

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**ADAPTAČNÍ PROCES PŘI NÁSTUPU NOVÉHO**  
**ZAMĚSTNANCE DO SPOLEČNOSTI**

Bakalářská diplomová práce

**Obor studia:** Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Bc. Klára Jurčíková

**Vedoucí práce:** Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková

Olomouc 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Adaptace při nástupu nového zaměstnance do společnosti“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....



## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Klára Jurčíková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Adaptace při nástupu nového zaměstnance do společnosti
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces nových zaměstnanců v organizaci. První část práce obsahuje teoretické poznatky podložené knižními zdroji, část druhá je zaměřena prakticky na adaptační proces v jedné mezinárodní výrobní organizaci. Je zde popsán současný adaptační proces, zhodnocen na základě prostudované teorie, a navržen proces nový včetně dokumentace k adaptaci. Konkrétně jsou uvedeny dva příklady adaptačních procesů, a to adaptační proces pro inženýra kvality, jako zástupce technicko-hospodářských zaměstnanců, a operátor výtluč, jako zástupce dělnických pozic.
<b>Klíčová slova:</b>	Adaptace, proces, organizace, zaměstnanec
<b>Title of Thesis:</b>	Adaptation process of new employees in a company
<b>Annotation:</b>	Bachelor thesis is focused on adaptation process of new employees in an organization. First part of the thesis contents theoretical information based on book sources and second part is focused practically on adaptation process in an international production company. There is described current adaptation process, then this process is evaluated and finally there is created a new adaptation process including new adaptation documentation. There are specifically described two examples of adaptation

	process, one of them is for a position of Quality Engineer, as a representative of white collar workers and the second is a worker of degating area, as a representative of blue collar workers.
<b>Keywords:</b>	Adaptation process, organization, employee
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Adaptační plán – Inženýr kvality, Adaptační plán – Operátor výtluč, Hodnocení adaptace
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	11
<b>Rozsah práce:</b>	61 738 znaků

## Obsah

ÚVOD.....	7
1 Teoretická část.....	9
1.1 Adaptace .....	9
1.2 Pracovní a sociální adaptace .....	10
1.3 Adaptace při získání zaměstnance z interních/externích zdrojů.....	10
1.4 Cíl adaptačního procesu .....	11
1.5 Popis adaptačního procesu .....	12
1.5.1. Přijetí pracovníka .....	12
1.5.2. Celopodniková orientace .....	14
1.5.3. Uvedení na pracovní místo.....	14
1.6 Úspěšnost adaptačního procesu .....	15
2. Praktická část .....	17
2.1 Popis organizace .....	17
2.2 Současný proces adaptace v organizaci .....	19
2.3 Popis současného adaptačního procesu nového zaměstnance od prvního dne nástupu .....	21
2.4 Zhodnocení současného stavu.....	24
2.5 Nový adaptační proces .....	29
ZÁVĚR.....	38
Seznam použité literatury .....	40
Seznam příloh .....	41

## ÚVOD

V dnešní době je stále obtížnější najít a získat na trhu práce kvalitní pracovníky. Situace je složitá především ve větších městech. Právě tam existuje spousta společností a pracovníci přecházejí z jedné společnosti do druhé, často za účelem získání co nejlepších podmínek. Jednoduše řečeno hledají organizaci nebo pracovní místo, kde se budou mít co nejlépe. A jelikož je v současnosti nouze o pracovníky, lidé najdou práci téměř okamžitě. Každá společnost chce úspěšně plnit své cíle a dosahovat zisku, a to se může podařit pouze v tom případě, když má výkonné pracovníky. „*Lidé jsou srdcem firmy - čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává.*“ (Urban, 2003, str. 37)

Proto by si společnost měla uvědomit, že pracovník, který nastupuje, je rovnocenný partner. To, že nastoupil na danou pozici a tím přijal nabídku zaměstnání, neznamená, že prosí o nějakou almužnu. Naopak, společnost si ho musí vážit a hned od počátku mu dávat najevo, že o něj má zájem a chce, aby ve společnosti pracoval. (Koubek, 2007)

Personální oddělení tak stojí před nelehkou úlohou, a jejím cílem je tak nalezení dostatečného počtu lidských zdrojů, což je kvantitativní stránka, ale také nalezení motivovaných a výkonných lidských zdrojů, což je kvalitativní stránka. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Jak píše Urban ve své knize Řízení lidí v organizaci, není to jen personální oddělení, kdo stojí před nelehkou úlohou. To, koho organizace přijme, koho vybere ze všech uchazečů, záleží hlavně na manažerovi daného úseku. Tato úloha patří k jeho nejdůležitějším odpovědnostem. On je zodpovědný za svůj úsek a měl by se postarat o to, aby zaměstnanec, kterého přijme, splňoval nejen odborné požadavky pro danou pozici, ale aby i zapadl do stávajícího týmu. (Urban, 2003)

Bohužel ale i s nejlépe vybraným kandidátem, kterého přijmeme za zaměstnance, se může stát, že budeme za pár dní nebo týdnů hledat nového

zaměstnanec na stejnou pozici. Společnost může podcenit celou fázi adaptačního procesu a zaměstnanec společnost opustí ještě během zkušební doby, což pro firmu znamená zbytečné a hodně vysoké náklady. (Urban, 2003)

Adaptace je důležitou součástí nástupu nových zaměstnanců, a proto jsem si toto téma vybrala pro svoji bakalářskou práci. Cílem práce je popsat adaptační proces ve výrobní společnosti, porovnat současný stav s teorií, zjistit chyby, a navrhnout nový adaptační proces včetně dokumentace.

V bakalářské práci se zaměřuji podrobně na adaptační proces v jedné mezinárodní výrobní společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je podložena teoretickými poznatky z odborné literatury. V praktické části na základě pozorování popisuji současný adaptační proces v dané společnosti. Společně s analýzou stávajících dokumentů jsou odhaleny chyby, kterých se společnost v současné době dopouští, a nakonec je vytvořen nový adaptační proces s dokumentací k adaptaci.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Adaptace

*„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejím změnám.“* (Bedrnová, Nový, 1998, str. 321). Kociánová uvádí, že adaptabilita různých lidí je rozdílná a každý člověk má jiné předpoklady k tomu, jak bude zvládat změny. Adaptabilita je závislá na osobnosti člověka a je determinovaná sociálními podmínkami, ve kterých člověk uspokojuje své potřeby (Kociánová, 2010).

Dle Stýbla znamená adaptace v zaměstnání záměrně usměřovaný proces, kdy se pracovník přizpůsobuje konkrétní pracovní pozici a prostředí. Proces adaptace ale není jednoduchý a jednosměrný proces. Adaptace probíhá oboustranně. Záleží na tom, jak moc je nový zaměstnanec flexibilní. To znamená, jak se dokáže změnám sám přizpůsobit, a také jak je schopen sám změny vyvolávat. (Stýblo, 1993)

Tím, že je každý člověk, každý zaměstnanec jiný, musí být rozdílné i adaptační procesy u různých zaměstnanců. Záleží na věku, životních a pracovních zkušenostech, na pracovním zařazení a pracovních činnostech a také na tom, zda mají možnost osobního rozvoje. Kociánová uvádí, že různé pracovní pozice mohou mít různou dobu adaptace. Na pozicích, které nejsou kvalifikované, a které potřebují pouze základní zaškolení, může být adaptační proces krátký, a naopak u velmi kvalifikovaných pozic, například u manažerů, může být adaptační program dlouhý i půl roku. *„Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu.“* (Kociánová, 2010, str. 134)

## **1.2 Pracovní a sociální adaptace**

Je v podstatě jedno, zda změny člověka probíhají v osobním životě nebo v jeho pracovním zařazení. Ale je důležité na tyto změny brát ohled. Pracovník, který právě nastoupil do společnosti, nebude stejně výkonný jako ten, který ve společnosti pracuje už pár let. Nejenže se musí seznámit s pracovními úkoly, které bude vykonávat, což je adaptace pracovní, ale musí se hlavně seznámit se samotnou společností. Musí se seznámit s kolegy, se kterými bude spolupracovat a denně se potkávat, a s organizační kulturou, se kterou se bude muset ztotožnit, což je adaptace sociální (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). Jak uvádí Bedrnová a Nový, adaptace pracovní i adaptace sociální se navzájem prolínají a nemůžeme je zcela oddělit. Pracovník, který se ve společnosti úspěšně adaptuje, musí zvládnout jak adaptaci pracovní, tak i adaptaci sociální. Proto je třeba se adaptaci v každé společnosti věnovat a řídit ji (Bedrnová, Nový, 1998).

