



# Adaptační proces operátorů výroby ve vybraném podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Tomáš Dostrašil**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Adaptační proces operátorů výroby ve vybraném podniku

*Jméno a příjmení:* **Tomáš Dostražil**  
*Osobní číslo:* E18000398  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska personálního řízení s důrazem na adaptační proces.
2. Představení vybrané společnosti se zaměřením na personální činnosti.
3. Analýza procesu adaptace včetně návrhu optimalizace adaptačního procesu ve vybraném podniku.
4. Zhodnocení navržených opatření.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Přel. Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. 2016. *Introducing Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-06396-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PROQUEST. 2020 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

*Konzultant:* Maya Kučerová, HR Manager, ZF Automotive Czech s.r.o.

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2020

*Předpokládaný termín odevzdání:*

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2021

Tomáš Dostražil

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces operátorů výroby v podniku ZF Automotive Czech s.r.o. Výběr tématu je založen na přesvědčení autora, že kvalitní adaptace operátorů výroby je pro podniky v automobilovém průmyslu klíčová. Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část (první a druhá kapitola) se zabývá teoretickými východisky řízení lidských zdrojů a adaptačního procesu. Praktická část (třetí a čtvrtá kapitola) se zabývá analýzou adaptačního procesu ve vybraném podniku a konkrétními návrhy, jak tento proces zefektivnit. Cíl této bakalářské práce tak spočívá právě v návrzích optimalizace adaptačního plánu operátorů výroby vybraného podniku. Jedním z přínosů práce je detailní návrh příručky pro nové operátory výroby.

## **Klíčová slova**

Automobilový průmysl, řízení lidských zdrojů, adaptační proces, operátoři výroby, příručka pro zaměstnance

# **Annotation**

## **The Induction Process of Production Operators in a Selected Company**

The bachelor thesis is focused on the induction process of production operators in the company ZF Automotive Czech s.r.o. The choice of the topic is based on the author's belief that quality induction process of production operators is vital for companies in the automotive industry. The bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part (first and second chapter) deals with the theoretical basis of human resource management and the induction process. The practical part (third and fourth chapter) deals with analyzing the induction process in the selected company and specific proposals on how to streamline this process. This bachelor thesis aims to several proposals on how to optimize the onboarding plan of production operators in the selected company. One of this thesis's benefits is a detailed proposal of the handbook for newly hired production operators.

## **Key Words**

Automotive industry, human resource management, induction process, production operators, employee handbook

# Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	12
Úvod .....	13
1 Řízení lidských zdrojů v kontextu fungování organizace .....	15
1.1 Vymezení jednotlivých koncepcí personální práce .....	15
1.2 Důležitost personálních útvarů a jejich zaměstnanců v organizaci .....	17
1.2.1 Přínosy z hlediska strategie .....	18
1.2.2 Přínosy z hlediska jednotlivých činností HR.....	18
1.3 Obsazování volných pracovních míst jako předstupeň adaptace.....	20
1.3.1 Proces obsazení volného pracovního místa .....	20
2 Adaptační proces operátorů výroby.....	23
2.1 Adaptace v kontextu řízení výkonnosti zaměstnanců.....	23
2.2 Rozdělení a oblasti adaptace .....	25
2.3 Specifika adaptace operátorů výroby.....	26
2.3.1 Adaptace z hlediska operátora výroby.....	27
2.3.2 Adaptace z hlediska podniku .....	27
2.4 Role vedoucích pracovníků a operátorů výroby v rámci adaptačního procesu ....	30
2.5 Adaptační plán operátorů výroby.....	32
2.6 Adaptační proces šitý na míru generaci Y a nastupující generaci Z.....	34
2.6.1 Hodnocení a vzdělávání jako klíčové aspekty adaptace.....	35
2.7 Příručka pro nové zaměstnance .....	37
2.8 Shrnutí.....	38
3 Představení vybrané společnosti s důrazem na personální a adaptační aspekty.....	39
3.1 Charakteristika vybraného podniku .....	39
3.2 Personální řízení ve vybraném podniku.....	41

3.3	Role tréninkového centra a jeho využití .....	42
3.4	Co předchází adaptačnímu procesu ve vybrané společnosti .....	42
3.5	Průběh adaptačního procesu ve vybraném podniku .....	43
3.5.1	Průběh adaptace operátorů výroby v prvních třech dnech .....	44
3.5.2	Průběh adaptace operátorů výroby od čtvrtého dne .....	45
4	Návrh optimalizace adaptačního plánu vybraného podniku .....	47
4.1	Dotazníkové šetření .....	47
4.1.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	49
4.2	Navržená doporučení v adaptačním procesu .....	53
4.2.1	Návrh struktury orientačního balíčku.....	53
4.2.2	Modifikace adaptace s ohledem na specifika generace Y a generace Z .....	56
4.3	Zhodnocení navržených opatření.....	59
	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury.....	62
	Seznam příloh.....	65

## Seznam obrázků

Obr. 1: Proces obsazení volného pracovního místa.....	20
Obr. 2: Načasování řízení a hodnocení výkonu.....	24
Obr. 3: Návaznost jednotlivých nástrojů adaptačního plánu ve výrobním podniku .....	33
Obr. 4: Rozdělení metod podnikového vzdělávání .....	36
Obr. 5: Organizační struktura personálního oddělení vybraného podniku.....	41
Obr. 6: Rozdělení úkolů adaptace mezi manažery vybraného podniku .....	43
Obr. 7: Dopad kvalitní adaptace na jednotlivé oblasti.....	52
Obr. 8: Přední strana navrženého orientačního balíčku pro nové operátory výroby .....	54

## Seznam tabulek

Tab. 1: Vymezení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.....	19
Tab. 2: Výhody a nevýhody výrobních linek (proudové výroby) .....	27
Tab. 3: Rozdíly generací využitelné při adaptaci operátorů výroby .....	34
Tab. 4: Seznam poboček podniku ZF v rámci České republiky.....	40
Tab. 5: Zjednodušená podoba matice kompetencí využívaná v podniku ZF .....	46
Tab. 6: Přehled navržených opatření .....	53
Tab. 7: Návrh struktury orientačního balíčku pro nové operátory výroby .....	55
Tab. 8: Návrh řešení nedostatku času na individuální přístup.....	56
Tab. 9: Návrh řešení podceňované motivace nového operátora výroby .....	57
Tab. 10: Návrh řešení problému odchodu operátorů výroby již v průběhu adaptace .....	58
Tab. 11: Výpočet celkových nákladů za zaměstnance za hodinu (v Kč) .....	60

## **Seznam použitých zkratk, značek a symbolů**

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

GDPR – General Data Protection Regulation (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

HR – Human Resources (lidské zdroje)

HRM – Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

PO – požární ochrana

THP – technicko-hospodářský pracovník

# Úvod

Každý člověk se v průběhu svého života setkává s různými formami adaptace, a to nejčastěji v okamžiku, kdy se jedinec dostává do nového prostředí (do nové organizace, instituce). Příkladem takové situace je například již nástup malého dítěte do mateřské školy, kde se musí adaptovat – zjistit, jak se má chovat, zvládat požadavky učitelů, které jsou po dítěti vyžadovány, socializovat se mezi ostatní děti a poznat organizační kulturu, respektive poznat vzájemné vztahy, hodnoty ostatních a zvyky. To samé platí při přechodu na jinou instituci – od nástupu na první stupeň základní školy až po nástup na střední či vysokou školu.

Pro účely této práce je stěžejní adaptace v okamžiku, kdy nastupuje do nějaké organizace nový zaměstnanec. Princip je totiž podobný a pro organizace má špatně zvládnutá adaptace negativní ekonomické důsledky. Srovnáme-li adaptaci s příkladem dítěte ve škole, zjistíme, že princip je stejný. Jakmile si dítě či student ve škole nezvykne, nebude se tam cítit dobře, což se může projevit nedostatečnou motivací se vzdělávat (u zaměstnanců je projevem nedostatečné motivace podávat adekvátní pracovní výkon, což snižuje produktivitu práce). Dalším důsledkem může být touha ze školy odejít (obdobou u zaměstnanců je to odchod z nového zaměstnání, což zvyšuje fluktuaci pracovníků organizace). Je tedy v zájmu zaměstnavatele, aby měl podnik nastavený adaptační plán, kterým se bude při nástupu nového zaměstnance řídit.

Zvládnutí problematiky kvalitní adaptace nových zaměstnanců ve výrobních podnicích automobilového průmyslu může být pro jednotlivé podniky klíčové, a to zejména u operátorů výroby. Zaměstnanci pracující ve výrobě jsou totiž pro fungování celého podniku extrémně důležití, jelikož bez těchto pracovníků se organizace neobejde. Lze tedy konstatovat, že výrobní podnik je na operátorech výroby a na dalších pracovnících v obdobných pozicích přímo závislý.

Autor této práce působí několikátým rokem v prostředí automobilového průmyslu, a proto osobně vnímá důležitost těchto firem budovat „pevné jádro“ operátorů výroby, neboť zvýšená fluktuace se pro podnik negativně projevuje v několika ohledech. Nejen časté změny na pozicích operátorů výroby však mohou indikovat prostor pro zlepšení v rámci adaptačního procesu. Kvalitní adaptace je totiž počátkem jednak budování dlouhodobé

spolupráce s novým zaměstnancem, ale také je důležitá pro kvalitní a rychlé uvedení pracovníka do pracovního procesu, což se odráží v tak důležitých oblastech jako je produktivita práce, bezpečnost práce či kvalita vyráběných produktů.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy adaptačního procesu ve vybraném podniku navrhnout optimalizaci procesu v místech, kde se nachází prostor pro zefektivnění. Návrhy mohou pomoci ke zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace výrobních zaměstnanců, zvýšení bezpečnosti práce nebo zlepšení kvality vyráběných produktů.

Práce je rozčleněna do čtyř kapitol, přičemž první a druhá kapitola jsou zaměřeny na teoretická východiska personálního řízení podniku, a to jak v širším slova smyslu, tak v kontextu adaptačního procesu. Třetí kapitola je věnována představení výrobce součástek pro automobilový průmysl – společnosti ZF Automotive Czech s.r.o. Především díky spolupráci autora s personálním oddělením jabloneckého závodu této společnosti je v rámci třetí kapitoly také představen a zanalyzován adaptační proces závodu v Jablonci nad Nisou. Ve čtvrté kapitole je provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a jsou zde navržena konkrétní doporučení, jak optimalizovat adaptační plán ve snaze o maximální zefektivnění. Součástí tohoto návrhu je také vytvoření struktury příručky pro nové operátory výroby, tzv. orientačního balíčku.

Autorův návrh optimalizace adaptace vychází ze systematické analýzy, která byla v rámci této práce provedena. Tato analýza se opírá o odborné názory příslušných pracovníků jabloneckého závodu vybraného podniku, které byly získány prostřednictvím konzultací se supervizorkou tamního personálního oddělení a dvou dotazníků, které směřovaly na úzký okruh vedoucích pracovníků, kteří se aktivně na adaptaci operátorů výroby podílí.

# 1 Řízení lidských zdrojů v kontextu fungování organizace

Primárním cílem každého podniku je zvyšovat hodnotu majetku (respektive dosahovat co největšího zisku). K tomu, aby podnik tohoto cíle dosáhl, je zapotřebí efektivně využívat zdroje, kterými podnik disponuje a správně s nimi zacházet. Právě **využívání zdrojů je klíčovým aspektem fungování organizace jako celku**. Tyto zdroje lze chápat v ekonomickém pojetí jako **zdroje materiální, finanční, informační a lidské**. Všechny tyto zdroje jsou důležité pro fungování podniku a pro úspěšný podnik je nutné umět s nimi hospodařit a v neposlední řadě zabezpečit jejich řízení. Této problematice se věnují různé oblasti řízení organizace. Jednou z těchto oblastí řízení je **personalistika**. Ta se zabývá řízením organizace ve spojitosti s **lidskými zdroji** (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Právě **lidské zdroje mají unikátní roli v podniku, jelikož s ostatními zdroji pracují**. Jsou totiž **nositeli informací**, na základě kterých se uskutečňují různá podniková rozhodnutí. Lidské zdroje také různou měrou zacházejí se **zdroji finančními a materiálními**. Z tohoto pohledu **lze lidské zdroje chápat jako nejcennější zdroj v rámci podniku**. Pro management podniků je tudíž nezbytné umět s lidskými zdroji pracovat a řídit je (Koubek, 2015).

## 1.1 Vymezení jednotlivých koncepcí personální práce

Personalistika (někdy též personální práce) je velmi obecný pojem, neboť existují různé přístupy, které chápou personalistiku v odlišném pojetí. Koubek (2015, s. 14) uvádí, že se v teorii nachází několik pojmů, které „*označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.*“ Těmito termíny jsou **personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů** (dále také HRM). V rámci následujících podkapitol jsou jednotlivé koncepce personální práce vysvětleny, a to z důvodu snazšího pochopení řešené problematiky v následujících částech této práce (Koubek, 2015).

**Personální administrativa** zahrnuje pouze služby, které se týkají administrativních záležitostí spojených se zaměstnáváním osob v podniku. Toto pojetí personální práce tak zahrnuje pouze podpůrné činnosti, jakými jsou například správa dokumentů

zaměstnanců. Tento typ je z hlediska koncepce personální práce nejstarší, není již v současné době hojně využíván, jelikož trendem dnešního řízení podniků je delegování pravomocí na podřízené útvary a pracovníky. Právě personální administrativa je spíše využitelná v podnicích s minimálně delegovanými pravomocemi (Koubek, 2015).

Další koncepcí personální práce je **personální řízení**. Oproti personální administrativě mají personální útvary větší pravomoci. Personální řízení je charakteristické pro podniky, kde vrcholový management deleguje určitou část pravomocí na jiné útvary. Personální útvar má za úkol řešení problémů uvnitř podniku, které se týkají zaměstnanců. V jejich kompetenci tak obvykle bývá například řízení zaměstnanosti v podniku, což znamená, že se tento útvar z části podílí na strategickém řízení podniku (Koubek, 2015).

Z hlediska této práce je nejdůležitějším pojetím takzvané **řízení lidských zdrojů (HRM)**, které jak uvádí Koubek (2015, s. 15), „*se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.*“ Toto nejširší pojetí, na rozdíl od koncepce personálního řízení, klade důraz na strategický a ucelený přístup ve všech oblastech personální práce. Je tedy nezbytné zvažovat dlouhodobé důsledky jednotlivých rozhodnutí pro podnik, a také zohlednit a formulovat strategické cíle organizace. Filozofie řízení lidských zdrojů je založena manažersky a podnikatelsky, zároveň zdůrazňuje roli nižších manažerů, respektive delegování pravomocí na ně. Důležitá je tedy zejména vzájemná spolupráce s liniiovými manažery. Specialisté na lidské zdroje se v rámci této koncepce podílí na celopodnikové strategii a již dávno nejsou považováni za administrativní pracovníky (Armstrong, 2007; Armstrong a Taylor, 2015).

V pojetí **HRM** je zásadním úkolem personalistiky **zajistit organizaci dostatečně schopnými a motivovanými lidmi**. Tito lidé jsou totiž tahouny organizace a díky nim může organizace dosahovat či překonávat plánované výkony, naplňovat cíle organizace a odlišit společnost od konkurence (Šikýř, 2016).

Pro **řízení lidských zdrojů** je tedy důležité klást důraz na strategickou stránku personální práce. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby specialisté na řízení lidských zdrojů znali také externí prostředí (zejména makroprostředí), kde se pracovní síla podniku formuje (Koubek, 2011).

### **Z hlediska makroprostředí sem patří zejména:**

- **faktory demografické** – sledování vývoje populace s dopadem na vytváření pracovní síly – například chybějící pracovní síla v okolí podniku, hodnotová orientace lidí, do které patří profesní zaměření jednotlivců, mobilita pracovních sil včetně mezinárodní mobility (dostupnost pracovníků ze zahraničí) a rezidenční poutavost okolí, k demografickým faktorům dále řadíme sledování rostoucího trendu odchodu zaměstnanců do starobního důchodu,
- **faktory ekonomické** – pozorování aktuální situace na trhu práce (zejména míra nezaměstnanosti v regionu podniku a výše mezd v odvětví),
- **faktory technologické** – sledování technologického vývoje s důrazem na případnou využitelnost ve firmě,
- **faktory legislativní a politické** – nutnost dodržování českého právního řádu i nařízení EU – především Zákoník práce, Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen GDPR), sledování výše minimální mzdy, daní a ostatních poplatků nebo požadavků EU (Koubek, 2011; Myslivcová, et al., 2017).

**Závěrem je důležité zmínit, že tato bakalářská práce již bude dále vycházet právě z koncepce HRM, která představuje moderní pojetí personální práce.**

## **1.2 Důležitost personálních útvarů a jejich zaměstnanců v organizaci**

Právě v rámci koncepce HRM je role personalisty obzvláště důležitá, a to ze dvou hledisek. Tím prvním je **důležitost z hlediska strategické úrovně** a druhým **důležitost z hlediska jednotlivých činností HR**. Vymezení konkrétní role však závisí také na pozici, na jaké se daný personální pracovník v rámci útvaru nachází. Některé podniky mají například v rámci HR oddělení zvlášť specialisty na nábor, vzdělávání nebo odměňování zaměstnanců. **Obecně však lze konstatovat, že zaměstnanci HR usilují o zlepšování výkonu organizace, a to:**

- odhalováním problémů či nedostatků týkajících se zaměstnanců i celé organizace,
- následným posuzováním důsledků těchto problémů,
- informováním managementu o daném problému včetně poskytnutí návrhu řešení (Armstrong a Taylor, 2015).

### 1.2.1 Přínosy z hlediska strategie

Personální oddělení by mělo zohlednit strategické záměry podniku, a také se na jejich formulování podílet. Armstrong a Taylor (2015, s. 80) uvádí, že „*personalisté stále více přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace.*“ Konkurenční výhody lze dosáhnout díky efektivní a fungující **personální strategii**. Ta by totiž měla podporovat spokojenost zaměstnanců a s tím spojenou vyšší produktivitu práce. Oba tyto faktory mají za následek poskytování kvalitnější služby zákazníkům, což se projeví pozitivně například v růstu prodeje či loajalitě zákazníka (Myslivcová, et al., 2017).

