátká informace o odborech, které ve společnosti působí. Slovník jsem sestavoval na základě toho, co jsem za svého působení ve společnosti zachytil a používal. Jak vidno, některé pojmy jsou velmi specifické pro společnost Baumüller a já osobně jsem se s nimi mimo Baumüller nesetkal. V budoucnu doporučuji provést podrobnou analýzu všech pojmů a slovníček rozšířit. Poté nemusí být pouze součástí této brožury, ale jako zvláštní dokument, který bude na všech pracovištích po ruce.

Co se týče odborů, o těch jsem se zmínil pouze krátce. Už z principu společnost úplně nechce nabádat své zaměstnance ke vstupu do odborů, takže krátká zmínka o jejich existenci a hlavním účelu ve společnosti postačí. K tomu jsem přidal kontakt na jednoho z hlavních odborářů, od kterého se můžou zaměstnanci dozvědět další informace.

SLOVNÍK POJMŮ

V Baumülleru můžeš narazit na spoustu výrazů, které jsi v životě před tím neslyšel. Spoustu z nich pochází z němčiny a tvoji spolupracovníci ti je určitě vysvětlí. Pokud bys ale přeci jen zaslechl něco, co nevíš co znamená, tu je seznam těch nejčastějších slov.

- Lfr - rotor elektromotoru
- Geh - stator elektromotoru
- LKW - kamion
- KTZ - Kitzingen, označuje buď sesterskou společnost ve městě Kitzingen nebo pracoviště výroby na staré hale v 1. patře
- NBC - Norimberk, označuje buď mateřskou společnost ve městě Norimberk nebo pracoviště výroby na nové hale
- BAD - sesterská společnost ve městě Bad Gandersheim nebo výrobní pracoviště na staré hale, kde se vyrábí brzdy a lineáry
- Finál - sestavený finální motor, připravený pro zákazníka
- Vývoz - denní vývoz kamionem do KTZ a NBC
- Brain - ERP systém INFOR, ve kterém se dějou všechny operace
- VAM - typ řízené dokumentace, většinou návod
- QM - oddělení kvality
- OBR - oddělení mechanické výroby (obrobna)
- DST, DS, DA - označení typu motoru
- SB - označení pro brzdy
- Welle - hřídel
- Lagerschild - ložiskový štít, odlitý ze železa
- NH - nová hala (NH1 a NH2)
- HS - hlavní sklad
- Bílý dům nebo hrad - budova u vrátnice, sídlí zde jednatel společnosti, management a několik dalších oddělení
- Pozice - většinou pozice, na které je uskladněn nějaký materiál

ODBORY

V naší společnosti fungují odbory, konkrétně pak OS Kovo. Odbory v průběhu roku pořádají různé akce, poskytují zaměstnancům oporu a každý rok vyjednávají s vedením kolektivní smlouvu. Konkrétní informace a v případě zájmu přihlášku ti poskytne p. Jan Eksler (tel. 725 522 072 nebo klapka 270, mail: j.eksler@baumueller.cz).



Obrázek 16 - slovník pojmů používaných ve společnosti

5.2.16. Bappka

Poslední obsahová stránka obsahuje informace o aplikaci „Bappka“. Toto slovo vzniklo kombinací Baumüller a „appka“ (zkrácenina pro anglické application). Jedná se o podnikovou aplikaci od společnosti Plusco, kterou si může každý zaměstnanec stáhnout do svého chytrého zařízení. Dozví se v ní pak nejnovější informace z firmy, od nadřízených, může si v ní objednávat oběd nebo třeba domluvit spolujízdu do práce na následující týden. Je to takový informační uzel. Aplikace je bezplatná a její instalace zabere jen pár minut. K ještě jednoduššímu přístupu stačí naskenovat QR kód, který jsem přiložil do brožury.

