

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Adaptace a vzdělávání operátorů výroby ve společnosti TRW-Carr s.r.o.

Bc. Jakub BERGER

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Rád bych tímto poděkoval panu doc. PhDr. Karlu Pavlicovi a panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, za trpělivost a cenné rady, které mi poskytli při jejím zpracování.

Obsah

Úvod	6
1 Vzdělávání pracovníků v organizaci	8
1.1 Oblasti formování pracovních schopností	10
1.2 Proces a cyklus firemního vzdělávání	12
1.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků	13
1.2.2 Plánování vzdělávání	14
1.2.3 Realizace vzdělávacího procesu	15
1.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávacího programu	18
1.3 Motivace lidí ke vzdělávání	20
2 Adaptace pracovníků na práci a organizaci	23
2.1 Oblasti adaptace pracovníků	24
2.2 Úrovně adaptace pracovníků	25
2.3 Cíle adaptace pracovníků	27
2.4 Nástroje adaptace pracovníků	28
2.5 Adaptační program	30
3 Adaptace a rozvoj pracovníků ve společnosti TRW-Carr s.r.o.	32
3.1 Představení společnosti TRW-Carr s.r.o.	32
3.2 Role oddělení Human Resources ve společnosti	33
3.3 Struktura zaměstnanců ve firmě	33
3.4 Proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti	35
3.4.1 Nástupní školení	35
3.4.2 Příručka pro zaměstnance	38
4 Metodika empirického výzkumu ve společnosti TRW-Carr s.r.o.	42
4.1 Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu	42
4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a návrh opatření ke zlepšení	52
Závěr	55
Seznam literatury	57
Seznam tabulek	60
Seznam příloh	61

Úvod

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci je v dnešním neustále se rozvíjejícím světě technologií a globálního podnikání nesmírně důležité. Jedním z faktorů úspěchu podniku je kvalitní personál. Z pohledu společnosti je důležité pohlížet na vzdělávání zaměstnanců jako na investici do budoucnosti a mít na vědomí hodnotu lidského potenciálu, který je vzděláváním neustále zvyšován. Z tohoto důvodu musí mít podnikové vzdělávání své pevné místo v každé prosperující organizaci. Firmy zvyšující kvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím firemního vzdělávání mají větší šanci uspět v konkurenčním prostředí, jelikož jsou schopny lépe reagovat na požadavky trhu. Není dostačující pouhé vzdělávání zaměstnanců, ale je potřeba i zajištění jejich správné motivace. Má-li zaměstnanec pocit, že jeho nově získané znalosti nemají žádný pozitivní přínos, nebude mít vzdělávání tížený efekt. Mezi nejčastěji používané stimuly pro motivaci pracovníků patří kariérní postup, osobní rozvoj a lepší finanční ohodnocení. Každý podnik si proto musí uvědomit, že spokojení pracovníci mohou podávat lepší pracovní výkony a méně opouštějí své pracovní pozice, což snižuje fluktuaci.

Vzdělávání pracovníků není výhodné pouze pro organizaci ale i pro ně samotné. Touto činností zvyšují svou hodnotu a tím i svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Vzdělávání a rozvoj pracovníků musí být dostatečně efektivní, čemuž napomáhají moderní vzdělávací metody. Ty musejí být schopny zachytit neustálé změny v tomto procesu a zprostředkovat možnosti nabývání znalostí a informací všem zaměstnancům v podniku. Výše uvedené skutečnosti dokládají aktuálnost a důležitost zvoleného tématu diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je analýza adaptačního procesu a vzdělávání operátorů výroby ve společnosti TRW-Carr s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části se zabývá důležitostí vzdělávání pracovníků v organizaci, procesem a cyklem vzdělávání, motivací lidí ke vzdělání a adaptací pracovníků na práci v organizaci, čímž je vymezen teoretický rámec tématu. V druhé části práce je charakterizována společnost TRW-Carr s.r.o. a činnost, kterou se zabývá. Dále je provedena analýza procesu adaptace nového zaměstnance v této společnosti.

Analýza procesu je řešena pomocí dotazníkového šetření vybrané cílové skupiny zaměstnanců.

Mezi přínosy této diplomové práce patří především komplexní zhodnocení procesu adaptace a vzdělávání nových pracovníků ve firmě TRW-Carr s.r.o. a návrhy opatření k jeho zlepšení, které ve výsledku slouží pro účely vedení společnosti.

1 Vzdělávání pracovníků v organizaci

V posledních letech sílí tlaky na zvyšování efektivity výroby, výkonnosti a produktivity zaměstnanců a v důsledku toho se personální práce výrazně mění. Kapitola Vzdělávání pracovníků v organizaci stručně definuje personální útvar a jeho práci, zabývá se významem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci, upřesňuje pojem vzdělávání a přibližuje formování pracovních příležitostí zaměstnanců.

Lidé uvádějí do pohybu materiální, informační a finanční zdroje organizace, čímž rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy, proto jsou tím nejdůležitějším faktorem, který organizace vlastní. Z toho důvodu je proces **řízení lidských zdrojů** považován za jednu z hlavních činností v podniku. Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj pracovníků v organizaci, vytváří a realizuje personální strategie a politiky, plánuje, hodnotí pracovníky, zabezpečuje rozvoj organizace, získává, vybírá a pečuje o zaměstnance a pracuje s personálním informačním systémem. V režii tohoto útvaru také probíhá odměňování, zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví, a také rozvíjí vztahy pracovníků. V neposlední řadě mezi činnosti personální práce patří také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2006). Na základě toho je možno definovat **5 hlavních úkolů** personálního útvaru:

- 1) Zařazení zaměstnance na správné pracovní místo a snaha o to, aby tento člověk neustále splňoval měnící se požadavky pracovního místa.
- 2) Optimalizace využívání firemních pracovních sil, tj. aby pracovníci naplno a optimálně využívali svoji pracovní dobu a optimálně využívali své schopnosti k plnění úkolů.
- 3) Výběr efektivního stylu vedení lidí, formování týmů a podpora zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- 4) Personální rozvoj pracovníků čili rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností a osobnosti. Péče o vhodné pracovní podmínky a uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb pracovníků, růst kariéry.
- 5) Personální útvar dbá o dodržování zákonů v oblasti práce, o lidská práva a o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2006).

Vzdělávání, jakožto stěžejní téma této práce hraje důležitou roli zejména při personálním rozvoji, rozvoji pracovních schopností a sociálních vlastností ale má svůj význam i při optimalizaci využití pracovních sil, výběru pracovních sil a dodržování zákonů v oblasti práce. První tři úkoly sledují zejména zájmy organizace, čtvrtý úkol se již soustřeďuje na práva a zájmy pracovníka, a tedy odráží skutečnost, že bez odpovídající personální péče a sociálního rozvoje pracovníka není možné efektivní plnění předchozího třetího cíle. Pátý personální úkol pak sleduje jak zájmy organizace, tak i zájmy pracovníka. Tedy to, aby se podnik nedostal do rozporu s právem, vystupoval navenek atraktivně a bylo se zaměstnanci zacházeno slušně. Ze zmíněných úkolů personálního útvaru vyplývají konkrétní činnosti, které útvar vykonává:

- 1) Definování úkolů pracovníků a s tím související odpovědnosti a pravomoci.
- 2) Provádění analýzy pracovních míst neboli zjišťování povahy pracovních úkolů a podmínek, z kterých vyplývají požadavky na pracovní sílu.
- 3) Předvídání a plánování potřeby pracovních sil nezbytných k dosažení cílů organizace.
- 4) Motivace pracovníků, vytváření a implementace systémů odměňování.
- 5) Zajišťování funkce efektivní komunikace s pracovníky.
- 6) Být zprostředkovatelem mezi odbory a pracovníky.
- 7) Získávání pracovníků potřebných pro dané úkoly.
- 8) Orientace a vzdělávání pracovníků tak, aby byli připraveni zvládnout požadavky nejen aktuálního pracovního místa ale i místa potenciálního v rámci možné rotaci v budoucnosti (Koubek, 2006).

Mezi další dva hlavní úkoly firemního vzdělávání patří **zajištění podélné a příčné flexibility**. Podélná flexibilita znamená, že uzpůsobujeme pracovní schopnosti zaměstnance měnícím se požadavkům konkrétního pracovního místa. Jinými slovy je to flexibilita v rámci daného pracovního místa. Oproti tomu stojí pojem příčná flexibilita, kdy je zvyšována flexibilita a kompetence zaměstnanců tak, aby byli schopni zvládat dovednosti a znalosti potřebné k práci na jiných pracovištích. Tím tedy dochází k rozšiřování pracovních schopností (Bartoňková, 2010). Z výše uvedeného vyplývá, že v době a podmínkách, které se neustále mění, je velmi důležité prohlubovat a rozšiřovat lidské znalosti a dovednosti. Z tohoto důvodu je

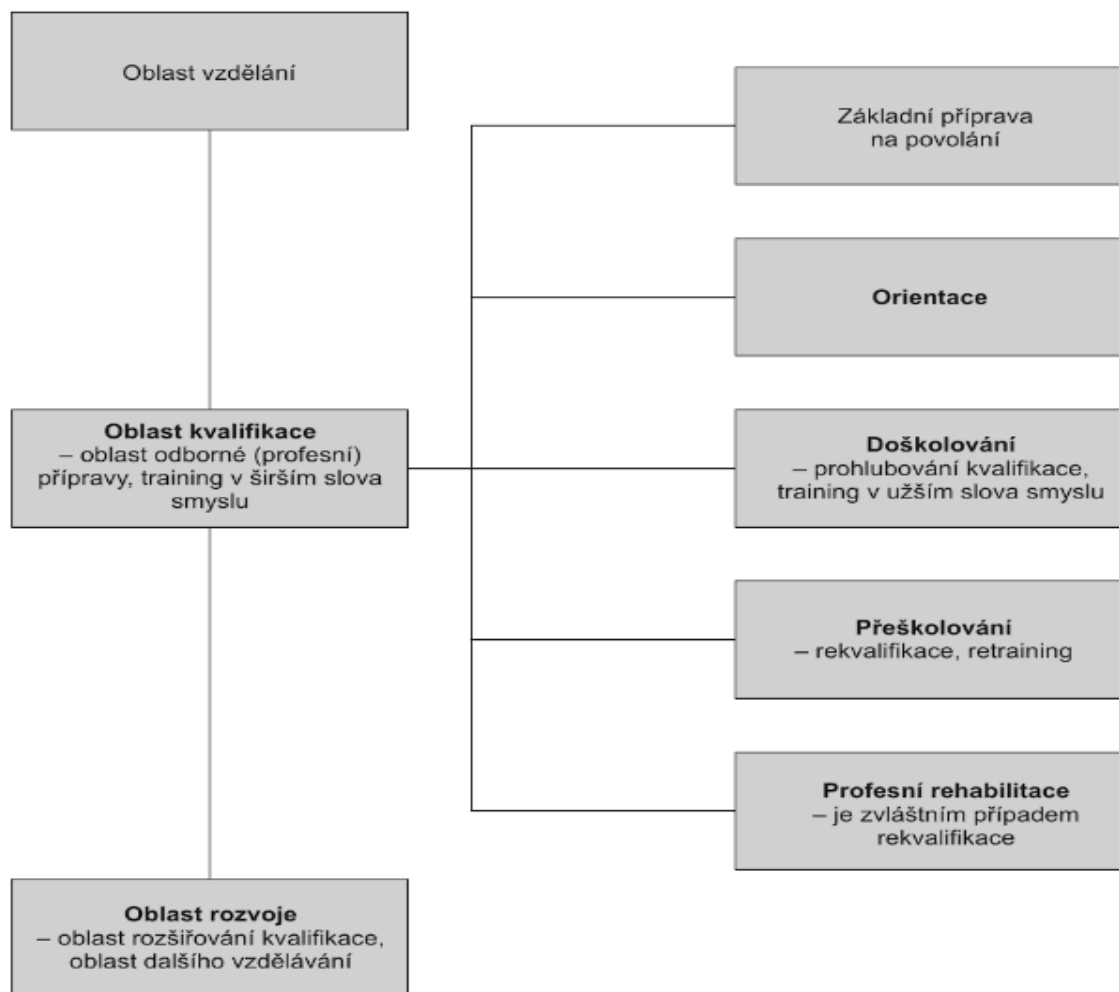
formování a zlepšování pracovních schopností zaměstnance jeden z nejdůležitějších úkolů personální práce.

1.1 Oblasti formování pracovních schopností

Dle Koubka (2006) se rozlišují tři hlavní oblasti v systému formování pracovních schopností. Za prvé je to **oblast vzdělání**, kam spadá zejména formování všech všeobecných dovedností a znalostí pro život jedince ve společnosti, které zajišťuje školský systém.

Oblast kvalifikace neboli odborná profesní příprava, kam může být zahrnuta příprava na povolání, orientace, přeškolení, doškolení a profesní rekvalifikace či profesní rehabilitace. Na základě potřeby rozvíjení odborné přípravy v oboru je zaměstnanci poskytováno prohlubování kvalifikace. Je to reakce na vývoj techniky a technologií, novými objevy, dalším rozvojem nebo změnám požadavku trhu. Prohlubuje-li se kvalifikace pracovníka, zlepšuje se jeho výkon a tím i jeho konkurenceschopnost na vnějším i vnitropodnikovém trhu. Při rekvalifikaci si pracovník osvojuje nové dovednosti a schopnosti, které může poté využít k dosažení nového pracovního místa. Zvláštním případem rekvalifikace je profesní rehabilitace, při které dochází k návratu pracovníka, který nemohl dlouhodobě vykonávat povolání kvůli špatnému zdravotnímu stavu. Dle Koubka (2006) můžeme do oblasti kvalifikace zařadit i orientaci zaměstnanců, které se také říká **adaptace**. Při tomto procesu probíhá seznámení zaměstnance s jeho náplní práce, pracovním místem, stylem práce na pracovišti, technologie, které podnik využívá a bezpečnostními předpisy uvnitř podniku.

Oblast rozvoje, je třetí oblastí vzdělávání, která je orientována především na kariéru pracovníka než na aktuálně vykonávanou práci. Zdokonalováním dovedností a znalostí zaměstnance, které má již osvojené, přispívá zejména ke kariérnímu růstu lidí. Také připravuje pracovníka na pochopení složitějších problémů přesahujících hranici jeho současných kompetencí či oboru. Spadá sem rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti (Bartoňková, 2010).



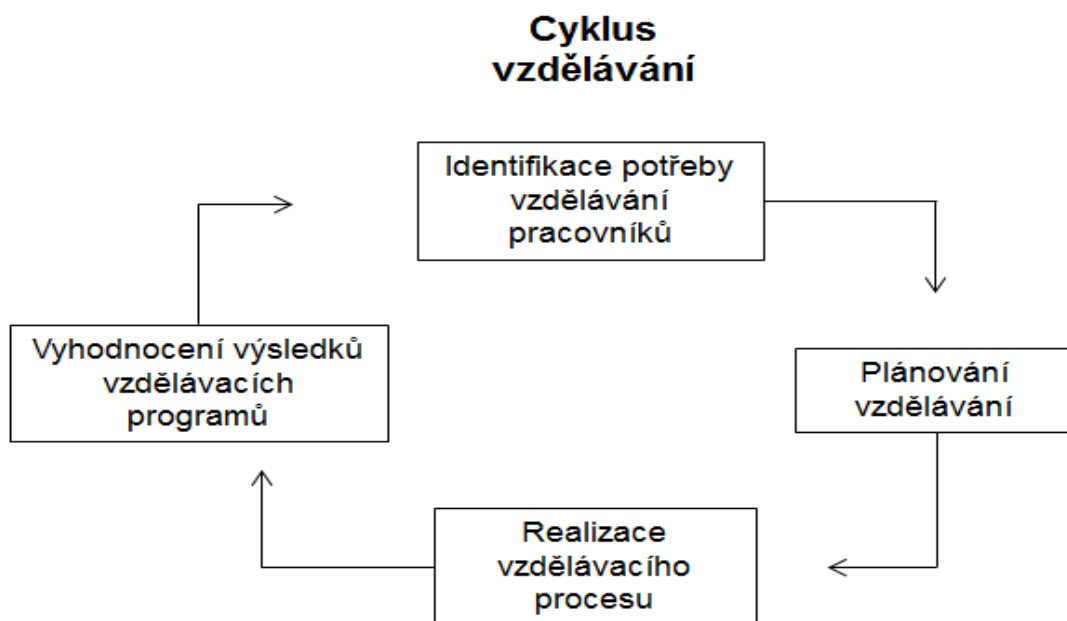
Obrázek 1. Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2006, str. 240)

Tím, že jsou pracovníci v organizaci systematicky vzděláváni, vzniká několik předností a výhod, mezi které patří především dostatek náležitě připravených pracovníků bez nutnosti jejich obtížného vyhledávání na trhu práce. Umožňuje průběžně se zaměstnanci pracovat a tím je formovat k obrazu potřeb organizace. Neustále je zlepšována kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků, což s ohledem na budoucnost firmy vede ke zvyšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků, které jsou produkovány. Lepší kvalifikace a znalosti pracovníků pak zvyšují jejich cenu na trhu práce v organizaci i mimo ni. Dále dochází k neustálému zdokonalování vzdělávacích procesů prostřednictvím získávání zkušeností z předešlých cyklů (Koubek, 2006).