## **1.3 Adaptace při získání zaměstnance z interních/externích zdrojů**

Při vytváření adaptačního procesu musíme podle Koubka brát ohled na to, zda tento proces tvoříme pro nově nastupujícího zaměstnance, nebo zda budeme adaptovat stávajícího zaměstnance, který pouze mění pracovní zařazení v rámci společnosti. Většina firem dává v dnešní době prostor svým zaměstnancům kariérově růst v rámci firmy, takže pokud dojde k vytvoření nového pracovního místa, nebo se uvolní stávající pracovní místo, nabídnou toto místo nejen externím uchazečům, ale i současným zaměstnancům. Interní náborů jsou celkově levnější a časově méně náročné. Zaměstnavatel zná interního zaměstnance lépe než externího uchazeče, a proto může snáze posoudit, zda se na danou pozici hodí nebo nehodí. Výběr z interních zdrojů

také zvyšuje motivaci pracovníků, kteří vědí, že mají možnost se nějak posunout a kariérově růst, zvyšuje se jistota zaměstnání a loajalita k firmě (Koubek, 2007). U zaměstnanců to pak vede k posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci. (Kociánová, 2010)

Při získávání pracovníků z interních zdrojů existují určité nevýhody, jako například zamezení pronikání jiných a nových myšlenek a zkušeností do organizace, které mohou externí zaměstnanci přinést. Interní zaměstnanci mohou totiž trpět „provozní slepotou“, tedy neschopností vnímat věci jinak a uplatnit nové postupy, co se ale týká adaptace těchto pracovníků, je tento proces určitě jednodušší (Kociánová, 2010). Při adaptaci interního zaměstnance na jinou pozici nemusíme ztrácet čas představováním společnosti. Interní zaměstnanec zná společnost, organizační strukturu i kulturu, také normy a pravidla řízení. Samozřejmě záleží na tom, jaká byla jeho původní pozice, a podle toho se můžeme rozhodnout, zda také vynecháme rotaci po pracovištích, nebo ji do adaptačního procesu zapojíme. Naopak u externího pracovníka musíme projít všemi třemi kroky (Koubek, 2007).

#### **1.4 Cíl adaptačního procesu**

Michael Armstrong uvádí, že adaptace by měla mít několik cílů. Měla by pomoci pracovníkovi překonat počáteční fázi, kdy je pro něj všechno nové a neznámé, měla by vytvořit v pracovníkovi pozitivní postoj a vztah k podniku, aby byla větší pravděpodobnost, že v podniku zůstane. (Armstrong, 2007). Další cíle uvádí i Bedrnová a Nový, a těmi jsou, aby nový zaměstnanec zvládl co nejrychleji a co nejlépe své pracovní úkoly, a aby se co nejdříve začlenil do organizace a organizační kultury. Z pohledu organizace je cílem pak snížení nákladů, zvýšení stability pracovních úseků a zvýšení efektivity. (Bedrnová, Nový, 1998)

## 1.5 Popis adaptačního procesu

### 1.5.1. Přijetí pracovníka

Ještě před tím, než se nový zaměstnanec dostane k samotnému adaptačnímu procesu, je nutné si uvědomit, že vše, s čím se první den setká, je pro něj nové. A i když může působit sebevědomě, často trpí pocity nervozity. Neví, co ho čeká, s kým se setká, jak se k němu budou v organizaci chovat, zda bude schopen vykonávat svěřenou práci a podobně. Pracovník personálního oddělení by měl dle Fowlera zajistit následující:

- Informovat vrátného, sekretářku nebo recepční o přibližném čase, kdy se nový zaměstnanec dostaví a instruovat je o dalším postupu
- Stanovit novému pracovníkovi čas příchodu, aby se nestalo, že přijde příliš brzy, kdy v kanceláři nebudou potřební lidé
- Proškolit personál, aby byl k novému zaměstnanci milý a přátelský
- Když se má nový zaměstnanec někam během prvního dne přesouvat, doprovodit ho, pokud je cesta složitější
- Mít vše zorganizované tak, aby zaměstnanec nikde nervózně nečekal, nebo naopak aby činnost nebyla zbytečně uspěchaná

(in Armstrong, 2007)

Stýblo popisuje, že v první řadě by se mělo jednat o seznámení pracovníka se společností. Základem by mělo být představení společnosti. Každý kandidát, který se uchází o novou pracovní pozici, by si sice měl zjistit všechno možné o zaměstnavateli, u kterého se uchází o místo, ale může se stát, že informace budou zkreslené nebo dokonce nesprávné. Je to jakási slušnost představit společnost novému zaměstnanci, říct mu něco o historii a důležitých meznících. (Stýblo, 1993)

Některé společnosti mají vytvořeny brožury k nástupu, které mohou být zaměstnanci zaslány ještě před nástupem do organizace, aby se s nimi

doma v klidu seznámil a přečetl si je. Ať už jsou tyto informace předány formou brožury nebo instruktáže, musí se k zaměstnanci první den dostat. Koubek udává, že se jedná o informace o společnosti, všeobecné i organizační předpisy, předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP a PO). Zaměstnanec by měl být informován i o tom, co se stane v případě porušení těchto předpisů. V příručce či instruktáži by měly být také informace o výrobcích či službách, trhu, zákaznících, konkurenci a plánech do budoucna (Mayerová, Růžička, 2000). Koubek říká, že je důležité, aby byl zaměstnanec informován o všech svých povinnostech a podmínkách, za kterých bude pracovat. Proto by podle něj měly být do instruktáže zahrnuty i následující informace: pracovní doba a pracovní režim, přestávky v práci, přesčasy a jejich odměňování, plat nebo mzda, výplatní termín, dovolená, cestovné a diety, pravidla pro používání e-mailu, telefonování a korespondování, možnosti vzdělávání a výcviku, možnosti stravování, sociální program a péče o pracovníky. Ne všechny společnosti mají vytvořenou pro zaměstnance ucelenou brožuru, ale vždy je důležité nějak tyto informace zaměstnanci předat, nejlépe v tištěné podobě, aby se k nim mohl kdykoliv vrátit. Samozřejmě psaná forma by měla být doplněna o výklad, kde pracovník personálního oddělení vyzdvihne nejdůležitější body. Nový zaměstnanec má také možnost se doptat na nejasnosti. (Koubek, 2007)

Ještě před tím, než nového zaměstnance zavede personalista na pracoviště, měl by mu poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách. Tím se myslí ukázat, kde se nachází šatny a přidělit zaměstnanci skříňku, ukázat mu kde jsou toalety, sprchy, jídelna a další možnosti stravování, aj. (Mayerová, Růžička, 2000)

Poté by měl personalista zavést zaměstnance na pracoviště a představit jej vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu. Ten pak dále představí zaměstnance kolegům na pracovišti. (Koubek, 2007)

### **1.5.2. Celopodniková orientace**

Poté by mělo dojít k seznámení zaměstnance s provozem organizace. Vše záleží na tom, na jakou pracovní pozici zaměstnanec nastupuje. (Stýblo, 1993)

Na manažerských a jiných vedoucích či technických pozicích je určité dobré použít princip rotace. V takovém případě si zaměstnanec projde postupně celou organizaci, všechny jednotlivé pracoviště a činnosti a udělá si tak představu o celkovém provozu. Při řízení tak nedochází pouze k teoretickému řízení od stolu, ale zaměstnanec je pak schopen představit si konkrétní problém. (Stýblo, 1993)

Pokud se bude jednat o řádového dělníka ve výrobní firmě, nebude pravděpodobně dělat kolečko po celé organizaci, ale pouze na pozicích souvisejících s jeho pozicí. Jestliže se firma rozhodne při adaptaci pro princip rotace, nesmí to být nahodilý proces. Program rotace musí být předem přichystán a zorganizován se všemi pracovišti, aby nedošlo k tomu, že bude zaměstnanec přemisťován tam, kde na něho zrovna mají čas a náladu, a kde nebude překážen. Smyslem rotace je, aby nový zaměstnanec poznal veškeré činnosti, které na pracovišti probíhají, jejich současné úkoly a problémy, a také kolegy, se kterými se předpokládá, že bude muset komunikovat a spolupracovat. Nový zaměstnanec by měl mít na každém pracovišti jednoduché úkoly, aby se zapojil a neměl pocit, že jen pozoruje. Je vhodné, aby měl rotující zaměstnanec na každém pracovišti jednoho školitele či instruktora. Teprve poté je zaměstnanec zařazen na svoji pozici. (Stýblo, 1993)

### **1.5.3. Uvedení na pracovní místo**

Na závěr musí být nový zaměstnanec zařazen na pracoviště. Jedná se o hlavní část adaptačního procesu, za kterou odpovídá přímý nadřízený nového zaměstnance. To, jak má adaptační proces na pracovišti vypadat, závisí na

mnoha faktorech. Záleží na tom, o jakou pozici a o jaké pracoviště se jedná, jaké má zaměstnanec zkušenosti a vzdělání. (Stýblo, 1993) Na pracovišti je zaměstnanci přiděleno a předáno zařízení nezbytné k vykonávání svěřené práce (např. stroje, nástroje, počítač). Vše by mělo být předáváno kus po kuse, zapsáno v jeho kartě a stvrzeno podpisem, že danou věc opravdu převzal. (Koubek, 2007)

Po celou dobu adaptačního procesu by měl být novému zaměstnanci nablízku jeho přímý nadřízený, popřípadě jiná osoba, která byla zvolena za instruktora. Jako průvodce může být zvolen i stávající zaměstnanec, který v organizaci nepůsobí příliš dlouho. Je to naopak lepší, protože takový zaměstnanec má docela živě v paměti, co zažíval před časem on a může nového zaměstnance rychleji uklidnit. Zaměstnanec by měl mít možnost si kdykoliv s vedoucím vysvětlit nejasnosti. A jako pomoc může fungovat i personalista, který je v podstatě zprostředkovatel a může novému zaměstnanci pomoci ve všech ohledech. Pokud jde o zkušeného a odborně znalého zaměstnance, stačí, když ho jednorázově instruujeme a poté kontrolujeme. Pokud je to ale méně zkušený zaměstnanec, je dobré mu přidělit školitele, který s ním bude dlouhodobě pracovat a kontrolovat ho. Ten také bude dávat vedoucímu zpětnou vazbu o novém zaměstnanci. Během celého adaptačního procesu dáváme zaměstnanci najevo, že si ho vážíme a pomáháme mu překonat počáteční stres.