Personální útvar také může přispět k permanentnímu **zvyšování angažovanosti** všech pracovníků společnosti, a to například díky vymyšlení a následnému uskutečnění různých programů, které mají za cíl zmiňovanou angažovanost zvýšit. Výsledkem vyšší angažovanosti je využití potenciálu každého zaměstnance na maximum. Jelikož angažovaný zaměstnanec vytváří pro podnik přidanou hodnotu, společnost si takového zaměstnance bude vážit (Armstrong a Taylor, 2015; Myslivcová, et al., 2017).

Armstrong a Taylor (2015, s. 80) ve své knize ještě dodávají, že „*personalisté si musí neustále uvědomovat etický rozměr své práce.*“ **Personální útvar by tak měl nejen dodržovat, ale i podněcovat a podporovat etické jednání s lidskými zdroji.** Z hlediska strategie jde o to, aby nebyl zaměstnanec chápán jako prostředek k dosahování cílů organizace. Strategické cíle tak musí být v souladu s právy a potřebami zaměstnanců. Zároveň je třeba zacházet se zaměstnanci zdvořile a po všech stránkách poctivě (Armstrong a Taylor, 2015).

### 1.2.2 Přínosy z hlediska jednotlivých činností HR

**Systematické získávání, využívání a rozvíjení zaměstnanců** je hlavním úkolem personalistiky. Právě proto je důležité zajistit jednotlivé činnosti s tímto úkolem spojené. Tabulka č. 1 na straně 19 zřehledňuje jednotlivé personální činnosti a zvýrazňuje ústřední téma této práce – adaptaci nových zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Tab. 1: Vymezení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů

Jednotlivé oblasti HRM	Stěžejní činnosti
Personální plánování	strategické plánování, plánování počtu zaměstnanců, pokrytí zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců
Vytváření, analýza pracovních míst	popis pracovního místa – náplň, pravomoci, odpovědnost, specifikace daného pracovního místa
<b>Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců</b>	<b>zveřejňování volných pracovních míst, získávání a výběr vhodných uchazečů, přijímání zaměstnanců a následná adaptace nových zaměstnanců</b>
Hodnocení zaměstnanců	příprava metodiky hodnocení, zpracování dokumentů ohledně hodnocení, jejich vyhodnocování, navrhování opatření, kontrola dodržování opatření
Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru	zařazování zaměstnance na danou pozici, případné přesuny na jinou pozici, povýšení, sesazení, propuštění
Odměňování zaměstnanců	organizování a poskytování zaměstnaneckých benefitů
Vzdělávání zaměstnanců	identifikace, plánování a organizování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání
Pracovní vztahy	organizování jednání vedení společnosti s odbory, zápisy z jednání, zaměstnanecké vztahy, vyřizování stížností a disciplinárních jednání
Péče o pracovníky	bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP), požární ochrana (dále jen PO), pracovní doba, sociální služby (např. stravování, volnočasové a kulturní aktivity)
Personální informační systém	zjišťování, uchování, zpracování, analýza různých dat (např. ohledně pracovních míst, zaměstnanců či mezd)

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Koubek, 2011)

Z tabulky č. 1 je patrné, do jaké oblasti HR adaptace zaměstnanců patří a v jaké fázi je z hlediska příchodu nového zaměstnance uskutečňována. Z tabulky tedy vyplývá, že adaptaci předchází personální plánování, vytváření pracovního místa, získávání a výběr zaměstnanců včetně přijímacích pohovorů a samotného přijetí vybraných zaměstnanců. Právě v rámci přijímání zaměstnanců je podepsána pracovní smlouva. Následuje adaptace, kdy je zaměstnanec uveden na pracoviště či seznámen s pracovním prostředím. Po adaptaci již následují ostatní činnosti, jakými jsou hodnocení zaměstnanců, jejich

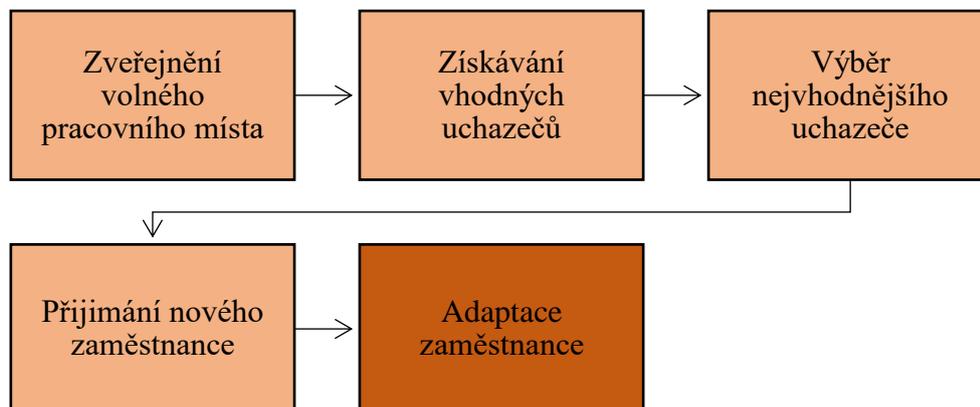
přeřazování na jinou pozici, odměňování, vzdělávání a další. Celý tento proces je z hlediska zaměstnance logicky uzavřen ukončením pracovního poměru zaměstnance s příslušnou společností. Nedílnou součástí HRM jsou také oblasti pracovních vztahů, péče o pracovníky a personálního informačního systému.

### 1.3 Obsazování volných pracovních míst jako předstupeň adaptace

Zde je důležité poznamenat, že adaptační proces většina autorů zařazuje do **procesu obsazování volných pracovních míst** (jak ostatně ukazuje tabulka č. 1 na straně 19). Toto zařazení je logické, jelikož k tomu, aby vůbec adaptace nového zaměstnance mohla proběhnout, je zapotřebí, aby nejprve proběhly jednotlivé kroky v rámci celého procesu **obsazení volného pracovního místa**.

#### 1.3.1 Proces obsazení volného pracovního místa

Proces obsazení volného pracovního místa začíná poté, co je pracovní místo vytvořeno a je naplánován počet zaměstnanců, který je na dané místo třeba obsadit. Na obrázku č. 1 je znázorněn proces obsazení volného pracovního místa, počínaje zveřejněním volného pracovního místa a konče adaptací nového zaměstnance.



Obr. 1: Proces obsazení volného pracovního místa

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Šikýř, 2014)

Jak obrázek č. 1 ukazuje, prvním krokem ze strany organizace je **zveřejnění volného pracovního místa**. K takovému kroku společnost přistoupí v případě, kdy:

- rozšiřuje svoji činnost,
- dojde k uvolnění pracovního místa stávajícím zaměstnancem.

Následuje fáze **získávání vhodných uchazečů** (potencionálních zaměstnanců). V rámci získávání se organizace snaží navázat kontakt s dostatečným počtem potencionálních zaměstnanců tak, aby si později mohla vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče. Důležité přitom je, aby firma důkladně zvažila, zda je pro ni vhodné čerpat z externích zdrojů (hledat uchazeče, které trh práce nabízí) nebo zdrojů interních (současných pracovníků organizace). K nejčastějším nástrojům získávání uchazečů na danou pozici patří zveřejnění pracovního místa na internetu či spolupráce s úřady práce a personálními agenturami. K dalším možnostem patří také spolupráce se středními či vysokými školami nebo oslovení konkrétního jedince napřímo (Šikýř, 2016).

V dalším kroku si musí společnost **vybrat nejvhodnějšího uchazeče** z těch, kteří se na danou pozici hlásí. Výběr toho správného zaměstnance je obvykle na rozhodnutí **přímého nadřízeného**. Jednotlivé kroky a způsob výběru závisí na obsazované pozici. Obecný postup výběru toho nejlepšího kandidáta, který se na danou pozici hlásí, je zpravidla následující:

- **výběr na základě životopisu** kandidáta (lze buďto rovnou vybrat konkrétního uchazeče nebo provést **užší výběr uchazečů**, kteří budou následně pozváni na osobní pohovor),
- **osobní pohovor**, kterého by se měl zúčastnit především přímý nadřízený potencionálního uchazeče (vedle příslušného zaměstnance HR oddělení),
- **testování potencionálních zaměstnanců**, jež některé firmy využívají jako dovršení procesu výběru (Šikýř, 2016).

Předposlední fází je proces **přijímání nového zaměstnance**. Tato etapa následuje poté, co zástupci podniku vybrali úspěšného kandidáta na pozici a ten následně s nabídkou na pracovní místo souhlasí. Proces přijímání zahrnuje několik formálních náležitostí, které vedou k **uzavření pracovněprávního vztahu** (nejčastěji podpisem pracovní smlouvy, méně často jmenováním nebo volbou). Proces přijímání zaměstnance končí nástupem do práce (Šikýř, 2016).

Koubek (2015) ještě dodává, že před samotným podpisem pracovní smlouvy by měl personalista nově přichozícího zaměstnance ústně obeznámit s právy a povinnostmi zaměstnance i zaměstnavatele.

Pro zpřehlednění lze fázi přijímání zaměstnance rozdělit takto (v chronologickém pořadí):

- **informování o přijetí** a následný souhlas uchazeče s přijetím pracovního místa,
- **absolvování vstupní lékařské prohlídky,**
- **ústní projití pracovní smlouvy** včetně zmínění práv a povinností obou stran,
- **zodpovězení veškerých dotazů** ze strany nového zaměstnance,
- **podpis pracovní smlouvy,**
- **zařazení do personální evidence** (zejména vyhotovení osobní karty zaměstnance, podnikového průkazu, mzdového listu a také evidenčního listu důchodového zabezpečení, dále povinnost zaměstnavatele přihlásit do 8 dnů zaměstnance ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění, a pokud zaměstnanec dříve již pracoval, tak převzetí zápočtového listu),
- **uvedení nového zaměstnance na pracoviště,** kde personalista oficiálně předá pracovníka přímému nadřízenému, který ho znovu seznámí s právy a povinnostmi a také s BOZP či PO, dále představí nového zaměstnance ostatním kolegům a předá veškeré důležité informace ohledně toalet, závodního stravování či šaten,
- **vysvětlení jeho pracovní náplně, popř. zadání konkrétních pracovních úkolů** (Koubek, 2015).

**Právě fáze přijímání zaměstnance je můstkem k adaptaci,** jelikož některé aktivity se s adaptací prolínají. Z tohoto důvodu jsou tyto aktivity patřící do fáze přijímání někdy též označovány jako tzv. **Pre-Onboarding** (odvozeno z angl. pre – před, onboarding – adaptace). Ten začíná okamžikem, kdy je zaměstnanec seznámen s přijetím na danou pozici a končí ve chvíli, kdy skutečně nastoupí na pracovní místo. Cílem těchto aktivit je pečovat o pracovníky **prostřednictvím podpůrných kroků** již před jejich nástupem. Ze strany vedení podniku je snahou snížit pravděpodobnost, že si zaměstnanec nástup na dané pracovní místo rozmyslí. Poslední fází procesu obsazení volného pracovního místa je **adaptace zaměstnance,** která bude podrobně popsána v kapitole č. 2 (Häfner, 2019).

## 2 Adaptační proces operátorů výroby

Tato kapitola je věnována jádru této práce – **adaptačnímu procesu** (někdy je také používán termín **adaptace**, orientace zaměstnanců, zapracování či onboarding). Již z obrázku č. 1 je patrné, že adaptace zaměstnance dovršuje **proces obsazení volného pracovního místa**.

**Adaptační proces pomáhá nově příchozím zaměstnancům se rychle a hladce přizpůsobit sociálním a výkonovým aspektům nového pracovního místa.** Po efektivním náboru a konkrétním výběru nejlepšího uchazeče je adaptace dalším klíčovým nástrojem, který také přispívá ke zlepšení efektivity **řízení talentů, tzv. talent managementu** (Bauer, 2010).

V očích zaměstnance navíc **adaptace přispívá k vytváření příznivého obrazu o podniku.** Z tohoto pohledu začíná adaptační proces již prvním setkáním s vedoucím pracovníkem v rámci pohovoru, kde si zaměstnanec utváří první dojmy nejen o firmě jako celku, ale také o lidech, kteří na pohovoru firmu zastupují (Foot, et al., 2016).

Koubek (2015) používá ve svých publikacích pojem **orientace pracovníků**, kterou definuje jako *„specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“* (Koubek, 2015, s. 192)

### 2.1 Adaptace v kontextu řízení výkonnosti zaměstnanců

V současné době roste význam **řízení výkonnosti zaměstnanců** (řízení pracovního výkonu), který je také označován jako takzvaný **performance management**. Řídit efektivně výkonnost zaměstnanců podniku je důležité z následujících důvodů:

- **fenomén globalizace** – vzájemná provázanost a závislost jednotlivých subjektů na sobě urychluje technologický pokrok, **zájmové skupiny mají vysoké požadavky**, jelikož vyžadují kvalitu služeb a usilují o kvalitnější výkon organizace, a tedy i jednotlivců,
- **rostoucí konkurenceschopnost v odvětví**, přičemž výkonní pracovníci podniku jsou zdrojem konkurenční výhody,

- **zajištění kvalitního výkonu pracovníků, pracovních skupin či jednotlivých oddělení podniku** – kvalitní výkon pomáhá podniku dosáhnout svých cílů, zejména vytyčených strategických cílů podniku (Beardwell a Thompson, 2017).

**Řízení výkonnosti zaměstnanců** je tedy pojem označující proces řízení a koordinaci činností pracovníků, jehož cílem je dosažení vytyčených cílů organizace. V rámci velkých podniků je výkon obvykle řízen **HR manažery ve spolupráci s liniovými manažery**. Součástí řízení výkonnosti je také **hodnocení výkonnosti**. Toto hodnocení provádí vedoucí pracovníci buďto na pravidelné bázi nebo nepravidelně. V rámci hodnocení probíhá předání zpětné vazby pracovníkovi s cílem pracovníka motivovat. Zpětná vazba (ústní či písemná) může obsahovat informace, v čem by se měl zaměstnanec zlepšit. Načasování, tedy kdy je důležité výkonnost řídit a hodnotit, je znázorněno na obrázku č. 2 (Horváthová, et al., 2016).



*Obr. 2: Načasování řízení a hodnocení výkonu*

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Beardwell a Thompson, 2017)

Jak je znázorněno na obrázku č. 2, řízení a hodnocení výkonnosti je důležité již ve **fázi adaptace**, ale také v rámci následného **vzdělávání a rozvoje**. Důležité je také nezapomínat na **průběžné řízení a hodnocení výkonu** v pravidelných intervalech po celou dobu, kdy je pracovník v organizaci zaměstnán. Důležitost **řízení výkonu** však nastává v okamžiku

**adaptace.** Jak uvádí Beardwell a Thompson (2017), součástí řízení výkonnosti by během adaptace mělo být:

- podněcování plánů rozvoje pracovníka (osobního i kariérního rozvoje),
- seznámení pracovníka se způsoby, jakými podnik sleduje a řídí výkon,
- závazek společnosti týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníka,
- **hodnocení výkonu**, zejména při **ukončení adaptačního procesu pracovníka** v rámci zhodnocení úspěšnosti **pracovní adaptace**.

Proces řízení výkonnosti je samozřejmě důležitý také v rámci následného **vzdělávání a rozvoje**, který již není součástí adaptace zaměstnance, ale pokračuje po celou dobu, kdy je pracovník v organizaci. Cílem je zabezpečovat efektivní výkon pracovníka, respektive předávat pracovníkovi potřebné informace či dovednosti k tomu, aby mohl plnit úkoly na takové úrovni, která je zaměstnavatelem požadována. Důležitost následného vzdělávání a rozvoje však neplatí pouze pro řadové zaměstnance, ale i pro manažery na všech úrovních managementu (Beardwell a Thompson, 2017).

## 2.2 Rozdělení a oblasti adaptace

Adaptaci můžeme rozdělit na formální a neformální. K **neformální adaptaci** dochází bez cíleného organizovaného plánu ze strany vedení podniku – probíhá tedy nahodile (neřízeně) a je dána zejména působením ostatních kolegů na nového spolupracovníka, který se mezi nimi adaptuje. Naproti tomu **adaptace formální** probíhá koordinovaným způsobem, respektive by měla probíhat dle nastaveného adaptačního plánu podniku (viz podkapitola 2.5). V rámci této formální adaptace hraje důležitou roli bezprostřední nadřízený daného pracovníka, popřípadě pracovník personálního oddělení. Jelikož formální adaptaci může podnik ovlivnit, bude další část práce věnována již pouze této formě adaptace (Bauer, 2010).

Horváthová, et al. (2016, s. 120) nebo například Váchal a Vochozka (2013, s. 305), zmiňují pojmy **pracovní** a **sociální adaptace**. Právě druzí jmenovaní vysvětlují, že se adaptace odehrává na dvou úrovních, které se prolínají a jsou neoddělitelné. Cílem **pracovní adaptace** je postupně sladit osobní předpoklady, jimiž pracovník disponuje, s požadavky, které jsou po tomto jedinci vyžadovány v souvislosti s jeho pracovním zařazením. Cílem **sociální adaptace** je daného pracovníka postupně socializovat, tedy začlenit do pracovního kolektivu (Váchal a Vochozka, 2013).

Adaptaci lze také rozdělit do tří oblastí na **celopodnikovou, útvárovou (týmovou)** a **adaptaci na dané pracovní místo**. **Celopodniková adaptace** je pro všechny pracovní pozice v rámci podniku stejná, jelikož je zaměřena na obecné informace. **Útvárová (týmová) adaptace** je přizpůsobena informacím, které se týkají dané pracovní skupiny a pracoviště, v rámci kterého nový zaměstnanec působí. **Adaptace na dané pracovní místo** zahrnuje specifika konkrétní pracovní pozice (Koubek, 2015).