1.2 Proces a cyklus firemního vzdělávání

Podnikové vzdělávání by se dalo definovat jako hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“. Problém ovšem nastává v momentě, kdy má personální útvar za úkol zjistit „co je“ a „co je žádoucí“ či dokonce odstranění rozdílu mezi těmito dvěma pojmy. Podnikové vzdělávání můžeme také rozlišovat na **interní** a **externí**. Interním vzděláváním je myšleno to vzdělávání, které je organizováno podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti v podniku. Externí vzdělávání představuje vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole (Bartoňková, 2010).

Jelikož se požadavky na dovednosti a znalosti člověka ve společnosti neustále mění a aby mohl člověk fungovat jako efektivní síla, musí tyto své dovednosti a znalosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Nejefektivnějším přístupem, jak zajišťovat vzdělávání je **systematický způsob**, což je nikdy nekončící opakující se cyklus. Tento cyklus začíná **identifikací potřeby** vzdělávání pracovníků. Dále navazuje **plánování** vzdělávání, kdy se řeší otázky financí, rozpočtu, metod, oblastí a obsahu vzdělávání. Ve třetí fázi se vzdělávací proces **realizuje**, tedy dochází k jeho implementaci. V poslední fázi **vyhodnocení** výsledků a účinnosti vzdělávání dochází k ověření, zda byly naplněny stanovené cíle, jak se ověřily vzdělávací nástroje a jak dobré byly zvolené metody (Koubek, 2006).



Obrázek 2. Cyklus vzdělávání

Zdroj: upraveno podle Koubek 2006, str. 245

1.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků

Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků představuje velmi obtížnou činnost z několika důvodů. Vzdělání a kvalifikace pracovníka jsou zaprvé velmi těžko kvantifikovatelné, velice obtížně se stanovují kvalifikační požadavky daných pracovních míst a jen těžce se měří soulad mezi požadavky a pracovními schopnostmi pracovníka. A za druhé je nelehký úkol rozpoznat vztah mezi kvalifikací konkrétního pracovníka a výsledky jeho pracovní činnosti. Tím je i celá fáze identifikace potřeb vzdělávání pracovníků založena na aproximativních postupech, odhadech a má spíše povahu experimentu, na základě, jehož výsledků jsou posbírané zkušenosti vyhodnoceny a použity k modifikaci dalšího kroku cyklu procesu. Potřeba vzdělávání může vzniknout i neustálého sledování pracovního výkonu, kvality služeb a výrobků, stability pracovníků nebo využívání jejich pracovní doby. Uvedené činnosti vedou k vytvoření přehledu o současné a potenciální nerovnoměrnosti mezi požadavky pracovních míst a vzděláním a kvalifikací pracovníků v organizaci. Na základě analýzy těchto údajů se stanoví použití jedné nebo více metod:

- a) Analýza statistických nebo a registrovaných údajů o organizaci, jednotlivých pracovnících a pracovních místech.
- b) Analýza výroků a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- c) Analýza informací, kterou jsou získány od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) Monitorování výsledku diskusí a porad, které se týkají současných pracovních problémů a budoucích cílů.
- f) Analýza pracovních záznamů neboli deníku, které si vedou vedoucí zaměstnanci (Koubek, 2006).

1.2.2 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace by měla plynule přecházet do fáze druhé a tím je plánování vzdělávání. V této fázi dochází především k analýze finančních zdrojů, stanovuje se výše rozpočtu, která bude na vzdělávání použita, je potřeba vypracovat časový harmonogram s pevně danými milníky a dochází také k výběru konkrétních pracovníků, kterých se bude akce týkat. Je nutné zvážit a stanovit cíle celého programu a následně je vhodně formulovat. Konkrétní metody, které lze při vzdělávání pracovníků využít budou nastíněny níže v této kapitole. Správně vypracovaný plán vzdělávání by měl mít následující strukturu a měl by odpovídat na tyto otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** Zde je diskutován obsah plánovaného vzdělávání neboli to, co bude jeho náplní.
- Dále musí být stanoveno, **koho se bude vzdělávání týkat**, zda to budou pouze daní jednotlivci, skupiny pracovníků, nebo například celé oddělení v podniku. V tomto kroku je nutné také vymezit přesná kritéria, podle kterých budou účastníci na školení vybíráni.
- V dalším kroku je potřeba odpovědět na otázku, **jakým způsobem bude vzdělávání probíhat**, zda na pracovišti či mimo něj. Dále stanovit **metody vzdělávání** a vybrat potřebné pomůcky.

- Také je nutné vybrat toho, **kdo bude školení zabezpečovat**. V úvahu přichází organizace sama nebo je možno využít externí vzdělávací instituce nebo speciálně školené interní vzdělavatelé.
- Bezpochyby musí být stanovený konkrétní **časový plán** a termín zamýšlené akce a místo konání.
- Při volbě **místa konání** je možno vybírat z několika variant. Například konkrétní organizační jednotka, pronajaté vzdělávací zařízení, veřejná či soukromá vzdělávací instituce nebo centrum.
- Personální útvar v konečném součtu bude také zajímat **rozpočtová stránka** plánu čili řeší potřebné finance na vzdělávací program.
- Poslední část, kterou musí správný vzdělávací plán obsahovat je **vyhodnocení účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů**, tedy metody hodnocení, kdy a jakým způsobem se bude hodnotit dosažený výsledek. Této problematice je podrobněji věnována kapitola 1.2.4 (Koubek, 2006)

1.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Důležitým prvkem přípravy vzdělávacího procesu je volba metody výuky. Zde budou zmíněny zejména formy vzdělávání, které tvoří jeho organizační rámec a didaktické metody, tedy postupy trenéra, lektora, kouče atd. Rozhodnutí o metodě vzdělávání má velký dopad nejen na jeho průběh ale také na jeho finanční stránku. V praxi podniky využívají dvě hlavní skupiny metod vzdělávání.

1. Metody používané na pracovišti – tzn. při konkrétní pracovní činnosti a na konkrétním pracovním místě (Milkovich, Boudreau, 1993).

Většinou probíhá školení přímo na pracovišti, zejména u pracovníků na automatické lince nebo vykonávajících manuální činnosti. Takový proces staví školeného do skutečné pracovní situace, kdy mu školitel nebo nadřízený práci předvádí. Tento postup má dostatek autentičnosti, nevyžaduje vysoké náklady a může být prováděn v celku přirozeně během pracovní směny. Na druhou stranu může nezkušený pracovník poškodit zařízení, vyrobit zboží nízké kvality nebo plýtvat materiálem.

a) Instruktaž při výkonu práce. Jedná se o zaškolení zaměstnance, kterému jsou předvedeny pracovní postupy a školený se snaží o osvojení a napodobení. Tato metoda umožňuje rychlé zacvičení pracovníka a napomáhá k vytvoření pozitivního vztahu mezi vzdělávaným a jeho školitelem. Mezi nevýhody patří vhodnost této metody pouze u jednodušších pracovních postupů a to, že školení probíhá často v rušném, rušivém a hlučném pracovním prostředí (Mužík, 2000).

b) Coaching je již dlouhodobý proces instruování, který zahrnuje nejen vysvětlování ale i sdělování připomínek, a hlavně periodickou kontrolu toho, jak si zaškolovaný pracovník vede a zda vše správně chápe. Je také průběžně informován o svém hodnocení nadřízeným a vzniká tedy oboustranná spolupráce. Nevýhodou této metody je častý vysoký tlak na pracovníka (tamtéž).

c) Mentoring je obdoba coachingu s tím rozdílem, že iniciativa a odpovědnost leží na školeném pracovníku. Jeho úkolem je vybrat si svého mentora (rádce), který ho stimuluje a usměrňuje v práci. Za výhodu této metody je považován neformální vztah a uvědomělou volbu pracovníka. Nevýhoda pak spočívá v potenciální volbě špatného mentora.

d) Counselling. V counsellingu neboli konzultování je potlačen jednosměrný tok informací mezi školeným a školitelem a vzniká zpětná vazba, jelikož se školený vyjadřuje ke všem aspektům a problémům své práce, navrhuje vlastní postupy řešení problémů. Výhodou této metody je ještě větší iniciativa školeného a větší zpětná vazba, která ho obohacuje. Nad druhou stranu je více časově náročná, konzultování může narušit běžně pracovní povinnosti pracovníka (tamtéž).

e) Rotace práce. Pracovník, který prochází školením, je postupně pověřován úkoly na různých místech v podniku a na různých pracovních pozicích. Pracovník při této metodě poznává pracovní postupy komplexněji, rozšiřuje si své schopnosti a zkušenosti, flexibilita jeho pracovní síly narůstá. Pokud se ovšem setká na nějakém pracovišti s neúspěchem, může to podryt jeho sebevědomí a negativně se odrazit na jeho dalším hodnocení (tamtéž).

f) Pracovní porady. Je školící metoda, při níž se pracovníci seznamují s problémy nejen na svém pracovišti ale i celého podniku. Přínos tkví v informovanosti, sounáležitosti a výměny zkušeností mezi pracovníky. Na druhou stranu bývají

často velmi zdlouhavé a v pracovní době, kdy mají být plněny jiné úkoly, což vede k neochotě pracovníků se porad vůbec účastnit (tamtéž).

g) Pověření úkolem. Při této metodě je vzdělávaný pracovník pověřen splnit určitý úkol, který mu zadal jeho nadřízený. Jsou pro něj vytvořeny odpovídající podmínky a jsou mu uděleny potřebné pravomoci. Tato metoda je využívána při školení vedoucích pracovníků nebo manažerů a musí být následně kontrolován její výsledek. Pokud pracovník při úkolu selže, může dojít ke ztrátě důvěry.

2. Metody používané mimo pracoviště jsou často realizované v režimu, který je podobný školnímu vzdělávání. Jsou to metody, které vedou k proškolení celých skupin zaměstnanců. Tradičnější postupy se orientují na rozvoj sociálních vlastností a znalostí, modernější jsou orientovány na rozvoj znalostí a dovedností ve stejné míře. Mezi metody používané mimo pracoviště řadíme:

a) Přednáška. Při přednášce jsou předávány jisté vědomosti určité skupině posluchačů. Tato metoda je využívána z důvodu nízké nákladovosti, ovšem není příliš efektivní z hlediska předání a zapamatování informací. Tento nedostatek lze řešit skupinovou diskuzí převážně na konci přednášky. Během diskuze se objevují řešení problémů a individuální nápady účastníků, kteří jsou tímto stimulováni k aktivitě a dochází k lepšímu zapamatování informací (Koubek, 2006).

b) Případová studie je používána zejména při vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Je nastíněn nějaký organizační problém, který jednotliví účastníci analyzují a snaží se navrhnout vhodné řešení. V této metodě jsou kladeny vysoké požadavky na moderátora, který by měl účastníky ve studii vést (tamtéž).

c) Workshop je alternativou k případovým studiím, kdy se probírané problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Účastníci mají možnost dělit se o své nápady a posuzovat problémy z více hledisek. Dále je vhodným nástrojem k podpoře týmové práce na pracovišti (Mužik, 2000).

d) Assessment Centre neboli diagnosticko-výcvikový program je jedna z modernějších metod výběru a vzdělávání manažerů. Účastníci vzdělávání plní rozdílné úkoly, řeší problémy a své výsledky konfrontují s výsledky optimálními.

Tím jsou rozvíjeny nejen jejich znalosti ale i manažerské dovednosti. Pracovníci se učí překonávat stres, řešit různorodé úkoly, hospodařit s časem a jednat s lidmi.

e) Brainstorming je variantou případových studií. Skupina vzdělávaných je vyzvána, aby navrhla řešení daných problémů písemně či ústně. Všechny vnesené návrhy se předloží, jsou diskutovány a hledá se optimální kombinace návrhů řešení. Během brainstormingu je podporováno kreativní řešení a docíleno nových alternativních nápadů.

f) Outdoor training neboli „učení se hrou“ je další metodou využívanou ke vzdělávání manažerů. Jde o hry či akce doprovázené sportovními výkony a účastníci se při nich snaží zlepšit své manažerské dovednosti. Například umění koordinace činností, zlepšení komunikace s lidmi, delegace úkolů, vedení pracovníků a řešení krizových situací. Tyto aktivity se mohou odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně nebo ve speciálně vybudovaných areálech pro tuto činnost. Ačkoliv je metoda velmi náročná na přípravu a někteří pracovníci odmítají tyto hry hrát z obav ze zesměšnění, je to ideální spojení her a sportů s procesem zdokonalování pracovních schopností (Koubek, 2006).

1.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávacího programu

Vyhodnocování výsledků vzdělávacího programu se potýká s jedním zásadním problémem. Jak již bylo řečeno, vzdělání a kvalifikace jsou jen velmi obtížně kvantifikovatelné charakteristiky pracovníků a měření jejich velikosti či změny není lehký úkol. Proto i vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů lze zjistit jen nepřímo a často velmi problematickými způsoby. Budou proto zmíněny alespoň některé z nich.

Zprv se nabízí **porovnání výsledků vstupních testů** zúčastněných s výsledky testů po ukončení vzdělávacího programu. Již zde narážíme na několik úskalí. Pomineme-li náročnost sestavení takového testu, který by objektivně změřil současnou úroveň dovedností a znalostí účastníků, mohou být výsledky ovlivněny jejich momentálním rozpoložením nebo okolnosti za kterých test probíhá. Zadruhé, pokud porovnáváme výsledky testu, zlepšení vždy připisujeme účinkům vzdělávání. Vyjde-li ovšem negativní výsledek, neumíme si s jeho interpretací poradit.

Monitorování vzdělávacího procesu programu neboli hodnocení účinnosti a vhodnosti vybraných a aplikovaných metod a postupů je považováno za ještě méně spolehlivé. Hodnocení pozorovateli – odborníky je považováno za subjektivní, jelikož má každý pozorovatel sklon hodnotit pozitivněji ty metody, které on sám preferuje a upřednostňuje. Stejně tak mohou hodnotit vzdělávání sami účastníci bez ohledu na to, zda je hodnocení anonymní či nikoliv. Zpravidla bývají nejlépe hodnoceny ty programy, u kterých nemusí být vynaloženo žádné velké úsilí. Nepřesná je i snaha o **kvantifikaci přínosů vzdělávání** za pomoci využití ekonomických ukazatelů, například zvýšení prodeje, zvýšení produktivity práce, snížení nákladů nebo zmetkovitosti.

S podobnými problémy se můžeme potýkat rovněž i při hodnocení přínosu vzdělávání pro vedoucí pracovníky. Zde je otázkou, kdy vlastně zkoumat tíženou efektivnost vzdělávání, zda hned po ukončení programu nebo až s určitým časovým odstupem (Koubek, 2006). Nejčastěji je tedy hodnotící proces rozčleněn do několika dílčích hodnocení, kde se dále posuzují bezprostřední a viditelné účinky vzdělávání a pak také účinky perspektivní neboli budoucí. V hodnocení se poté zaměřujeme na následující oblasti:

- 1) Zkoumání, zda byly použity při vzdělávání adekvátní metody, nástroje, technické vybavení, obsahová stránka a časový plán.
- 2) Zkoumání postojů, feedbacku a názorů pracovníků, kteří programem prošli.
- 3) Zkoumání míry osvojení dovedností a znalostí. Účastníci procházejí testováním zpravidla bezprostředně po ukončení programu.
- 4) Zkoumání toho, jak jsou účastníci schopni uplatnit nabyté vědomosti a znalosti při vzdělávání v praxi. Zde je opět nutné zohlednit časový horizont a to, že některé změny se projeví až v budoucnu.