(Koubek, 2007)

## **1.6 Úspěšnost adaptačního procesu**

O tom, zda adaptační proces proběhl úspěšně, se můžeme přesvědčit vykonanou prací adaptovaného zaměstnance, zda je kvalitně, správně a včas odvedená, a také začleněním adaptovaného do vztahů v organizaci, například jak často a aktivně spolupracuje nový zaměstnanec se svými kolegy.

Důležitou součástí adaptačního procesu je hodnocení, které by mělo probíhat nejen ke konci adaptačního procesu, ale i v jeho průběhu. Hodnocení by měl provádět přímý nadřízený adaptovaného. Průběžné hodnocení je důležité z toho důvodu, že se můžou potenciální problémy odstranit nebo alespoň řešit hned z počátku. Hodnocení, ať je to hodnocení roční, měsíční, nebo právě to hodnocení adaptovaného, by mělo vždy splňovat dané náležitosti (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). Stýblo uvádí, že by mělo probíhat v klidné, přátelské atmosféře, bez napětí. Dále píše, že by měl zaměstnanec nejprve sám zhodnotit, jak si vede, může také navrhnout, co mu v adaptačním procesu schází, co by chtěl ještě zjistit, co by se chtěl dozvědět. Poté by měl proces adaptace zhodnotit nadřízený, který by si měl nejprve zjistit veškeré informace od kolegů, kteří již se zaměstnancem spolupracovali. Je dobré, aby si hodnotící ověřoval informace, aby nedošlo k nejasnostem či nedorozumění. Hodnotící by neměl jen kritizovat, měl by také pochválit, a poté navrhnout oblasti ke zlepšení. I adaptovaný se může k adaptačnímu procesu vyjádřit ze svého úhlu pohledu. Může říct, jak je spokojen s prací a se socializací ve skupině. Tím poskytuje cenné informace personálnímu oddělení, které tak může adaptační proces zkvalitňovat. (Stýblo, 1993)

*„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2012, str. 110)*



## 2. Praktická část

### 2.1 Popis organizace

Pro praktickou část práce jsem si vybrala výrobní organizaci v Jihomoravském kraji. Jedná se o slévárnu tvárné litiny, která má v České republice dlouholetou tradici. Byla založena ve třicátých letech dvacátého století jako slévárna šedé litiny specializující se na topenářskou techniku.

Výrobní portfolio se tenkrát skládalo z odlitků od půl až do osmdesáti kilogramů, některé pro kotle a krby, jako jsou dvířka, rámy, roštové články, některé také jako součásti pro bílou techniku, ložisková pouzdra, ložiskové kříže v různém provedení, závaží, dále podstavce pod slunečníky a stolky, řemenice pro výtahy, součásti čerpadel, kotvicí patky strojů, skříně převodovek, víka převodovkových skříní a štíty elektromotorů. Postupem času se do výrobního portfolia zařadily další výrobky, jako například brzdové bubny, spojkové kotouče, tělesa startérů, setrvačníky, konzoly pedálů a víka motorů. Výrobní kapacita byla v té době 19000 tun/rok.

Slévárna prošla několikrát rozsáhlou modernizací, ta největší proběhla asi před deseti lety, kdy se slévárna stala členem mezinárodního holdingu, který se soustředí na výrobu součástek pro automobilový průmysl. V současné době vyrábí organizace brzdové komponenty pro automobilový průmysl. Počet zaměstnanců je nyní 250, z toho 210 na dělnických pozicích a 40 na technicko-hospodářských pozicích.

Tvárná litina se vyrábí podle individuálních specifikací zákazníka. Pro vysokou kvalitu odlitků se používá v předvýrobní etapě počítačová simulace plnění forem a tuhnutí kovu ve formách. Pro výrobu modelů se provádí počítačové zpracování dodaných podkladů ve 3D. Všechny aktivity v rámci řízení nových projektů jsou koordinovány a řízeny Projektovým vedoucím. Přípravu tekutého kovu zajišťují na tavírně tři elektrické indukční pece s

automatickým systémem zavážení vsázky a výkonem cca 10 t/hod. Odlévání tekutého kovu do forem je zajišťováno prostřednictvím odlévacích automatů s indukčním ohřevem. Formování je vertikální do pískových forem na automatických formovacích linkách, a to především z důvodu rychlosti, kvality, všestrannosti a bezpečnosti výrobního procesu. Tento proces používá extrémně vysoké formovací tlaky a rychlost, přičemž zajišťuje velmi vysokou přesnost. Na samostatném pracovišti jsou vyráběna jádra, která se vkládají do formy před vylitím. Ta zajistí dutinu v odlitku. Předposledním úkonem jsou dokončovací operace, a ty probíhají také na samostatném pracovišti na ručních a stojanových bruskách. Předtím než je výrobek odeslán zákazníkovi, musí projít vizuální kontrolou. U některých výrobků může být kontrola 200 %. Kvalitu zaručují průběžné kontroly v různých fázích výroby. Probíhá kontrola rozměrů a stavu modelového zařízení, kontrola jader před umístěním do formy, analýza formovací směsi v laboratořích společnosti, kontrola vsázky, spektrografická analýza tekutého kovu, stanovení mechanických vlastností odlitků: pevnost v tahu, tvrdost a metalografická analýza, rentgen, ultrazvuková zkouška a již zmíněná závěrečná kontrola po dokončení produktů.

## 2.2 Současný proces adaptace v organizaci

V současné době má společnost univerzální adaptační proces, který je stejný jak pro technicko-hospodářské zaměstnance, tak i pro dělnické pozice. Adaptační plán je sestaven přibližně na stejnou dobu, jako je zkušební doba, tedy na tři měsíce. Základem adaptačního procesu je formulář „Plán adaptačního procesu“. Personální oddělení připraví formulář pro konkrétního zaměstnance. Tento plán se vyhotovuje 1x, předá se novému zaměstnanci a slouží k potvrzení předání uvedených informací a školení. Po uplynutí adaptační doby se odevzdá na personální oddělení k založení do osobní složky zaměstnance. V hlavičce dokumentu je jméno a příjmení adaptovaného, datum nástupu do zaměstnání, funkce neboli pozice, na kterou zaměstnanec nastoupil, a vedoucí střediska, na kterém adaptovaný působí. V plánu jsou specifikovány informace, činnosti či dokumenty, se kterými se musí nový zaměstnanec seznámit v průběhu adaptačního procesu. Ve vrchní části formuláře jsou vstupní informace, informace z personálního oddělení, předání základních informací o společnosti, seznámení s přímým nadřízeným, uvedení na pracovní místo, projednání plánu adaptace, tedy seznámení s tímto plánem. Za předání těchto vstupních informací je zodpovědné personální oddělení. Dále je v adaptačním plánu seznámení se společností, se mzdovým předpisem, s vnitřním pracovněprávním předpisem, se spolupracovníky a prohlídka provozu. Prohlídku provozu zajistí přímý nadřízený zaměstnance, zbytek záležitostí je opět na personálním oddělení. V adaptačním plánu je dále seznámení s činnostmi náplně práce, za což je zodpovědný přímý nadřízený. Jedná se o seznámení s popisem pracovní činnosti, s pracovními pokyny, s kontrolními pokyny, se seřizovacími pokyny, s kontrolním plánem, s navazujícími dokumenty na kontrolní plán, s ověřovacími a validačními činnostmi, s ukazateli výroby a produktivity, se statistickými metodami, s informačními tabulemi pro QMS, s informačními

tabulemi pro EMS, s informačními tabulemi pro H&SMS, s informačními tabulemi pro 5S. Další jsou povinná školení, za která odpovídá přímý nadřízený, a těmi jsou školení QMS, EMS, H&SMS, předpisy BOZP a PO na pracovišti, předpisy pro ochranu životního prostředí, pravidla a práce dle 5S. Dále povinná školení, za která je odpovědné personální oddělení, jako základní školení BOZP a PO, školení na zvláštní znaky a bezpečnostní položky, které je vyžadováno zákazníky organizace. V adaptačním plánu jsou také specifická školení, jejichž potřebu avizuje přímý nadřízený personálnímu oddělení, a těmi jsou řidič vysokozdvížného vozíku, řidič referent, jeřábník, svářeč, popř. jiná specifická školení. Další položkou v adaptačním plánu je předání osobních ochranných pracovních prostředků, za které je rovněž zodpovědný přímý nadřízený.

Nakonec by měla dle adaptačního procesu proběhnout dvě hodnocení, která by měl zajistit a provést přímý nadřízený. Jedno hodnocení by mělo proběhnout po prvním měsíci a druhé po dvou a půl měsících, tedy před koncem zkušební doby.

Délka adaptačního procesu je ve formuláři uvedena a je zpravidla tři měsíce. Tento adaptační proces je termínově rozfázován tak, aby bylo v jeho průběhu reálné se se vším podrobně seznámit.