Váchal a Vochozka (2013, s. 307) tvrdí, že „o adaptaci hovoříme vždy, je-li proces formalizován a řízen“. Zároveň připomínají, že by se adaptace neměla týkat pouze **nově přicházejících zaměstnanců**, ale také **zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení v rámci podniku** nebo **zaměstnanců, kteří z nějakého důvodu nebyli delší dobu na svém původním pracovišti a nyní se na něj vrací**.

### 2.3 Specifika adaptace operátorů výroby

Jelikož je v této práci řešena adaptace v souvislosti s prací **operátora výroby**, bude zde nejprve představena **vnitřní organizace výroby (resp. pracoviště operátora výroby)**, a poté budou uvedeny přínosy, které kvalitní adaptace přináší, a to jak pro **nové operátory výroby**, tak pro **výrobní podnik**, kde operátor působí.

Základní prvek podniku je **pracoviště**. Z pohledu předmětného uspořádání ve výrobě je pracoviště v podnicích automobilového průmyslu obvykle soustředěno do **výrobních linek**, které jsou charakteristické koncentrovaným uspořádáním pracovišť, kde na sebe bezprostředně navazují jednotlivé pracovní operace. **Operátor výroby** (pracovník výrobní linky) musí být schopen sladit **takt pracoviště** s **taktem výrobní linky**, jelikož **proudová výroba** (hromadná či velkosériová výroba za využití výrobních linek) vyžaduje plynulou návaznost operací, které jsou v rámci zpracování produktu na výrobní lince prováděny (Synek a Kislingerová, 2015, s. 340).

Pro uvědomění si případných problémů, které mohou nastat při **pracovní adaptaci operátora výroby**, jsou v tabulce č. 2 uvedeny výhody a nevýhody **proudové výroby** (práce na výrobní/proudové lince) a **barevně zvýrazněny** takové **výhody a nevýhody**, které mají **zásadní význam při pracovní adaptaci operátora výroby**. Tyto zvýrazněné body vystihují **specifika práce operátora výroby** a v průběhu adaptačního procesu musí být zohledněny.

Tab. 2: Výhody a nevýhody výrobních linek (proudové výroby)

Výhody výrobních linek	Nevýhody výrobních linek
vysoká produktivita	požadavky na zvládnutí pracovního taktu
využití mechanizace a automatizace	porucha stroje vede k zastavení celé linky
práce nevyžaduje vyšší kvalifikaci pracovníka	monotónní práce operátora výroby
kratší průběžná doba výroby	synchronizace pracovního a výrobního taktu
snazší a méně nákladná manipulace, přeprava	častější potřeba údržby
snazší řízení celého pracoviště (výrobní linky)	kapitálová náročnost při pořízení
plynulý materiálový tok	
nekumuluje se množství rozpracované výroby	

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Synek a Kislingerová, 2015)

### 2.3.1 Adaptace z hlediska operátora výroby

Obecně lze konstatovat, že adaptace novému operátorovi **pomáhá rychle se přizpůsobit pracovnímu místu tak, aby byl v práci spokojený**, a to **po stránce sociální** (aby „zapadl“ do kolektivu s ostatními kolegy), a také **po stránce výkonnostní** (aby zvládl odvést svoji práci bez stresu, způsobeném například tím, že nestíhá výrobní takt, nezvládá splnit výkonové normy nebo si například není jistý správností pracovního postupu). Adaptace dále přispívá k **vytváření příznivých představ o podniku** ze strany zaměstnance a také pracovníka motivuje. **Motivace** by měla být poskytnuta jak ze strany přímého nadřízeného (liniového manažera ve výrobě), tak ze strany personálního oddělení. Důležitá je však především podpora od liniového manažera daného pracoviště (výrobní linky).

### 2.3.2 Adaptace z hlediska podniku

Pro podnik je důležité, aby **byl nově příchozí operátor výroby co nejdříve schopen podat požadovaný výkon**. Tomu v rámci adaptace přispívá **systematické zaškolení jedince**, jehož cílem je poskytnout adekvátní znalosti a dovednosti týkající se jeho pracovního místa.

Právě dosažení **požadované produktivity** operátora výroby je důležitým přínosem adaptace, jelikož produktivita operátorů výroby plní zásadní roli z hlediska **přežití podniku**. Nesplnění požadovaného výkonu operátora výroby znamená pokles produktivity celé výrobní linky. V návaznosti na **podniky působící v automobilovém průmyslu** je potřeba zmínit, že se zpravidla jedná o **velkosériovou výrobu**, kde jsou vyráběny **produkty**

**různých druhů a variant provedení v sériích.** Jelikož jsou vyráběné produkty (vyráběné na stejné výrobní lince a stejných zařízeních) podobné, je zapotřebí, aby operátor výroby zvládal co nejdříve **rozlišovat jednotlivé druhy výrobků** (například pro případné rozpoznání špatné komponenty na daném výrobku), a také by měl **ovládat práci na všech výrobních operacích** v rámci daného pracoviště (výrobní linky). V pokročilé fázi adaptace by měl operátor výroby již **ovládat „celou“ výrobní linku**, a to včetně **přenastavení (či přeměny) strojů** v okamžiku přechodu na jinou sérii (Tomek a Vávrová, 2014).

Správně koncipovaná adaptace by také měla vést ke **snížování dobrovolné fluktuace**, jelikož pro podnik je **žádoucí udržet si svoje zaměstnance dlouhodobě**. Ve fázi adaptace je tedy **cílem podniku snížit riziko odchodu nového zaměstnance** v prvních týdnech či měsících. K brzkému odchodu dochází nejčastěji z důvodu nespokojenosti – například kvůli špatnému vztahu s nadřízeným či nedostatečně nebo nesrozumitelně zadanými pracovními úkoly během adaptace. Právě to bezprostředně souvisí se vzdělávacím procesem v rámci adaptace – počínaje vstupními školeními a zaučením na pracovišti. Právě **udržení pracovníků, kteří již podávají plnohodnotný výkon**, představuje pro **podnik nespornou výhodu**. Jak uvádí Maršíková, et al. (2019, s. 115), „*vysoká fluktuace může vážně poškodit produktivitu a ekonomické výsledky firmy*“. Udržovat fluktuaci na nízké úrovni se však netýká pouze adaptace, jelikož problematika fluktuace je obecně cílem efektivního řízení lidských zdrojů jako takového (Wapshott a Mallett, 2016).

V adaptačním plánu podniku nesmí chybět záležitost týkající se **BOZP**, která by měla být vysvětlena zaměstnanci **ústně v rámci vstupního školení**. Cílem BOZP je v **maximální míře přispět k tomu, aby pracovník vykonával svoji práci bezpečně a předcházel úrazům**. Právě zákonná vstupní **školení BOZP** mají vést k **získání teoretických vědomostí i praktických zručností za účelem vytváření uvědomělého stavu pracovníků organizace** k tomu, aby **dodržovali předpisy, normy, pracovní postupy bezpečnosti při práci** a další **preventivní opatření před úrazy a nemoci z povolání**. Vzdělávání v oblasti BOZP je nezbytné ve výrobních i nevýrobních podnicích, přičemž v rámci výrobních podniků, zejména u výrobních pracovníků, je vzdělávání BOZP extrémně důležité, jelikož zde existuje zvýšené riziko úrazu (Vargová, et al., 2017).

Koubek (2015, s. 196) doporučuje zahrnout BOZP i do příručky pro nové zaměstnance (tzv. orientačního balíčku). Šikýř (2016, s. 160) ještě zmiňuje, že „*podle zákoníku práce*

je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců, která se týkají výkonu práce.“ V případě, kdy není možné rizika BOZP dostatečně eliminovat, musí zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout **osobní ochranné pracovní prostředky** (dále jen OOPP). U operátorů výroby je v rámci OOPP nejčastěji využíváno pracovních rukavic, ochranných brýlí a bezpečnostní obuvi (Šikýř, 2016).

Adaptaci by měl podnik také využít k **prevenci před špatnou kvalitou výrobků**. Nenadál (2018, s. 16) zmiňuje, že v různých oblastech ekonomiky jsou na kvalitu výrobků (služeb, informací, procesů či například pracovníků) různé pohledy. Zároveň zmiňuje, že v **automobilovém průmyslu** znamená kvalita (neboli jakost) zejména dva aspekty: „**nulový rozsah vad a spolehlivost**“. Z pohledu **zákazníka (odběratele)**, kterého kvalita zajímá nejvíce, jde v tomto případě především o **kvalitu (bezzávadnost) vyrobených produktů**. Adaptace operátorů výroby je důležitá z pohledu kvality proto, že u nových operátorů je zvýšené riziko „nezachycení“ či způsobení vady (např. nezachycená vada vzniklá na předcházející výrobní operaci výrobní linky, montáž špatné komponenty či nedodržení balícího předpisu, v důsledku kterého dojde k poškození výrobků). Právě **špatná kvalita** (nesplnění požadavku zákazníka) má pro podnik **dlouhodobý negativní ekonomický dopad**. Z hlediska podniku patří mezi **nejzranitelnější důsledky špatné kvality**:

- nespokojenost zákazníka (odběratele),
- ztráta zakázky (pokles prodeje),
- nízká produktivita či pokles pracovní morálky zaměstnanců,
- náklady na opatření k nápravě (např. najmutí externí firmy na kontrolu kvality),
- náklady spojené s nedodržením závazků a reklamacemi,
- všeobecné plýtvání (Nenadál, 2018, s. 17).

Kvalitní adaptace je zároveň počátkem **efektivní práce s talenty** v rámci **řízení talentů**. Pro HR manažery by totiž mělo být důležité **udržet takové pracovníky, kteří jsou pro podnik nejperspektivnější a nejschopnější**, což je právě **cílem systému řízení talentů**. V případě **operátorů výroby** jde o **budování „pevného jádra“** výrobních zaměstnanců, tedy o **vytváření dlouhodobé pracovní spolupráce**. Ta může vyústit například v přechod z agenturního stavu do kmenového stavu (operátoři výroby běžně

nastupují přes agenturu) či v kariérní postup. V konečném důsledku představuje řízení talentů **konkurenční výhodu** a z dlouhodobého hlediska i lepší ekonomické výsledky podniku (Bauer, 2010).

Z hlediska podniku všechny přínosy, vyjmenované v této kapitole, **přispívají k nižším nákladům**, což v konečném důsledku znamená **vyšší zisk podniku**. Z toho plyne, že **kvalitně propracovaný a především využívaný adaptační plán může mít na podnik značný pozitivní ekonomický dopad**, a to nejen z krátkodobého, ale **především z dlouhodobého hlediska**. Pro manažery, kteří se na adaptaci podílejí, je důležité znát tyto přínosy proto, aby se mohli podílet na tvorbě adaptačního plánu a především jeho implementaci do praxe, tedy aby věděli, **na co se v rámci adaptace zaměřit a podle čeho kvalitu adaptace hodnotit**.

## **2.4 Role vedoucích pracovníků a operátorů výroby v rámci adaptačního procesu**

Adaptačního procesu se v souladu s tématem této práce zúčastní:

- **linioví manažeři** (přímí nadřízení, zodpovídají za vedení adaptovaných pracovníků, dosahování plánovaného výkonu i naplňování strategických cílů podniku),
- **personalisté** (popřípadě v rámci outsourcingu **poskytovatelé personálních služeb**),
- **specialisté na vzdělávání**,
- **operátoři výroby** (pracovníci výrobní linky, jsou v roli adaptovaných pracovníků).

**Linioví manažeři** se podílí na řízení a vedení lidí, a proto plní v rámci moderního přístupu HRM důležitou roli. Úkolem manažera je totiž zadávat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, koordinovat práci těchto zaměstnanců, kontrolovat a hodnotit odvedenou práci, rozdělovat instrukce, zabezpečit a kontrolovat dodržování BOZP, podílet se na procesu odměňování zaměstnanců, rozvíjet své podřízené z hlediska jejich odbornosti a v neposlední řadě také dohlížet na dodržování předpisů (právních i interních předpisů). Šikýř (2016, s. 35) také zdůrazňuje, že manažeři „*odpovídají za adaptaci nového zaměstnance.*“

**Personalisté** naproti tomu zajišťují veškeré administrativní, koncepční, metodické, analytické a poradenské činnosti, které souvisí s vedením zaměstnanců. Význam personalistů roste s velikostí společnosti. Například u menších podniků práci personalisty

přebírají manažeři. Dvořáková (2012, s. 15) tvrdí, že podnik, který má více jak 100 zaměstnanců, by měl mít pro výše uvedené činnosti vlastní personalisty. Počet personalistů se pak odvíjí od velikosti organizace. Pro velkou organizaci je typické zřízení personálního oddělení, které sdružuje větší počet personalistů, kteří se zaměřují na určitou problematiku personální práce – například odměňování či vzdělávání (Dvořáková, 2012).

### **Spolupráce liniových manažerů a personálních pracovníků**

Armstrong a Taylor (2015, s. 87) zmiňují, že „*personalisté pomáhají zlepšovat schopnost organizace efektivně dosahovat očekávaných cílů a spolupracují s liniovými manažery na dosahování požadovaného výkonu.*“ Spolupráce **řídících pracovníků**, primárně liniových manažerů, a **personalistů** je v rámci koncepce HRM důležitá, a proto nelze opomenout efektivní spolupráci ani v rámci adaptačního procesu. Vzájemná spolupráce je důležitá v okamžiku **vyhodnocování účinnosti nastaveného adaptačního plánu** nebo při **vyhodnocování průběhu adaptace pracovníků**. Velké výrobní podniky často v rámci **pracovní adaptace**, zejména vzdělávání pracovníků na pracovišti, využívají „prostředníků“ mezi liniovými manažery a personalisty – těmi jsou **specialisté na vzdělávání**.

**Specialisté na vzdělávání** přispívají v rámci adaptace k **zefektivnění vzdělávacího procesu na pracovišti** a v této oblasti často přijímají strategickou roli. Jejich role spočívá v regulování a řízení vzdělávání pracovníků a podporování liniových manažerů k tomu, aby se věnovali vzdělávání svých podřízených pracovníků. Specialisté posilují kvalitu pracovní adaptace zejména v době, kdy bezprostřední nadřízení nemají dostatek času na individuální přístup při zaučování nového pracovníka (Foot, et al., 2016; Armstrong a Taylor, 2015).

**Operátoři výroby** jsou v rámci procesu adaptace v roli adaptovaných pracovníků. Jejich náplní práce je obsluha strojů výrobní linky, popřípadě jiných pracovních nástrojů. Provádí tedy takové výrobní operace, které vedou k montáži a následné kompletaci výrobků. Pozice operátora výroby také vyžaduje znalosti kvality výrobků a znalosti výrobní linky jako takové (pokročilý operátor by měl například ovládat přestavbu výrobní linky při přechodu na jinou sérii).

Operátoři výroby mají v podnicích automobilového průmyslu **specifickou roli**. Jejich pozice je z hlediska fungování podniku rozhodující a je potřeba, aby management věnoval dostatečný čas jejich **rozvoji** – zlepšoval znalosti a především dovednosti, které pozice

operátora výroby vyžadují. Z dlouhodobého hlediska je v oblasti automobilového průmyslu nedostatek pracovníků, neboť dlouhodobý trend poptávky má po výrobcích z této oblasti vzestupnou tendenci. Z **dlouhodobého nedostatku pracovní síly** vyplývají fakta, která je třeba v rámci koncepce adaptace operátorů výroby zohlednit:

- **najímání pracovní síly ze zahraničí** – jazyková bariéra a nízká kvalifikace,
- **snaha o vyšší automatizaci ve výrobě** – růst nároků na obsluhu výrobní linky, zároveň částečné nahrazení nedostatku pracovních sil (Nenadál, 2018, s. 202).

V souvislosti s počáteční orientací nových operátorů výroby je potřeba také zmínit **psychologickou smlouvu**, která představuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 482) „*soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem*“. Tento princip vychází z podstaty, že pracovní poměr vytváří mezilidský vztah se značnými etickými důsledky. **Formulace pozitivní psychologické smlouvy** mezi zaměstnancem a nadřízeným probíhá především ve fázi **sociální adaptace**, proto je ze strany managementu zapotřebí **iniciovat** v této fázi **vzájemnou komunikaci** se zaměstnancem ohledně **vyjasňování představ** či **vzájemných očekávání** – například ohledně dosahování výkonů zaměstnance, aby nedošlo ke vzájemnému nedorozumění (Caldwell a Peters, 2018).