Pod informacemi o Bappce se nachází kontakt na personální oddělení. Rozhodl jsem se do brožury nepřikládat celý seznam kontaktů, protože je velice rozsáhlý a samotnou brožuru by minimálně dvojnásobně prodloužil. Seznam bude však dostupný všem zaměstnancům právě v Bappce a také na pracovištích v papírové formě.

BAPPKA

Bappka je naše firemní aplikace, kterou si můžeš stáhnout do telefonu. K čemu slouží? K mnoha věcem. Najdeš v ní aktuální informace ze společnosti, kontakty, můžeš si v ní objednat oběd nebo chatovat se spolupracovníky. Jednoduše ti usnadní život ve společnosti a nic nestojí. Jenom pár kliknutí na tvém chytrém telefonu. Pokud si ji chceš stáhnout, naskenuj tento QR kód:

Za celé personální oddělení Ti přejeme hodně úspěchů! Nebojte se nás v případě potřeby kdykoliv kontaktovat s jakoukoliv připomínkou nebo pro radu. Kontakt na personální oddělení:

Petra Dvořáčková, mail: p.dvorackova@baumueller.cz, tel.: 601 159 634
Jaroslava Látalová, mail: j.latalova@baumueller.cz, tel.: 702 069 088
Lucie Svobodová, mail: l.svobodova@baumueller.cz, tel.: 702 156 790

Bon courage!

Obrázek 17 - podniková aplikace

5.2.17. Poslední strana brožury

Poslední strana, která je zároveň zadní strana přebalu, obsahuje vizualizaci nejnovější haly, která by měla vzniknout za areálem během příštích let. Sloganem „I tady se budeme v budoucnu potkávat“ zamýšlím nabudit čtenáře brožury na něco nového, co se připravuje. Taktéž má přebal demonstrovat, že se společnost posouvá a rozrůstá. Pod vizualizací jsem přidal navíc odkazy na veškeré sociální sítě, kterými Baumüller disponuje.



Obrázek 18 - závěrečná strana

Takto připravená brožura je připravená pro použití a může jít do tisku. Vizuelní návrh brožury by se dal v budoucnu posunout na lepší úroveň rukou profesionálního grafika. Rozdávat brožuru bude personální oddělení při nástupu nebo ještě na pohovoru. Taktéž bude k dispozici na firemním serveru a v aplikaci.

Závěr

Cílem práce bylo navržení materiálu, který pomůže zlepšit orientaci a adaptaci nově příchozích pracovníků výroby ve společnosti Baumüller Brno, s.r.o. První část byla zaměřená na teorii, ve které jsem popsal základní pojmy a principy tohoto procesu, který je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a ve společnosti probíhá intuitivně a velmi improvizovaně.

V další části je představen dotazník zaměřený na srovnání teoretických předpokladů a reálného stavu procesu orientace a adaptace ve společnosti Baumüller. Na žádost managementu jsem do něj zařadil i další otázky, které se týkají spíše spokojenosti zaměstnanců. Dotazník se skládal z 24 otázek a odpovídalo na něj 31 respondentů. Tato skupina respondentů se skládala z nově přijatých pracovníků výroby v období od srpna 2021 do března 2022. Sběr dat proběhl pak v dubnu 2022, takže všichni respondenti měli čerstvou zkušenost s orientací a adaptací, kterou měli zarytou živě v paměti. Na základě dotazníků byly identifikovány největší nedostatky, ke kterým patří zejména špatná informovanost nováčků, neznalost organizační struktury, neznalost pracovníků a procesů v nejbližším okolí, absence vstupního školení, nepravidelná zpětná vazba, neznalost benefitů, neschopnost orientovat se v areálu a skutečnost, že některé věci byly jinak, než zaměstnavatel s nováčky dohodl před jejich nástupem. Osobně jako největší slabinu vnímám absenci jakékoliv standardizace procesu orientace a adaptace.