Vše, co bylo výše řečeno, neznamená, že bychom měli na vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání rezignovat. Stále bychom si ale měli uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování.

1.3 Motivace lidí ke vzdělávání

Motivace patří k jedním ze nejdůležitějších nástrojů k využívání lidských zdrojů. Každý člověk je něčím originální, každý je jiný, proto nelze tvrdit, že je všichni jsou motivováni stejnou věcí. Například je pro někoho více důležité získat kladné ohodnocení a respekt mezi lidmi než peněžitá či jiná materiální odměna. Tento fakt skýtá možnost rozdílného přístupu k lidem a jejich dalšího rozvoje. Dospělý člověk prochází během života fyzickými ale i psychickými změnami, což mění jeho schopnost učit se. Proto je nutné, aby člověk takové změny akceptoval a byl schopen podřídit jim rytmus a styl svého učení. Na kvalitu vzdělávání jedince mají velký vliv nejen jeho mentální schopnosti ale i jeho motivace dosáhnout cíle. Pomocí motivace je člověk schopen překonat překážky při svém vzdělávání, proto hraje tento fakt velmi důležitou roli a je nezbytné mít ji na paměti v procesu efektivního vzdělávání organizovaném podnikem.

Motivaci lze popsat jako proces, kdy vedou člověka jeho vnitřní pohnutky nebo vnější činitele k cíli a podle nich se chová určitým způsobem. Říká se tomu orientované chování, při němž lidé očekávají, že dané postupy, které zvolili, povedou s největší pravděpodobností k dosažení odměny nebo tíženého cíle. To povede k následnému uspokojení jejich potřeby. Pokud tímto způsobem dosáhne svého cíle, je velká pravděpodobnost, že bude dané kroky v budoucnu opakovat a naopak (Armstrong, 2002). Speciálně u dospělých je zapotřebí výrazné motivace při vzdělávání, a proto je zapotřebí jasně vymezit dané cíle, na něž budou zaměřeny dané motivy. Procházka a Somr (2008) uvádí následující důvody, kvůli kterým vstupují dospělí do vzdělávacích organizací. Jde například o potřebu získat nové znalosti, které usnadní člověku karierní postup. Dále jde o potřebu odstranit své vlastní nedostatky a chyby anebo získat nové přátele, kontakty. Člověk může mít také potřebu uniknout z nudy, pocitu osamělosti nebo se učit jen tak pro radost z poznání. V neposlední řadě může jít o potřebu plnění přání zaměstnavatele, autority nebo přání vlastní rodiny, potřeba rozvíjení se a sebeuplatnění.

Významnou roli v motivaci pracovníků sehraává i subjekt zajišťující samotné vzdělávání. Může na účastníka kurzu působit jak pozitivně, tak i negativně. Hladílek (2009) uvádí například tato pozitiva:

- Využití moderních vzdělávacích technik.
- Kvalifikovaný přístup vyučujících ke studujícím a výuce.
- Propracovaná organizace ve vzdělávání
- Oceňování výsledků studia na základě spravedlnosti.
- Stanovování dlouhodobých i krátkodobých cílů, které jsou splnitelné.
- Odstranění pocitu nervozity a strachu před ostatními.

Mezi negativy naopak uvádí:

- Nedostatečnou studijní literaturu.
- Nezáměr a lhostejnost účastníků studia.
- Podceňování účastníků studia a nadřazování se vyučujících.
- Způsob mentorování a jiné.

Hroník (2007) přidává následující typy motivace k učení. Je to motivace kognitivní, motivace adaptační, dále motivace uplatnit se, motivace seberealizace a sebepotvrzení a poslední uvádí motivaci existenciální. Dle názoru Hroníka závisí preferovaný způsob učení také na převažující motivaci k učení.

Tabulka 1. Vztah motivace k učení a preferovaný způsob učení

Druh motivace k učení	Obsah	Preferovaný způsob učení
Motivace kognitivní	Dozvědět se něco nového.	Zaměření na nové informace a novinky.
Motivace adaptační	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli.	Vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků.
Motivace uplatnit se	Dosáhnout výkonu hodného obdivu, odlišit se, postoupit.	Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné jsou i soutěže.
Motivace sebe upozornění a seberealizace	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.	Propojování profesního a osobního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na "obohacování se". Preferované jsou kurzy "zážitkové" a sebepoznávací.
Motivace existenciální	Vnímat přesah, transcenci. Vědět proč mít nadosobní motivaci.	Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot.

Zdroj: Vlastní úprava dle Hroník, 2004, s. 138

Jak bylo již zmíněno výše, pro člověka je nejlepší motivace vlastní. Pro účastníky vzdělávacích procesů je nutné uvědomit si všechny motivy, které je k učení a vzdělávání vedou. Mužík (2005) naopak uvádí, že například při učení se cizích jazyků lidem motivace nechybí, ale hlavní překážku spatřují ve složitosti celého vzdělávacího procesu. Ten je v tomto konkrétním případě velmi zdlouhavý a obtížný. Je prokázáno, že učit se cizím jazykům je nejvhodnější v dětském věku.

2 Adaptace pracovníků na práci a organizaci

Adaptaci lze považovat za stěžejní téma současné personální práce a firmy si musí uvědomovat její důležitost, pokud chtějí snadno a rychle dosáhnout stabilizovaného a motivovaného zaměstnance. Tato práce nahlíží na pojem výhradně ve smyslu sociální a pracovní adaptace, kterou lze obecně chápat jako „důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků se jejich novými úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, tak aby jejich pracovní výkon dosáhl požadované úrovně co možná nejdříve“ (Koubek, 2006). Jinými slovy je to proces seznamování pracovníka s jeho úkoly, stylem práce, předpisy, pracovními úkoly a celkově s celou organizací.

Množství a druh informací, které pracovník obdrží během procesu adaptace, závisí na jeho postavení, na hierarchii funkcí v organizaci a na práci kterou bude v organizační jednotce vykonávat. Součástí adaptace jsou jednak informace, které jsou obsaženy v pracovní smlouvě a dále pak ty, které obdrží při seznámení ústně s právy a povinnostmi. Adaptace pracovníků má tedy důležitý vzdělávací aspekt, jelikož jde o formování pracovních schopností zaměstnance tak, aby v budoucnu vyhovoval požadavkům zaměstnavatele. Její součástí je i předání výhradně odborných informací, o pracovních postupech, o používaných firemních technologiích a v neposlední řadě i možnostech rozšiřování a prohlubování kvalifikace či vzdělání. Adaptace je sice zaměřena převážně na nově přijaté pracovníky, ale může být uplatněna i na pracovníky, kteří mění svou pozici nebo funkci uvnitř společnosti, zejména pak pozici s jinou pracovní náplní, odlišným sociálním prostředím nebo při změně používané technologie ve firmě (tamtéž).

2.1 Oblasti adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků v podniku se zaměřuje na tři hlavní oblast:

1. **Celoorganizační** (celopodniková) adaptace zprostředkovává informace obecného charakteru a je společná pro všechny pracovníky bez ohledu na typ práce, který vykonávají.
2. **Útvarová adaptace** je adaptace prováděná v týmu týkající se konkrétní organizační jednotky (týmu nebo pracovní skupiny). Tento druh adaptace se již zaměřuje na určité zvláštnosti a detaily, jimiž se práce v dané organizační jednotce vyznačuje. Zpravidla bývá obsahově totožná pro všechna pracovní místa v útvaru.
3. **Adaptace na konkrétní pracovní místo**, kdy každé dané pracovní místo bývá obsahově diferenciováno podle charakteru vykonávané práce.

Stává se již zvykem, že nově přijatý pracovník dostává v rámci adaptace soubor písemných materiálů, které by měl prostudovat a konzultovat případně otázky se svým nadřízeným. Takovému souboru materiálů se říká adaptační složka nebo **adaptační balíček**. Obsah jednotlivých adaptačních oblastí nejlépe dokumentuje seznam položek, které jsou zahrnuty v souboru vypracovaném Walterem D. St. Johnem (1981). Na které dále navázal Koubek (2006). Je zřejmé, že mnoho z doporučených položek odráží zejména realitu v USA, ale mohou být použity jako vodítko i u evropských společností.

Wybrané položky v adaptačním balíčku dle Koubka (2006)

- Organizační schéma organizace v současnosti
- Organizační schéma v budoucnosti
- Příručka popisující politiku dané organizace
- Kopie kolektivní smlouvy
- Seznam podnikových výhod organizace
- Materiál, který obsahuje popis pracovního místa včetně specifických cílů pracovního místa
- Důležité publikace vydávané organizací (noviny)
- Detailní informace, jak postupovat v případě nouze, zranění či nebezpečí na pracovišti

- Informace o pojištění pracovníků
- Telefonní čísla klíčových pracovníků organizace
- Seznam podnikových svátků
- Kopie formulářů hodnocení pracovního výkonu a termíny hodnocení

Pracovníci si často stěžují při adaptaci na její nudnost, to že je příliš obsáhlá nebo je naopak pracovník ponechán ve věcech „plavat“. Výsledkem je potom zmatený pracovník, který není produktivní a zvyšuje se tím pravděpodobnost, že opustí organizaci v rámci jednoho roku. V období, kdy není pro firmy vůbec jednoduché zajistit kvalitní pracovní sílu je role kvalitní adaptace nesmírně důležitá. Zaměstnanecké programy musí být velmi dobře plánovány a promyšleny, aby pracovník získal pojem o hodnotách v organizaci, a o tom kam patří. Dobře promyšlené adaptační programy, ať už trvají týden nebo půl roku, přispějí nejen k retenci pracovníků ale také k jejich vyšší produktivitě a dále vznikne rychleji shoda mezi tím, co pracovník vykonává a tím co chce organizace, aby vykonával.

2.2 Úrovně adaptace pracovníků

V každé organizaci se řídí proces adaptace určitým časovým harmonogramem, za který jsou odpovědni většinou vedoucí pracovníci nebo jiní pracovníci, kteří mají personální práci na starost. Délka tohoto procesu se u různých pracovních pozic může lišit, záleží na kvalifikaci, charakteru pracovní pozice a zkušenostech pracovníka. Dílčí úrovně adaptace se vzájemně prolínají a vedou na konci procesu k začlenění pracovníka do nové role v organizaci. Stýblo (2003) rozlišuje adaptačním procesem následující úrovně:

1. Neformální adaptace, ke které patří první rozhovor s pracovníkem, který by měl být zpravidla rozdělen do dvou částí. Nejprve dochází k představení nového pracovníka na pracovišti, poté převzata potřebná dokumentace a je mu přidělen konzultant k řešení případných problémů.

2. Formální adaptace, při které je pracovník seznámen s pracovními úkoly a postupy, diskutuje principy odměňování, informuje se o organizačním uspořádání a seznamuje se základy bezpečnosti práce na pracovišti.

3. Úroveň pracovní adaptace je provázána s adaptací sociální a vyžaduje zohlednění individuálních rozdílů mezi jednotlivými pracovníky.

4. Úroveň sociální adaptace, při níž dochází k přizpůsobování způsobům chování, vztahům na pracovišti a celkově okolí, které pracovníka obklopuje

Další nikoliv ale poslední úrovní adaptačního procesu je adaptace **na podnikovou kulturu**. Pracovník si během této adaptace osvojuje ideje organizace a vzorce chování. To je mu zprostředkováno pomocí rozhovorů na pracovišti nebo psanou korespondencí. O firemní kultuře také mnohé naznačí kvalita a rychlost poskytnutých informací při příchodu nového pracovníka. To, zda jsou mu rychle přiděleny potřebné pomůcky, zda mu je přidělen mentor, zda byl jeho příchod oznámen kolegům na pracovišti, napovídá o firemní kultuře. Během adaptačního procesu se pracovník s kulturou podniku buď sžije, nebo firemní kulturu odmítá a dochází k jeho odchodu. Může nastat i případ, že všechny prvky kultury plně neinteriorizuje ale je schopen je akceptovat. Výsledným efektem adaptace pracovníka na firemní kulturu je **identifikace**. Tento pojem znamená osvojení si požadovaných norem a hodnot. Dle Bedrnové a Nového (2007) existuje několik forem, jak se mohou cíle a hodnoty organizace stát součástí i hodnot pracovníků.

1. Přirozená identifikace, v tomto případě je vytvořen absolutní soulad hodnot pracovníka s hodnotami společnosti, což tvoří silný pocit sounáležitosti.

2. Selektivní identifikace znamená, že pracovník akceptuje pouze nějaké hodnoty a normy a některé omítá z důvodu svých osobních charakteristik.

3. Evokovaná identifikace nastává, pokud je pracovník nenásilně ovlivňován systematickým řízením adaptačního procesu, který pak pozitivně působí na jeho identifikaci.

4. Vykalkulovaná identifikace, v této identifikaci nastává riziko budoucího konfliktu, jelikož se pracovník podřizuje hodnotám a cílům organizace ale vnitřně s nimi sám nesouhlasí.

Pro hladký průběh procesu adaptace je samozřejmě ideální dosažení absolutního souladu hodnot pracovníka a hodnot organizace. Po vytvoření silného pocitu sounáležitosti pracovníka s organizací dochází ke zvýšení jeho loajality a snížení pravděpodobnosti jeho odchodu z firmy. S pojmem adaptace firemní kultury souvisí obecně adaptace na změny. Schopnost přizpůsobit se změnám je čím více požadována a zdůrazňována. Pro organizaci je žádoucí a nutné mít flexibilní pracovníky, kteří jsou schopni pružně reagovat na změny a nahrazovat jeden druhého, pokud je to potřeba (Sedláčková,2007).

2.3 Cíle adaptace pracovníků

Na cíle adaptačního procesu může být nahlíženo ze dvou pohledů. První pohled je hledisko organizace. Z hlediska organizace jsou hlavní cíle adaptačního procesu snižování nákladů, zefektivňování a práce a stability daných pracovních skupin. Z pohledu pracovníka je ale důležité, aby si zvykl na pracovní prostředí, osvojil si pracovní úkoly a navázal dobré pracovní vztahy, které vedou k jeho lepšímu začlenění do organizační jednotky. Dle Armstronga (2007) jsou nejdůležitější cíle adaptačního procesu následující:

- a) Seznámení pracovníka s firemní kulturou.
- b) Snížení nákladů, které jsou spojeny s odchodem nedávno přijatých pracovníků.
- c) Adaptování pracovníka na sociální prostředí.
- d) Zrychlení procesu učení pracovníka.
- e) Zvyšování loajality pracovníka.

Brownová (2016) tvrdí, že adaptace není jen hezké gesto ze strany zaměstnavatele, ale slouží jako důležitý element v celkovém procesu nabírání a udržování pracovníků. K důvodům, které uvádí Armstrong, ještě přidává: Snížení počáteční úzkosti, kterou prožívá každý pracovník, který je uveden do nového pracovního procesu a může ho tak negativně ovlivnit. Snížení fluktuace zaměstnanců, kteří mohou cítit nedocenení nebo jsou umístěny na pracovištích, které neodpovídají jejich představám. Pomáhá zajistit potřebné nástroje, které tento stav odstraní. Dále pak šetří čas, který by nadřizení trávili učením nových

pracovníků a v neposlední řadě vytváření pozitivního přístupu zaměstnanců k práci a zvyšování jejich spokojenosti. Adaptace přináší mnoho výhod jak pro firmu na jedné straně, tak pro zaměstnance na straně druhé. Proto je velmi důležité, aby nebyl žádný nový pracovník v procesu opomenut. Cílem adaptačního procesu je tedy tvorba rovnováhy mezi očekáváním pracovníka od pracovní pozice a prostředím organizace, jako jejím kolektivem, kulturou a strategií.