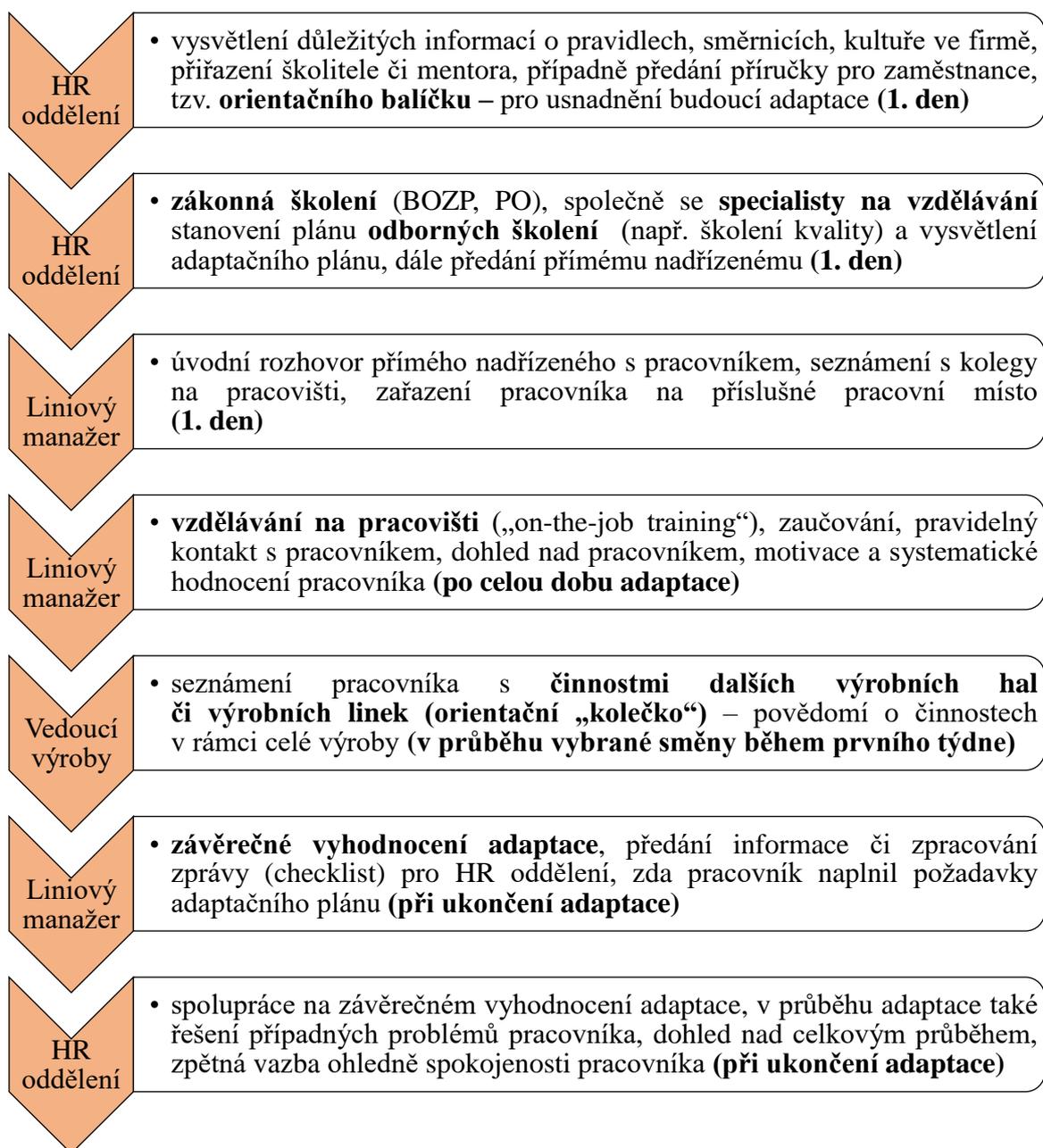
## 2.5 Adaptační plán operátorů výroby

**Adaptační plán** (někdy též **adaptační program**) představuje podnikem vypracovaný **písemný soubor postupů a zásad**, které mají pomoci novému pracovníkovi přizpůsobit se novému zaměstnání (pracovní pozici) z hlediska nových pracovních úkolů a socializace (Bauer, 2010).

Podle Šikýře (2016, s. 116) by měl adaptační plán začít **dnem nástupu nového zaměstnance na danou pozici** a končit v okamžiku, **kdy je zaměstnanec schopen bez pomoci dosahovat výkonu**, který je v souvislosti s **pracovním místem vyžadován**. Dvořáková (2012) považuje za začátek adaptace již udržování kontaktu s novým zaměstnancem od doby domluvení nástupu pracovníka na danou pozici. Koubek (2015, s. 199) tvrdí, že doba adaptace závisí na konkrétním pracovním místě a **může trvat několik týdnů až měsíců**.

V podkapitole 2.4 byly představeny všechny strany zúčastňující se procesu adaptace operátorů výroby. Na následující obrázku č. 3 budou **propojeny nejdůležitější nástroje**

**adaptačního plánu s vedoucími pracovníky**, kteří by měli mít za danou oblast **odpovědnost**. Jelikož je v rámci **adaptačního plánu** důležitá **systematická návaznost jednotlivých nástrojů**, budou tyto nástroje znázorněny **v chronologickém pořadí** tak, jak má být adaptační plán uspořádán. Barevná označení na následujícím obrázku ukazují na to, kdo je z příslušných **vedoucích pracovníků odpovědný** za daný nástroj adaptačního plánu.



Obr. 3: Návaznost jednotlivých nástrojů adaptačního plánu ve výrobním podniku

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2012; Váchal a Vochozka, 2013; Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2016)

## 2.6 Adaptační proces šitý na míru generaci Y a nastupující generaci Z

Tato část bude věnována **specifikům generace Y a generace Z**. Cílem je přizpůsobit adaptační proces na míru těmto skupinám pracovníků a zavést tak do adaptačního plánu nové prvky. Východiskem je průzkum Horváthové, et al. (2016), který ukazuje, že se **generace Y a Z zásadně liší od generace X**, což je nutné **zohlednit i při adaptaci**. Adaptační programy většiny podniků totiž odpovídají specifikům generace X. Je tedy potřeba „ušít“ adaptační proces na míru těmto **mladším pracovníkům, kteří budou do podniku přicházet**.

**Generace X**, známá jako **Husákovy děti**, jsou lidé narození **v letech 1965 – 1980**, jedná se tedy o pracovníky starší 41 let. **Generace Y** jsou lidé narození **v letech 1981 – 1995**. Tato generace je též známá jako **mileniálové**, jelikož vstoupili do pracovního prostředí na začátku nového milénia – tisíciletí. Patří sem tedy pracovníci ve věku 26 až 40 let. Nově nastupující generací do pracovního prostředí je pak **generace Z**, takzvaná **internetová generace**. Patří sem lidé narození **od roku 1996**. Tito lidé jsou tedy mladší než 25 let. (Nenadál, 2018; Horváthová, et al., 2016).

Tab. 3: Rozdíly generací využitelné při adaptaci operátorů výroby

<b>Odlišnosti důležité při adaptaci operátora výroby</b>	<b>Generace X</b>	<b>Mladší generace (Y a Z)</b>
Stálé pracovní místo (popř. zaměstnání)	důležité udržet dlouhodobě jedno pracovní místo	krátkodobé pracovní místo, ochota měnit práci
Postoj ke změnám	odmítají změny, požadují stabilitu	náklonnost ke změnám, jsou flexibilní
Vztah ke svému nadřízenému	uzavřenost a nedůvěra vůči vedoucím pracovníkům	otevřenost a větší důvěra vůči vedoucím pracovníkům
Vztah s kolegy	udržení vztahů na kolegiální úrovni	udržení vztahů na přátelské úrovni
Motivace	vyhledávají jistotu a odpovědnost	vyhledávají týmovou práci, projekty a rozvoj
Vzdělávání a rozvoj	tradiční, formou přednášek či seminářů ve skupině	individuální přístup (mentoring či rotace práce)
Vytrvalost a samostatnost	vytrvalejší, trpělivější i samostatnější	méně vytrvalí (trpěliví) i méně samostatní
Schopnost podřídit se autoritám a pravidlům	podřídí se bez větších problémů, větší disciplína	obtížně se podřizují, nedisciplinovanost
Zpětná vazba	pravidelná, avšak pouze občasná	permanentní zpětná vazba

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Horváthová, et al., 2016)

Z hlediska **adaptace operátorů výroby** jsou důležité **odlišnosti generace Y a generace Z od starší generace X** zejména v oblastech, které jsou barevně vyznačené v tabulce č. 3 na předchozí straně. Tyto poznatky je potřeba v rámci optimalizace adaptačního programu zohlednit, jelikož mohou adaptaci pozitivně ovlivnit. Proto **budou využity v návrhové části** zabývající se přizpůsobením adaptačního programu těmto skupinám pracovníků.

### 2.6.1 Hodnocení a vzdělávání jako klíčové aspekty adaptace

K nejdůležitějším aspektům adaptace patří v rámci adaptačního procesu vedle **motivace pracovníka** především **hodnocení a vzdělávání**. Právě na tyto oblasti je zapotřebí se nejvíce zaměřit, a to zejména v kontextu nejnovějších trendů, které odpovídají požadavkům generací Y a Z.

**Pravidelné hodnocení** by mělo být nedílnou součástí adaptačního plánu. Jak již bylo zmíněno, mladší generace vyžadují **neustálou zpětnou vazbu**, zejména ze strany bezprostředních nadřízených. Horváthová, et al. (2016, s. 156) zmiňuje, že někteří pracovníci dokonce vyžadují zpětnou vazbu každou směnu. Chtějí totiž vědět, jakým způsobem a v čem se mohou zlepšit a co jim naopak jde velmi dobře. Tato pravidelná komunikace nadřízeného s pracovníkem přispívá také k větší **motivaci** pracovníka k práci.

Hodnocení slouží nejen jako podklad pro **odměňování pracovníka** nebo jako prostředek ke **zvyšování motivace pracovníků**, a tedy ke zlepšování pracovního výkonu, ale je důležité také pro zjištění **aktuální úrovně, které daný pracovník dosahuje** a pro **identifikaci silných a slabých míst pracovníka** v rozsahu jeho pracovních povinností. Na základě této identifikace je pak možné **upravit adaptační plán**, zvláště v oblastech vzdělávání a osobního rozvoje. Hodnocení tedy slouží také ke **zpětné vazbě pro podnik**. **Kritéria při hodnocení** operátora výroby pak jsou kvantita práce, kvalita práce, pracovní postoje a samostatnost při práci (Váchal a Vochozka, 2013).

Z hlediska **vzdělávání a rozvoje** pracovníků je důležitý pro generace Y a Z **individuální přístup**. Obecně doporučenou metodou je přidělení **mentora** či **kouče**. Cílem je zaměstnanci umožnit kdykoli se během adaptačního procesu obrátit na příslušného nadřízeného či „trenéra“. Ten by měl navíc umět novému zaměstnanci ukázat jeho budoucí cestu, nastínit další plán vzdělávání, ukázat možnost kariérního růstu, vysvětlit přínos

získávání zkušeností či systém odměňování. Pracovník potřebuje vědět, že má v podniku budoucnost a možnost kariérního růstu. U výrobních pracovníků je také vhodné využívat časté **rotace práce na výrobní lince** a kombinaci s **prací na pracovišti mimo výrobní linku** s cílem snažit se o co největší **narušení monotónní práce** (Horváthová, et al., 2016).

Z pohledu výrobních podniků je vzdělávání vlastních pracovníků důležité také kvůli neustále rostoucímu důrazu na kvalitu výrobků, změnám technologií, změnám vyráběných výrobků z důvodu rychle se měnících požadavků trhu zboží a služeb a častým změnám v organizaci práce. Každý podnik by měl mít nastavený **vzdělávací systém** pro každou pracovní pozici. Podstatné je také určení metod, jak budou pracovníci vzděláváni, popřípadě školeni. Těchto metod je několik a jsou rozděleny na metody, které se využívají v rámci **vzdělávání na pracovišti** a metody, které se využívají v rámci **vzdělávání mimo pracoviště**. Konkrétní metody využívané ve výrobních podnicích jsou uvedeny na obrázku č. 4 níže (Váchal a Vochozka, 2013).

Metody vzdělávání na pracovišti – <b>on-the-job training</b>	Metody vzdělávání mimo pracoviště – <b>off-the-job training</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• instruktáž v průběhu výkonu práce</li> <li>• coaching</li> <li>• monitoring</li> <li>• asistování</li> <li>• rotace práce</li> <li>• pracovní porady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seminář</li> <li>• demonstrování</li> <li>• simulace</li> <li>• workshop</li> </ul>

*Obr. 4: Rozdělení metod podnikového vzdělávání*

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Váchal a Vochozka, 2013; Beardwell a Thompson, 2017)

Vhodným nástrojem, podle kterého lze identifikovat, kdy je pracovník adaptovaný z hlediska **úplného zaškolení**, je tzv. **ILU(O) matice**, někdy též **matice kompetencí**. Tento nástroj, vymyšlený automobilkou Toyota v rámci štihlé výroby, je často využíván právě ve **výrobních podnicích**. Podstatou je přehledné znázornění kompetencí, které musí pracovník ovládat, aby mohl postoupit na další úroveň. Tento nástroj také pomáhá motivovat

výrobní pracovníky v dalším rozvoji, jelikož **vyšší úroveň je obvykle spojena s vyšším mzdovým ohodnocením**. ILU(O) matice je složena ze **čtyř úrovní kompetencí** pracovníka:

- **I** – pracovník je **ve fázi adaptace**, pracovní úkoly vykonává pod dohledem či s dopomocí, nedosahuje tak zatím požadovaného pracovního výkonu,
- **L** – pracovník je **adaptovaný**, samostatně provádí pracovní úkoly ve standardní době a požadované kvalitě,
- **U** – pracovník je odborníkem, který zvládá i rozšiřující pracovní úkoly (schopen zaučovat pracovníky v období adaptace či zastoupit vedoucího daného pracoviště),
- **O** – vedoucí pracovník, který zodpovídá za ostatní pracovníky na pracovišti (Egoliblog, 2007).

## 2.7 Příručka pro nové zaměstnance

Efektivním podpůrným nástrojem, který může novému pracovníkovi ulehčit počáteční adaptaci, je **příručka pro zaměstnance**, tzv. orientační balíček. Jedná se o písemný materiál obsahující řadu informací, které by měl nový pracovník znát. Tento nástroj je stále více ve firmách využíván a potvrzují se tak jeho nesporné výhody, zejména:

- nový zaměstnanec má možnost pročíst si příručku kdykoliv, v případě nejasností si pak může zaměstnanec připravit dotaz a další den se zeptat svého nadřízeného,
- možnost připomenout si informace obsažené v příručce s odstupem času,
- šetření nákladů, pracovník má možnost podívat se na informace obsažené v příručce mimo pracovní dobu a nemusí tak být opakovaně zmiňovány během prvních pracovních dnů a věnovat jim příliš času během pracovní doby,
- eliminace rizika, že vedoucí pracovník zapomene zmínit některé důležité informace – z tohoto pohledu je také důležitá **pravidelná aktualizace příručky** (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádí řadu tipů, co by měla příručka obsahovat. Proto zde budou uvedeny pouze ty, které mohou být zařazeny v **příručce pro výrobního zaměstnance**:

- úvodní uvítací text oslovující nového pracovníka,
- obecné informace o společnosti (např. historie, výrobky, organigram, mapa areálu),
- politika společnosti, pravidla (např. úklid na pracovišti, přestávky, záznam docházky, způsoby oznámení pracovní neschopnosti či dovolené, vnitropodnikové směrnice),
- firemní kultura (např. dress-code, způsob komunikace, etický kodex),

- bezpečnost práce – BOZP, PO,
- informace týkající se pracovního místa – činnost útvaru, popis pracovního místa, pracovních povinností a odpovědnosti,
- způsob odměňování a zaměstnaneckých benefitů,
- možnosti kariérního růstu,
- příslušné kontakty na vedoucí pracovníky včetně personalistů (Koubek, 2015).

## 2.8 Shrnutí

Kvalitní adaptace představuje přínos pro nové pracovníky i pro podnik. V konečném důsledku napomáhá podniku ke zvyšování zisku, jelikož zvyšuje motivaci a produktivitu pracovníků, snižuje fluktuaci, zvyšuje bezpečnost při práci, zvyšuje kvalitu výrobků a pomáhá efektivně řídit a udržovat talenty v podniku.

Důležité je, aby měl podnik nastavený **adaptační plán**. Na adaptaci by se měli podílet především **linioví manažeři, personalisté a specialisté na vzdělávání**, přičemž důležitá je jejich **vzájemná spolupráce**. Při adaptaci operátorů výroby jsou důležité jak **vzdělávací**, tak **sociální aspekty adaptace**.

S ohledem na dnešní požadavky mladších generací je důležitý **individuální přístup při zaškolování** i následném vzdělávání a rozvoji pracovníka. Neméně důležitá je také **permanentní zpětná vazba**, využívání **rotace práce operátorů výroby** na výrobní lince i na pracovišti mimo výrobní linku, a ze strany liniového manažera by měl být pracovník **motivován**. Důležitá je přitom **komunikace**. Správný mentor (liniový manažer, trenér či specialista na vzdělávání) by měl umět využívat příslušné nástroje podniku. Příkladem takového nástroje je **ILU(O) matice**, která znázorňuje možný postup operátora výroby na vyšší úroveň. Tato **matice kompetencí** je také spojena s vyšším mzdovým ohodnocením. Nadřizený tak může výrobnímu pracovníkovi ukázat jeho budoucí perspektivu. Důležité je, aby měl operátor výroby motivaci se dále rozvíjet a zlepšovat.

Vhodným nástrojem, jak pomoci novému pracovníkovi při počáteční orientaci, je **příručka pro zaměstnance**, tzv. orientační balíček. Tato příručka mimo jiné šetří náklady podniku, jelikož během prvních dnů od nástupu na pracovní místo nemusí být některým oblastem věnováno ze strany personalisty či manažera příliš velké množství času.

## 3 Představení vybrané společnosti s důrazem na personální a adaptační aspekty

Tato bakalářská práce je zpracována ve spolupráci s **jabloneckým závodem** podniku **ZF Automotive Czech s.r.o.** (dále jen ZF), zejména na základě konzultací se supervizorkou HR oddělení, která autorovi této práce poskytla nejen důležité informace ohledně adaptačního procesu nových operátorů výroby v jabloneckém závodě, ale také pomohla při oslovení zaměstnanců v rámci **dvou dotazníkových šetření** cílených na okruh pracovníků, kteří se na adaptačním procesu podílí, tj. **vybraných personalistů** (1. dotazník) a **vedoucích výrobních linek**, tzv. buňkařů (2. dotazník). Z důvodu podobné struktury obou dotazníků a rozsahu této práce je **v příloze A umístěn pouze dotazník určený pro buňkaře.**

### 3.1 Charakteristika vybraného podniku

#### **Holding ZF Friedrichshafen AG**

Společnost ZF je **mezinárodní holding** založený v roce 1915. Dodává různé typy systémů, výhradně v oblasti automobilového a leteckého průmyslu. Zajímavostí je, že tento koncern, působící ve 41 zemích s 260 pobočkami, čítal v roce 2020 celkem 160 000 zaměstnanců. O síle tohoto holdingu vypovídají čísla z roku 2019, kdy holding vykázal zisk téměř 40 miliard eur (ZF, 2020a).