Důležitá je v rámci tohoto adaptačního procesu osoba, která je uvedena v kolonce „Zdroj“, protože tento člověk zodpovídá za to, že se nový zaměstnanec skutečně seznámil s informacemi uvedenými v plánu. Nový zaměstnanec se postupně seznamuje s informacemi a činnostmi specifikovanými v tomto plánu a jeho povinností je si vždy nechat podpisem potvrdit od zdroje uvedeného v adaptačním procesu předání získaných informací.

Jak již bylo řečeno, během celého adaptačního procesu by měl mít vedoucí zaměstnanec s adaptovaným dva hodnotící pohovory. Druhý hodnotící pohovor se zaznamenává do formuláře „Hodnocení adaptace“ a

přímo navazuje na plán adaptačního procesu. Tento formulář má dvě strany, v titulku je jméno a příjmení zaměstnance, jméno hodnotitele, datum nástupu, datum konce zkušební doby a datum příštího hodnocení. Na první straně se hodnotí čtyři ukazatele vždy na stupnici od jedné do deseti, kdy jedna je nedostatečná a deset excelentní. Hodnotí se odborné schopnosti a kvalita práce, produktivita, pohotovost a spolehlivost, postoj, týmová práce a zákaznický servis. Na další straně pak má hodnotitel možnost napsat další školení, která zaměstnanec absolvoval během zkušební doby, jméno školitele a termín školení, zda je zaměstnanec schopen samostatně vykonávat danou činnost a kdo jeho znalosti a schopnosti prověřil. Další položkou je ověření způsobilosti k provádění samokontroly, kde hodnotitel zaškrtně, zda je zaměstnanec schopný samokontroly či není. Následuje závěrečné hodnocení nadřízeného před ukončením zkušební doby, kdy nadřízený rozhodne, zda bude zaměstnanec pokračovat v adaptačním procesu, nebo zda s ním bude rozvázán pracovní poměr. Toto je informace především pro personální oddělení. Formulář musí oba účastníci hodnocení podepsat a napsat datum. Příímý nadřízený odpovídá za předání vyplněného formuláře na personální oddělení bezprostředně po závěrečném pohovoru. Personální oddělení toto převzetí potvrdí na formulář svým podpisem a datem převzetí.

### **2.3 Popis současného adaptačního procesu nového zaměstnance od prvního dne nástupu**

Když nastupuje do společnosti nový zaměstnanec, provází ho první den vždy personální asistentka. Personální asistentka neboli personalistka je ve společnosti přímo podřízena personální manažerce a má na starosti celou personální agendu včetně zpracování mezd.

Personální oddělení předem informuje zaměstnance o datu a hodině nástupu do pracovního procesu. Nástupy ve většině případů probíhají na

ranní směnu od 9 hodin a od 13 hodin na směnu odpolední. Na vrátnici si nového zaměstnance vyzvedne personální asistentka a zavede ho do zasedací místnosti. Když usadí zaměstnance, přinese veškeré dokumenty a tištěné prezentace se školeními, které má přichystané. Jedná se o:

- školení BOZP a PO
- školení „Zvláštní znaky a bezpečnostní položky“, které je požadováno zákazníky
- vnitřní pracovněprávní předpis
- mzdový předpis
- pracovní smlouva
- mzdový výměr
- popis pracovního zařazení
- souhlas se zasíláním mzdy na bankovní účet
- prohlášení, u které zdravotní pojišťovny je zaměstnanec registrován
- prohlášení, zda je držitelem nějakého důchodu
- potvrzení o převzetí čipové karty a klíče od šatny
- poučení o ochraně osobních údajů
- formulář na adaptační proces
- hodnocení adaptace.

Zaměstnanec je povinen s sebou přinést potvrzení o zaměstnání nebo potvrzení z úřadu práce a lékařský posudek, který potvrzuje průceschopnost na danou pozici. Tyto formuláře si personální asistentka převezme a dá zaměstnanci čas na pročetění všech nástupních dokumentů. Většinou půl hodiny až hodinu jej nechá o samotě.

Poté je prostor pro otázky a vysvětlení nejasností ohledně pročetných dokumentů. Společně vyplní zbytek formulářů a podepíše pracovní smlouvu a mzdový výměr. Nakonec je zaměstnanci představen a objasněn jeho adaptační proces. Tím je formální část nástupní agendy u konce.

Pokud se jedná o nového zaměstnance na dělnickou pozici, zavede jej personální asistentka nejprve na vrátnici, kde se nachází vstupní terminály a počítač pro zpracování vlastní docházky. Vysvětlí zaměstnanci pravidla příchodů do areálu a odchodů z areálu, vyzkouší funkčnost identifikační karty a předá zaměstnanci jeho údaje pro vstup do docházkového systému. Následuje orientace v sociální budově, kde se nachází jídelna, kantýna, šatny a sociální zařízení. Personální asistentka přidělí zaměstnanci šatnu, kde si vybere volnou skříňku a převlékne se do pracovního oděvu. Poté jej zavede mistrovi oddělení přímo na pracoviště. Mistr předá zaměstnanci vstupní informace. Vstupními informací je myšleno školení BOZP a PO na pracovišti, dále teoretická školení spojená s pracovními činnostmi a náplní práce. Mistr zavede pracovníka na pracovní místo, kde proběhne školení na samotnou práci na pracovišti. Jelikož nástupy probíhají ve většině případů na základní jednoduché pozice, není třeba několikahodinové vysvětlování a zaměstnanec je hned první den zapojen do pracovního procesu.

Jestliže se jedná o nového zaměstnance na technicko-hospodářskou pozici, provede nejprve personální asistentka zaměstnance po administrativní budově a představí jej všem stávajícím zaměstnancům v budově. V rámci této prohlídky je zaměstnanci představen docházkový systém a jsou mu předány údaje pro vstup do systému. Poté se přesunou do budovy sociální, kde zaměstnanci asistentka ukáže jídelnu a kantýnu a vysvětlí podmínky stravování. Nakonec jej personální asistentka zavede na pracovní místo. V této fázi předává asistentka zaměstnance nadřízenému a její úkol pro tuto chvíli končí. Nadřízený si zaměstnance na danou pozici proškolí sám, nebo zaškolením pověří jiné podřízené.

## 2.4 Zhodnocení současného stavu

Největší problém v celém adaptačním procesem v organizaci je to, že jej nikdo nebere vážně a dělá se pouze z principu, jako nutné zlo, které chtějí například auditoři.

Velkou chybou je, že jsou adaptační procesy shodné jak pro dělnické, tak pro technicko-hospodářské pozice. Když nastoupí zaměstnanec na pozici operátor jaderny, má stejný adaptační plán jako zaměstnanec na pozici finanční účetní. Činnosti obou skupin jsou tak odlišné, že není možné tento proces slučovat. Každá pozice by naopak měla mít vypracovaný individuální adaptační proces, který by se opíral o popis pracovního zařazení. Celý proces by měl být podložen formulářem k tomu určeným, aby adaptace a zaškolení bylo prokazatelné i pro auditory.

Když jsem do společnosti nastoupila, měla jsem pocit, že pod tehdejší personální manažerkou byl celý proces jen fraškou. Nikdo si neuvědomoval, jak je nástupní fáze pro každého nového zaměstnance důležitá. Všichni se divili, když nový zaměstnanec ukončil pracovní poměr po týdnu s tím, že se mu nikdo nevěnuje, že na něj nadřízený nemá čas a on má pocit, že je ve společnosti zbytečný. Během dalšího období se situace s adaptačním procesem příliš nezměnila a v podstatě dodnes je adaptační proces brán pouze jako povinnost, která je vyžadována od zákazníků a auditorů. Podpisy na plánu adaptačního procesu se doplňují na poslední chvíli a bohužel neznamenají, že zaměstnanec dané školení absolvoval a byl seznámen s danou problematikou. Někteří vedoucí pracovníci čekají až na konec zkušební doby, kdy jsou personálním oddělením upozorněni na odevzdání adaptačního plánu zaměstnance. Teprve poté dají zaměstnanci podepsat všechny kolonky ve formuláři najednou, aniž by se ujistili o tom, že zaměstnanec obdržel všechny potřebné informace. Rovněž na hodnocení není brán zřetel. Může se tedy stát, že bez předchozího upozornění se adaptovaný zaměstnanec na konci



zkušební doby dozví, že neplní podmínky, že je jeho práce nedostačující, a jeho pracovní poměr bude z tohoto důvodu ukončen. Nebo naopak ukončí pracovní poměr sám, bez předchozího upozornění na nespokojenost, pracovní či osobní problémy. Reakce nadřízených, hlavně tedy ve výrobním oddělení jsou většinou stejné. Často jen pokrčí rameny s komentářem, že personální oddělení dodává neschopné lidi, kteří nechtějí pracovat.

Když zhodnotím, jak probíhá první den nového zaměstnance v práci, vidím hned několik nedostatků. Zaměstnanec sice dostane informaci o datu a hodině nástupu, ale ta se již nedostane na vrátnici. Stává se tedy, že vrátný neví, kdo přijde a koho o návštěvě informovat. Pro nového zaměstnance vznikají nepříjemné situace v podobě „výslechu“ vrátným hned při vstupu do budovy. Jak jsem již zmiňovala výše, i tento moment může v zásadě ovlivnit, jak se bude zaměstnanec první den cítit, zda bude nervózní a jaký dojem na něj celá organizace udělá.