2.4 Nástroje adaptace pracovníků

K realizaci adaptačního procesu mohou být využity různé prostředky a záleží na mnoha faktorech, které ovlivňují jejich výběr a pořadí využití. Zmíněnými faktory je myšlena firemní kultura, ochota věnovat se novému pracovníkovi nebo osobnost a časové vytížení nadřízeného. Personalisté mohou volit ze širokého spektra adaptačních nástrojů. K integraci nového pracovníka do pracovní skupiny a jeho cílenému seznámení s pracovními úkoly slouží v první řadě již zmiňovaná příručka zaměstnance neboli adaptační balíček. Ten je považován dle Koubka (2006) za prvotní nástroj orientace zaměstnance. Dále jsou to nejrůznější workshopy, přednášky, diskuze, stáže, mentorství a rotace na pracovištích. Tento výčet nástrojů není samozřejmě konečný, ale jedná se o výčet těch nejpoužívanějších nástrojů personalistů. Zjednodušeně lze zmíněné nástroje dělit do tří skupin, a to na **písemné dokumenty**, **ústní komunikace** a zatřetí **praktické ukázky**. Čím dříve po svém nástupu do organizace obdrží pracovník všechny potřebné informace, neztrácí následně čas jejich vyhledáváním a ptaním se spolupracovníků, tím dříve je schopen pracovat samostatně odvádět pracovní výkony na požadované úrovni. Hroník (2007) dále přidává a vyzdvihuje vliv využívání informačních technologií, jako je například **e-learning**. Elektronické vzdělávání neboli e-learning lze definovat mnoha způsoby, což se odvíjí od toho, jak se s postupem času vyvíjelo. Všechny definice ale mají společný základ a tím je vzdělávání pomocí moderní technologie ať už internetové, počítačové nebo síťové. Často se můžeme setkat s e-learningem separátním, to není osoba, která je vzdělávána napojena na žádné instruktory nebo jiné vzdělavatele. Další formou může být i živý e-learning. Jeho podstatou je propojení vzdělávané osoby s lektorem přes moderní technologie tudíž nejsou na stejném místě. Dále je

možné jmenovat kolektivní e-learning, který podporuje vzdělávání a učení pomocí sdílených informací a znalostí z diskuzních fór (Armstrong 2002).

Hroník uvádí (2007), že jednou z výhod vzdělávání s pomocí moderních technologií je bezbariérový přístup k samotnému učení. To znamená, že všechny informace a znalosti jsou standardizované a v krátkém časovém úseku je možno vzdělávat velké množství pracovníků najednou. Bezproblémové je i ověření efektivity studia, kde jsou velmi často zařazeny konečné testy s vyhodnocením. Navíc si mohou zaměstnanci sami vybrat místo, čas a tempo jaké sami preferují. V e-learningu není problém zopakovat daný test znovu, pokud zaměstnanec nedosáhne požadovaných výsledků. Organizace, které využívají tuto formu vzdělávání dosahují zefektivnění celého procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků a současně dochází k snížení finančních zdrojů v podniku.

Učení samozřejmě není možné praktikovat pouze formou moderních technologií. Do záporů e-learningu je možné zařadit především omezenou výměnu znalostí a zkušeností mezi samotnými účastníky programů, což nenahradí ani takzvaná virtuální třída. Pokud není přítomný online vyučující, není možné ani přeformulování výkladu v případě, že mu student nerozumí. Další překážkou pro mnohé podniky je nutnost nákupu hardwarového a softwarového vybavení (Neugebauer, 2009).

E-learning jako komplexní přístup ke vzdělávání je nutné kombinovat se standartními prvky výuky. V kombinaci s prezenční výukou se stává novým trendem v oblastech vzdělávání. Spojení těchto dvou metod se nazývá **Blended learning** a snaží se kompenzovat nevýhody nebo nedostatky e-learningu za pomocí využití prvků standartních metod vzdělávání. Například se jedná o kombinování e-learningového kurzu s workshopem nebo seminářem v úvodu či na konci programu. Využít tento přístup je vhodné zejména není-li cílová skupina zvyklá používat moderní komunikační nástroje jako je diskusní fórum, chat nebo videokonferenci. Kopecký (2006) kategorizuje Blended learning do třech základních modelů:

- **Vzdělávání zaměřené na rozvoj dovedností** – jedná se o model, který kombinuje individuální vzdělávání vlastním tempem s podporou lektora.
- **Vzdělávání zaměřené na rozvoj postojů a přístupů**- model pracuje s masmédií jejichž pomocí dokáže ovlivnit chování vzdělávaného.
- **Vzdělávání zaměřené na rozvoj kompetencí** – v tomto modelu je kombinováno více metod jako je práce s instruktorem, experty, pracovní workshopy nebo využití různých komunikačních nástrojů.

Z výše uvedeného vyplývá, že e-learning má své kladné ale i záporné stránky. Mezi největší přínosy patří zejména flexibilita, dostupnost a získávání aktuálních informací a přístup k nim odkudkoliv. Nevýhodou moderních vzdělávacích metod je závislost na informačních a komunikačních technologiích, které jsou zpočátku spojeny s vyššími finančními náklady podniku. Překoná-li firma úvodní fáze zavádění elektronického vzdělávání, dochází velmi často k signifikantnímu snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

2.5 Adaptační program

Pro nově přijaté zaměstnance je velmi obtížné vstřebat všechny podávané informace najednou nebo v krátké době. Není možné na ně všechny informace jednoduše vychrlit během ojedinelého setkání, ale musí být poskytovány dle určitých priorit a po částech. Efektivní způsob sdělování formálních i neformálních informací, ať už písemně nebo ústně, záleží především na jejich postupném předávání. Orientace a adaptace musí být tedy prováděna a rozprostřena v delším časovém úseku. Novému zaměstnanci by se tedy mělo dostat právě takového adaptačního programu, který odpovídá jeho pracovní pozici, na kterou nastupuje a k jeho předání by mělo dojít v první pracovní den (Koubek, 2006).

Dle názoru Bedrnové a Nového (2007) jsou progresivní ty podniky, které realizují tzv. **dílčí adaptační programy**, které jsou definovány jako soubory opatření, které upravují adaptaci pouze určité skupiny pracovníků a zároveň slouží jako návod ke zpracování jednotlivých adaptačních plánů pracovníků. Adaptační plány jsou

v praxi uplatňovány za účelem řízení adaptačního procesu a vedoucí pracovníci by se měli při jejich tvorbě soustředit na následující zásady:

- Obsah plánu by se měl vždy odvíjet od náročnosti a složitosti dané pracovní pozice, kterou bude pracovník vykonávat.
- Dle druhu a charakteru práce se řídí i délka období, na kterou je adaptační program připraven, jelikož může mít podobu od stručného záznamu po detailní program s předepsanými úkoly.
- Je nutné respektovat úroveň dosaženého vzdělání a dobu praxe, kterou má pracovník odpracovanou.
- Adaptační program by měl být sestaven s ohledem na individuální charakteristiky a zvláštnosti pracovníka a upraven dle splnitelných přání pracovníka.

Dochází-li ve společnosti k situaci, kdy je přijímán větší počet zaměstnanců, mohou být adaptační plány více či méně formalizované. V takové situaci je pro organizaci vhodné připravit strukturovaný program adaptačního školení. Tohoto školení by se měli zúčastnit všichni noví zaměstnanci a mezi hlavní výhody patří možnost osobního kontaktu s vedoucími a manažery podniku nebo nácvik konkrétních pracovních postupů a operací. Při méně formalizovaném adaptačním programu, kterým je zdůrazněn význam individuálního osobního přístupu k novému zaměstnanci, může být prováděn pomocí mentoringu či coachingu. Smyslem tohoto přístupu je nejen napomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale i možnost předávat novým zaměstnancům nepsané vnitřní hodnoty organizace a firemní kulturu.

3 Adaptace a rozvoj pracovníků ve společnosti TRW-Carr s.r.o.

V této části práce bude nejprve stručně popsána firma TRW-Carr s.r.o. a podnikatelská činnost, kterou vykonává. Dále bude představen systém adaptace pracovníků ve společnosti na základě studia interních materiálů a dotazníkového šetření. Naváže kapitola popisující metodiku empirického výzkumu. V závěru budou představeny výsledky výzkumu a doporučení, která z nich plynou.

3.1 Představení společnosti TRW-Carr s.r.o.

Koncern TRW Automotive patří mezi největší a nejvyspělejší dodavatele automobilového příslušenství s historií sahající až do roku 1904. Společnost TRW Automotive je americká společnost s centrálou v Clevelandu, jejíž celosvětové vedení se nachází ve Washingtonu a její evropská část je vedena z Alfdorfu v Německu. Společnost se specializuje na výrobu air-bagů, bezpečnostních pásů, systémů řízení a náprav, součástí motorů a elektroniky.

V současné době má závod dvě divize – Fasteners (plastové komponenty) a Seatbelts (bezpečnostní pásy), obě vystupují jako jedna právní entita s jedním identifikačním číslem. Společnost byla založena v Řepově u Mladé Boleslavi v roce 1992, kde se začaly vyrábět plastové komponenty pro automobilový průmysl. V roce 1995 vznikla divize Bezpečnostní pásy, která v říjnu 1998 přesunula svoji výrobu z Řepova do Staré Boleslavi – Hlavence. TRW-Carr s.r.o. ve Staré Boleslavi je součástí divize ZF TRW a zaměstnává cca 1800 zaměstnanců, celý koncern ZF působí ve 40 zemích celého světa a zaměstnává 138 000 zaměstnanců. Společnost si uvědomuje důležitost lidského faktoru ve společnosti zejména v oblasti zefektivnění kvality výroby, protože zaměstnanci si uvědomují odpovědnost a díky nim se firma neustále rozvíjí a inovuje. Jedním z hlavních cílů a standardů společnosti je vysoká kvalita vyráběných produktů, a proto firma velkou část svých zisků investuje do zefektivnění procesu výroby a vzdělávání pracovníků. Mezi klíčové zákazníky patří i koncern VW Group. Mezi další zákazníky patří automobilky, jako je BMW, Ford, Renault, Peugeot, Citroen, Rolls-Royce, Lear, Porsche a další.

3.2 Role oddělení Human Resources ve společnosti

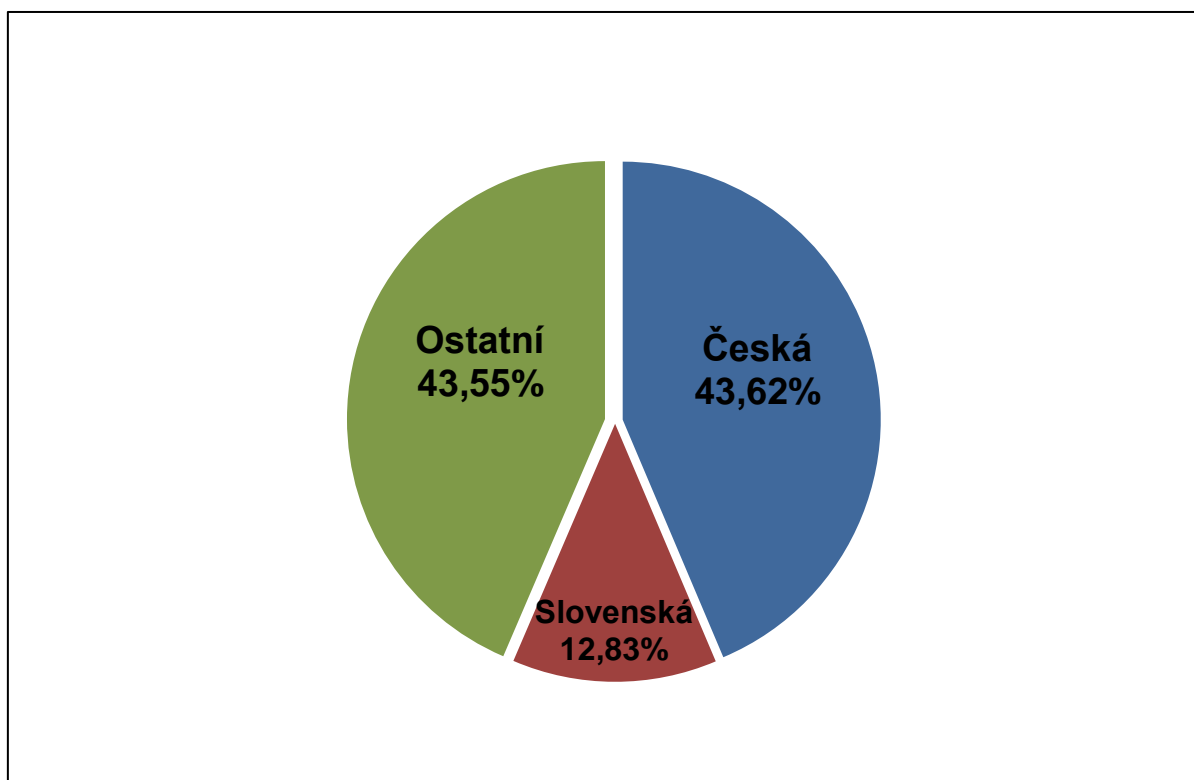
Ve společnosti TRW-Carr s.r.o. se o získávání a adaptaci nových zaměstnanců jako ve většině firem stará oddělení Lidských zdrojů (Human Resources – HR). Jednou ze základních činností HR je analýza a průběžné monitorování potřeby zaměstnanců ve společnosti, a to jak v oblasti výroby, tak i pracovníků technických. Mezi další neméně důležité činnosti oblasti HR patří příprava nového zaměstnance na nástup do firmy, plánovat a zajišťovat potřebná školení a následné vyhodnocení efektivnosti těchto školení. Důležitou součástí personálních aktivit je také činnost spojená s plánováním a řízením finančních prostředků. Oddělení HR musí zohlednit všechny cíle a strategii nejen samotné společnosti ale i zákazníků, což poukazuje na důležitost tohoto oddělení.

Human Resources zajišťuje vzdělávání zaměstnanců pomocí externích specializovaných poskytovatelů vzdělávacích služeb zejména v případech specializovaných činností, které musí splňovat zákonné vyhlášky, normy a předpisy např. řidičské průkazy vysokozdvížných vozíků. Měřítko pro výběr těchto vzdělávacích firem závisí na míře spokojenosti vedoucích proškolených zaměstnanců, finančních možnostech pro získání externích vzdělávacích služeb a časové náročnosti vzdělávacích programů. Na základě požadavků na proces vzdělávání a adaptace zaměstnanců musí oddělení HR spolupracovat s ostatními odděleními ve společnosti (například oddělení nákupu z důvodu finančních prostředků).

3.3 Struktura zaměstnanců ve firmě

Ve firmě je struktura zaměstnanců velmi rozmanitá, je zde zastoupeno 9 různých národností různých věkových skupin. Zejména pro oddělení HR znamená takového národnostní složení pracovníků vyšší náročnost na organizaci a složitost při adaptačním procesu. Jak již bylo uvedeno výše, společnost TRW-Carr s.r.o. zaměstnává cca 1800 zaměstnanců.

Graf 1 Národnostní složení výrobních pracovníků TRW-Carr s.r.o.



Zdroj: Interní materiály firmy

Z grafu je zřejmé že, největší podíl tvoří pracovníci z České republiky, a to z necelých 44 % všech zaměstnanců. Spolu se Slováci (12 %) tvoří více než polovinu všech zaměstnanců. Zbylých 45 % zaměstnanců je tvořeno sedmi národnostmi, kde jsou nejpočetněji zastoupeni Mongolové a Bulhaři. Z grafu je dále patrné, že velký počet různých národností rozděluje často pracovníky do národnostních skupin, které se nesnaží dále sblížovat s kolegy z jinak mluvících skupin. Tento jev se jeví jako nežádoucí faktor při procesu adaptace. Dle demografické analýzy vyplývá, že věkové složení zaměstnanců ve společnosti TRW-Carr s.r.o. je z 55 % zastoupeno muži a 45 % ženami. Zaměstnance je možné dále rozdělit do tří skupin. První skupina se nazývá **Výrobní**. V této skupině je 900 zaměstnanců agenturních a 606 kmenových, obě tyto skupiny pracují pouze ve výrobě. Druhá skupina se nazývá **Indirect** pracovníci. Do této skupiny se řadí veškerí pracovníci, kteří podporují výrobu. Lze sem zařadit interní logistiku, seřizovače, elektrotechniky, údržbáře a podobně. Těchto zaměstnanců je v podniku cca 185. Třetí skupina zaměstnanců se nazývá **Salary**, kam spadají všechny kancelářské pozice čili pracovníci HR, oddělení financí, nákupu a ty jsou

ve firmě v počtu cca 100. Ve firmě nejsou odbory, které by prosazovali pracovní, hospodářské, sociální či jiné zájmy pracovníků.

3.4 Proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti

Jeden z prvních kroků adaptace nového zaměstnance jako v každé firmě představuje vstupní školení, které v TRW-Carr s.r.o. probíhá v rámci dvou dnů. Po tomto nástupním školení následuje zaškolení zaměstnanců prováděné přímo na pracovišti. Výše jmenované kroky zaškolení lze považovat za formální, která probíhá dle přesně definovaných kroků a pravidel. Další formou adaptace nového zaměstnance ve společnosti má již na starost vedoucí pracovník skupiny, který se nachází přímo na daném pracovišti. Tato forma adaptace může být nazývána jako neformální, tudíž nemá žádná pevně stanovená pravidla a ani neexistují předepsané směrnice, které by ji upravovaly.