V České republice je podnikem ZF vyráběna celá řada komponentů (například brzdy, výkonová elektronika pro elektromobily, bezpečnostní pásy, podvozky či převodovky do vysokozdvížných vozíků). Nachází se zde několik poboček, kde je zaměstnáno zhruba 3 200 zaměstnanců. V tabulce č. 4 na následující straně jsou znázorněny jednotlivé **pobočky v rámci České republiky**, včetně uvedení, zda se jedná o **vývojové centrum** či **výrobní závod** (ZF, 2020b).

Tab. 4: Seznam poboček podniku ZF v rámci České republiky

Město	Vývojové centrum	Výrobní závod
Frýdlant		x
Jablonec nad Nisou	x	x
Klášterec nad Ohří		x
Plzeň	x	
Staňkov		x
Stará Boleslav		x
Zlín	x	
Žatec		x

Zdroj: vlastní zpracování na základě (ZF, 2020b)

### Závod ZF v Jablonci nad Nisou

Z tabulky č. 4 lze vyčíst, že společnost ZF soustředí svoji činnost do dvou oblastí. První oblastí je **vývoj**, druhou oblastí je **výroba**. Závod v Jablonci nad Nisou, se kterým byla navázána spolupráce, **zaměřuje svoji činnost jako jediný závod v ČR jak na vývoj, tak na výrobu**. Z hlediska této práce je však **důležitější výroba**, jelikož je zde řešena **problematika adaptace operátorů výroby** v jabloneckém závodě.

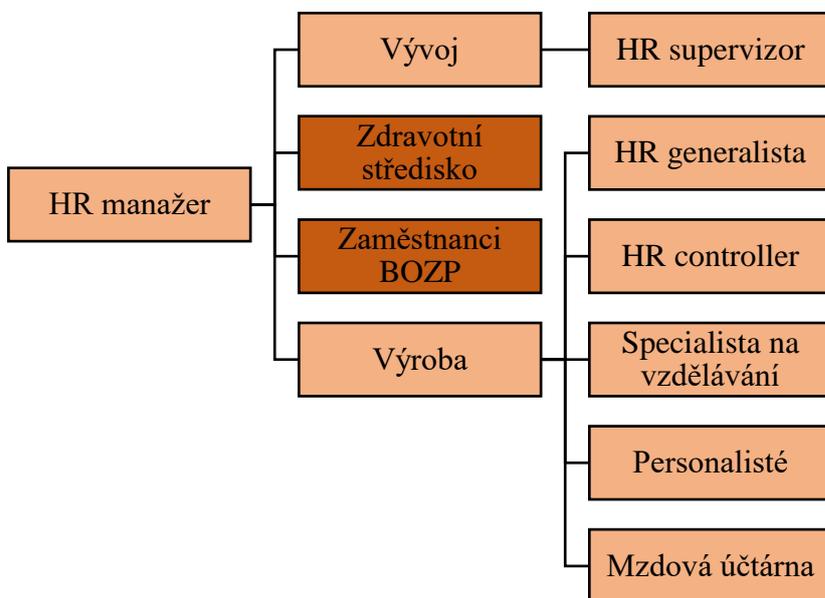
**Jablonecký závod** existuje od roku 1953, přičemž od počátku se jednalo o národní podnik **Autobrzd**. Dalším důležitým milníkem byl přelom století, kdy byl závod prodán americké firmě **TRW Automotive**. V roce 2015 došlo ke **spojení této společnosti s holdingem ZF Friedrichshafen AG**, a proto nyní nese podnik název **ZF Automotive Czech s. r. o.** Od samého vzniku tohoto závodu jsou zde **vyvíjeny a vyráběny brzdy**. Ty jsou dodávány významným celosvětovým automobilkám, např. Volkswagen, BMW, Hyundai, Rolls – Royce nebo Škoda Auto (ZF, 2020b).

Jablonecké ZF se zabývá v současné době výrobou:

- diskových brzd,
- mechanických ručních brzd,
- elektrických parkovacích brzd,
- elektrických a mechanických aktuátorů (ZF, 2020b).

### 3.2 Personální řízení ve vybraném podniku

Jablonecký závod ZF má zřízené jedno **personální oddělení**, které zastřešuje obě části podniku – výrobu i vývoj. V čele personálního oddělení je **HR manažer**. Podrobnější struktura personálního oddělení podniku ZF je znázorněna na obrázku č. 5.



Obr. 5: Organizační struktura personálního oddělení vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

Jak je znázorněno na obrázku č. 5, **vývoj** je zastřešen **HR supervizorem**, který má na starost celou personální agendu zaměstnanců vývoje (tj. nábor, adaptaci, vzdělávání, odměňování, benefity či controlling). V rámci **výroby** působí **HR generalista**, který má na starost pracovní smlouvy a jejich dodatky, nábor THP pracovníků, údržby a logistiky a spolupráci se školami. **HR controller** je specialista na controlling pro výrobu (reporting), odměňování a benefity. V sekci pro výrobu je také **specialista na vzdělávání**, který se podílí mimo jiné na adaptaci výrobních pracovníků z hlediska vzdělávání a **personalisté**, kteří se zabývají náboru zaměstnanců výroby, adaptací a vzděláváním výrobních zaměstnanců či například evidencí lékařských prohlídek výrobních zaměstnanců. Dále jsou zde v rámci mzdové účtárny také **mzdoví účetní**. Zároveň pod celé personální oddělení spadají **zaměstnanci BOZP** a **zdravotní středisko**, které je určeno pro celý závod (Interní informace vybraného podniku).

### 3.3 Role tréninkového centra a jeho využití

Z hlediska adaptace operátorů výroby byl v jabloneckém podniku ZF důležitým mezníkem rok 2017, kdy vzniklo pro pracovníky montáží a obrábění **tréninkové centrum**, v rámci kterého má podnik možnost mimo jiné **proškolit operátory výroby** v oblasti **pracovního postupu, kvality** či **BOZP**. Nyní má podnik možnost zpětně hodnotit jeho přínos – došlo ke zlepšení kvality výrobků, bezpečnosti práce a snížení fluktuace operátorů výroby. Zavedení tréninkového centra totiž umožňuje **selekcí potenciálních operátorů již před nástupem do pracovního (a tedy i adaptačního) procesu**, jelikož v rámci tréninkového centra prochází každý uchazeč před nástupem **zkouškou zručnosti**, kdy **instruktor** pozoruje práci uchazeče a jeho postoj k práci. Uchazeč si zde vyzkouší **náročnost práce včetně zvládnutí výrobního taktu**. K přerušení další spolupráce s uchazeči dojde v případě, kdy nezvládnou orientaci v návodce, neakceptují pracovní postup či nevykazují známky normálního chování, například pro přítomnost omamných látek. Zmíněná **včasná selekce** zajišťuje, že **do adaptačního procesu pokračují pouze nadějní uchazeči**. Tréninkové centrum funguje také jako **zaškolování po přijetí na pozici operátora výroby**, tedy **v rámci adaptace**, i jako **následné zaškolování** – průběžně totiž dochází ke změnám pracovních postupů, bezpečnosti práce či změnám v oblasti požadavků na kvalitu (Interní informace vybraného podniku).

### 3.4 Co předchází adaptačnímu procesu ve vybrané společnosti

Proces obsazení volného pracovního místa začíná v podniku ZF **požadavkem personální agentury na pracovní místo**, v jejíž kompetenci je i **proces získávání vhodných potenciálních výrobních operátorů**. Výběr uchazečů je potom v pravomoci podniku ZF, především **instruktora**, který následně také vede počáteční (tréninkovou) fázi adaptace. V rámci **výběrového řízení** je nejprve **uchazeč seznámen s firmou** a se směnností na pozici operátora výroby. Poté, pod dohledem instruktora, absolvuje **zkoušku zručnosti v tréninkovém centru a rozhovor**. Uchazeč se představí a zodpoví, proč projevil zájem o danou společnost. Následně jsou úspěšní uchazeči provedeni po výrobních halách (Interní informace vybraného podniku).

Před tím, než jsou uchazeči přijati, musí navštívit **zdravotní středisko**, kde je provedena **vstupní lékařská prohlídka**. Výstupem je posouzení zdravotní způsobilosti pro výkon činnosti operátora výroby. Součástí posudku je provedení **testu na přítomnost**

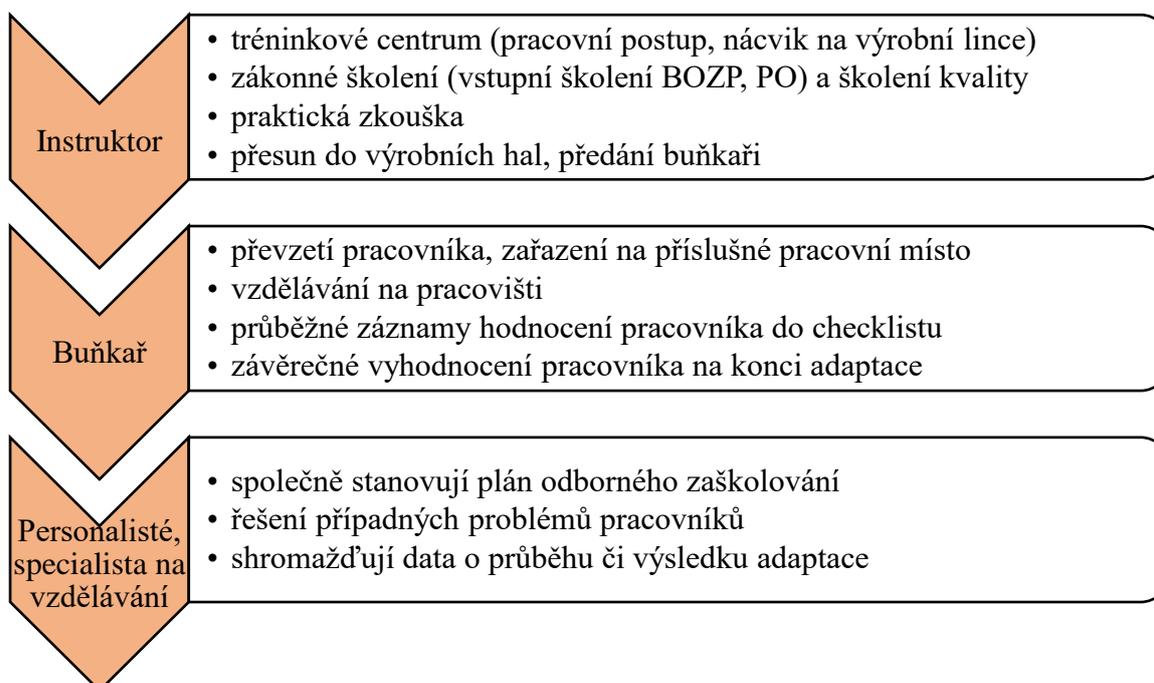
**omamných látek** a **elektromyografie**, která slouží ke zjištění případného poškození svalových tkání, popřípadě jiné svalové disfunkce. Součástí vyšetření je i posouzení, zda může být uchazeč vystaven fyzické, zrakové či hlukové zátěži (Interní informace vybraného podniku).

### 3.5 Průběh adaptačního procesu ve vybraném podniku

Zde bude podrobně popsán adaptační proces operátorů výroby jabloneckého závodu ZF dle **aktuálně nastaveného adaptačního plánu**, kterým se podnik řídí. **Adaptaci výrobních operátorů** mají v podniku na starost lidé na několika pracovních pozicích:

- 1) **instruktor** (organizačně spadá pod výrobu, prvotní část adaptace),
- 2) **přímý nadřízený operátora výroby (buňkař)**,
- 3) **personalisté se specialistou na vzdělávání** (Interní informace vybraného podniku).

Na následujícím obrázku č. 6 jsou přiřazeny jednotlivé oblasti adaptačního plánu příslušným odpovědným pracovníkům za danou oblast. **Správnost rozdělení těchto oblastí mezi jednotlivé odpovědné pracovníky** lze ověřit dle obrázku č. 3 na straně 33, kde jsou zjednodušeně popsány nástroje adaptačního plánu a jejich přiřazení k odpovědným osobám za danou oblast adaptace.



Obr. 6: Rozdělení úkolů adaptace mezi manažery vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

### 3.5.1 Průběh adaptace operátorů výroby v prvních třech dnech

**První den**, kdy nastupují operátoři do práce, jsou ve skupině po čtyřech lidech přijati do tréninkového centra, kde proběhne:

- **zákonné vstupní školení BOZP**, jehož časová náročnost je zhruba 1,5 hodiny,
- **školení kvality**, které je zaměřeno na obecné informace ohledně vyráběných brzd a dalších komponent – po tomto školení musí mít operátor znalosti o tom, co se vyrábí, kdo je zákazníkem či kdo zodpovídá za kvalitu, která je zde extrémně důležitá, jelikož **kvalita brzd je součástí aktivní bezpečnosti vozidla**.

Dále, po přesunu do výrobních hal, proběhne:

- převzetí pracovního oblečení a OOPP,
- přidělení úložného prostoru pro osobní věci (šatní skříňky),
- procházení výrobních hal s cílem ukázat, jak vypadá výrobní linka a jak probíhá výrobní proces na lince,
- školení „v terénu“ zaměřené na provozní a dopravně-provozní řád (cílem je ukázat místa zákazu vstupu, přechody, sídlo nadřizovaného či lokaci výrobní haly),
- přesun na personální oddělení, kde hlavní personalista vydá čipové karty,
- přesun do závodní jídelny, kde probíhá aktivace karty ve stravovacím zařízení a vysvětlení způsobu objednání jídla,
- na závěr prvního dne instruktor rozdělí nové zaměstnance do dvou skupin tak, aby bylo příště možné se v tréninkovém centru věnovat novým operátorům výroby individuálně (rozdělení proběhne tak, že první skupina půjde do práce například v pondělí a úterý, druhá skupina ve středu a ve čtvrtek).

**Druhý a třetí den** začíná operátorovi výroby směna v sedm hodin (sraz na vrátnici) a končí v patnáct hodin. Na začátku obou směn je skupina nových operátorů v pracovním oblečení připravena na vrátnici přejít do tréninkového centra, kde probíhá pracovní adaptace – **kombinace seznamování operátorů s příslušnými manuály a praxí na tréninkové výrobní lince**.

Výstupem **třídenního proškolení** v tréninkovém centru je **praktická zkouška**. Ta ověřuje znalosti jednotlivých částí brzd (například aktuátoru, brzdových destiček či třmene), dále znalosti rizika jednotlivých oblastí brzdy dle nároků na kvalitu, znalosti typů brzd (včetně

znalosti typů dalších komponent, například šroubů). Cílem je, aby měl každý operátor výroby před nástupem do pracovního procesu takové znalosti, aby zvládl pracovat dle pracovního postupu, dokázal zachytit případný zmetkový kus či záměnu některé z komponent (Interní informace vybraného podniku).

### 3.5.2 Průběh adaptace operátorů výroby od čtvrtého dne

Zvládne-li nový zaměstnanec popsaný tréninkový proces, je instruktorem předán na konkrétní výrobní linku v některé z výrobních hal. Na novém pracovišti si nového pracovníka převezme buňkař, který se podílí na jeho dalším zaučování během pracovního procesu. Buňkař, společně s personalisty či specialistou na vzdělávání, stanoví plán odborného zaškolení dle toho, na co je potřeba se ještě zaměřit. Během pracovního procesu má však nového pracovníka na starosti primárně **buňkař**, popřípadě **zkušený operátor výroby na úrovni U** dle matice kompetencí (podoba matice kompetencí využívaná podnikem ZF je znázorněna v tabulce č. 5 na následující straně). Tento vedoucí pracovník či zkušený operátor výroby pak na nového zaměstnance dohlíží, pomáhá mu či ho kontroluje.

Adaptace na výrobní lince probíhá zhruba **dva až tři měsíce**. Končí až okamžikem, kdy je operátor výroby schopen provádět **všechny úkoly v souladu s výkonnostními požadavky dle matice kompetencí**. Podstata této matice, známá také jako **ILU(O) matice**, je vysvětlena v podkapitole 2.6.1. V podniku ZF tato matice podrobně rozepisuje **čtyři úrovně dovedností operátora výroby** a přiřazuje k těmto úrovním popis, co všechno musí operátor výroby na dané úrovni zvládnout. Pro účely zdokumentování toho, co musí operátor výroby během adaptace v podniku ZF umět, je tato matice zjednodušena v následující tabulce.

Tab. 5: Zjednodušená podoba matice kompetencí využívaná v podniku ZF

Úroveň dovednosti		Charakteristika úrovně
I	probíhá trénink, pracovní činnost vykonává s pomocí	zaškolování ohledně pracovního postupu, operační a kontrolní návodky, seznamování s procesem přešerízení
L	schopen samostatné práce, zvládá všechny operace na lince	již zaškolen, pracuje dle operační a kontrolní návodky, aktivně se zapojuje do přešerízení, provádí s pomocí kalibraci dle návodky
U	provádí všechny úkoly v souladu s výkonnostními požadavky	pracuje samostatně dle stanovených postupů, provádí přešerízení, kalibraci, zaškoluje nové operátory
O	vede směnu	kontroluje dodržování stanovených postupů, provádí záznamy, eskaluje nedostatky, realizuje nápravná opatření, vede přešerízení, provádí školení

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů vybraného podniku

Adaptační proces operátora výroby je **ukončen v okamžiku**, kdy jsou jeho **kompetence na úrovni L**. To znamená, že je schopný pracovat samostatně na kterékoli výrobní operaci linky, orientuje se v operační návodce i kontrolní návodce a podílí se aktivně na přešerízení výrobní linky (Interní dokumenty vybraného podniku).

V rámci popisovaného adaptačního procesu se nový operátor, tak jako stávající operátoři, účastní také veškerých **průběžných školení**. Příkladem průběžného školení pro operátory výroby je **školení zaměřené na sedm druhů plýtvání** (Interní informace vybraného podniku).

Analýza adaptačního procesu, která zde byla provedena, vychází ze setkání autora práce s konzultantkou práce, supervizorkou HR oddělení. Toto setkání proběhlo za účelem zjištění, jak probíhá v podniku ZF adaptace operátorů výroby. Autorem bakalářské práce byly vysledovány tyto nedostatky:

- závod novým operátorům výroby neposkytuje žádnou **písemnou podporu (orientační balíček, příručku, prospekt)** usnadňující počáteční orientaci,
- problémy personálního oddělení se **shromažďováním dat o průběhu adaptace nových pracovníků** (v důsledku pak dochází k nedostatečnému dosledování nových pracovníků ze strany personálního oddělení).