Další problém může nastat ve chvíli, kdy si personální asistentka vyzvedne zaměstnance na vrátnici. K dispozici má 3 zasedací místnosti. Je sice zaveden rezervační systém zasedacích místností, ale ne všichni ho respektují a používají. Stává se, že má obchodní zástupce zákaznickou návštěvu a zabere zasedací místnost bez předchozí rezervace. Personální asistentka tedy musí na poslední chvíli hledat volný prostor, kde by měla pro přijetí nového zaměstnance klid. Často se stává, že jediným vhodným prostorem je její pracovní místo v Open Office, kde sedí mimo jiné výrobní plánovač, obchodní zástupce a finanční manažerka i se svými podřízenými. V takových podmínkách musí zaměstnanec obdržet a vstřebat veškeré vstupní informace, což není příjemné ani novému zaměstnanci, ani stávajícím zaměstnancům, kteří se potřebují soustředit na svoji práci. Opět jsme u základních bodů, které by měl personalista zajistit.

Agenda týká se nástupních formalit, jako je podpis smlouvy a dalších dokumentů, je více méně v pořádku. Personální asistentka by pouze měla blíže objasnit účel některých dokumentů, které se vyplňují.

Co se ale týká základních informací o společnosti, tam je realita organizace v rozporu se Stýblovou teorií. Základní informace o společnosti, které by měl zaměstnanec následně obdržet, neobdrží. Předpokládá se, že pokud do organizace nastupuje, ví, o jakou organizaci se jedná, zná portfolio výrobků vyrábí a kdo jsou zákazníci. Jak zmiňuje Stýblo ve své knize *Personální management*, představení organizace je hlavně slušností, a zaměstnanec má pak alespoň základní informace o organizaci, její historii, výrobcích a dalších důležitých meznících. Samozřejmě, že ve většině případů zaměstnanec tyto informace nemá a od personalisty je očekává. Personalista však pouze upřesní či doplní informace, které se nový zaměstnanec dozví z tištěných prezentací a letáčků. Tam však o společnosti není ani řádka. Pokud personální asistentce zaměstnanec sdělí, že všemu rozumí a nemá žádné otázky ohledně prezentací, pokračují dále bez jakéhokoliv komentáře personalistky.

Představení docházkového systému by mělo proběhnout nejdříve v teoretické rovině, a až poté by měla asistentka zaměstnanci přímo ukázat přístup do docházkového portálu a předat mu manuál pro případ potřeby, popřípadě ho navést, kde jej může najít.

Sociální budova, ve které se nachází šatny, sociální zařízení, kantýna, jídelna i svačinový koutek, je stará budova, která jako jediná zatím neprošla rekonstrukcí. I když je rekonstrukce plánována na příští rok, je to bohužel jedna z velmi negativních věcí, na které zaměstnanec první pracovní den narazí. Byly zde i případy, kdy zaměstnanci ukončili pracovní poměr v prvních dnech z důvodu nevyhovujícího sociálního zázemí. Je dobré tedy zdůraznit, že rekonstrukce je opravdu plánována a že tento stav je pouze dočasný.

V loňském roce proběhl generální úklid všech šaten. Veškeré skříňky byly vyklizeny, umyty, rozbité opraveny tak, aby zaměstnanci měli dostatek místa pro své věci. Zaměstnanci byli do šaten rozděleni po střediscích, aby se navzájem znali a mohli tak lépe udržovat pořádek. Personální oddělení má soupis všech šaten a skříněk, bohužel jej ale od té doby neaktualizovala. Navíc je systém nastaven tak, že zaměstnanec sice dostane přidělenou šatnu a klíč od ní, ale sám si přinese z domu zámek s klíčem a skříňku v šatně si vybere podle libosti. Někteří zaměstnanci tak mají skříňky 2, někteří dokonce 3. Stává se tedy, že nový zaměstnanec je přidělen do šatny, ve které má být volných 6 skříněk. Když ho tam ale asistentka přivede, zjistí, že 4 skříňky jsou plné odpadků a špinavého oblečení a poslední dvě rozbité nebo obsazené neznámým. Opět nastává problém, kam zaměstnance umístit, aby se mohl první den převléct do pracovního oblečení a začít v klidu pracovat.

Po příchodu na pracoviště může nastat pro zaměstnance další šok. Postup vedoucích pracovníků se sice středisko od střediska liší, ale často se stává, že vedoucí pracovník, který by si měl zaměstnance převzít, na něj nečeká, a naopak se dostaví třeba i po hodině. Na vině je většinou nějaký nečekaný výrobní problém, který se musí neodkladně vyřešit. Pro takové případy by ale mistr měl mít zvolenou náhradu, která však reálně bohužel chybí. V takovém případě personální asistentka zaměstnance usadí u vedoucího v kanceláři, předá mu složku s tištěnými dokumenty, kde se nachází různá školení, kontrolní a pracovní pokyny, a ten si je sám má prostudovat. Personalistka odchází dělat svoji další práci. Tato školení probíhají pouze formou tištěné prezentace a výklad mistra opět chybí. Dle slov mistrů není na školení během směny čas. Vedoucí pracovník po příchodu předloží zaměstnanci k podpisu formulář, ve kterém potvrzuje, že je se vším seznámen a bez dalšího komentáře jej odvede na pracoviště.

Jak jsem již zmínila, tím, že většina zaměstnanců nastupuje na základní pozici, neprovádí se žádné seznamování s jinými pozicemi, jinými pracovními

činnostmi či jinými středisky. Tohle je v rozporu s Koubkem, který říká, že i nový pracovník na dělnické pozici by si měl projít rotací. Nicméně nebude dělat kolečko po celé organizaci, ale jen na pozicích, které přímo souvisí s jeho pracovním místem.

Pokud se jedná o technicko-hospodářskou pozici, do výrobních prostor se nový zaměstnanec dostane většinou při pohovoru a pak tedy během adaptačního období. Bohužel jen „na skok“. Jedná se o zrychlenou prohlídku, kdy mu vedoucí pracovník každého ze dvou velkých středisek představí a popíše proces na daném středisku. Pracovník nemá možnost na vlastní kůži zažít a vyzkoušet si, co vlastně dělníci ve výrobě dělají, a tím mu trvá mnohem déle, než se do procesu dostane. Koubek i Stýblo píše, že na vedoucích a jiných technických pozicích by měl zaměstnanec rotovat po pracovištích právě proto, aby si jednotlivé pracovní činnosti vyzkoušel a udělal si tak představu o celkovém provozu. Opět by rotace měla být individuální podle pozice.

Další zásadní problém nastává v okamžiku nástupu zaměstnance do organizace, kdy personální oddělení neinformuje stávající zaměstnance o přijetí nebo odchodu TZH pracovníků do společnosti. Nový zaměstnanec, který první den prochází administrativní budovou a jsou mu postupně představováni kolegové, se s nimi nikdy neseťká najednou. Je to prakticky nemožné, protože během dne se zaměstnanci pohybují po celém areálu. Navíc v budově nesídlí mistři oddělení, kteří jsou součástí týmu, a kteří jsou z tohoto procesu zcela vyřazeni. K představování se už poté nevrací, je na zaměstnanci, aby se s ostatními seznámil sám. Tím, že stávající zaměstnanci nejsou dopředu informováni o nástupu nového kolegy, často pak na chodbách naráží na neznámou osobu a nevědí, zda je to zákazník, zaměstnanec, uklízečka nebo jen pošťák.

Do sociální budovy personalistka se zaměstnancem už nejde. Spoléhá na to, že se o něj postarají jeho kolegové a prohlídku sociální budovy a vysvětlení stravování za ni udělají oni.

Poté předá asistentka zaměstnance nadřízenému, a ten ho zavede na pracovní místo. Někdy se stává, že si pracovník první den nemá kam sednout, nemá přidělený stůl či nemá přichystaný počítač. Na vině je špatná komunikace nadřízeného, personálního oddělení a IT specialisty. Tyto skutečnosti mohou v pracovníkovi vyvolat pocit nervozity a nejistoty, co bude dělat, kam si uloží své věci, kam si sedne. Problém vidím rovněž v tom, že pokud je zaměstnanci předán telefon, počítač či různá měřidla, není o tom veden řádný záznam.

O dalším školení na pracovišti je personální asistentka informována až na konci zkušební doby, po urgenci nadřízeného, aby na personální oddělení odevzdal vyplněný a podepsaný formulář „Plán adaptace“ a současně i formulář „Hodnocení adaptace“.

V souhrnu neexistuje ucelený jednotný postup. Obsah a množství informací, které se novým zaměstnancům sdělují, se liší. Stává se tedy, že některý zaměstnanec obdrží například informace o organizaci, ale druhý je neobdrží, protože personalistka zrovna nemá tolik času, aby se mohla zaměstnanci více věnovat. Tohle ale samozřejmě není omluvitelné. Základní informace o společnosti by měly být stejné jak pro dělnické, tak pro technicko-hospodářské pozice. Rovněž celý úvod, který personální asistentka řeší se zaměstnancem v kanceláři. Personalistka by si měla vždy vyhradit dostatek času, aby mohla nového zaměstnance do organizace uvítat a udělat dobrý dojem fungující společnosti.