3.4.1 Nástupní školení

V den nástupního školení je nejprve každý zaměstnanec seznámen s plánem zaškolení a organizací celého dne. Tento proces obsahuje všeobecné seznámení se společností, představení jednotlivých oddělení, zdůraznění metodického vedení HR během zaškolování (čili možnost zaměstnance obrátit se na oddělení HR v případě jakýchkoliv nejasností nebo problému v průběhu školení). Nedílnou součástí nástupního školení je seznámení se s pracovní smlouvou, která obsahuje veškeré právní náležitosti a ostatními požadovanými dokumenty jako je pojištění zaměstnance, odpovědnost zaměstnance za škody a jiné. Každý pracovník je povinen seznámit se s odpovědností za majetek společnosti, do kterého spadá i identifikační karta, se kterou každý zaměstnanec prokazuje.

Po těchto úvodních krocích se sejdou všichni noví zaměstnanci ve školící místnosti, kde jim je představena velmi obsáhlá prezentace. Nutno podotknout, že školící učebna je velmi malá a v okamžiku nástupního školení se v ní tísní na 50 nových pracovníků. Situaci navíc komplikuje národnostní různorodost, kvůli které jsou zaměstnanci rozdělováni do skupin s příslušnými překladateli. V úvodu prezentace jsou nově nastupující zaměstnanci seznámeni s historií a specifiky automobilového průmyslu a největšími dodavateli a zákazníky společnosti TRW-Carr s.r.o. Nemalou část prezentace také tvoří etické normy, které jsou zahrnuty v

mravním desateru zaměstnanců ZF TRW. Odpovědnost zaměstnanců za kvalitu je velmi zdůrazňována z důvodu zaměření společnosti na bezpečnostní prvky v automobilech. Na příkladech jsou uvedeny vysoké náklady na odstranění závad zjištěných při provozu, kdy v roce 1981 General Motors svolával 5,8 milionů aut kvůli vadným šroubům. V roce 1996 svolávala automobilka Ford 8 milionů vozidel, které měli vadné spínače zapalování, a proto jim hrozily požáry. Poslední příklad důležitosti dbání na kvalitu v podniku deklaruje rok 2009, kdy firma Toyota pozvala do servisů 3,8 milionů aut na území celého USA, protože koberečky v autech byly špatně ukotvené a mohly zablokovat plynový pedál. Pro získání představy o zatížení výrobce při podobné svolávací akci je uveden i konkrétní příklad uvolněného konektoru v přístrojové desce, který společnost TRW-Carr s.r.o. vyrábí. Započtou-li se náklady na opravu v ceně, administrativní náklady na reklamaci, přetřídění dodávek již vyrobených potenciálně vadných dílů, zařazení mimořádných směn na výrobu náhradních kusů a doprava, vyšplhá se částka do několika milionů eur. Takže z těchto důvodů jedno z hlavních mot podniku zní:

„Každý má vliv na kvalitu – také ty! Akceptuj, vytvářej a dodávej kvalitu.“

(Interní materiály TRW-Carr s.r.o.)

Zaměstnancům jsou vysvětleny hlavní principy a cíle **Štíhlé výroby**. K nástrojům a přístupům zeštíhlení podniku patří faktory jako je princip 5S, vizuální management, standardizace, TPM, systém tahu (PULL) a další. Dále budou popsány zmíněné faktory detailněji.

Na principu 5S funguje zabezpečení uspořádaného a bezpečného pracoviště. Základem myšlenky štíhlé výroby je vyloučení ztrát a plýtvání z procesu. Tato metoda spočívá v systematickém uspořádání pracoviště s využitím vizuálního managementu a uplatnění ergonomických zásad. Vlastní označení 5S je tvořeno z pěti japonských slov začínajících na písmeno S, do českého jazyka je možno tyto slovíčka přeložit jako pravidla „Zorganizuj, systematizuj, uklid', standardizuj a udržuj!“ Při **zorganizování** je cílem, aby na pracovišti zůstaly pouze ty předměty a položky, které jsou potřebné pro aktuální provoz a pouze v potřebném množství. Vytřídění nepotřebných položek předchází neefektivitě, která se posléze projeví v chození lidí kolem překážek při práci, ztrácením času při hledání náradí, nadbytečné zásoby podléhají časem zhoršení a mohou se stát i nepoužitelné.

Systematizace je způsob organizování potřebných věcí, které budou udržovány tak, aby je kdokoliv mohl jednoduše nalézt, použít a vrátit na své místo. Projevy toho, když není aplikováno vizuální uspořádání, jsou například v případě, že pouze jeden pracovník ví, kde se určité materiály a nástroje nacházejí. Pod pojmem **Uklid!** je možné představit si udržování všech používaných věcí v pořádku. **Standardizace** neboli budování standardů znamená, že vytřídění, uspořádání a vyčištění jsou neustále udržovány a poskytují dobré východisko pro další zlepšování. Neaplikuje-li se tento pilíř do metody 5S, může to v podniku způsobit problémy v podobě neustálého se zabývání nepotřebných položek ze zpracované produkce, skladovací místa se jednoduše promíchají a vzniklý chaos se musí dát na konci dne znovu do pořádku. Pátý pilíř metody 5S je tím nejdůležitějším. Udržování znamená vždy využívat standardizované postupy a specifické metody, které je nutné neustále zlepšovat. Výsledky tohoto pravidla jsou neviditelné neměřitelné ale, pokud se ho nepodaří zavést, je celá práce a její výsledek provázející zavádění metody 5S nejistý a lze předpokládat pomalý návrat do výchozího stavu. Další z principů štíhlé výroby, o který stojí usilovat ve výrobě, je zavádění **systemu tahu**, který byl vyvinut firmou Toyota a celosvětově převzat mnoha firmami. Princip je založen na zákaznické požadavku, který vede firmu k výrobě požadovaného množství výrobků. Klasickým příkladem tohoto principu je automobilový průmysl, kdy zákazník takzvaně „protáhne“ požadované auto celým procesem výroby na základě objednávky.

Nedílnou součástí školení je princip **TPM** (Total Production Maintenance), což vyjadřuje odpovědnost zaměstnanců za stroje a zařízení na kterých operují. TPM je proces neustálého zlepšování dovedností ve smyslu údržby strojů za účelem dosažení vyšší využitelnosti a udržitelnosti strojů. Postup se skládá z úvodního čištění, prohlídky a mazání, kdy včasným odhalením nestandardních situací (například rozlití oleje, uvolnění spojů, nezvyklých vibrací, praskliny, koroze) odhalí pracovníci možné rozbití stroje. Převedením zodpovědnosti drobných oprav náhradních dílů na výrobní zaměstnance zkracuje dobu čekání a zlepšuje využitelnost stroje. Například výměna zlomeného kolíčku trvá 2 minuty a potenciální čekání na technika minut 5. V celkovém důsledku pak vznikají úspory v řádech desítek minut za směnu.

Cílem TPM údržby je:

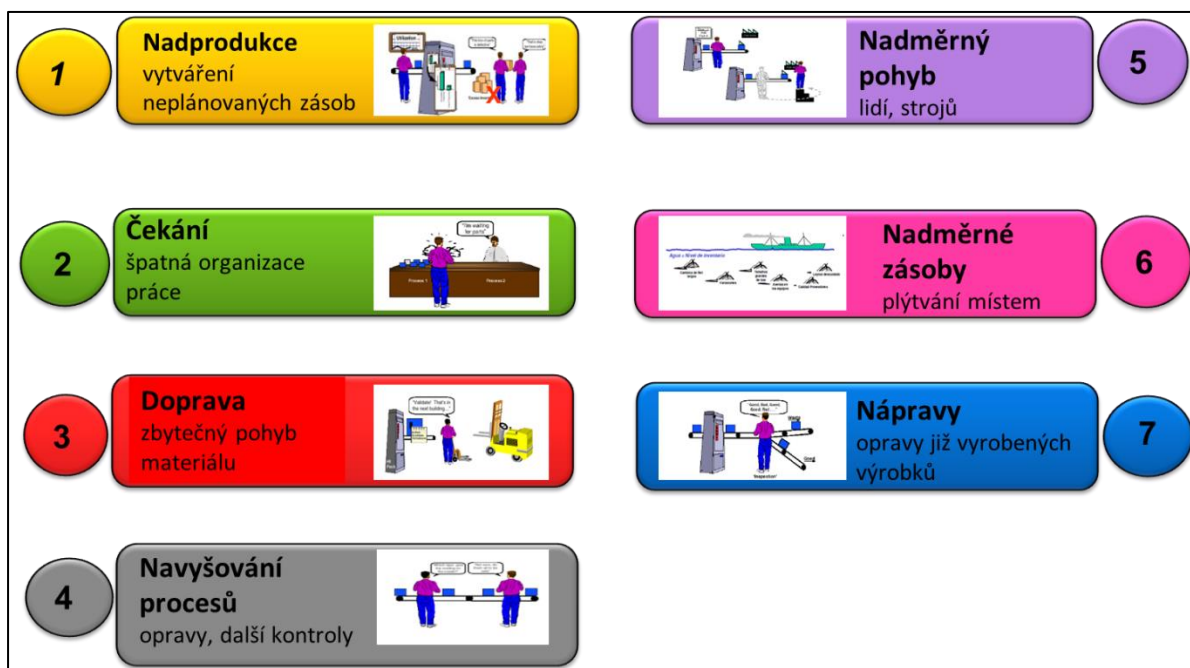
- předejít neplánovaným prostojům zapříčiněných poruchou
- předejít vadám zapříčiněných stavem stroje
- zamezit ztrátám omezením rychlosti stroje

Do těchto pravidel patří počáteční očištění strojů, omezování znečištění strojů, všeobecná pravidelná kontrola pracovního náradí, organizace a pořádek na pracovišti. Tato pravidla napomáhají k dosahování základních cílů TPM.

3.4.2 Příručka pro zaměstnance

V den nástupního školení je každému zaměstnanci rozdána také **Příručka pro zaměstnance** jako součást adaptačního balíčku. V této příručce jsou uvedeny základní informace o společnosti, o pracovní době a možné nepřítomnosti na pracovišti, o způsobu vyplácení mezd, ochraně osobních údajů a krátká zmínka o historii společnosti TRW-Carr s.r.o. Součástí této příručky je velké množství informací, které jsou spíše pro technické pracovníky, a tím může nového zaměstnance odradit od přečtení. Pro výrobní pracovníky jsou důležité informace jako například 7 druhů plýtvání, vizualizace a indikátory výkonu na lince, jak se chovat v případě odhalení zmetků a neméně důležitá je i oblast bezpečnost a ochrana zdraví při práci, které se příručka věnuje detailně.

Za plýtvání je považováno vše, co se v podniku vykonává, stojí to peníze, ale nepřidává to produktu žádnou hodnotu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Takové plýtvání je neustálým zdrojem ztrát, které vedou k neefektivitě podniku a snižování jeho zisku. Proto je důležité, aby si výrobní pracovníci uvědomili, že každá eliminace těchto ztrát vede nejen k navýšování zisku podniku ale i k zlepšování pracovního prostředí a zvyšování bezpečnosti práce. Za tímto účelem je v Příručce pro zaměstnance přehledně vyobrazeno všech 7 druhů možných ztrát v podniku. Původcem všech forem plýtvání, jako je čekání, vysoké zásoby, zbytečná manipulace a doprava, výroba chybných dílů, nepotřebné procesy, zbytečné pohyby, nevyužitý lidský potenciál je dle logistické teorie **nadvýroba**, kterou způsobuje především nevhodně zaškolený či adaptovaný personál. Proto je nadvýroba označena právě číslem jedna v obrázku č. 4.



Obrázek 3. 7 druhů plýtvání ve výrobě

Zdroj: Interní materiály TRW-Carr s.r.o.

Pro výrobní zaměstnance je důležité znát i nejlepší způsob pracovního postupu při výrobě produktů. K tomu jim slouží karta pracovního postupu, která je součástí příručky pro zaměstnance a je založena na metodě standardizace a volbě nejlepší metody v dané situaci, vybírané z mnoha možných a nejlepších metod. Vždy existuje takzvaný „nejlepší způsob“, kterým pracovník minimalizuje své úsilí a maximalizuje kvalitu, bezpečnost a produktivitu své práce. Karta pracovního postupu podporuje stabilitu a snižuje variabilitu, protože se pracovní operace provádějí vždy stejným postupem. Tato karta je součástí každého pracoviště, obsahuje linku, na které se nachází, označení konkrétního pracoviště, dále kód vyráběného výrobku a jména zákazníka, pro kterého se produkt vyrábí. Následně je v krocích seřazen detailní a přehledný popis každého jednotlivého kroku pracovního postupu vedoucí k úspěšnému zhotovení produktu, včetně názorného zobrazení. Podoba Karty pracovního postupu se neustále vyvíjí, jelikož je základem pro budoucí proces zlepšování. (Viz. Příloha 1.)

Na posledních stránkách Příručky se zaměstnanci seznamují s pojmem Úzké místo a jeho důležitostí. Je jim vysvětleno, že za úzká místa ve výrobě považujeme nejsložitější operace v procesu výroby nebo nejpomalejší stroje na lince. Linka je schopna vyrobit pouze tolik kusů, kolik vyrobí právě toto úzké místo. Z tohoto důvodu musí tato úzká místa obsluhovat zkušený a zručný pracovník. Ostatní kolegové mu musí maximálně pomáhat a snažit se mu jeho práci ulehčit. Úzká místa ve výrobě nesmí nikdy zůstat neobsazená bez pracovníka a je potřeba aby měla tato výrobní část naplněnou mezioperační zásobu dle výrobní dokumentace.

V kapitole číslo tři byla stručně popsána firma TRW-Carr s.r.o. Zdůrazněno to, že patří mezi největší a nejvyspělejší dodavatele příslušenství do automobilů, její počet a struktura zaměstnanců a vysvětlena úloha oddělení Human Resources v podniku. Dle analýzy se pracovníci ve firmě dělí na tři skupiny a jejich adaptace probíhá nejprve v podobně absolvování nástupního školení, které probíhá ve formě seznámení se s pracovní smlouvou. V procesu adaptace musí každý pracovník absolvovat vstupní prezentaci, kde je seznámen s důležitostí kvality při výrobě v automobilovém průmyslu, se základními principy a cíli Štíhlé výroby, principem 5S zabezpečení a uspořádání bezpečného pracoviště a s principem Total Production Maintenance, který vyjadřuje odpovědnost pracovníka za stroje a zařízení se kterými pracuje. Mezi slabé stránky tohoto způsobu adaptování patří především stísněné prostory, kde prezentace probíhá a všeobecný ruch plynoucí z mnohonárodnostního složení nových zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do několika skupin s překladateli. Každý pracovník navíc obdrží v den nástupního školení Příručku pro zaměstnance, ve které nalezne další užitečné informace o své pracovní době, o možnosti nepřítomnosti na pracovišti a o způsobu vyplácení mezd. Největší pozornost je v této příručce věnována tématu plýtvání, jehož původcem v podniku je zejména nadvýroba. Společnost TRW-s.r.o. považuje za důležité, aby si toto výrobní pracovníci uvědomili, a proto je plýtvání v materiálu vícekrát zmiňováno. K minimalizaci pracovního úsilí na lince a maximalizaci kvality produkce slouží pracovníkům Karta pracovního postupu, jejíž template je možno nalézt v příručce a poté konkrétní verzi na každém pracovišti.

Nutno podotknout, že společnost TRW-Carr s.r.o. nenabízí operátorům výroby žádné dobrovolné vzdělávací kurzy. Školí se tedy pouze na věci, které jsou dány standardy společnosti, požadavky zákazníků a auditorů. Tato školení jsou pro ně povinná, jinak by nemohli danou práci vykonávat. Je-li splněna jejich požadovaná kvalifikace dána výše zmíněnými povinnými školeními, mohou se maximálně pracovníci posunout na vyšší pozici. Tento kariérní růst je samozřejmě spojen s vyšší mzdou a hraje zde hlavní motivační roli výrobních pracovníků.