## 4 Návrh optimalizace adaptačního plánu vybraného podniku

Autorem navržené změny v současném adaptačním plánu podniku, které mohou vést k zefektivnění celého procesu adaptace, reflektují:

- 1) nejnovější **odbornou literaturu** zaměřenou na problematiku adaptace,
- 2) **konzultace se supervizorkou HR oddělení podniku ZF** ohledně aktuálně nastaveného adaptačního plánu v rámci podniku,
- 3) **názory a pohledy dalších pracovníků podniku ZF**, kteří se podílí na adaptačním procesu (tj. buňkařů – bezprostředních nadřízených operátorů výroby a příslušných personalistů – mají adaptaci operátorů výroby na starost) prostřednictvím **dvou cílených dotazníků**.

### 4.1 Dotazníkové šetření

Respondenty byli **pracovníci, kteří se aktivně na adaptačním procesu podílí**, respektive jej vedou. Jedná se o **dva personalisty a osm buňkařů**. Právě proto byly vyhotoveny **dva dotazníky** pro každou cílovou skupinu zvlášť. Cílem bylo získat cenné informace o průběhu adaptačního procesu, aby mohly být identifikovány oblasti, ve kterých se nachází prostor pro zlepšení. Tyto informace také přispěly k formulaci navržených opatření a optimalizaci v již nastaveném adaptačním procesu podniku ZF.

#### Forma dotazníků

Z výše uvedených informací je patrné, že se jednalo o **úzký okruh respondentů**, kteří nebyli vybráni náhodně. Jednalo se o **záměrný výběr** z řad odborníků v daném podniku podílejících se na adaptaci. Z tohoto důvodu byl vybrán **kvalitativní způsob dotazování**, jehož cílem bylo získat **kvalitativní informace**.

Uskutečněná dotazníková šetření vykazují následující charakteristiky, kterými jsou:

- **spolehlivost** (výběr respondentů byl cílený na příslušné vedoucí pracovníky, kteří rozumí otázkám zabývající se danou problematikou a jsou tak oprávněni na tyto otázky relevantně odpovědět),
- **anonymita** (za účelem snahy autora dotazníků o co nejupřímnější, třeba i kritickou odpověď vůči nastavenému průběhu adaptace v daném podniku),

- **pravdivost** (dotazníky byly sestaveny způsobem, aby otázkám respondenti jednoznačně rozuměli a zodpověděli na tyto otázky pravdivě a věcně),
- **záměrný výběr respondentů** (respondenti jsou právě ti pracovníci daného podniku, kteří se podílejí na procesu adaptace).

Právě z důvodu zachování anonymity proběhlo dotazování formou **papírových dotazníků**. Dalším důvodem papírových dotazníků byl požadavek konzultantky práce, jelikož tato forma představovala z hlediska sběru informací (zvláště mezi buňkaři) jednodušší způsob realizace. Předání papírových dotazníků proběhlo v průběhu směny, a to za pomoci konzultantky práce a personalistů, kteří příslušné dotazníky respondentům na pracovišti předali.

### **Struktura dotazníků a metodika průzkumu**

Oba papírové dotazníky (pro personalisty i buňkaře) mají shodnou strukturu, a proto je v příloze A této práce umístěn pouze dotazník pro buňkaře. Důvodem rozdělení na dva dotazníky byly drobné úpravy vyplývající z odlišné pracovní pozice obou skupin a odlišné role a povinností, které v rámci procesu adaptace operátorů výroby zastávají.

Dotazníky obsahují úvodní text oslovující respondenty, kde je vysvětlen kontext dotazníkového šetření včetně cíle dotazování a na závěr textu se nachází poděkování respondentům. Hlavní část dotazníků je potom složena ze **dvou oblastí o osmi otázkách**.

**První oblast** se týká otázek ohledně vnímaných nedostatků v procesu adaptace nových operátorů výroby, konkrétně jsou zde zahrnuty **tři otevřené otázky** týkající se nedostatků adaptačního procesu a fluktuace nových operátorů výroby. Dále je zde **jedna rozsáhlejší uzavřená (dichotomní) otázka** s možnými odpověďmi ano/ne, která se zabývá tím, zda vedoucí pracovníci poskytují operátorům výroby důležité informace. Jde zde především o kontrolu, zda jsou pracovníci před vstupem na pracoviště seznámeni s potřebnými informacemi usnadňující počáteční orientaci. **Další otázka** je zaměřena na postoje respondentů zabývající se jejich vnímáním přínosů kvalitní adaptace, přičemž je zde využita **Likertova škála**.

**Druhá oblast** obou dotazníků je zaměřena na otázky ohledně komunikace (spolupráce) buňkařů s personalisty v rámci adaptačního procesu. Zde jsou **tři polootevřené (výběrové) otázky** – zaškrtávací otázka s rozšiřující možností otevřené odpovědi.

#### **4.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Podstatné je také shrnout výsledky dotazníkového šetření. Jelikož je **úloha personalistů a buňkařů v rámci adaptace odlišná**, budou **oba dotazníky vyhodnoceny zvlášť**. Podstatou však zůstává, že i když mají odlišnou úlohu, jejich **vzájemná spolupráce je pro fungující průběh adaptace velice důležitá**. Jelikož výstupem dotazování bylo sesbírání kvalitativních informací, které pomohou zjistit, jak na průběh adaptace nahlíží všichni účastníci – vedoucí pracovníci, budou v následujícím textu dotazníky **vyhodnoceny primárně slovně**.

##### **Vyhodnocení dotazníku pro buňkaře**

První z dotazníků byl pro vedoucí výrobních linek, kteří mají také nemalý vliv na orientaci operátorů výroby, a proto byl pro autora práce jejich pohled „z druhé strany“ velice důležitý. Vyhodnocení všech dotazníků pro buňkaře ukázalo zajímavé informace ohledně nedostatků adaptace, které z pohledu buňkařů mají zásadní negativní dopad jak na podnik, tak na nové pracovníky výrobní linky, a dokonce mohou být dle jejich názorů příčinou řady problémů. Specifikem dotazníků pro buňkaře bylo zaměření se zejména na tu část adaptace, která již probíhá na pracovišti, a to zejména na oblast **vzdělávání na pracovišti**, tzv. „**on-the-job training**“. Tato problematika je podrobně vysvětlena a popsána v podkapitole 2.6.1.

Nejdůležitější poznatek vyhodnocení dotazníků pro buňkaře spočívá ve zjištění **nedostatku času buňkaře na individuální přístup při zaučování nového pracovníka**. Tento problém byl uváděn napříč většiny otázek v dotazníku, a to z různých úhlů pohledu. Proto byl tento nedostatek autorem práce vyhodnocen jako největší, jelikož jej uvedlo všech osm respondentů, a to dokonce v rámci otevřených odpovědí. Je tedy zřejmé, že s tímto buňkaři nejsou spokojeni a sami vnímají, že nejsou noví operátoři dostatečně zaškolováni a individuálně vedeni. Z rozsáhlých otevřených odpovědí buňkařů vyplývá, že tento problém nastává zejména v období náborů, kdy buňkař zaškoluje více než jednoho nového operátora současně. Zaškolování, které buňkař provádí, totiž vyžaduje spoustu času na úkor jiných povinností. Buňkaři zároveň připouští, že noví operátoři mívají pocit, že jim není věnován

dostatek času, neboť je značně omezený individuální přístup při zaškolování. Jelikož byl tento problém autorem vyhodnocen jako zásadní pro zefektivnění adaptace, bude v podkapitole 4.2.2 navrženo doporučení, jak tento nedostatek vylepšit, a to v kontextu **efektivního zapojení specialistů na vzdělávání či trenérů** jako prostředníků komunikace buňkařů s personalisty.

Další část vyhodnocení dotazníků se týkala informací ohledně fluktuace nových pracovníků v prvních týdnech od nástupu. Zde byla opět shoda mezi buňkaři, kteří uváděli tyto důvody:

- **nedostatek kvalitní pracovní síly na trhu práce** (minimální požadavky pro přijetí, v důsledku kterých jsou přijímáni i méně kvalitní uchazeči, kteří práci později nezládnou),
- **noví pracovníci si nezvyknou na pracovní zátěž či kolektiv.**

První z důvodů, tedy **nedostatek kvalitní pracovní síly**, je problém, který je **specifikem pracovní pozice operátora výroby**, o čemž pojednává podrobně podkapitola 2.4. Tuto skutečnost je zřejmé potřeba v rámci adaptace zohlednit, nicméně samotná příčina se týká již získávání, výběru a přijímání pracovníků, a proto zde dále nebude tento problém dopodrobna řešen.

Druhý důvod, který buňkaři uváděli, velice úzce souvisí s prvním problémem. Z pohledu adaptace lze **fluktuaci pracovníků, kteří si na pracovní zátěž či kolektiv nezvyknou, eliminovat**. Návrh, jak fluktuaci způsobenou tímto důvodem eliminovat, bude též zahrnut do podkapitoly 4.2.2, a to v kontextu **zaměření se na komunikaci s novými pracovníky a včasné identifikace problému ze strany specialisty na vzdělávání či trenéra**.

Z ostatních částí dotazníků již nebyl autorem spatřen žádný problém, na který je potřeba se dále zaměřit. Z dotazníků totiž vyplynulo, že **adaptační plán je v podniku nastaven efektivně** a je zajištěno, že **pracovníci jsou před nástupem na pracoviště informováni ve všech důležitých oblastech dostatečně**, ať už v oblasti práv a povinností zaměstnance i zaměstnavatele, v oblasti seznámení s všeobecnými či podnikovými předpisy nebo v oblasti seznámení pracovníka s příslušným pracovištěm.

## Vyhodnocení dotazníku pro personalisty

Druhý z dotazníků byl určený dvěma personalistům, se kterými se autor této práce neměl možnost setkat osobně. Tito dva personalisté doplnili informace, které autor získal z osobních setkání s konzultantkou bakalářské práce, supervizorkou HR oddělení. Z hlediska vyhodnocení obou dotazníků je zajímavé porovnat názory personalistů oproti buňkařům. Právě personalisté totiž doplňují poznatky ohledně adaptace ze svého pohledu.

Personalisté se též jako buňkaři shodli, že **v období náborů není dostatek času na individuální zaučování**. Co se individuálního zaučování týče, personalisté navíc uvádí, že **často dochází k přesunům pracovníka** – přeřazení na jinou výrobní linku nebo na jinou směnu. Tento faktor má dle personalistů za následek **ztrátu kontaktu s původním buňkařem, který tohoto pracovníka zaučuje**. Zaučování na pracovišti tak není kontinuální. Tato skutečnost bude zohledněna při návrhu efektivního zapojení specialistů na vzdělávání v rámci podkapitoly 4.2.2.

Z vyhodnocení dotazníku pro personalisty a také z osobních setkání s konzultantkou práce vyplývá, že se **personálnímu oddělení nedaří shromáždit v období náborů průběžná data o adaptaci nových pracovníků** (například formou pravidelných osobních setkání s novými pracovníky či formou písemných reportů). Autor práce se proto rozhodl na toto reagovat v návrhové části a tento poznatek též zohlednit v podkapitole 4.2.2.

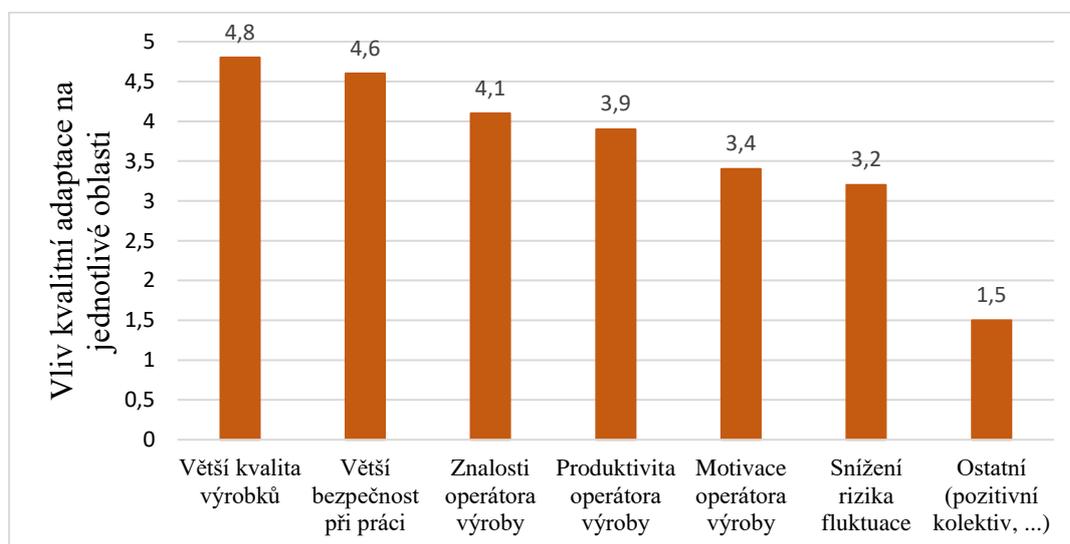
## Poznatek z obou dotazníků

V rámci obou dotazníků byl položen dotaz ohledně **vnímání dopadu kvalitní adaptace na následující oblasti**:

- produktivita operátora výroby,
- znalosti operátora výroby,
- motivace operátora výroby,
- kvalita výrobků,
- riziko fluktuace,
- bezpečnost při práci,
- ostatní (pozitivní kolektiv, ...)

Následující obrázek č. 7 ukazuje **oblasti, na které má dle respondentů kvalitní adaptace největší vliv**. Výsledky jsou důležité zejména pro ověření, zda samotní vedoucí pracovníci kladou během adaptace důraz na ty správné oblasti. Zároveň tyto výsledky slouží ke zpětné vazbě autorovi této práce vzhledem ke správně zaměřeným doporučením v návrhové části práce.

Respondenti měli možnost na Likertově škále označit stupeň, kterým hodnotí **vliv kvalitní adaptace na jednotlivé oblasti**. V tomto obrázku je zahrnuto všech 10 respondentů (tj. buňkaři i personalisté). Respondenti měli možnost označit stupeň 1 (kvalitní adaptace má jen minimální vliv na danou oblast) až stupeň 5 (kvalitní adaptace je klíčová pro danou oblast). Hodnocení je na obrázku č. 7 vyjádřeno jako průměrná hodnota, kterou respondenti označili na škále od 1 do 5.



Obr. 7: Dopad kvalitní adaptace na jednotlivé oblasti

Zdroj: vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření

Z obrázku č. 7 je patrné, že vedoucí pracovníci podniku považují za největší přínos adaptace **větší kvalitu výrobků a větší bezpečnost při práci**. Tento výsledek odpovídá specifikům podniků v automobilovém průmyslu, kde obzvláště **kvalita je klíčovým faktorem** nejen z hlediska adaptace, ale také z hlediska výroby jako takové, jelikož případné zákaznické reklamace znamenají pro podnik negativní ekonomický dopad. Právě důležitost kvality v automobilovém průmyslu je zmíněna v podkapitole 2.3.2. Z výsledku tedy vyplývá, že snahou podniku by mělo být extrémní soustředění se právě na **zaškolení v oblasti kvality u nově příchozích operátorů výroby**.

## 4.2 Navržená doporučení v adaptačním procesu

Ze zjištěných informací o průběhu adaptace operátorů výroby a o aktuálně nastaveném adaptačním plánu je autorem této práce doporučeno zaměřit se na následující oblasti, jelikož se autor domnívá, že se zde nachází značný prostor pro zefektivnění:

- 1) vytvořit příručku pro nově přicházející operátory výroby (tzv. orientační balíček),
- 2) modifikace adaptačního plánu s ohledem na specifika generace Y a generace Z.

V rámci těchto dvou oblastí jsou celkem **čtyři navržená doporučení**. Ta jsou přehledně znázorněna v následující tabulce č. 6.

Tab. 6: Přehled navržených opatření

Identifikovaný nedostatek	Návrh řešení
Podniku chybí příručka pro nové operátory výroby	Vytvoření orientačního balíčku pro nové operátory výroby
Buňkaři nemají dostatek času na individuální přístup ve vzdělávání nových pracovníků na výrobní lince, tzv. „on-the-job training“	Efektivní zapojení specialistů na vzdělávání či trenérů jako „prostředníků“ mezi personalisty a buňkaři
Podceňovaná motivace nového operátora výroby	Cílená komunikace s operátorem výroby na základě znalostí o generacích Y a Z
Odchod operátorů výroby již v průběhu adaptace z důvodu, že si nezvyknou na pracovní zátěž či kolektiv	Včasná identifikace problému ze strany specialisty na vzdělávání či trenéra a následné řešení této situace

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.2.1 Návrh struktury orientačního balíčku

Návrh příručky je koncipován tak, aby odpovídal požadavkům pracovní pozice operátora výroby, jelikož příručka by měla obsahovat veškeré důležité informace, které jsou s touto pozicí spojeny. Pro účely návrhu jsou autorem využity interní informace podniku poskytnuté závodem ZF v Jablonci nad Nisou. Příručka je navržena přehledným způsobem, aby se v ní dokázali operátoři výroby snadno orientovat. Autor práce vychází z předpokladu, že pokud by příručka obsahovala dlouhé texty, operátoři výroby by ztratili motivaci ji číst a nevěnovali by jí patřičnou pozornost. Na rozdíl od přínosů orientačního balíčku uváděné Koubkem, 2015 (viz podkapitola 2.7 na straně 37), vidí autor této práce **přínos také ve zvýšení motivace a snížení fluktuace operátorů výroby**, a to proto, že příručka slouží jako

**komunikační prostředek** podniku s novým pracovníkem. Příručka je proto navržena tak, aby v ní nový pracovník našel také svoji **budoucí perspektivu ve společnosti**. K tomu poslouží zejména **matice kompetencí** a její propojení s odměňováním pracovníků. Zaměstnanec tak bude mít na očích **možnost vzdělávání a kariérního postupu**, což může značně **zvýšit motivaci pracovníka** se zlepšovat, a tedy i zvýšit svoji disciplínu, morálku, produktivitu či angažovanost.