## **2.5 Nový adaptační proces**

Nový adaptační plán je daleko obsáhlejší a konkrétnější přímo pro danou pozici. Pro ukázkou adaptačního plánu jsem zvolila pozici inženýr kvality jako zástupce technicko-hospodářských zaměstnanců a pozici operátor výtluč, jako zástupce dělníků (viz příloha 1 a příloha 2).

Adaptační plán je vytvořen před nástupem nového zaměstnance personálním oddělením ve spolupráci s ostatními odděleními a je mu předán jeho první den. Do adaptačního plánu jsou zapojeni všichni zaměstnanci, kteří jsou v adaptačním plánu uvedeni jako zdroj. S touto zodpovědností musí předem souhlasit a musí přesně vědět, na co mají nového zaměstnance školit a jaké mu předat informace týkající se jejich činnosti práce nebo celého oddělení.

Nejen z tohoto důvodu personální oddělení předem oznamuje nástup nových pracovníků na technicko-hospodářské pozice všem současným technicko-hospodářským zaměstnancům. Nástupy na pozice dělnické oznamuje personální oddělení pouze vedoucím výroby a mistrům jednotlivých oddělení, kterých se nástupy týkají. Nové nástupy oznamuje personální oddělení e-mailem, ve kterém sděluje, kdo nastupuje, na jakou pozici nastupuje, zda je to náhrada za odcházejícího zaměstnance, popřípadě za kterého, nebo jde o novou pozici, jaká bude náplň práce nového zaměstnance a jaké bude mít zodpovědnosti, tedy s čím se mohou stávající zaměstnanci na nového kolegu obracet. Personalista do mailu také uvede pár základních informací o novém zaměstnanci, tedy jaké má vzdělání a pracovní zkušenosti, popřípadě zajímavosti jako záliby.

Před nástupem informuje personalista zaměstnance o termínu nástupu, přesném čase nástupu, dokladech a dokumentech, které si s sebou musí první den přinést. Také ho informuje o povinnosti vykonat vstupní lékařskou prohlídku, zašle mu potřebné formuláře a objedná jej k lékaři, se kterým má organizace sjednanou smlouvu. Zaměstnanec je pak povinen tuto prohlídku bez odkladu absolvovat před samotným nástupem a doložit svoji práce schopnost formulářem potvrzeným od lékaře.

Zároveň personální oddělení informuje o nástupu nového pracovníka personál na vrátnici. Nahlásí jeho iniciály a přesný termín nástupu. Dále je

seznámí s tím, koho mají o příchodu informovat, aby nedošlo ke zmatkům a zbytečnému čekání.

Poté dá personální oddělení o nástupu vědět konkrétním zaměstnancům uvedeným jako zdroje v plánu adaptace a domluví s nimi předběžný termín školení nového zaměstnance, popřípadě doladí obsah školení. Školení nemusí proběhnout hned první den, ale během adaptační doby, tedy zhruba dvou a půl měsíce. Během této doby by měl být zaměstnanec proškolen na vše z adaptačního plánu tak, aby bylo možné provést hodnocení adaptace. Samozřejmě individuální dohody o pozdějším proškolení jsou možné.

Co se týká zajištění místnosti pro nástupy a školení, je nutné instruovat všechny zaměstnance o používání rezervačního systému, který je zaveden. Nekompromisně zajistit, aby v zasedacích místnostech byli vždy opravdu jen ti, kteří ji měli předem zarezervovanou. Pokud tedy má personalistka domluvený nástup nového zaměstnance na určitý den a určitou hodinu, není možné, aby ji zasedací místnost někdo obsadil bez předchozího varování nebo zajištění náhradní místnosti.

Dále je personálním oddělením zavedena brožura, která obsahuje veškeré důležité vstupní informace:

- úvod a přivítání do společnosti
- informace o společnosti, její historii, jejích zákaznících, výrobní technologii, výrobním portfoliu
- základní informace o integrované politice řízení
- pravidla používání e-mailu, služebního telefonu, služebních vozidel
- možnosti vzdělávání
- možnosti stravování v jídelně v areálu organizace
- a další benefity organizace.

Následující kapitolou v brožuře jsou obecné předpisy BOZP a PO. V podstatě školení, které nový zaměstnanec absolvuje v den nástupu, sepsané do nejdůležitějších bodů s názornými ilustracemi. Na bezpečnost a požární ochranu navazuje seznámení s ochrannými osobními pracovními prostředky, jaké se v organizaci používají podle středisek a pravidla jejich užívání, dále ochrana životního prostředí, opět stručně, výstižně a v bodech. Brožura je zpracována jak v tištěné podobě, tak v podobě elektronické. Je to z toho důvodu, aby mohla být zaměstnanci zaslána e-mailem ještě před nástupem do organizace. Ten tak má možnost si vše v klidu domova projít a předem si připravit otázky, co ho ještě zajímá. V den nástupu si brožuru projde společně s personalistkou, která mu poskytne výklad k jednotlivým částem.

Další postup je v podstatě stejný, jako byl doposud, jen s tím rozdílem, že personalistka je zaměstnanci po celou dobu k dispozici, nikam neodchází, má vyhrazený čas pouze na školení nového zaměstnance. Společně procházejí jednotlivé informace a školení, která jsou v brožuře, dále mzdový předpis a vnitřní pracovněprávní předpis, kdy je tištěná forma doplněna výkladem personalistky.

Zaměstnanec je následně seznámen s docházkovým systémem, jsou mu předány údaje pro vstup do uživatelské části, kde může spravovat svoji docházku. Personalistka mu názorně ukáže, jak se v programu orientovat, vysvětlí mu podmínky příchodů do areálu a odchodů z areálu a předá mu čipovou kartu. Stručný manuál, jak se orientovat v uživatelské části programu docházka, je pro případ potřeby také obsažen na konci brožury.

Poté projdou, vyplní a podepíší veškeré dokumenty, jako je pracovní smlouva, mzdový výměr, popis pracovního místa, seznámení s osobními údaji a souhlas se zasíláním mzdy na bankovní účet.

Pokud jsou zaměstnanci předávány pracovní pomůcky jako například služební mobilní telefon, laptop, klíče od laboratoří či měřidla, vše je předáno oproti podpisu a zaznamenáno do karty zaměstnance v jeho osobní složce.



Poté je THZ zaměstnanec proveden po administrativní budově a je představen kolegům, kteří se právě nacházejí na pracovním místě nebo někde jinde v budově, mistři jsou představeni ve výrobních prostorách. Zbytek kolegů poznává postupně během adaptace. Kolegy na pracovišti představí novému zaměstnanci jeho přímý nadřízený.

Po administrativní budově navštíví personalista se zaměstnancem sociální budovu, konkrétně jídelnu a kantýnu, kde mu personalistka vysvětlí podmínky stravování a pokud má zaměstnanec zájem, přihlásí jej k odběru obědů.

Nově se také přidělují všem zaměstnancům na technických a dělnických pozicích šatny a skříňky. Technicko-hospodářští zaměstnanci si o skříňku museli dříve říct, nebo se převlékali na toaletách v administrativní budově.

Personální oddělení má zpracovanou „mapu“ všech šaten a všech skříňek v budově. Šatny jsou rozděleny podle výrobních středisek, techničtí pracovníci jsou v oddělené šatně. Personální oddělení přesně ví, kde má který zaměstnanec skříňku a přesně ví, v jakém stavu ji zaměstnanci přidělilo a v jakém ji od něj při jeho odchodu z organizace přebere. Klíč od šatny dostane zaměstnanec spolu se zámkem a klíčem ke skříňce oproti podpisu a je za stav skříňky zodpovědný. Personální oddělení má tak zajištěno, že zaměstnanci přidělí šatnu, ve které bude volná skříňka, a ta bude určena přesně pro něj. Mapu šaten udržuje neustále aktuální. Při odchodu z organizace musí každý zaměstnanec skříňku vyklidit, předat personalistovi a vrátit klíče od šatny i skříňky. Nestane se tak, že personalista nemá první den kam zaměstnance umístit, a nevznikají tak zbytečně trapné situace.

Noví zaměstnanci na dělnické pozice nejsou prováděni po administrativní budově, jsou jim pouze ukázány vstupní terminály u vstupu do areálu. Poté jsou odvedeni přímo do sociální budovy, kde jim je stejně jako THZ zaměstnancům ukázána jídelna a vysvětleny podmínky stravování, je jim

předána šatna i skříňka. Zaměstnanec převlečený do pracovního oděvu je odveden personalistkou na pracoviště.

Po příchodu na pracoviště uvítá zaměstnance přímý nadřízený nebo jeho zástupce. Zástupce je zvolen z řad současných zaměstnanců, který v organizaci působí alespoň jeden rok a je na stejné, popřípadě podobné pozici jako adaptovaný. Současně je speciálně proškolen a funguje po zbytek adaptačního období jako zaměstnancův průvodce. Pomáhá mu se zapracovat, vysvětlí mu jednotlivé pracovní činnosti. Vedoucí se do zapracování nového zaměstnance zapojuje už minimálně, pouze zastřešuje celý proces. Pokud se jedná o pozici, na které je povinná rotace během adaptačního procesu, jsou zvoleni zástupci na všech odděleních, na všech stupních výrobního řetězce. Tito zástupci vždy provedou nového zaměstnance pracovní činnostmi, nejprve teoretickým, poté praktickým zácvikem.