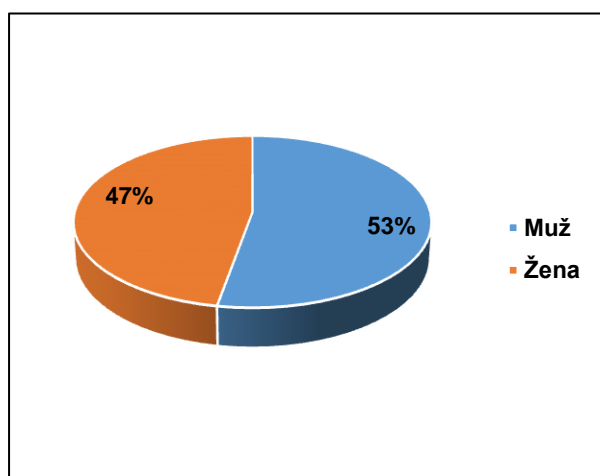
4 Metodika empirického výzkumu ve společnosti TRW-Carr s.r.o.

Cílem prováděného výzkumu bylo zhodnotit průběh procesu adaptace nových výrobních pracovníků ve firmě pomocí dotazníkového šetření (viz. příloha číslo 2). Dotazník si kladl za úkol identifikovat adaptační a vzdělávací potřeby cílové skupiny. Cílovou skupinu empirického výzkumu představovali čeští a slovenští výrobní pracovníci společnosti TRW-Carr s.r.o., kteří jsou aktuálně zaměstnáni ve společnosti. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena opatření ke zlepšení daného procesu.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od 6. března do 17. března, kdy byla oslovena cílová skupina o celkovém počtu 150 osob. Dotazník obsahoval především uzavřené otázky. Otázky byly formulovány a koncipovány tak, aby neměli pracovníci obtíže s jejich porozuměním. Dotazníkové formuláře byly rozdávány osobně v papírové podobě na začátku, případně konci pracovní směny. V celkovém součtu se výzkumu zúčastnilo 55 osob, návratnost dotazníku je tedy 36 %.

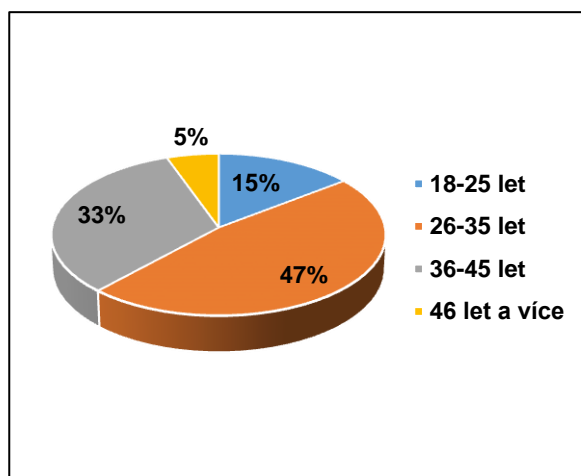
4.1 Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Obrázek 4. Pohlaví pracovníků

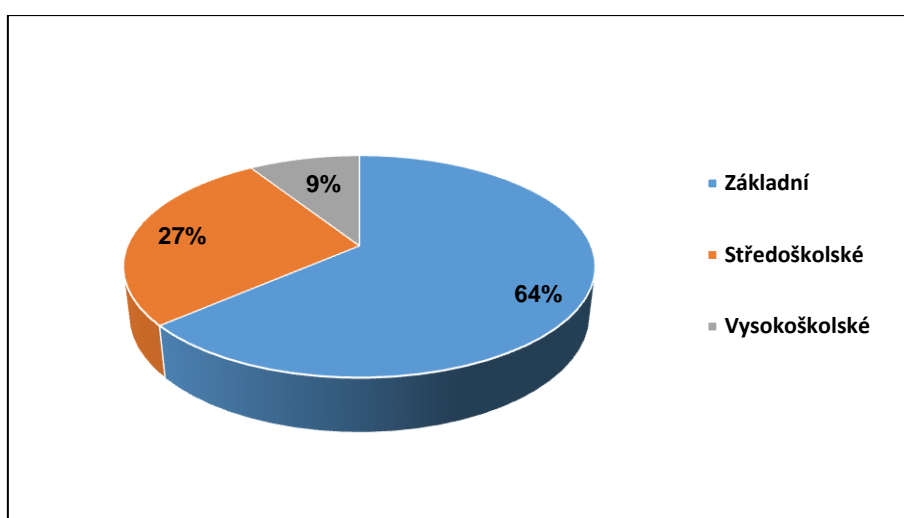
Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?



Obrázek 5. Věková struktura pracovníků

První a druhá otázka se zabývá základním rozdělením pracovníků ve společnosti podle pohlaví a věku. Z prvního grafu je patrné, že genderovém rozdělení výrobních pracovníků lehce převládají muži, což koresponduje s genderovým složením celé společnosti, které je popsáno v kapitole 3.3. V druhém grafu je jasně znát, že věková kategorie nad 45 let je nejméně zastoupena, což vyplývá zejména z náročnosti pracovní činnosti výrobních dělníků. Naopak nejvíce je zastoupena skupina pracovníků ve stáří 26-35 let.

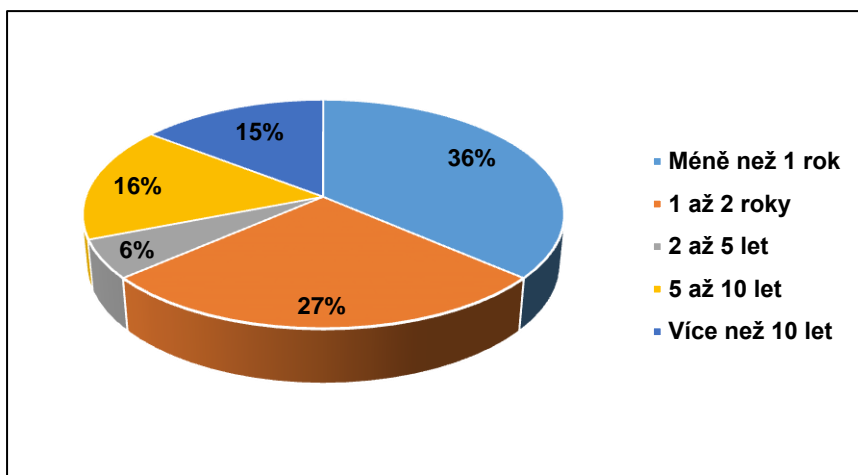
Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?



Obrázek 6. Odpověď na otázku č. 3

Důvodem zařazení této otázky do dotazníku bylo zmapování vzdělanosti zaměstnanců ve výrobě. Nejčastěji jsou zastoupeni zaměstnanci se základním vzděláním, což tedy může vést k menšímu zájmu o další možná vzdělávání. Mezi pracovníky je 27 % středoškolsky vzdělaných lidí a také 9 % vysokoškolsky vzdělaných. Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci jsou reprezentováni především čerstvě vystudovanými absolventy, kteří prochází programem Trainee.

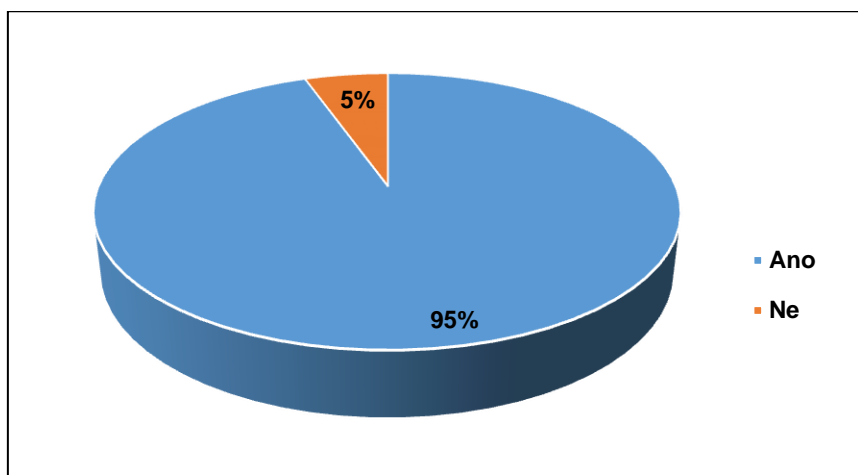
Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě TRW-Carr s.r.o.?



Obrázek 7. Odpověď na otázku č. 4

Z výsledku šetření vyplývá, že 36 % respondentů je zaměstnáno ve firmě méně než 1 rok a 27 % respondentů 1 až 2 roky. Z toho plyne, že pouze 37 % dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 2 roky. Tato procenta naznačují vysokou fluktuaci, která není pro firmu žádoucí. Jde o jev, kdy firma musí neustále najímat, zaškolovat a adaptovat nové pracovníky a nezbývá prostor pro jejich hlubší proškolení.

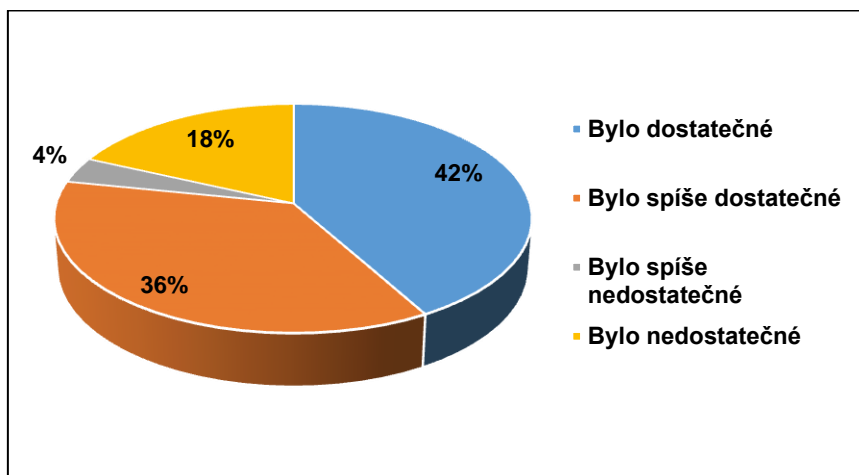
Otázka č. 5: Prošel/prošla jste zaškolením při nástupu do firmy?



Obrázek 8. Odpověď na otázku č. 5: Prošel/prošla jste zaškolení do své pracovní pozice při nástupu do firmy?

Naprostá většina dotazovaných odpověděla na otázku kladně, tudíž mají pracovníci vysoké povědomí o zaškolení, kterým při nástupu do firmy prošli. Tento fakt lze považovat za pozitivní.

Otázka č.6: Jak hodnotíte zapracování a zaškolení (zaučení) do své pracovní pozice?



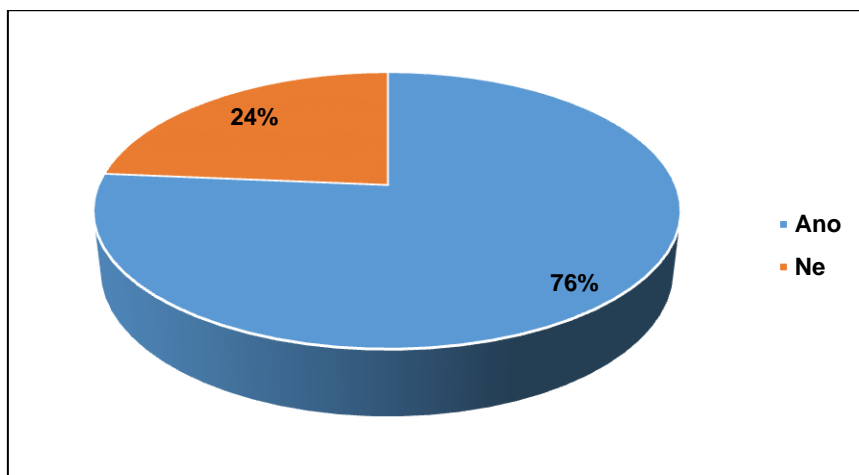
Obrázek 9. Odpověď na otázku č. 6

Z obrázku číslo 9 je možno vidět, že 78 % respondentů považuje zaškolení do své pracovní pozice jako dostatečné nebo spíše dostatečné čili nemá k tomuto tématu zásadní výtky. Na druhou stranu se v průzkumu objevilo 22 % respondentů, kteří hodnotí své zaškolení jako spíše nedostatečné nebo nedostatečné úplně. V této otázce mohli respondenti doplnit svou odpověď poznámkou, pokud se domnívali, že jejich zaškolení bylo spíše nedostatečné nebo zcela nedostatečné. Jako důvody uvádí širokou obsáhlost poskytnutých informací v nástupním školení ve velmi krátkém časovém úseku, dále organizaci vstupního školení ve stísněném prostoru malé učebny a absenci praktických ukázek výroby při školení.

Také se objevilo i několik názorů, že zaškolení neproběhlo v souvislostech a jeví se chaotické. Tato odpověď koresponduje opět s faktem, že nástupní školení probíhá ve stísněné místnosti pro několik desítek nových zaměstnanců rozdělených do národnostních skupin, což bezesporu může působit velmi chaoticky. Několik pracovníků dokonce uvedlo, že své zaškolení a zaučení považují za naprosto nevhodné. Špatně zaškolení pracovníci většinou svou práci

nezvládají, z čehož poté pramení chyby, které jsou s ohledem na důležitost kvality v automobilovém průmyslu velmi nákladné.

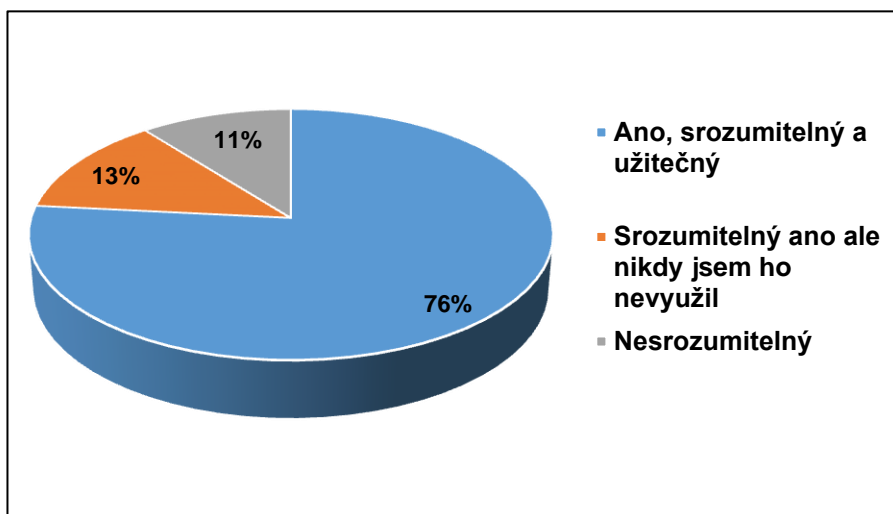
Otázka č. 7: Byl Vám poskytnut při nástupu do práce instruktážní, popřípadě jiný materiál?



Obrázek 10. Odpověď na otázku č. 7

Na otázku, zda byl pracovníkům poskytnut nějaký instruktážní případně jiný materiál při nástupu do práce odpověděli respondenti z 76% kladně, tudíž si vybavují, že jim takový materiál poskytnut byl. Ovšem necelá čtvrtina pracovníků dle dotazníku žádný takový materiál neobdržela. Nabízí se tedy otázka, zda je instruktážní materiál distribuován opravdu všem nově nastupujícím pracovníkům nebo zda si na to někteří pracovníci nepamatují. V takovém případě si mohou potřebné informace zjišťovat u kolegů nebo nadřízených a na adaptační balíček neberou zřetel. S ohledem na poměrně velký počet pracovníků, kteří uvádějí, že neobdrželi instruktážní materiál, lze doporučit distribuci instruktážních materiálů větší pozornost.

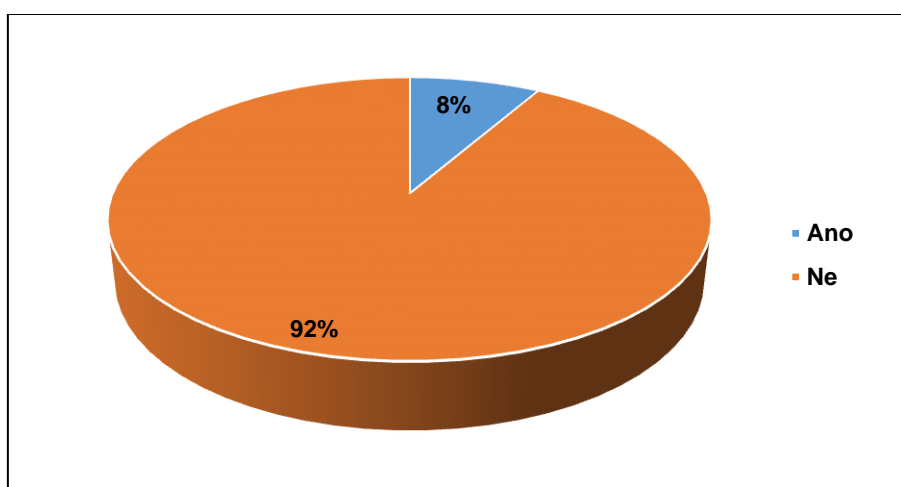
Otázka č. 8: Byl pro Vás tento materiál srozumitelný a užitečný?