Následuje souhrn doporučení, které jsem na základě zjištěných problémů sestavil. Patří sem hlavně standardizace celého procesu v podobě stanovení jasných pravidel, dokumentů a školení pro nově přijaté zaměstnance. Jeden z dokumentů je také nástupní brožura, která je cílem této práce a je navržena v poslední kapitole.

Návrh brožury proběhl nejdříve v textové podobě, kdy jsem popsal to, jak by ideální brožura měla vypadat dopodrobna. Dále je pak konkrétní návrh celé brožury krok po kroku. Celá je laděna do firemních barev a v minimalistickém stylu. Celkem má 19 stránek včetně přebalu. Obsahuje popis celé společnosti, historické milníky, vizi a misi, základní hodnoty, přehled benefitů, představení top managementu, emoce, které pracovník může mít během procesu. Dále pak informace o pracovním oděvu a pomůckách, jídelně, přestávkách, kuřárnách, mapu areálu s popisky, popis procesu výroby elektromotoru, slovník pojmů a firemní aplikaci. Hlavní kritérium pro brožuru bylo, aby byla přehledná a krátká. Rozsáhlá brožura by odrazovala od čtení. Proto jsem do konkrétního návrhu nezařadil všechny aspekty, které by měli nově přijatí pracovníci znát. Znalost chybějících aspektů je možné doplnit právě vstupním školením nebo instrukcemi od mentora.

Celý návrh byl předán personální manažerce společnosti Baumüller Brno, s.r.o. a dá se velmi lehce upravovat dle potřeb zaměstnavatele. Brožura bude v tištěné podobě předána všem nově příchozím zaměstnancům a bude dostupná ve firemní aplikaci a na pracovištích jako řízený dokument.

Summary

The aim of the thesis was to design a material that will help to improve the orientation and adaptation of new production workers at Baumüller Brno, s.r.o. The first part was focused on the theory, in which I described the basics of this process, which is part of human resource management. The process is called onboarding and in the company it goes on only by intuition.

The next part presents a questionnaire aimed at comparing the theoretical assumptions and the real state of the onboarding process at Baumüller. At the request of the management, I have included additional questions that are more related to employee satisfaction. The questionnaire consisted of 24 questions and was answered by 31 respondents. This group of respondents consisted of newly hired production workers between August 2021 and March 2022. The data collection then took place in April 2022, so all respondents had a fresh onboarding experience. Based on the questionnaires, the biggest gaps were identified, which included poor information flow, unfamiliarity with the company structure, unfamiliarity with the colleagues and processes in the immediate area, lack of induction training, irregular feedback, unfamiliarity with benefits, inability to orientate in the area, and the fact that some things were different than what the employer had agreed with the newcomers before they started. Personally, I see the biggest weakness as the lack of any standardization of the orientation and adaptation process.

The following part is a summary of the recommendations that I have introduced based on the issues I have identified. These mainly include standardization of the whole process in the form of setting clear rules, documents and training for new hires. One of the documents is the onboarding booklet, which is the goal of this thesis and is proposed in the last chapter.

The design of the booklet was done first in text form, where I described what the ideal booklet should look like. Then the specific design of the whole brochure is presented step by step. The whole booklet has been designed in corporate colours and in a minimalistic style. It has 19 pages in total, including the cover. It includes a description of the entire company, historical milestones, vision and mission, core values, benefits overview, introduction to top management, and emotions that an employee may have during the process. There is also information on work equipment and tools, cafeteria, breaks, smoking areas, a map of the facility with descriptions, a description of the electric motor manufacturing process, a glossary of terms, and a company mobile application. The main criteria for the booklet was that it should be clear and short. A lengthy brochure would discourage reading. Therefore, I did not include in the actual design all aspects that new recruits should know. Knowledge of the missing aspects can be supplemented just by initial training or instruction from a mentor.

The whole proposal was handed over to the HR manager of Baumüller Brno, s.r.o. and can be easily modified according to the needs of the employer. The booklet will be given in printed form to all new employees and will be available in the company application and at workplaces as a guided document.