Konkrétní **návrh podoby příručky** je k dispozici v přílohách této práce, respektive v příloze B na straně 72. Z důvodu rozsahu bakalářské práce není možné umístit do této přílohy kompletní příručku, jejíž plánovaný rozsah je 50 stran. Z tohoto důvodu je pro představu čtenářů ohledně podoby příručky navržena alespoň **zjednodušená podoba první části orientačního balíčku**. Po dohodě se společností ZF však bude příručka dopracována, aby ji bylo možné využít v praxi. Pod textem níže je pro ilustraci znázorněna přední strana vypracovaného návrhu orientačního balíčku. **Návrh struktury příručky** pro nové operátory výroby podniku ZF je znázorněn v tabulce č. 7 na následující straně.



*Obr. 8: Přední strana navrženého orientačního balíčku pro nové operátory výroby*

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů vybraného podniku

Tab. 7: Návrh struktury orientačního balíčku pro nové operátory výroby

<b>Přední strana</b>
Nadpis „Orientační balíček pro nové operátory výroby“, logo ZF a úvodní obrázek.
<b>Úvod</b>
Uvítací text za společnost ZF jménem ředitele závodu. Cílem je přivítat nové operátory výroby, zdůraznit jejich důležitost pro fungování podniku a zmínit, že jsou součástí řízení talentů v podniku, jehož cílem je budovat pevné jádro operátorů výroby.
<b>Obsah</b>
Přehledný výčet 8 částí, které příručka obsahuje. Tyto části jsou dále uvedeny níže.
<b>1 O společnosti</b>
Zmínka o historii, dalších závodech, výrobcích a organigramu. Součástí je také mapa areálu.
<b>2 Politika společnosti a pravidla práce operátora výroby</b>
Informace týkající se směnnosti, přestávek, způsobu evidence docházky, úklidu na pracovišti, způsobu oznámení pracovní neschopnosti či dovolené, důležité vnitropodnikové směrnice, které by měl operátor výroby znát.
<b>3 Firemní kultura</b>
Dress-code operátora výroby včetně OOPP, způsob komunikace s příslušnými nadřízenými pracovníky (například při eskalaci problému), etický kodex společnosti.
<b>4 Bezpečnost práce</b>
Zásady týkající se BOZP a PO, vizuální značení na pracovišti (přechody, zákazy, ...).
<b>5 Práce operátora výroby</b>
Stručný popis pracovních povinností a odpovědností operátora výroby, činnost výrobního útvaru a organizace práce na výrobní lince.
<b>6 Perspektiva a cesta operátora výroby v ZF</b>
Možnosti kariérního růstu, využití nástroje matice kompetencí a jeho provázání se mzdovým ohodnocením a způsobem odměňování a zaměstnaneckými benefity.
<b>7 Kontakty na řídicí pracovníky</b>
Telefonní čísla a emaily na buňkaře, vedoucí výroby, personalisty, specialisty na vzdělávání.
<b>8 Vaše spokojenost na prvním místě</b>
Individuální přístup při zaškolení prostřednictvím přidělení zkušeného kolegy, pravidelná zpětná vazba v průběhu adaptačního programu, který trvá 2-3 měsíce a následné vyhodnocení a zpětná vazba na konci adaptace. Dále zde bude zmíněno roční setkání s personalistou.

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2.2 Modifikace adaptace s ohledem na specifika generace Y a generace Z

V rámci této podkapitoly jsou navržena taková doporučení, která odráží **nedostatky adaptačního plánu zjištěné z dotazníkového šetření**, jehož vyhodnocení je popsáno v podkapitole 4.1.1. Jednotlivé návrhy úprav vychází ze specifík generací Y a Z, které plynou z tabulky č. 3 na straně 34 shrnující zásadní poznatky využitelné právě pro účely modifikace adaptačního plánu „šitého na míru“ těmto generacím. V následující části práce budou v této souvislosti **navržena tři řešení**. Každé řešení je nejprve znázorněno v tabulce, poté podrobně rozepsáno v textu níže.

Tab. 8: Návrh řešení nedostatku času na individuální přístup

<b>Identifikovaný nedostatek</b>	Buňkaři nemají dostatek času na individuální přístup ve vzdělávání nových pracovníků na výrobní lince, tzv. „on-the-job training“
<b>Návrh řešení</b>	Efektivní zapojení specialistů na vzdělávání či trenérů jako „prostředníků“ mezi personalisty a buňkaři

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je důležité, aby byl adaptační plán co nejvíce přizpůsoben očekáváním dnešních generací, je klíčové provést takové opatření, které zajistí, aby byl nový pracovník v období adaptace, tedy 2-3 měsíce od nástupu, **individuálně veden**.

Autorem práce je proto navrženo **efektivně zapojit specialisty na vzdělávání (trenéry či instruktory)**, kteří navíc pomohou zlepšit komunikaci buňkařů s personalisty z hlediska **sběru dat při průběžném a konečném vyhodnocování adaptace operátora výroby**. Jejich role bude důležitá, jelikož budou prostředníky mezi buňkaři a HR oddělením.

Těmito specialisty či trenéry by se stali **vybraní zkušení operátoři výroby** (od úrovně U dle matice kompetencí). Za tuto činnost by zároveň dostávali **finanční zvýhodnění**. Smyslem tohoto opatření spočívá také v tom, že buňkaři nemají čas a někdy též schopnost systematicky a kvalitně zaučovat. Tito trenéři by pak vykonávali svoji práci operátora výroby a v období náboreů by navíc zastávali onoho trenéra při adaptaci.

Podstatou je, že se tito trenéři mohou věnovat operátorům výroby po celou dobu adaptace. Bude tedy zajištěn kontinuální dohled nad novým pracovníkem, a tudíž bude **eliminováno riziko chyby ze strany nového pracovníka**. Toto opatření pomůže mimo jiné **snížit fluktuaci**, jelikož dle dotazníkového šetření mívají noví operátoři pocit, že jim není věnován dostatek času. Trenér bude moci **sledovat průběh zaučování a flexibilně upravovat plán odborného doškolení** dle potřeb operátora výroby. Tento krok navíc pomůže k větší **podpoře nových pracovníků**, která je zvláště u generací Y a Z důležitá. Pracovník také bude získávat **pravidelnou zpětnou vazbu** a bude **průběžně kontrolován**, jak se s adaptací vyrovnává z hlediska socializace, pracovního postupu či správnosti kontroly kvality. Právě kvalita byla v rámci dotazníkového šetření označena jako nejdůležitější oblast adaptace.

Tento trenér by také prováděl **hodnocení** formou pravidelných checklistů pro HR oddělení a na konci adaptace by vyplnil souhrnný checklist ohledně délky adaptace daného operátora a jeho úspěšnosti v jednotlivých oblastech. Personální oddělení by tak mohlo lépe **získávat data o průběhu adaptace** a iniciovat **návrhy ke změnám adaptačního plánu**.

V podniku dále dochází k situacím, kdy je operátor po zařazení na pracoviště přesunut na jinou výrobní linku či směnu a tudíž ztrácí kontakt s původním buňkařem – zaučení tak není kontinuální. Tomu nelze zcela zamezit, jelikož dochází například ke změnám objemu výroby, k poruchám strojů, či nedostatku materiálu, nicméně právě přidělení konkrétního specialisty či trenéra umožní **zachovat efekt kontinuálního zaškolení**.

Tab. 9: Návrh řešení podceňované motivace nového operátora výroby

<b>Identifikovaný nedostatek</b>	Podceňovaná motivace nového operátora výroby
<b>Návrh řešení</b>	Cílená komunikace s operátorem výroby na základě znalostí o generacích Y a Z

Zdroj: vlastní zpracování

Tento návrh navazuje na předchozí, jehož smyslem bylo, aby měl nový operátor výroby přiřazenou osobu – specialistu na vzdělávání či trenéra, který poskytne novému pracovníkovi **individuální přístup**.

Z pohledu tohoto návrhu je důležité, aby dokázal tento přiřazený specialista či trenér **správně a cíleně komunikovat s adaptovaným pracovníkem** v oblastech jeho další působnosti v organizaci – například vzdělávacího plánu či **budoucnosti v organizaci** jako takové. Autorem práce je doporučeno ukazovat novým operátorům jejich **budoucí možnosti kariérního růstu** a využít zde níže uvedených dvou nástrojů.

**Matice kompetencí** – cílem je motivovat operátora výroby k další práci a co největší angažovanosti, pracovník musí mít další výzvy a být si vědom, že má kam v rámci kariérního růstu dále směřovat. Výhodou tohoto nástroje jako motivace bude fakt, že každá další úroveň operátora výroby by dle „I – L – U – O“ byla spojena s **vyšším mzdovým ohodnocením**.

**Systém řízení talentů** – novému pracovníkovi je třeba ukázat, že je s ním počítáno do budoucna a může se stát důležitou součástí „pevného jádra“ operátorů výroby, může být tedy jedním z těch nejcennějších operátorů na úrovni U nebo dokonce úrovni O v rámci matice kompetencí.

Vzhledem k náplni práce operátorů výroby je dále autorem práce doporučeno v rámci adaptace využít časté **rotace práce v rámci výrobní linky** jako snahu o narušení monotónnosti práce.

Tab. 10: Návrh řešení problému odchodu operátorů výroby již v průběhu adaptace

<b>Identifikovaný nedostatek</b>	Odchod operátorů výroby již v průběhu adaptace z důvodu, že si nezvyknou na pracovní zátěž či kolektiv
<b>Návrh řešení</b>	Včasná identifikace problému ze strany specialisty na vzdělávání či trenéra a následné řešení této situace – snaha podniku najít pracovníkovi alternativní uplatnění

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče **špatné adaptace pracovníka do kolektivu**, je ze strany podniku vhodné nevzdávat se nového pracovníka a umožnit mu **alternativní uplatnění** formou:

- přeřazení pracovníka na jinou směnu,
- přeřazení na jiné pracoviště (například jinou výrobní linku).

Pokud je problémem fakt, že si **nový pracovník nedokáže zvyknout na pracovní zátěž**, je potřeba, aby bylo novému operátorovi vysvětleno, že jeho pocit je zcela běžný a podobně jako on to takto vnímá většina nových pracovníků. Důležité je zdůraznit, že si tělo na fyzickou zátěž během několika týdnů zvykne. Lze využít například přirovnání k posilovně – začátečník nezvládne takovou zátěž, jakou zkušený a trénovaný člověk. Právě tato situace je ukázkou toho, že je potřeba **včas identifikovat problém operátora výroby a okamžitě jej začít řešit**, respektive tento problém s novým zaměstnancem probrat. Právě **komunikace** je dle autora práce cesta, jak **dobrovolnou fluktuaci pracovníků eliminovat**.

### 4.3 Zhodnocení navržených opatření

Náklady na zavedení veškerých změn budou spojeny s:

- poskytnutím orientačního balíčku každému nově přicházejícímu operátorovi výroby,
- zapojením specialistů na vzdělávání či trenérů do adaptačního procesu.

Tyto náklady však budou dle názoru autora výrazně nižší, než **ušetřené náklady díky těmto zavedeným změnám**. Výši ušetřených nákladů je sice složité přesně odhadnout, nicméně lze s vysokou pravděpodobností očekávat, že se tyto změny vyplatí. V textu níže bude provedeno **ekonomické zhodnocení** těchto opatření.

#### **Zavedení orientačního balíčku pro nové operátory výroby**

Náklady na tisk jedné příručky (společnost bude využívat kapacit vlastních tiskáren) jsou zhruba ve výši 150 až 200 Kč. Naproti tomu zavedení příručky **ušetří dvě hodiny času**, které by musely být během prvních dnů věnovány procházení informací z příručky. Právě ušetření tohoto času představuje ušetření nákladů, jelikož věnovaný čas těmto informacím v pracovní době by musel být hrazen jak personalistovi, tak novému pracovníkovi. Přibližný výpočet ušetřených nákladů je nastíněn v následující tabulce č. 11. Tato tabulka ukazuje celkové **náklady za zaměstnance v hodinovém vyjádření**. Výpočet je v souladu s **mediánem hrubé mzdy na dané pozici v Libereckém kraji**. Údaje jsou odvozeny z Národní soustavy povolání.

Tab. 11: Výpočet celkových nákladů za zaměstnance za hodinu (v Kč)

Pracovník	Mzdové náklady	Zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	Celkové náklady za zaměstnance
Nový operátor výroby	150	51	201
Personalista	190	64	254
Celkem	340	115	<b>455</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě (NSP, 2021a; NSP, 2021b)

Ušetřené mzdové náklady a náklady na zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (ve výši 33,8 %) spojené s ústním procházením informací v příručce činí 455 Kč za hodinu. Jelikož bylo uvedeno, že zavedení příručky ušetří dvě hodiny času, nebudou **ušetřené náklady 455 Kč, ale 910 Kč na jednoho nového operátora výroby**. Během tohoto ušetřeného času se mohou obě strany věnovat dalším pracovním povinnostem. Ze zavedení příručky přitom plynou další přínosy, které byly již uvedeny v podkapitole 2.7.

### Zapojení specialistů na vzdělávání či trenérů do adaptačního procesu

Autorem je doporučeno, aby podnik vyhradil několik zkušených operátorů alespoň na úrovni U dle matice kompetencí a využil je jako specialisty či trenéry. Za tuto práci by byli finančně zvýhodněni – **navýšení hodinové sazby o 20 Kč**. Náklady na toto opatření budou v rozsahu finančního zvýhodnění oproti původní pozici operátora výroby navýšené o povinné odvody hrazené zaměstnavatelem. Tyto náklady tak ve skutečnost budou **27 Kč/hod. Ušetřené náklady** díky zavedení tohoto opatření jsou obtížně odhadnutelné, ale budou mnohem **vyšší než náklady na zavedení tohoto opatření**. Zásadními přínosy totiž bude onen **individuální přístup** při adaptaci, který přinese eliminaci chyb v oblasti kvality či pracovního postupu, větší motivaci pracovníků a tedy snížení fluktuace či zvýšení produktivity práce.

Alternativním autorem navrženým doporučením je využít **systému cafeteria**, který je již ve vybrané společnosti zavedený. Částka finančního zvýhodnění, která je uvedena výše, lze namísto navýšení hrubé mzdy řešit **navýšením rozpočtu čerpání v rámci tohoto benefitu**. Tento benefit je velmi výhodný pro obě strany. Společnost **nebude platit navíc odvody na sociální a zdravotní pojištění, zaměstnanci zase „zbyde“ celá částka**, jelikož nebude muset odvádět z této částky zdravotní a sociální pojištění v celkové výši 11 % a daň z příjmu.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout na základě analýzy **optimalizaci adaptačního plánu operátorů výroby ve vybraném podniku**, respektive navrhnout taková doporučení, která pomohou podniku ZF co nejvíce vylepšit zavedený adaptační plán operátorů výroby. K tomu, aby bylo výše uvedeného cíle dosaženo, bylo třeba shrnout důležité teoretické poznatky týkající se řízení lidských zdrojů a především teorie v oblasti adaptace. V rámci bakalářské práce byly tyto poznatky uvedeny v první a druhé kapitole. Třetí kapitola se věnovala analýze adaptačního procesu vybraného podniku, na jejímž základě byly v závěru autorem **identifikovány nedostatky analyzovaného adaptačního procesu**. Tyto nedostatky pak byly v poslední kapitole doplněny o další oblasti, které vplynuly z autorem **provedeného dotazníkového šetření**. V rámci této kapitoly pak byla **navržena konkrétní řešení**, jak tyto nedostatky odstranit a tím **optimalizovat proces adaptace v podniku ZF**.

Navržená doporučení směřují k **úspoře nákladů** a **eliminaci rizik**, ať už rizika odchodu pracovníka již v období adaptace či například rizika chyb v oblasti kvality vedoucí k zákaznickým reklamacím. Dle autora práce tak budou navržené změny znamenat přínos pro obě strany – pro podnik především **ekonomický přínos**, tedy snížení nákladů, a pro nové operátory výroby **větší spokojenost** v novém zaměstnání.

Navržené změny jsou koncipovány nejen v souladu s odbornou literaturou na danou oblast, ale vychází také z názorů manažerů podniku, které byly získány formou dotazníkového šetření. Autorem navržená doporučení se z velké části opírají o provedené průzkumy jiných autorů ohledně požadavků a potřeb generací Y a Z. Cílem autora bylo sladit adaptační plán podniku se současnými trendy v přístupu vedoucích pracovníků ke svým podřízeným.

Autorem práce jsou vnímány jako stěžejní návrhy **vypracování příručky a zapojení specialisty na vzdělávání či trenéra**, který poskytne adaptovanému pracovníkovi **individuální přístup**. Dnešní pracovníci totiž vítají možnost mít svého „mentora“, na kterého se mohou kdykoliv obrátit. Navíc vyžadují otevřenou komunikaci, nemonotónní práci, zpětnou vazbu a pravidelné hodnocení a co víc, je pro ně extrémně důležitá příležitost k následnému kariérenímu růstu. Právě proto je potřeba neustále těmto pracovníkům připomínat a ukazovat jejich možnosti a budoucí perspektivu.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přel. Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přel. Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAUER, Talya. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [online]. [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11956-4.

CALDWELL, Cam a Ray PETERS. 2018. New employee onboarding - psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management Development* [online]. Bradford: Emerald Publishing. **37**(1): 27-39 [cit. 2021-01-30]. ISSN 0262-1711. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2008318297/fulltext/E842B43295F44112PQ/1?accountid=17116>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGOLIBLOG. 2007. *Improve Your Business: Lean Training - the "ILU" Chart* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <http://egoliblog.blogspot.com/2007/03/lean-training-ilu-chart.html>

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. 2016. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-06396-6.