Obrázek 11. Odpověď na otázku č. 8

Výsledek tohoto grafu ukazuje, že stejně jako v předchozí otázce pro 76 % dotazovaných byly instruktážní materiály srozumitelné. Z toho vyplývá, že ti respondenti, kteří materiály dostali jim i zcela porozuměli. Ostatní dotazovaní pravděpodobně odpověděli, že materiály nebyly srozumitelné, protože žádné vůbec nedostali nebo jim opravdu nerozumí. Výsledek této otázky potvrzuje výše zmíněnou domněnku, že instruktážní materiál, který je zaměstnancům dáván v podobě Příručky je sice srozumitelný, ale ne všichni ho využijí, případně hledají informace na jiných místech.

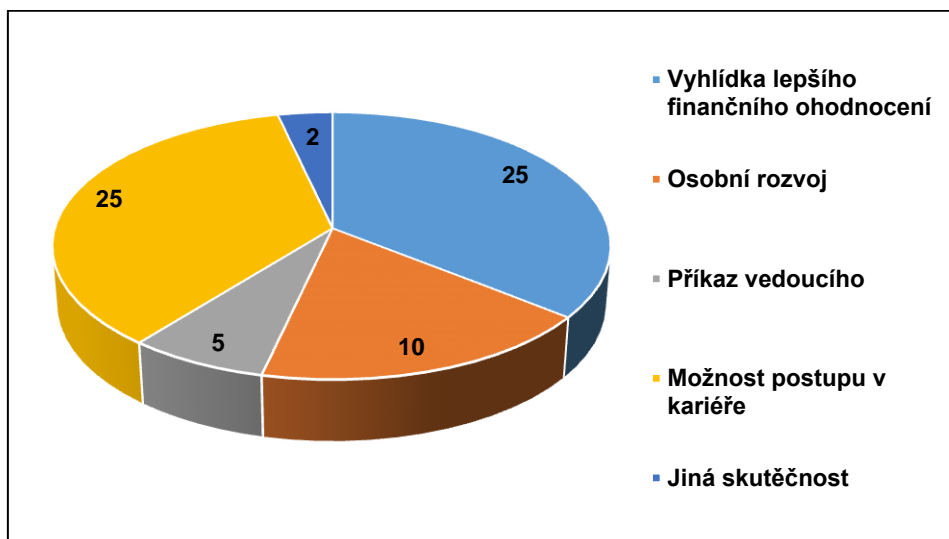
Otázka č. 9: Jste spokojen/a se stávající nabídkou vzdělávacích kurzů?



Obrázek 12. Odpověď na otázku č. 9

V otázce spokojenosti s nabízenými vzdělávacími kurzy odpověděla naprostá většina záporně. Odpovědi na tuto otázku potvrzují fakt, že firma nenabízí žádné vzdělávací kurzy pro operátory kromě základních školení, která jsou nutná k výkonu práce operátorů výroby. Domnívám se, že fakt může vyvolávat již zmíněnou fluktuaci pracovníků ve firmě. Na druhou stranu je možné, že vyšší fluktuace vede k omezené nabídce vzdělávacích kurzů, což je nežádoucí. Proto otázky 10. a 11., které se zabývají problematikou vzdělávacích kurzů zůstaly ve většině případů nevyplněné. Několik respondentů odpovědělo, že absolvovali školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) což nemůže být považováno za plnohodnotný vzdělávací kurz stejně tak jako nástupní školení, které zmínili dva respondenti.

Otázka č. Co Vás motivuje ke vzdělávání?



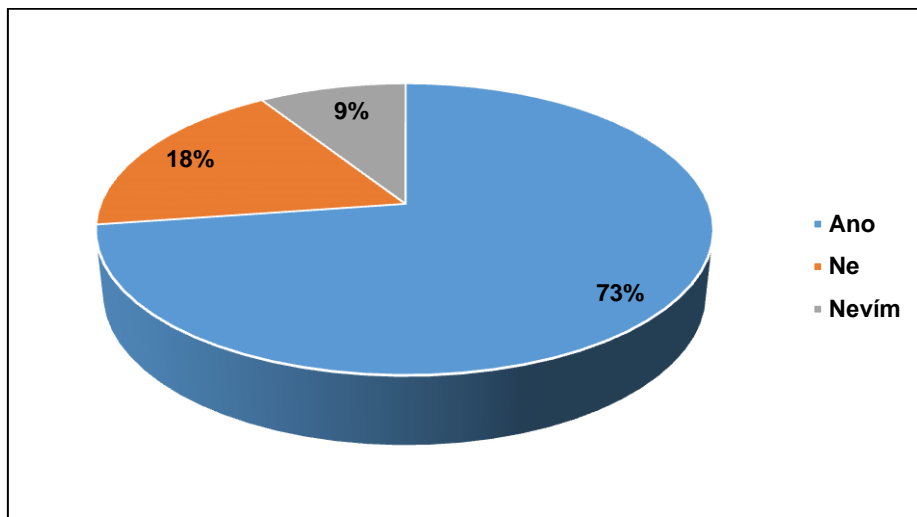
Obrázek 13. Odpověď na otázku č. 12

Dotazovaní pracovníci měli u otázky číslo 12 posoudit, čím jsou nejvíce motivováni ke vzdělávání. Vnitřní motivace je beze sporu důležitá ale nejvíce účinná je v kombinaci s vhodným vnějším stimulem. Respondenti proto mohli zvolit i více zaškrtnutých odpovědí. 25 respondentů odpovědělo, že je nejvíce motivuje možnost postupu v kariéře a stejný počet respondentů uvedl rovněž vyhlídku lepšího finančního ohodnocení. Podobnost v odpovědích lze vyvodit i z faktu, že je kariérní postup ve společnosti spojen s lepším finančním ohodnocením. 10 respondentů odpovědělo, že jsou motivováni osobním rozvojem a 5 dotazovaných pracovníků uvedlo, že je jim vzdělávání přikázáno nadřízeným. V dotazníku byla

také možnost uvést jinou skutečnost, což využili pouze 2 dotazovaní. Odpověděli, že je motivuje požadavek zákazníka na jejich lepší vzdělání.

V dnešní době je vzdělávání bezesporu velmi důležité. Vedoucí pracovníci musí vědět, jak správně motivovat své podřízené. Na výrobních linkách ve firmě TRW-Carr s.r.o. mají vedoucí pracovníci na starost zhruba 10 podřízených, které vídají osobně každý pracovní den. Z tohoto důvodu by neměly být žádné překážky v poznání toho, co jednotlivé pracovníky motivuje a nejlépe stimuluje k podání výborného pracovního výkonu. Vedoucí pracovník by tedy neměl při motivaci svých podřízených poukazovat pouze finanční stránku věci.

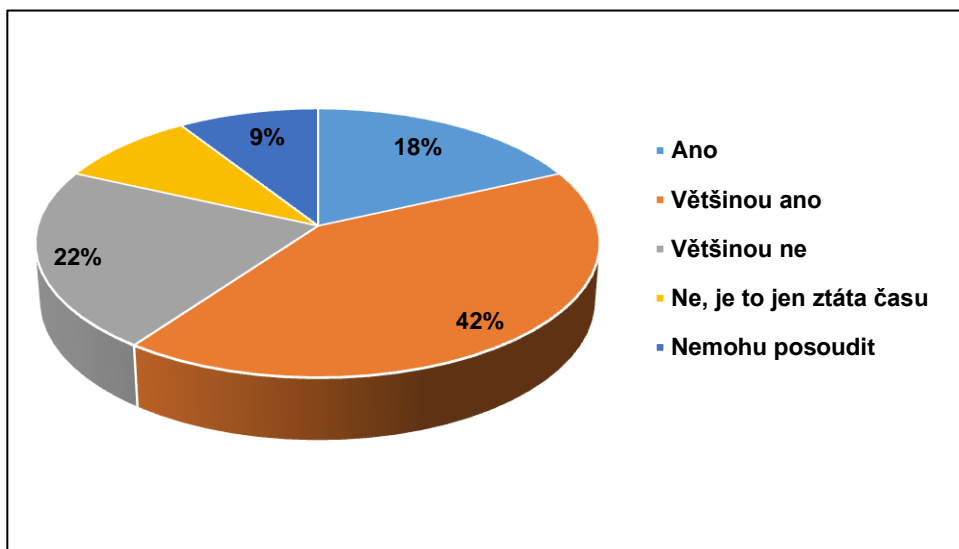
Otázka č.13: Je podle Vás vzdělávání propojeno s vaším pracovním ohodnocením?



Obrázek 14. Odpověď na otázku č. 13

Dále bylo v dotazníkovém šetření zjišťováno, zda je vzdělávání výrobních pracovníků propojeno jejich s pracovním ohodnocením. Všichni zaměstnanci v podniku by měli vědět, jak jejich vzdělání souvisí s celkovým hodnocením jejich práce. Z průzkumu vyplývá 73 % respondentů se domnívá, že je jejich vzdělávání propojeno s ohodnocením. Ostatní respondenti buď neví nebo nevidí žádnou spojitost v této problematice.

Otázka č. 14: Jsou pro Vás pracovní porady zdrojem nových podnětů a zkušeností?



Obrázek 15. Odpověď na otázku č. 14

Dle odborné literatury lze do vzdělávání zahrnout také pracovní porady, a proto byla do dotazníku zařazena otázka mapující zájem a názor respondentů o ně. Respondenti měli zhodnotit, zda považují pracovní porady za zdroj nových informací a zkušeností nebo je to pro ně jen ztráta času.

Je možno konstatovat, že pracovníci byli v hodnocení porad poměrně nejednotní, ovšem převážil názor, že jsou užitečné. Odpověď ano a převážně ano volilo 60 % dotazovaných respondentů. Z toho plyne, že většina pracovníků se ztotožňuje s názorem, že pracovní porady pro ně mají význam a získávají na nich dobré zkušenosti. Ovšem nezanedbatelnou část tvoří ti pracovníci, kteří porady hodnotí negativně. Celých 31 % respondentů se vyjádřilo, že shledávají porady za zbytečné nebo je to pro ně ztráta času. Zbýlí respondenti (9 %) nebyli schopni důležitost informací z pracovních porad zhodnotit, a to zejména v případech, kdy byli na pracovní pozici krátkou dobu. Ačkoliv vyšlo hodnocení pracovních porad převážně kladně, tvoří záporné odpovědi vysoké procento. Domnívám se, že je vhodné nechat vedoucí pracovníky nově proškolit v řízení a vedení pracovních porad.

Otázka č. 15: Co vám při zapracování činilo ve firmě největší problémy?

Tato otázka byla do dotazníku zařazena, aby respondenti jmenovali ty problémy, které považují za největší překážky při svém zapracování. Vedení společnosti TRW-Carr s.r.o. má posléze prostor k řešení těchto problémů. K dané otázce se vyjádřilo 12 respondentů. Mezi opakujícími se problémy pracovníků se často objevovaly pracovníkovy malé zkušenosti s automotive průmyslem. Respondenti si také stěžují na nedostatek manuálů a informací o produktech, které vyrábějí na lince. Dále byla zmíněna problematika adaptace na multinárodní složení operátorů spojená se vztahy mezi pracovníky. Není divu, že se pracovníkům nelíbí, když se mezi svými kolegy nedomluví. Jednotlivé národnosti utváří uzavřené skupiny, do kterých je těžké se jako cizinec zařadit a cítit se pak v kolektivu dobře. Další respondent uvedl, že největší problém mu činilo zapracování se na konkrétní pracovní pozici na lince a dlouhou dobu si nebyl schopen zvyknout na noční směnu.

4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a návrh opatření ke zlepšení

Cílem dotazníkového šetření ve společnosti TRW-Carr s.r.o. bylo zhodnotit průběh adaptace ve společnosti a identifikovat adaptační a vzdělávací potřeby cílové skupiny pracovníků. Dotazníkové šetření v úvodu ukazuje, že genderové rozdělení pracovníků výroby koresponduje s celkovým složením ve společnosti a nejvíce je zde zastoupena věková skupina ve stáří 26-35 let. Tento výsledek potvrzuje náročnost vykonávané práce na výrobních linkách. Většina dotazovaných respondentů uvádí základní vzdělání, ale najdou se výjimky v podobě vysokoškolsky vzdělaných, kteří prochází programem Trainee. Největší procento dotazovaných pracovníků je ve firmě zaměstnáno jeden nebo dva roky, z toho důvodu by měli mít ještě čerstvé povědomí o průběhu své adaptace, což naznačuje vyšší vypovídající schopnost provedeného dotazníkového šetření. Tento fakt potvrdily i odpovědi na otázku, zda jsou si pracovníci vědomi, že prošli zaškolení do své pracovní pozice, kdy naprostá většina respondentů odpověděla kladně. Na druhou stranu odpovědělo 22 % respondentů, že považuje toto své zaškolení za spíše nedostatečné nebo zcela nedostatečné. Mezi důvody uváděli několikrát zmiňovaný fakt stísněných prostor učeben, absenci praktických ukázek z výroby nebo chaotický průběh zaškolení z důvodu zúčastnění mnoha národnostních skupin.

Většina respondentů (76 %) si je vědoma, že obdrželi instruktážní materiál (Příručku pro zaměstnance) při nástupu do práce a tento materiál je pro ně srozumitelný. Zbylí respondenti odpověděli, že žádný takový materiál neobdrželi. Nabízí se tedy otázka, zda je adaptační materiál distribuován opravdu všem. Tato skutečnost vyžaduje diskuzi s odpovědnými pracovníky personálního oddělení za účelem hlubší analýzy problému.

Dotazníkové šetření potvrdilo absenci jakýchkoliv volitelných vzdělávacích kurzů pro výrobní pracovníky. Společnost nabízí pouze základní školení, která jsou nutná k výkonu této práce. Tento fakt je pravděpodobně zapříčiněn vysokou fluktuací pracovníků, kdy zcela pochopitelně nechce zaměstnavatel investovat do pracovníků, kteří mají velkou pravděpodobnost odchodu do dvou let. Na straně

druhé může nulová nabídka vzdělávacích možností fluktuaci zapříčiňovat nebo k ní přispívat.

Dotazníkový průzkum dále ukázal, že výrobní pracovníci jsou nejvíce motivováni ke vzdělávání možnostmi kariérního postupu, která je spojena s vyšším finančním ohodnocením. Tyto dvě spolu související odpovědi volila většina respondentů. Vedoucí pracovník by však měl mít i jinou variantu povzbuzení zaměstnanců k jejich lepšímu pracovnímu výkonu, což ovšem aktuální systém v TRW-Carr s.r.o. nenabízí. Lze zde ovšem nalézt i pozitivní fakt a to že, většina pracovníků (73%) si je vědoma propojenosti svého vzdělávání v podobě splnění požadované kvalifikace s pracovním ohodnocením a možným kariérním růstem. Nicméně je potřeba implementovat alespoň několik nadstavbových vzdělávacích kurzů a jejich absolvování spojit s vyšším finančním ohodnocením. Bylo by vhodné, aby vedoucí pracovníci hovořili s podřízenými v například čtvrtletních časových intervalech za účelem zhodnocení jejich pracovní výkonnosti ale i s ohledem na jejich další vzdělávací růst. Za tímto účelem bych doporučoval sestavit plán osobního rozvoje zaměstnance a 1 až 2krát ročně kontrolovat, zda je plán plněn. Do tohoto plánu by bylo možné implementovat nadstavbové vzdělávací kurzy a školení, které lze jednoduše propojit s odpovídajícím finančním posunem pracovníka. Nejen pracovníci ale i společnost TRW-Carr s.r.o. si musí uvědomit, že zvýšení odbornosti vede nejen k větší konkurenceschopnosti na trhu práce ale i ke spokojeným a správně motivovaným pracovníkům ve fungující firmě.