Seznam literatury

Harpelund, C., Højberg, M. T., Nielsen, K. U., & Frang, A. (2019). *Onboarding: getting new hires off to a flying start*. Emerlad Publishing Limited.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Management Press.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management* (Vydání I). Academia.

Sociologický ústav AV ČR (2018). *Sociologická encyklopedie*. Dostupné 20. 2. 2023 z <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>).

Management Mania. *Logický rámec řízení lidských zdrojů*. (n.d.). dostupné 20. 2. 2023 z: <https://managementmania.com/cs/logicky-ramec-rizeni-lidskych-zdroju>

Reducing New Employee Turnover Among Emerging Adults. (2016). Dostupné 20. 2. 2023 z <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/reducing-new-employee-turnover-among-emerging-adults.aspx>

Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding. (2017). Dostupné 20. 2. 2023 z <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>

The complete guide to virtual onboarding: A 45-day checklist to get you started. (2021). Dostupné 20. 2. 2023 z <https://cdn.learningexecutive.com/wp-content/uploads/2021/08/18181350/virtual-onboarding-checklist-ebook-sm.pdf>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing.

Baumüller Nürnberg. *Skupina Baumüller* (n.d.). Dostupné 1. 3. 2023 z <https://www.baumueller.com/cs/spolecnost/skupina-baum-ller>

Proč měřit míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snížení. (2022). LinkedIn. Dostupné 10. 3. 2023 z <https://www.linkedin.com/pulse/pro%C4%8D-m%C4%9B%C5%99it-m%C3%ADru-fluktuace-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-na-co-se-pro-jej%C3%AD-gregorov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logický rámec řízení lidských zdrojů (Management Mania, n.d.).....	11
Obrázek 2 - úvodní strana brožury	39
Obrázek 3 - obsah brožury	40
Obrázek 4 - představení společnosti	41
Obrázek 5 - milníky společnosti.....	42
Obrázek 6 - vize a mise	43
Obrázek 7 - firemní hodnoty	44
Obrázek 8 - proces výroby elektromotoru	45
Obrázek 9 - přehled benefitů	46
Obrázek 10 - představení managementu.....	47
Obrázek 11 - emoce během adaptace.....	48
Obrázek 12 - plán zaškolení.....	49
Obrázek 13 - pracovní pomůcky a jídelna	50
Obrázek 14 - řád přestávek a kuřáren	51
Obrázek 15 - mapa areálu s popisky.....	52
Obrázek 16 - slovník pojmů používaných ve společnosti	53
Obrázek 17 - podniková aplikace	54
Obrázek 18 - závěrečná strana	55

Seznam Grafů

Graf 1 - zdroj informací o zaškolení.....	18
Graf 2 - zpětná vazba k práci	21
Graf 3 – řešení nespokojenosti na pracovišti	23
Graf 4 - pracovní náplň	24
Graf 5 - pracovní prostředí	25
Graf 6 - spolupráce s nadřízeným.....	26
Graf 7 - stres a tlak na pracovišti	28

Seznam Tabulek

Tabulka 1 - První pracovní zkušenost	17
Tabulka 2 - Seznámení se zaškolením	17
Tabulka 3 - znalost organizační struktury.....	18
Tabulka 4 - orientace v areálu	19
Tabulka 5 - znalost procesu výroby	19
Tabulka 6 - představení ostatních kolegů.....	19
Tabulka 7 - mentor při zaučení.....	20
Tabulka 8 - vstupní školení	20
Tabulka 9 - vysvětlení jednotlivých úkolů a odpovědností	21
Tabulka 10 - znalost struktury mzdy	22
Tabulka 11 - informovanost o benefitech	22
Tabulka 12 – spolupráce s nadřízeným	27
Tabulka 13 - sjednané podmínky nástupu	28
Tabulka 14 - spokojenost s prací ve společnosti	29

Seznam Příloh

Příloha č. I – adaptační brožura