Rotace je nově povinná pro všechny dělnické pozice. I když zaměstnanec nastoupí na nejnižší pozici, tedy na pozici operátor výtluč, musí postupně projít všechny pozice na výrobní lince a na tavírně. Rotace trvá celkově jeden pracovní týden, za tuto dobu má adaptovaný možnost zjistit a vyzkoušet si, jak funguje celý proces odlívání, od počátku až do konce. Setká se s druhováním vsázky, která jde do pece, s tavným procesem, transportem kovu do linky, ovládáním linky, výrobou jader, odléváním do forem a končí na konci celého procesu, tedy na své pozici operátora výtluč. Má alespoň představu, jak všechno funguje a snad i motivaci, kam se může postupem času vypracovat a povýšit. Školitelé, nebo zástupci, těchto pracovních činností jsou současní zaměstnanci na daných pozicích. Na každé směně je vždy minimálně jeden zaměstnanec na dané pozici, který nového zaměstnance procesem provede. Tento školitel je opět sám proškolen, se zaučováním nových kolegů předem souhlasí a je za to adekvátně ohodnocen.

Co se týká základních informací o oddělení kvality, řešení reklamací, zmetkovitosti, integrovaném systému řízení, ochraně životního prostředí, o

obchodním oddělení, o oddělení technologie a současných projektech a o oddělení nákupu a logistiky, probíhá souhrnné školení jeden den v měsíci, kdy všichni noví zaměstnanci na dělnické pozice absolvují tato školení společně. Je to z důvodu ušetření času vedoucích pracovníků a manažerů, kteří tato školení provádějí.

Pokud se jedná o zaměstnance na technicko-hospodářské pozici, rotaci absolvují pouze technické pozice, tedy souhrnně středisko technologie, kvality a údržby. Zbývající zaměstnanci absolvují pouze prohlídku provozu s výkladem vedoucího, aby jim byl přiblížen výrobní proces.

Praktické školení pro technické pozice trvá 12 pracovních dnů. Na každém pracovišti stráví adaptovaný dva pracovní dny. Za tuto dobu je mu detailně představen výrobní proces na daném pracovišti a poté, většinou celý jeden den, stráví praktickým zácvikem. Začátek praktického zácviku je na tavně, kde je vysvětlen systém vsázky, procenta materiálu, výběr složek, chemické složení, náklady, elektrické pece, tavení, spuštění pece, vlivy komponentů a procesu, modifikace kovu a účinky materiálu. Všechny tyto části zaměstnanec prochází a prakticky si zkouší se zkušeným tavičem. Po dvou dnech pokračuje dále na pískovnu, kde se opět učí a zkouší činnosti operátorů pískovny jako je kontrola zařízení, příjem materiálu, ovládání dopravníkových pásů, sledování toku písku, analýza vzorků písku, kvalita písku, úklid. Na pískovně opět stráví dva dny a přesouvá se dál na formovnu, kde prochází činnosti spojené s formováním; presspour, systém výroby a údržba, výrobní linka, odlévání, vysvětlené laseru, spojitosti s očkovaním, očkování a jeho vliv na proces a na kvalitu, celý proces formování, rychlost, tuhnutí, teplota, vliv designu na ohýbání, zlomení, význam tvaru dílů, stavu vtoků a nálitků. Pak následuje zácvik na jaderně; výroba jader, údržba strojů, přejímka materiálu, kontrola materiálu, barvení jader. Poté se přesune zaměstnanec na provozní kontrolu, kde vyzkouší kontrolu procesu v reálném čase, analýzy, vzorkování, frekvence odběru vzorků, zkoušky materiálu a

hotových výrobků, vizuální kontrola, vady na povrchu, připečeniny, zkoušky tvrdosti, pevnosti v tahu, pevnosti při stříhu, rentgenová zkouška. A nakonec jej čekají dokončovací operace. Mezi činnosti na středisku dokončovacích operací se řadí tryskání, ruční broušení, vizuální kontrola, třídění zmetků, kontrola ultrazvukem, balení, štítkování a příprava pro expedici.

Na vlastní kůži tak má zaměstnanec možnost pochopit a vyzkoušet, co se ve výrobě děje. Úkoly, které ho následně čekají v běžném pracovním dnu, pak neřeší od stolu, ale dokáže se vžít do procesu. Výhodou také je, že se během rotace seznámí s lidmi z výroby, kteří mu mohou být později nápomocní, může se na ně kdykoliv obrátit a nepracuje v anonymitě za zavřenými dveřmi. Nebojí se pak při řešení problému jít do výroby a komunikovat s ostatními zaměstnanci.

Během celého adaptačního procesu se může adaptovaný kdykoliv obrátit s jakýmkoliv problémem na personální oddělení, na svého nadřízeného či jeho zástupce. Školení je možno časově přesouvat a upravovat a obsah školení je možné doladit podle potřeb adaptovaného. Důležité je, aby byl adaptovaný co nejdříve schopen vykonávat samostatně svoji pracovní činnost.

Jak jsem již zmiňovala, během adaptačního procesu musí proběhnout hodnocení. Hodnocení probíhají dvě, první spíše neformální a druhé formální, vždy je vede přímý nadřízený. První probíhá zhruba šest týdnů od nástupu zaměstnance. Je to z toho důvodu, aby bylo možné odstranit případné problémy či vyřešit nejasnosti dříve než na konci zkušební doby. Nadřízený by si měl udělat čas, aby zaměstnance vyslechl, zjistil, v jaké fázi jsou jednotlivá školení, zda je na správné cestě k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů, a aby včas rozpoznal problémy a stanovil jejich nápravu. Ke konci adaptace probíhá hodnocení druhé, závěrečné. Z hodnocení musí být zřejmé, na co byl adaptovaný proškolen, co je mu jasné, co naopak není, a popřípadě domluvit další proškolení. Nejenže přímý

nadřízený hodnotí svého zaměstnance, ale také zaměstnanec hodnotí sám sebe, jak se mu vedlo se do organizace adaptovat a může navrhnout případné změny. Pokud neproběhla všechna předem naplánována školení, je potřeba vyhodnotit, proč se tak nestalo a naplánovat náhradní termín. Tímto se může adaptační proces celkově protáhnout, jinak by už zaměstnanec měl mít veškeré informace, které potřebuje k plnění svých pracovních úkolů a měl by být schopen pracovat samostatně. Hodnocení se provádí opět do připraveného formuláře, aby byl o hodnocení záznam (viz příloha 3). Ne všichni vedoucí kladou dostatečný důraz na hodnocení zaměstnanců, ať už se jedná o hodnocení během zkušební doby nebo hodnocení roční. Proto je připraveno proškolení vedoucích na to, jaký má hodnocení význam, jak se na takové hodnocení připravit a jak ho vést, aby z něj měli užitek oba zúčastnění, zaměstnanec i nadřízený.

Ať už jde o hodnocení během adaptace, po ukončení adaptace nebo i hodnocení roční, mělo by probíhat v klidné atmosféře mezi čtyřma očima. Hodnotitel by měl být na hodnocení předem připraven a také by měl předem informovat zaměstnance, že hodnotící rozhovor proběhne. Rozhovor by měl uvést, objasnit cíl a účel hodnocení a navodit příjemnou atmosféru. Hodnotitel musí pamatovat na to, že hodnocení je dialog, ne jeho monolog. Na začátku rozhovoru by tedy měl nejprve vyslechnout názor zaměstnance, jeho sebehodnocení, jak svoji práci hodnotí on sám. Poté by měl hodnotitel vyzdvihnout pozitivní body, například to, co se zaměstnanci povedlo, co dokázal, s čím je u něj spokojený. Teprve poté může přistoupit k případné kritice. V případě agresivních reakcí hodnoceného musí hodnotitel zachovat klid, vhodné je v tomto případě asertivní jednání. Musí dobře naslouchat a vždy se ujistit, zda rozuměl správně, je tedy dobré reprodukovat. Na závěr se stanoví rozvojová opatření, další cíle či další školení. (Bělohlávek, 2009)

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo popsat adaptační proces ve výrobní společnosti, porovnat současný stav s teorií, zjistit chyby a navrhnout nový adaptační proces včetně nové dokumentace.

Jak jsem zjistila z pozorování ve společnosti a analýzou dokumentů, které společnost používá, adaptační proces je zaveden, ale bohužel jen formálně. V podstatě nikdo na něj neklade dostatečný důraz a nebere jej vážně. Adaptační proces se dělá pouze pro doložení záznamu pro auditory. Velkou chybou je, že je úplně stejný pro všechny pozice v organizaci. Tedy pro technicko-hospodářské pracovníky i pro dělníky. Byly zjištěny také další nedostatky, jako neposkytování dostatečných informací o společnosti, nevěnování dostatečného času novému zaměstnanci či nedělání průběžných a závěrečných hodnocení adaptace.