Předposlední dotazníková otázka se zaměřovala na pracovní porady. Při jejich hodnocení převažovaly kladné názory, že jsou porady zdrojem užitečných informací a zkušeností. Velké procento ale tvořily odpovědi, které hodnotily pracovní porady negativně, jako neefektivní. 9 % respondentů nebylo schopno posoudit důležitost a relevantnost obdržených informací na poradách, především z důvodu krátké doby na pracovišti. Pokládám za velmi důležité, aby pracovní porady nebyly pouze ztrátou času, ale přinášely zaměstnancům nové zkušenosti a poznatky, proto by bylo vhodné proškolení všech vedoucích zaměstnanců v řízení a vedení porad za účelem těchto negativních jevů.

Výsledky dotazníkového šetření nevykazují plnou konformitu s literární rešerší a teorií uvedenou v úvodu této práce. Společnost TRW-Carr s.r.o. nedodržuje

systematický způsob vzdělávání v podobě procesu a cyklu vzdělávání uvedeného v kapitole 1.2 ale praktikuje vzdělávání výrobních pracovníků pouze v průběhu jejich zapracování do pozice. Toto vzdělávání je zabezpečeno výhradně pomocí povinných školení, které musí každý operátor výroby absolvovat, aby mohl danou práci vykonávat. Výrobní pracovníkům nejsou nabízeny žádné volitelné vzdělávací kurzy, které by je motivovaly k dalšímu vzdělávání, což zapříchňuje jejich stimulaci výhradně na bázi finanční.

Z metod, které společnost TRW-Carr s.r.o. při adaptaci nových pracovníků používá můžeme jmenovat instruktáž při výkonu práce, pracovní porady a přednášky spojené s prezentacemi, které potvrzují nízkou efektivnost předaných informací především z důvodu mnohokulturního složení posluchačů. Tento nedostatek by bylo vhodné řešit diskuzí vždy na konci prezentace a bylo by možné zapracovat připomínky respondentů jako například absence ukázek z výroby. Tyto tři metody lze považovat za pouhý zlomek z celkového počtu všech možných vzdělávacích metod.

Dle literární rešerše se adaptace pracovníků zaměřuje na tři hlavní oblasti a to celo-organizační, útvarovou a adaptaci na konkrétní pracovní místo. Se všemi těmito oblastmi jsou výrobní pracovníci při nástupu do práce seznámeni a je jim poskytnut v den nástupu adaptační balíček v podobě Příručky pro zaměstnance. Tento materiál obsahuje všechny důležité položky zmíněné v teorii a většina pracovníků má povědomí o tom, že ho při nástupu obdrželi a je jim tento materiál srozumitelný.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit proces adaptace a vzdělávání operátorů výroby a identifikovat adaptační a vzdělávací potřeby zaměstnanců ve společnosti TRW-Carr s.r.o. Účelem bylo také zjistit, zda tento proces vyhovuje požadavkům společnosti i zaměstnancům. V souvislosti s pružností a efektivností moderní organizace je formování výkonné a spokojené pracovní síly považováno za jeden z hlavních cílů v moderní společnosti. Proto by měl být kladen zvláštní důraz na náležitou péči o zaměstnance a jejich rozvoj.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části byl formou definování úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci, seznámení se s procesem a cyklem firemního vzdělávání, metodami využívanými ke vzdělávání pracovníků, důvody motivace lidí ke vzdělávání a důležitosti kvalitní adaptace pracovníků v podniku, stanoven teoretický rámec práce. V praktické části byla charakterizována společnost TRW-Carr s.r.o., její celosvětová působnost a činnost, kterou se firma zabývá. Je zde zdůrazněna důležitost oddělení Lidských zdrojů a struktura zaměstnanců ve společnosti. Dále navazuje detailní popis procesu adaptace nového zaměstnance, který probíhá v podobě nástupního školení. V praktické části byl též proveden výzkum formou dotazníkového šetření, který napomohl vyhodnotit proces adaptace a vzdělávání pracovníků ve společnosti. Tento výzkum se týkal pouze určité skupiny výrobních pracovníků, byli to operátoři výroby české a slovenské národnosti. Zúžený výběr respondentů byl zvolen z důvodu jazykové bariéry s ostatními národnostními skupinami zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů obdržela při nástupu do společnosti adaptační balíček a ten shledává srozumitelný. Respondenti uvedli, že zde naleznou většinu důležitých informací. Objevila se ale i skupina respondentů, dle kterých žádný adaptační balíček rozdán nebyl. K hlubší analýze podstaty této skutečnosti je nutné provést rozhovory s odpovědnými zaměstnanci. Dále dotazníkové šetření ukázalo absenci volitelných vzdělávacích kurzů pro výrobní pracovníky. Tito pracovníci musí absolvovat základní školení, která jsou nutná k výkonu této práce a není jim nabídnuto žádné nadstavbové volitelné vzdělávání. Společnost TRW-Carr s.r.o. postrádá v tomto ohledu kvalitní koncept vzdělávání výrobních pracovníků. Tento fakt je dále propojen i s jejich

motivací. Respondenti v dotazníkovém šetření vypověděli, že jsou nejvíce motivováni možnostmi kariérního postupu, který je dále propojen s vyšším finančním ohodnocením. Současný systém společnosti tedy motivuje operátory výroby zejména finančními stimuly za účelem zvýšení a zlepšení pracovní činnosti. Zde je potřeba implementovat nadstavbové vzdělávací kurzy operátorů výroby a vhodně propojit jejich absolvování s vyšším finančním ohodnocením. Dalším krokem k lepšímu vzdělávacímu konceptu jsou pravidelná setkání pracovníků se svými nadřízenými za účelem zhodnocení pracovní výkonnosti a sestavení plánu osobního rozvoje každého individuálního operátora výroby. Takový plán by ideálně obsahoval i výše zmíněné nadstavbové vzdělávací kurzy, zdokonalování dovedností a zlepšení odbornosti a výkonu zaměstnance. Vzdělávání, správná motivace a zvyšování odbornosti činí pracovníky více konkurenceschopné na pracovním trhu a vede k jejich spokojenosti. Bude-li firma TRW-Carr s.r.o. usilovat o zlepšení stávajícího konceptu adaptace a vzdělávání operátorů výroby doporučuji tedy:

- ověřovat distribuci Příručky pro zaměstnance
- změnit školící místnosti
- nabídnout další možnosti vzdělávání operátorům výroby
- sestavování plánů osobního rozvoje jednotlivých pracovníků spojené s pravidelným setkáváním s odpovědným nadřízeným
- pořádání teambuildingových aktivit za účelem stmelení kolektivu národnostních skupin

Celkově v tomto podniku probíhá adaptace pouze na úrovni formální a neformální. Zaměstnanci jsou tedy dobře seznámeni s pracovními povinnostmi a úkoly, ovšem je zde zcela opomíjena adaptace sociální. Rozdílné národnostní složení pracovníků zde vytváří uzavřené skupiny, které mezi sebou nekomunikují, což potvrdilo i dotazníkové šetření. S ohledem na směr dalšího potenciálního výzkumu lze zvažovat rozšíření empirického výzkumu na více národnostních skupin za účelem hlubší analýzy tohoto problému ve společnosti. Jedním z kroků dalšího výzkumu by byl návrh a analýza konkrétních vzdělávacích kurzů pro operátory výroby.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c 2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROWN, Judith, Employee Orientation – Keeping New Employees On a Board. [online] Citováno:19.11.2016, Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hub/59176/file-15741175-pdf/docs/employee_orientation.pdf
- HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007b. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- INTERNÍ MATERIÁLY TRW-Carr s.r.o. *Příručka pro zaměstnance*
- INTERNÍ MATERIÁLY TRW-Carr s.r.o. *Směrnice Zapracování nového zaměstnance*
- JOHNSON, Walter D St. *The complete employee orientation program*. [Madison] Job Service Wisconsin, Dept. of Industry, Labor and Human Relations, 1981.
- KOPECKÝ, K. *Modely tzv. blended learningu* [online]. Net university, 2006, [cit. 11.3.2017]. Dostupný z <http://www.net-university.cz/blog/modely-tzv-blended-learningu-uvod-do-problematiky/>
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- MILKOVICH, Gerge T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. 202s. ISBN 80-7238-220-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.
- NEUGEBAUER, T. *O e-learningu* [online]. Citováno: 11.3.2017. Dostupné z: http://bozppo-neu.cz/?page_id=561

PROCHÁZKA, Miroslav a Miroslav SOMR. Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých. České Budějovice: V-Studio, 2008. ISBN 978-80-254-1919-9.

SEDLÁČKOVA, L. 2007. Adaptace zaměstnanců jako jedna z klíčových personálních činností ve společnosti FOXCONN CZ (diplomová práce). Brno. Masarykova univerzita. 77 s.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

Seznam obrázků

Obr. 1 Systém formování pracovních schopností člověka.....	12
Obr. 2 Cyklus vzdělávání	14
Obr. 3 7 druhů plýtvání ve výrobě	40
Obr. 4 Pohlaví pracovníků	42
Obr. 5 Věková struktura pracovníků	42
Obr. 6 Odpověď na otázku č.3	43
Obr. 7 Odpověď na otázku č.4	44
Obr. 8 Odpověď na otázku č.5	44
Obr. 9 Odpověď na otázku č.6	45
Obr. 10 Odpověď na otázku č.7	46
Obr. 11 Odpověď na otázku č.8	47
Obr. 12 Odpověď na otázku č.9	47
Obr. 13 Odpověď na otázku č.12	48
Obr. 14 Odpověď na otázku č.13	49
Obr. 15 Odpověď na otázku č.14	50



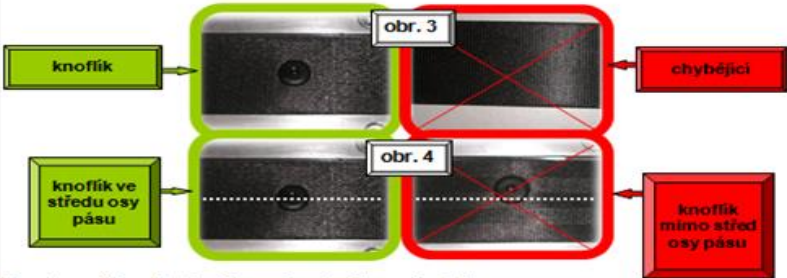

Seznam tabulek a grafů

Tab. 1 Vztah motivace k učení a preferovaný způsob učení	22
Graf. 1 Národnostní složení výrobních pracovníků TRW-Carr s.r.o.	34

Seznam příloh

Příloha č. 1 Karta pracovního postupu	62
Příloha č. 2 Dotazníkové šetření	63
Příloha č. 3 Dotazníkové šetření	63

Příloha č. 1 Karta pracovního postupu

D	Standard Operation Sheet				TRW Automotive			
	Karta pracovního postupu				Stará Boleslav			
Linka	Pracoviště	Název pracoviště		Výrobek	Zákazník			
P12	P12-5	Montáž knoflíku		3PGA	FORD			
Č.dílu:	3303 1802	3406 8894						
	0006 5832	3413 0653						
	0006 5826							
	3407 2374							
č.	Popis operace							
<p>Při začátku práce zapnout hlavní vypínač stroje , zapnout ovládací obvody.</p> <p>1 Založit naviják - viz. obr. 1</p> <p>1 S Správně orientovat a založit západku, průvlak a konec pásu</p> <p>2 S Do přípravku založit vrchní a horní knoflík a provléknout pás na doraz</p> <p>3 Stisknout obouřuční tlačítka , stroj provede zalisování knoflíku.</p> <p>3 S Kontrolovat správné zalisování a umístění knoflíku (obr.3 a 4).</p> <p>4 Vyjmout pás s komponenty a odložit do zásobníku</p>								
 <p>obr. 1</p> <p>zakládání navijáku do přípravku na knoflíkovačce</p>			 <p>obr. 2</p>					
 <p>knoflík</p> <p>knoflík ve středu osy pásu</p> <p>chybějící</p> <p>knoflík mimo střed osy pásu</p>								
Postup při odhalení neshodného výrobku:								
Neshodný výrobek vhodit do červené bedny a provést záznam do formuláře F15-09C								
požad. úroveň zaškolení	počet zařízení MP	mezioperační zásoba	požadavek na kalibraci	bezpečnostní rady				
P40	6	4	ANO					
				ochr. sluchu	rukavice	obuv	brýle	jiné
				X				
Schválení								
21.7.2011	M. Novotný	0	vytvoření dokumentu					
datum	zpracoval	index	popis změny	Riegr T. uvolnil				
				Strana: 1 z 1				
				Pořadové číslo: 1				

Příloha č. 2 Dotazníkové šetření

Dobrý den,
jmenuji se Jakub Berger, jsem studentem ŠKODA AUTO Vysoká škola. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku zaměřeného na průběh procesu zapracování nových zaměstnanců ve vaší firmě. Výsledky průzkumu použiji ve své diplomové práci a poskytnu je vedení podniku za účelem odstranění zjištěných nedostatků. Dotazník je anonymní, jeho vyplnění je snadné. Předem Vám děkuji za vyplnění.

1. Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Váš věk?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46 a více

3. Vaše dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské
- c) Vysokoškolské (Bc., Ing., Mgr.)
- d) Vyšší odborné (Dis.)

4. Jak dlouho pracujete ve firmě TRW?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 až 2 roky
- c) 2 až 5 let
- d) 5 až 10 let
- e) Více než 10 let

5. Prošel/prošla jste zaškolením při nástupu do firmy?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nepamatuji si

6. Jak hodnotíte zapracování a zaškolení (zaučení) do své pracovní pozice?

- a) Bylo dostatečné
- b) Bylo spíše dostatečné
- c) Bylo spíše nedostatečné (prosím uveďte v čem)
.....
- d) Bylo nedostatečné (prosím uveďte v čem)
.....

7. Byl Vám poskytnut při nástupu do práce instruktážní popřípadě jiný materiál?

- a) Ano
- b) Ne

Příloha č. 3 Dotazníkové šetření

8. Byl pro Vás tento materiál srozumitelný a užitečný?

- a) Ano, srozumitelný i užitečný
- b) Srozumitelný ano ale nikdy jsem ho nevyužil
- c) Nesrozumitelný

9. Jste spokojen se stávající nabídkou vzdělávacích kurzů?

- a) Ano
- b) Ne (uvedte, jaké kurzy Vám, chybí)

.....

10. Které absolvované kurzy hodnotíte pozitivně?

.....

11. K jakému kurzu máte výhrady? Proč?

.....

12. Co Vás motivuje ke vzdělávání? (Můžete zvolit i více možností)

- a) Vyhledka na lepší finančního ohodnocení
- b) Osobní rozvoj
- c) Možnost postupu v kariéře
- d) Příkaz vedoucího
- e) Jiná skutečnost (uvedte prosím jaká)

13. Je podle Vás vzdělávání propojeno s vaším pracovním hodnocením?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

14. Jsou pro Vás pracovní porady zdrojem nových podmětů zkušeností?

- a) Ano
- b) Většinou ano
- c) Většinou ne
- d) Ne, je to jen ztráta času

15. Co Vám při zapracování ve firmě činilo největší problémy?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jakub Berger		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Adaptace a vzdělávání operátorů výroby ve společnosti TRW-Carr s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS – Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zabývá procesem adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti TRW-Carr s.r.o., kde problematika tohoto tématu nabývá v poslední době na čím dál větší důležitosti. Práce je zaměřena na průběh adaptace a vzdělávání operátorů výroby, proces a cyklus firemního vzdělávání a adaptaci pracovníků na práci v organizaci. Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit proces adaptace a vzdělávání operátorů výroby a identifikovat adaptační a vzdělávací potřeby těchto zaměstnanců ve společnosti. Na základě empirického výzkumu v podobě dotazníkového šetření vybrané skupiny jsou navržena příslušná opatření vedoucí ke zlepšení tohoto procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, adaptace, proces a cyklus vzdělávání, principy a metody vzdělávání, motivace ke vzdělávání.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jakub Berger		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Adaptation and education of manufacturing operators at TRW-Carr Ltd.		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	64		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>This diploma thesis deals with the process of adaptation and education of employees of the company TRW-Carr Ltd. The work is focused on the process of adaptation and training of the manufacturing operators, the process and the cycle of corporate education and the adaptation of the employees to work in the organization. The aim of this diploma thesis was to evaluate the process of adapting and educating the manufacturing operators and to identify the adaptation and educational needs of these employees. Appropriate measures are proposed to improve this process based on the empirical research in the form of a questionnaire survey of selected groups.</p>		
KEY WORDS	<p>Education, adaptation, process and cycle of education, principles and methods of education, motivation for education.</p>		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			