HÄFNER, Theresa. 2019. *Onboarding Goes Global: New Research Challenges Onboarding Routine for International Hires* [online]. Brentwood (USA): Newstex [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/blogs-podcasts-websites/onboarding-goes-global-new-research-challenges/docview/2300535275/se-2?accountid=17116>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

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

MARŠÍKOVÁ, Kateřina, Ruey KOMULAINEN, Julie DAVIES, Indre SRÉBALIŮTĚ, Anna-Maria CLAUB, Ondřej MOŠ, Petra RYDVALOVÁ, Eva ŠTICHHAUEROVÁ a Eric FORKEL. 2019. *Jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích: příklady a doporučení* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2021-01-30]. ISBN 978-80-7494-492-5. Dostupné z: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/RLZvMSP.pdf>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

NENADÁL, Jaroslav. 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.

NSP. 2021a. *Národní soustava povolání: Dělník ve strojírenské výrobě* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/delnik-ve-strojirenske-vy>

NSP. 2021b. *Národní soustava povolání: Personalista* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4486-5.

VARGOVÁ, Mária, Daniel KUČERKA a Jana DEPEŠOVÁ. 2017. *Výchova a vzdelávanie BOZP v praxi/Education of occupational safety and health (OSH) in practise*. *Mladá Veda* [online]. Presov: UNIVERSUM-EU. 5(1): 37-48 [cit. 2021-02-26]. ISSN 1339-3189. Dostupné z: <https://search.proquest.com/scholarly-journals/výchova-vzdelávanie-bozp-v-praxi-education/docview/1892699859/se-2?accountid=17116>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAPSHOTT, Robert a Oliver MALLETT. 2016. *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: entrepreneurship and the employment relationship*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-80519-4.

ZF. 2020a. ZF: *ZF Friedrichshafen AG* [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.zf.com/czech/cs/home/home.html>

ZF. 2020b. ZF: *ZF v České republice* [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.zf.com/czech/cs/company/company.html>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník pro buňkaře.....	66
Příloha B: Orientační balíček.....	72

## **Příloha A: Dotazník pro buňkaře**

### **Adaptační proces operátorů výroby**

Dotazník pro buňkaře ZF Automotive Czech s.r.o.

Závod Jablonec nad Nisou

Vážení buňkaři,

jsem studentem Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a v současné době spolupracuji s podnikem ZF Automotive Czech s.r.o. a s podporou vedení podniku na zefektivnění procesu adaptace operátorů výroby v jabloneckém závodu. Výstupem by měl být návrh, jak adaptační proces operátorů výroby optimalizovat. Proto bych Vás rád požádal o vyplnění anonymního dotazníku, který mi pomůže lépe nahlédnout do již zaběhnutého adaptačního plánu, kterým se v rámci podniku řídíte.

Bližší informace k vyplnění dotazníku naleznete níže.

Za vyplnění dotazníku a Váš čas Vám předem děkuji.

Tomáš Dostrašil

#### **Cíl dotazníku**

**Identifikovat oblasti**, ve kterých se nachází prostor pro zlepšení ze strany buňkařů v rámci adaptačního procesu operátorů výroby (zejména v oblasti komunikace buňkařů s personalisty).

Snaha **snížit fluktuaci nových operátorů výroby**, zvýšit jejich produktivitu a bezpečnost práce díky dostatečnému zaškolení a poskytnutí veškerých důležitých informací. Maximálním způsobem přispět ke spokojenosti nových operátorů, a tím přispět k jejich angažovanosti při práci.

Zaměření se na oblast **komunikace personalistů s buňkaři** jako prostředek, jak případné problémy nových operátorů řešit včas. Nastavit funkční systém adaptace vyhovující potřebám nových zaměstnanců.

**OTÁZKY OHLEDNĚ VNÍMANÝCH NEDOSTATKŮ V PROCESU ADAPTACE NOVÝCH OPERÁTORŮ VÝROBY****1) V čem vidíte největší nedostatky adaptačního procesu operátorů výroby z pohledu**

**buňkaře? Prosím vypište níže do prostoru pro odpověď, případný nedostatek zkuste rozvést.**

*Příklad případných nedostatků: noví operátoři často přicházejí na výrobní linku bez základních technických znalostí (např. nedovedou popsat části brzdy) x komunikace s personalisty x zaškolení (třeba i v určité oblasti) x chybí zpětná vazba ze strany zaměstnanců (např. o jejich spokojenosti/nespokojenosti) x nemáte dostatek času, který byste potřebovali věnovat novému operátorovi x máte pocit, že nový operátor potřebuje individuálnější přístup, ale při uvedení pracovníka na výrobní linku na toto nemáte čas x personální oddělení by mohlo být více v kontaktu s operátory výroby během prvních dnů po předání zaměstnance buňkaři apod.*

Odpověď:

**2) Jaký je dle Vás nejčastější důvod/důvody, proč operátoři výroby skončí během prvních**

**týdnů? Lze tuto fluktuaci eliminovat změnou v adaptačním procesu? Prosím vypište níže do prostoru pro odpověď. Zkuste také navrhnout prostředek, kterým lze tuto fluktuaci eliminovat z pohledu buňkaře.**

Odpověď:

**3) Máte přehled (data) o fluktuaci nových operátorů výroby?** *Pokud ano, vypište níže do prostoru pro odpověď, jaká data máte k dispozici, popřípadě zda z nich vycházíte (např. zda jsou pro vás ukazatelem úspěšnosti adaptace).*

*Příklad odpovědi: Ano, tuto statistiku sledujeme. Zhruba 15 % zaměstnanců skončí během prvního týdne. Myslím si, že je potenciál tuto statistiku zlepšit na 10 %.*

Odpověď:

**4) Jsou podle Vás operátoři výroby informováni během adaptace v následujících oblastech dostatečně?** *Nevyhovující škrtněte.*

a) Práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele

- Ano**
- Ne**

b) Informace o pracovišti, kde bude operátor působit (např. příslušná výrobní linka, poskytnutí sociálně-hygienických informací – šatny, WC, závodní stravování apod.)

- Ano**
- Ne**

c) Uvedení zaměstnance personalistou na příslušnou výrobní linku – předání přímému nadřízenému (buňkaři)

- Ano**
- Ne**

d) Seznámení s ostatními kolegy ze stejného pracoviště (začlenění do kolektivu)

- Ano**
- Ne**

e) Seznámení s předpisy (všeobecnými i podnikovými) – BOZP, požární ochrana, ...

- Ano**
- Ne**

f) Motivace zaměstnance (individuální přístup při zaškolování, podpora zaměstnance během tohoto období, povzbuzení)

- Ano**
- Ne**

g) Popis pracovního postupu (např. zda je novému operátorovi přiřazena konkrétní osoba, která ho proškolí a kontroluje jeho práci, dohlíží na něj)

- Ano**
- Ne**

h) Proškolení technického charakteru (pracovní postup, návodka, kvalita, ...)

- Ano**
- Ne**

**5) Do jaké míry je podle Vás kvalitní adaptace operátorů výroby důležitá? Ohodnot'te, na stupnici 1 – 5, jaký má vliv kvalitní adaptace na následující oblasti (popřípadě Vámi doplněné oblasti do volných polí).**

*Křížkem označte stupeň, kterým byste ohodnotili důležitost adaptace pro danou oblast.*

*Poznámka: stupeň 1 – kvalitní adaptace nemá žádný vliv na danou oblast; stupeň 5 – kvalitní adaptace je klíčová pro danou oblast*

Produktivita operátora výroby	1	2	3	4	5
Znalosti operátora výroby	1	2	3	4	5
Motivace operátora výroby	1	2	3	4	5
Větší kvalita výrobků	1	2	3	4	5
Větší bezpečnost při práci	1	2	3	4	5
Snížení rizika fluktuace	1	2	3	4	5
<i>Jiná oblast (dle Vašeho uvážení)</i>	1	2	3	4	5
<i>Jiná oblast (dle Vašeho uvážení)</i>	1	2	3	4	5

**OTÁZKY OHLEDNĚ KOMUNIKACE BUŇKAŘŮ A PERSONALISTŮ V RÁMCI ADAPTAČNÍHO PROCESU OPERÁTORŮ VÝROBY**

**6) Probíhá komunikace s personalisty ohledně adaptace nových operátorů výroby dle**

**Vaší představy? *Nevyhovující škrtněte.***

- Ano**
- Ne**

***Pokud byste odpověděl/a „ne“ na otázku číslo 6, uveďte do prostoru pro odpověď, jaké byste navrhl/a prostředky pro zlepšení této komunikace a ohledně čeho je tuto komunikaci potřeba zlepšit:***

Odpověď:

**7) Jakým způsobem poskytujete personalistům informace ohledně adaptace nových operátorů výroby? *Nevyhovující škrtněte.***

- Pravidelné písemné reporty**
- Pravidelná osobní setkání buňkaře s personalistou**
- Nahodile (bez jasného systému, někdy tyto informace neposkytujeme)**
- Jiné: *(prosím uveďte v případě neuvedeného způsobu v nabídce)***

**8) Chybí Vám nějaké další informace ohledně nových operátorů výroby, které od personalistů nedostáváte? *Nevyhovující škrtněte.***

- Ano**
- Ne**

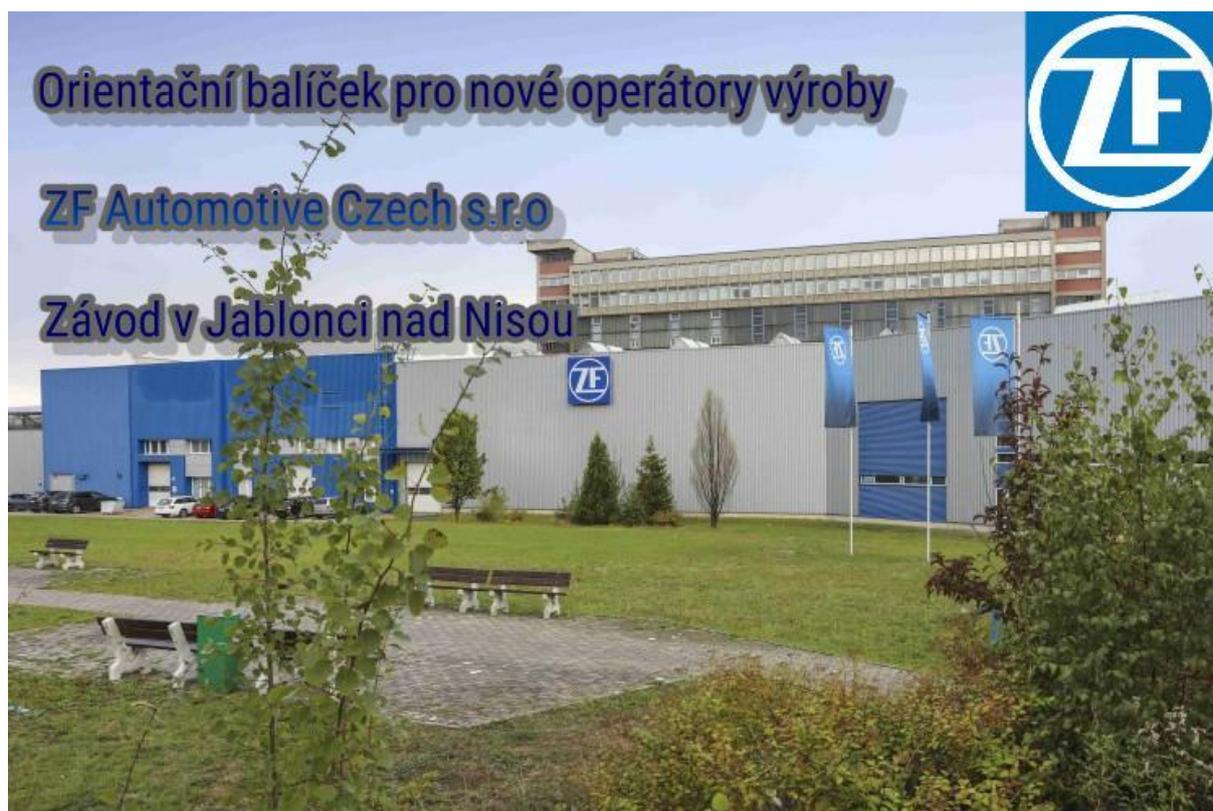
***Pokud byste odpověděl/a „ano“, uveďte, prosím, jaké informace to jsou:***

Odpověď:

**Děkuji Vám za Váš čas a za vyplnění dotazníku.**

Tomáš Dostrašil

## Příloha B: Orientační balíček



### Úvod

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovolte mi Vám pogratulovat k úspěchu v rámci výběrového řízení a zároveň Vás přivítat ve společnosti ZF Automotive Czech s.r.o. Je mi potěšením, že jste se rozhodl/a právě pro naši společnost a pevně věřím, že se nám podaří splnit Vaše očekávání, a že se Vám u nás bude líbit.

Naše společnost si zakládá na budování pevného jádra operátorů výroby. Dlouhodobou spoluprací se zkušenými operátory umíme náležitě ocenit, jelikož právě Vaše pozice – pozice operátora výroby je pro náš podnik klíčová. Na Vaši budoucí kariéře nám záleží. Máme pro Vás připravené zajímavé možnosti kariérního růstu, a s tím i spojené vyšší finanční ohodnocení a další benefity.

Protože si jsem vědom, že začínat na pozici operátora výroby není jednoduché, máme pro Vás nachystaný pečlivě připravený adaptační program. Při ruce Vám bude zkušenější kolega, který Vás adaptačním procesem provede. Dalším pomocníkem pro Vás bude tato příručka, do které můžete kdykoliv nahlédnout, a když Vám něco nebude jasné, tak se můžete kdykoliv obrátit na Vašeho trenéra či přímého nadřízeného – buňkaře.

Jménem společnosti ZF Automotive Czech s.r.o. Vám přeji mnoho nejen pracovních úspěchů!  
ředitel závodu

## Obsah

1	O společnosti.....	73
2	Politika kvality a práce operátora výroby .....	74
3	Způsob oblékání operátora výroby .....	74
4	OOPP dle rizik .....	75
5	Orientace ve výrobní hale.....	75
6	Další možnosti oblékání (zima, léto).....	76
7	Bezpečnost práce a požární ochrana.....	76



## 1 O společnosti

- Jablonecký závod zde stojí od roku 1953! Tenkrát jako národní podnik Autobrzdý.
- Dnes podnik nese název **ZF Automotive Czech s. r. o.**
- Od samého začátku jsou zde vyvíjeny a vyráběny brzdy.
- Naše komponenty dodáváme významným celosvětovým automobilkám – **Volkswagen, BMW, Hyundai, Rolls – Royce, Škoda Auto a další.**
- Jablonecké ZF se zabývá v současné době výrobou:
  - **diskových brzd**
  - **mechanických ručních brzd**
  - **elektrických parkovacích brzd**
  - **elektrických a mechanických aktuátorů**



## 2 Politika kvality a práce operátora výroby

Brzdy představují **aktivní bezpečnost vozidla**, proto je kvalita na prvním místě! **Kvalita znamená bezpečnost!**

### Naše cíle

#### 1. Budování **pevného jádra operátorů výroby**.

- Spolupráce se zkušenými operátory výroby je klíčem k úspěchu.
- Zakládáme si na dlouhodobé spolupráci s našimi pracovníky.
- Máme zde široké **možnosti kariérního růstu** spojené s vyšším ohodnocením a zajímavými benefity (dle naší **matice kompetencí**)

#### 2. Absolutní prioritou je pro nás:

- **bezpečnost výrobků**
- **kvalita výrobků**

#### 3. Proto dbáme, aby byly požadavky na kvalitu **srozumitelné i Vám**, operátorovi výroby.

## 3 Způsob oblékání operátora výroby



## 4 OOPP dle rizik

\* OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

Pracovní pozice	OOPP
Montážní pracovník, operátor výroby („šedé triko“ nebo „oranžové triko“ - začátečník)	ochranné pracovní rukavice (pětiprsté)
	ochranné pracovní kalhoty
	bezpečnostní obuv
	ochranné pracovní brýle
Přípravkář, demontážní pracovník („zelené triko“)	ochranné pracovní rukavice (pětiprsté)
	ochranné pracovní kalhoty
	bezpečnostní obuv
	ochranné pracovní brýle
	<b>reflexní vesta/kříž</b>

## 5 Orientace ve výrobní hale

Pro snazší orientaci ve výrobní hale jsou výrobní pracovníci odlišeni pomocí **barevných triček**.



*Nový nástup*



*Operátor výroby*



*Přípravkář, demontážní pracovník*



*Buňkař montáže*

## 6 Další možnosti oblékání (zima, léto)

### ZIMA

*Pracovní vesta šedá*



### LÉTO

*Správně vyhrnuté kalhoty – pod úroveň kolen*



*Správně vyhrnuté kalhoty – pod úroveň kolen*



## 7 Bezpečnost práce a požární ochrana

1. Vykonávejte pouze takovou práci, na kterou máte **příslušnou kvalifikaci a oprávnění**.
2. Obsluhujte pouze takové zařízení či nářadí, se kterým jste byl příslušným vedoucím pracovníkem seznámen.
3. Dodržujte **podnikové značení** (zákazy, přechody, ...) a vždy dbejte **zvýšené pozornosti**.
4. Nikdy nechoďte do práce pod **vlivem alkoholu** či jiných **omamných látek**.
5. Vždy dodržujte **předepsané pracovní postupy, návodky či pokyny nadřízeného**.
6. Přeseřizování výrobní linky, kalibraci či čištění výrobní linky vykonávejte až v okamžiku, kdy jste si jistí, že je dané **zařízení vypnuté**.
7. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí či neobvyklých událostí **eskalujte problém dle eskalační matice**.
8. Než začnete pracovat, proveďte vždy řádnou **kontrolu pracoviště** a zkontrolujte si, že na sobě máte **předepsané osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP)**.
9. Dodržujte **předepsané pracovní přestávky**.
10. Dodržujte **prevenci požární ochrany** (zákaz kouření na pracovišti, zákaz manipulace s ohněm, seznamte se s místy, kde jsou únikové východy a hasicí přístroje).