Nový adaptační proces je rozdělen nejen pro technicko-hospodářské pracovníky a pro dělníky, ale je vytvořen individuálně pro jednotlivé pozice. Úvod, který zajišťuje personalistka, je stejný pro všechny pozice. Všichni noví zaměstnanci tedy obdrží totožné informace o společnosti, obecné předpisy BOZP a PO, je jim představen mzdový předpis a vnitřní pracovněprávní předpis, jsou proškoleni na zvláštní znaky a bezpečnostní položky, na docházkový systém, jsou jim předány osobní ochranné pracovní prostředky a vysvětleny povinnosti jejich používání, a jsou zajištěny prohlídky administrativní a sociální budovy. Zbytek informací a školení je individuálně upraven podle jednotlivých pozic, u některých je pak kladen velký důraz na rotaci po pracovištích.

K novému adaptačnímu procesu jsou vytvořeny i dokumenty, adaptační plán a hodnocení adaptace, které na plán navazuje. Tyto plány jsou rozfázovány nejen podle oblastí, které by měl nový zaměstnanec projít, ale

také časově. Na každou pozici je totiž třeba jiný čas strávený například ve výrobních prostorách. Celý adaptační proces zastřešuje personální oddělení společně s vedoucími jednotlivých středisek. Ti jsou proškoleni na význam adaptačního procesu a na jeho dodržování, tak aby tento proces začal v organizaci fungovat.

## Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F., (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách, 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Mayerová, M., Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H & H.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
- Wagnerová, I. a kol. (2011). *Psychologie práce a organizace, Nové poznatky*. Praha: Grada.



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Adaptační plán – Inženýr kvality

Příloha 2: Adaptační plán – Operátor výtluh

Příloha 3: Hodnocení adaptace

### Adaptační plán - Inženýr kvality

<b>Jméno a příjmení:</b>	XY
<b>Pozice:</b>	Inženýr kvality
<b>Datum začátku adaptace:</b>	DDMMRRRR
<b>Přímý nadřízený:</b>	Manažer kvality

Informace z personálního oddělení	Osoba zodpovědná za předání informací	Doba trvání	Datum realizace	Podpis školitele	Podpis zaměstnance
Představení adaptačního plánu	HR asistentka	4 hodiny			
Základní informace o společnosti	HR asistentka				
Obecné předpisy BOZP a PO	HR asistentka				
Mzdový předpis	HR asistentka				
Vnitřní pracovní právní předpis	HR asistentka				
Zvláštní znaky a bezpečnostní položky	HR asistentka				
Orientace v uživatelské části programu	HR asistentka				
Docházka a předání čipové karty a vstupních údajů pro správu docházky					
Ochranné osobní pracovní prostředky - jejich předání a zásady používání	HR asistentka				
Prohlídka administrativní budovy a představení kolegů	HR asistentka				
Prohlídka sociální budovy, zajištění stravování	HR asistentka				

#### Obchodní oddělení

Základní informace o obchodním oddělení, vysvětlení spolupráce s oddělením technologie	Obchodní zástupce	2 hodiny			
--	-------------------	----------	--	--	--

#### Výroba - rotace po pracovištích

Tavírna - detailní popsání procesu, praktická ukázka jednotlivých pracovních činností	Zástupce mistra tavírny	16 hodin			
Pískovna - detailní popsání procesu, praktická ukázka jednotlivých pracovních činností	Zástupce mistra pískovny	16 hodin			
Formovna - detailní popsání procesu, praktická ukázka jednotlivých pracovních činností	Zástupce mistra formovny	16 hodin			
Jaderna - detailní popsání procesu, praktická ukázka jednotlivých pracovních činností	Zástupce mistra jaderny	16 hodin			
Dokončovací operace - detailní popsání procesu, praktická ukázka jednotlivých pracovních činností	Zástupce mistra cídírny a finální kontroly	16 hodin			
Provozní kontrola - detailní popsání procesu, praktická ukázka jednotlivých pracovních činností	Technik kvality	16 hodin			

#### Oddělení technologie

APQP + FMEA (plánování kvality a analýza možného výskytu vad)	Inženýr technologie	1 hodina			
Technologický proces - od prototypu k finální výrobě	Manažer technologie	2 hodiny			
Základní informace o oddělení technologie	Manažer technologie	0,5 hodiny			
Současné projekty a spolupráce mezi oddělením technologie a kvality	Inženýr technologie	1 hodina			
Feasibility Study (studie proveditelnosti)	Inženýr technologie	1 hodina			
PPAP (proces schvalování dílů k sériové výrobě)	Inženýr technologie	1 hodina			
Kalibrace měřidel + MSA	Metrolog	1 hodina			

Oddělení logistiky a expedice					
Základní informace o oddělení nákupu a logistiky, balení, štítkování	Vedoucí nákupu	2 hodiny			

Oddělení kvality					
Základní informace o oddělení kvality, řešení reklamací, zmetkovitosti	Manažer kvality	8 hodin			
Certifikace (EMAS, ISO TS 16949, ISO 14001, ISO 18001), interní auditoři	Manažer kvality	8 hodin			
Řešení PDCA	Inženýr kvality	8 hodin			
Integrovaný systém řízení	Manažer kvality	48 hodin			
Hodnocení statistických metod (SPC, MSA)	Inženýr kvality	16 hodin			
Předpisy pro ochranu životního prostředí	Technik pro bezpečnost a životní prostředí	8 hodin			

Hodnocení					
Hodnotící pohovor po 1,5 měsících	Přímý nadřízený				
Hodnotící pohovor před koncem zkušební doby	Přímý nadřízený				

## Adaptační plán - Operátor výtluk

<b>Jméno a příjmení:</b>	YZ
<b>Pozice:</b>	Operátor výtluk
<b>Datum začátku adaptace:</b>	DDMMRRRR
<b>Přímý nadřízený:</b>	Mistr formovny

Informace z personálního oddělení	Osoba zodpovědná za předání informací	Doba trvání	Datum realizace	Podpis školitele	Podpis zaměstnance
Představení adaptačního plánu	HR asistentka	4 hodiny			
Základní informace o společnosti	HR asistentka				
Obecné předpisy BOZP a PO	HR asistentka				
Mzdový předpis	HR asistentka				
Vnitřní pracovní právní předpis	HR asistentka				
Zvláštní znaky a bezpečnostní položky	HR asistentka				
Orientace v uživatelské části programu Docházka a předání čipové karty a vstupních údajů pro správu docházky	HR asistentka				
Ochranné osobní pracovní prostředky - jejich předání a zásady používání	HR asistentka				
Prohlídka administrativní budovy a představení kolegů	HR asistentka				
Prohlídka sociální budovy, zajištění stravování	HR asistentka				

### Obchodní oddělení

Základní informace o obchodním oddělení	Obchodní zástupce	0,5 hodiny			
---	-------------------	------------	--	--	--

### Výroba - rotace po pracovištích

Tavič - vsázka, druhování, tavení, modifikace kovu, transport kovu do linky	Tavič	7,5 hodiny			
Operátor pískovny - kontrola písku, analýzy, úklid	Operátor pískovny	7,5 hodiny			
Operátor jaderny - výroba a barvení jader	Operátor jaderny	7,5 hodiny			
Strojník - ovládání a údržba linky, zakládání jader	Strojník	7,5 hodiny			
Odlévač - odlévání kovu, propalování kanálů	Odlévač	7,5 hodiny			

### Oddělení technologie

Základní informace o oddělení technologie	Manažer technologie	0,5 hodiny			
Současné projekty					

### Oddělení logistiky a expedice

Základní informace o oddělení nákupu a logistiky, balení, štítkování	Vedoucí nákupu	0,5 hodiny			
--	----------------	------------	--	--	--

### Oddělení kvality

Základní informace o oddělení kvality, řešení reklamací, zmetkovitosti, současné problémy se zmetkovitostí	Manažer kvality	1 hodina			
Integrovaný systém řízení	Manažer kvality	0,5 hodiny			
Předpisy pro ochranu životního prostředí	Technik pro bezpečnost a životní prostředí	0,5 hodiny			

### Hodnocení

Hodnotící pohovor po 1,5 měsících	Přímý nadřízený				
Hodnotící pohovor před koncem zkušební doby	Přímý nadřízený				

Jméno a příjmení:		Datum nástupu:		
Pozice:		Konec zkušební doby:		
Středisko:		Přímý nadřízený:		

Při hodnocení vyberte barvu, která nejlépe vystihuje hodnocení dané charakteristiky.

**Zelená** - pravda - napište **1**, **Oranžová** - ne vždy pravda - napište **2**, **Červená** - nepravda - napište **3**

	1	2	3
Jsou splněna všechna školení z adaptačního plánu.			
Pěčlivost při plnění úkolů.			
Schopnost zorganizovat si práci a čas tak, aby práce nebyla dělána na poslední chvíli.			
Včasné příchody do práce, dodržování pracovní doby.			
Schopnost převzít zodpovědnost za svou práci.			
Znalost práce, pracovních postupů a kvalita vykonané práce.			
Schopnost spolupracovat s kolegy i mimo vlastní útvar.			
Dobré vztahy s lidmi na pracovišti.			
Zájem o svou práci, učení se novým věcem.			
Zájem o odborný růst, o rozšiřování kvalifikace.			

#### Návrhy na další zdokonalování a vzdělávání


Ověření způsobilosti k provádění samokontroly:

 ANO

 NE

Hodnocení vypracoval:

Dne: