

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení personálního procesu

Bc. Zuzana Prchalová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Prchalová

Projektové řízení

Název práce

Řízení personálního procesu

Název anglicky

Personnel process management

Cíle práce

Zpracování návrhu řešení změn v řízení personálního procesu v souladu s podporou zvýšení kvality řízení výkonnosti organizace. Vstupem bude předchozí analýza zaměření a struktury personálních procesů. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace personálních činností ve vybrané organizaci a zpracování návrhu řešení efektivních změn směřujících k vyšší kvalitě personálního řízení.

Metodika

V práci budou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat jsou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování, techniky řízeného rozhovoru.

Syntetická metoda je zejména uplatněna při agregování nových poznatků, při koncipování nových přístupů k personální práci získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci, při formulování a případném modelování navrhovaných změn v řízení personálních procesů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení organizace, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, kvalifikace, konkurenční výhoda, struktura personálních činností, personální agenda, personální dokumentace, personální informační systém.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. Praha:

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "*Řízení personálního procesu*" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. března 2017 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefovi Křížovi CSc., který mě metodicky vedl a byl k dispozici při konzultacích. Velmi ráda bych také poděkovala vedení společnosti Magna Exteriors v Liberci, které mi umožnilo vypracovat praktickou část v této firmě. Konkrétně bych ráda poděkovala personálnímu útvaru, se kterým jsem úzce spolupracovala a také dalším pracovníkům, kteří mi poskytli prostor i cenné informace k vypracování mé práce.

Řízení personálního procesu

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, konkrétně se zaměřuje především na průběh a řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců v podniku. Nejdůležitější milníky ve vývoji human resource managementu jsou uvedeny v práci, společně s podrobným seznamem personálních činností. Práce je zaměřena pouze na adaptaci nových pracovníků ve společnosti Magna Exteriors v Liberci, neboť zde vidí společnost prostor pro zlepšení. Adaptace je jednou z personálních činností, která by měla být řízena personálním útvarem a vedoucími pracovníky, kteří vytvářejí efektivní adaptační proces pro nové zaměstnance. Ti by měli být obeznámeni s chodem podniku, výrobními procesy, prostředím i s veškerými dokumenty. Zapracování pracovníka do podniku by mělo probíhat efektivně a v co nejkratší době.

Proces adaptace není ve společnosti nikde ukotven, tudíž probíhá náhodně, na základě zvyklostí. Nepříznivým ukazatelem špatně fungujícího procesu adaptace je vysoká fluktuace zaměstnanců v podniku (hlavně ve výrobě). Někteří zaměstnanci odcházejí již v průběhu zkušební doby, což je pro podnik samozřejmě špatná vizitka.

Z tohoto důvodu byl vypracován nový projekt Easy start, který má za cíl zhodnotit současný proces adaptace, najít slabá místa a graficky je zpracovat pro vedení společnosti. Výsledky projektu byly získány z dotazníkového šetření v podniku. Nový projekt byl vypracován na základě životního cyklu projektu, za použití základních zdrojů a za účelem dosažení cíle ve stanoveném termínu. Dalším cílem této práce je navrhnout nástroj, který by ukotvil proces adaptace a současně byl závazný a platný pro konkrétní subjekty v procesu řízení. Tímto nástrojem se stala směrnice, jejíž návrh je popsán v této práci.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální řízení, struktura personálních činností, personální strategie, adaptace, adaptační proces, nový zaměstnanci, projekt, směrnice.

Personnel process management

Summary

This thesis deals with the management of human resources in the selected company specifically focuses on the management and development of the adaptation process of new employees in the company. The most important milestones in the development of Human Resource Management are shown in the thesis, together with a detailed list of personnel activities. The work is focused on the adaptation of new employees at Magna Exteriors in Liberec, because the company sees room for improvement in that part of management. Adaptation is one of the personnel activities, which should be managed by the personnel department and managers who create effective adaptation process for new employees. Employees should be familiar with the operation of the company, production processes, environment as well as any documents. Incorporating a new worker in the company should be carried out effectively and in the shortest time.

Adaptation process is not anchored anywhere at Magna Exteriors, and therefore is done casually, based on habits. Unpleasant indicator of a dysfunctional adaptation process is very high fluctuation rate of employees in the company (especially in manufacturing). Some employees are leaving already during the probationary period, which is for the company obviously poor showing.

For this reason, the new project called Easy Start was developed. The aim of the project is to evaluate the current process of adaptation, find the weaknesses based on the analysis of the results of the questionnaire survey. The new project was drawn up on the basis of the project life cycle, using basic resources to achieve the target within the deadline. Another aim of this work is to design a tool that would anchor the process of adaptation and together was binding and valid for specific entities in the management process. This tool became a directive, which proposal is described in the thesis.

Keywords: Human resource management, personnel management, personnel structure activities, personnel strategy, adaptation, adaptation process, new employees, project, directive.

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	12
	2.1 Cíl práce	12
	2.2 Metodika	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
	3.1 Management	15
	3.1.1 Personální management	15
	3.1.2 Historie personálního managementu.....	17
	3.2 Řízení lidských zdrojů	19
	3.2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů.....	23
	3.2.2 Funkce manažera a personalisty	27
	3.3 Personální strategie	31
	3.3.1 Personální plánování.....	33
	3.4 Adaptace nových zaměstnanců	34
	3.4.1 Adaptační proces	34
	3.4.2 Dělení adaptace	35
	3.4.3 Adaptační plán	36
	3.4.4 Vedoucí pracovníci adaptace	37
4	VLASTNÍ PRÁCE	40
	4.1 Základní charakteristika Magny Exteriors (Bohemia) s.r.o.	41
	4.1.1 Historie.....	41
	4.1.2 Současnost	41
	4.2 Filosofie a cíle společnosti	44
	4.3 Personální strategie společnosti	46
	4.4 Struktura personálního oddělení	47
	4.5 Základní principy	51
	4.6 Personální činnosti předcházející adaptaci nových zaměstnanců	52
	4.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	53

4.6.2	Získávání, výběr a přijetí zaměstnanců	56
4.7	Projekt Easy start	58
4.7.1	Požadavky na výběr respondentů	59
4.7.2	Lokality dotazování	60
4.7.3	Dotazování po 3 týdnech	60
4.7.4	Dotazování po 3 měsících	61
4.7.5	Průběh dotazníkového šetření	62
4.8	Výsledky	64
4.8.1	Výsledky projektu Easy start po 3 týdnech	64
4.8.2	Výsledky projektu Easy start po 3 měsících	70
4.9	Směrnice k řízení adaptačního programu	78
4.9.1	Zásady tvorby organizační normy	78
4.9.2	Současné řízení adaptačního procesu v Magně Exteriors.....	80
4.9.3	Návrh struktury směrnice k řízení adaptačního procesu	83
5	ZÁVĚR	88
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	90
7	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	93
8	SEZNAM ZKRATEK.....	95
9	PŘÍLOHY	96

1 ÚVOD

Jeden z nejslavnějších ekonomů 20. a 21. století Paul Anthony Samuelson tvrdí: „*Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj.*“ Těmi dalšími jsou půda, technologie a kapitál. Lidské zdroje mají tvůrčí schopnosti a jsou potřebné ve všech podnikových procesech (organizování, plánování, kontrola...).

Henry L. Gantt, americký strojní inženýr a konzultant managementu, známý převážně díky vytvoření Ganttova diagramu, který umožňuje lepší plánování činností, s důrazem na čas i náklady, považuje řízení lidí za největší problém v řízení celé organizace. V téže době Lilian M. Gilbrethová, označována jako „první dáma managementu“, poukazuje na důležitost psychologie v řízení zaměstnanců a jejich potřeb. Existuje celá řada specialistů, kteří se zabývají problematikou řízení personálních zdrojů. Neustále jsou vyvíjeny a aplikovány nové metody, díky kterým dochází k naplnění nejen osobních cílů zaměstnanců, ale cílů celé organizace.

V současné době jsou lidské zdroje drahé, hlavně z důvodu relativně vysokých mzdových nákladů, ale také nákladů na pojištění, vzdělání, školení atd. Výzkumy dokazují, že podle druhu podniku dosahují tyto náklady 20-50 % celkových nákladů podniku. I přes veškeré náklady tvoří lidský faktor nepostradatelnou část fungování každého podniku, od kterého očekáváme také zisk. Z tohoto důvodu se lze často setkávat s názorem, že náklady na mzdy nejsou úplný náklad, ale spíše investice do budoucna.

Teoretická část se zabývá třemi vývojovými stádii – personální prací, personálním řízením a řízením lidských zdrojů. V teoretické části budou tyto termíny zařazeny do vývojové fáze, podrobně popsány a budou jim přiděleny konkrétní činnosti, které daný vývoj charakterizují.

Personální práce se vyznačuje převážně pasivní péčí o zaměstnance, jakožto službu, která v sobě zahrnuje spíše administrativní, právní a řídicí úkoly, nikoliv strategické. Proto bývá často spojována s označením personální administrativa. Do podoby personálního řízení se personální práce vyvinula po vzniku samostatných oddělení a vznikla tak operativní forma řízení. Jedná se o specifickou činnost, která se více zaměřuje na vytváření příznivého prostředí a podmínek pro zaměstnance. S postupem času, kdy se vyvíjí společnost,

ekonomika i trh, se do popředí dostává lidská pracovní síla, jako nejdůležitější výrobní vstup. V tuto chvíli dochází k obměně personálního řízení, které nahrazuje nová oblast – Řízení lidských zdrojů. V řadě odborných publikací bývá koncepce řízení lidských zdrojů chápána jako vývojová etapa personálního řízení, která se zaměřuje hlavně na strategickou aktivitu s důrazem na zájmy organizace. V této fázi dochází k všestrannému vytváření podmínek pro růst a rozvoj zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů disponuje řadou personálních procesů, které jsou zmíněny v teoretické části. Pro účely praktické části byla větší pozornost věnována procesu adaptace, který patří mezi jednu z personálních činností, a která cílí především na nově přijaté zaměstnance. Adaptační proces řeší otázky rychlého a snadného začlenění nového zaměstnance do organizace a obsahuje řadu činností, které pomáhají novému zaměstnanci ke snadnějšímu nástupu v nové organizaci. Při procesu adaptace by měly být uspokojeny jak potřeby organizace, tak osobní potřeby zaměstnance. Tyto činnosti zabezpečuje personální útvar, společně s HR manažery, vedoucími pracovníky, mentory a jinými specialisty. Efektivní proces adaptace je vizitkou pro správně fungující organizaci, která má dobře propracovanou personální strategii.

Praktická část se zabývá adaptací nových zaměstnanců ve vybraném podniku, dochází k analýze současného adaptačního procesu, a na základě výsledků dotazníkového šetření je vybrán nástroj, který by měl pomoci ukotvit proces adaptace v řízené dokumentaci. Tento dokument by se mohl stát jednotným a závazným dokumentem pro organizační útvary. Díky zvolenému nástroji by mělo dojít k zefektivnění současného adaptačního procesu, ve kterém vidí vybraný podnik slabá místa. Proces adaptace považují za neefektivní, hlavně z důvodu vysoké fluktuace mezi jejich zaměstnanci. Do této doby byl proces adaptace ve vybraném podniku řízen pouze náhodně, bez předem stanovených závazných postupů.

Řízení znamená *znát, mít pravomoc, chtít a stačit*. Stejně tak řízení adaptačního procesu vyžaduje po odpovědných lidech znát tuto problematiku a s ní spojené konkrétní dílčí činnosti, dále chtít tyto činnosti rozvíjet a zdokonalovat. Aby byl podnik schopný stačit, nebo ještě lépe předhonorovat konkurenci, musí si umět udržet ty nejlepší zaměstnance.

Spokojený zaměstnanec rovná se dobrý a loajální zaměstnanec.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

V této kapitole je vytyčen cíl práce a podrobně rozepsána metodika, podle které bude práce zpracována a hodnocena.

2.1 Cíl práce

Tato práce si klade za cíl zhodnotit současný adaptační proces ve vybraném podniku a následně vybrat nástroj, který pomůže zvýšit efektivitu adaptačního procesu, a zároveň ho ukotvit v rámci řízené dokumentace společnosti.

2.2 Metodika

Pro teoretickou část bude zvolena literární rešerše a v praktické části budou použity nestrukturované rozhovory, dotazníkové šetření, vlastní pozorování a analýza interních i veřejně dostupných dokumentů vybraného podniku.

a) Teoretická část

Literární rešerše = rešerše je zpracována na základě prostudované odborné literatury, která se zabývá touto problematikou. Existuje řada českých i zahraničních publikací, které přinášejí plno nových poznatků a jejichž autoři jsou specialisty v oboru lidských zdrojů a personálních činností. Literární rešerše následně porovnává a doplňuje jejich tvrzení, která jsou aplikována na konkrétní personální činnosti.

b) Praktická část

Nestrukturované rozhovory = rozhovory probíhaly převážně se zaměstnanci personálního oddělení ve vybraném podniku, kteří poskytli důležité informace o podniku, fungování jejich personální strategie i o současném adaptačním procesu. Rozhovory byly provedeny s personalistkami vybraného podniku, s HR manažerem závodu i s garanty konkrétních personálních procesů.

Dotazníkového šetření = dotazování se týkalo nově přijatých zaměstnanců firmy, kterým byly pokládány otevřené i uzavřené otázky a jejich odpovědi byly zaznamenávány do odpovědních archů. Dotazování probíhalo formou rozhovoru, kdy pracovníci

odpovídali na otázky, ale byl jim poskytnut i prostor k vlastním komentářům a postřehům. Struktura dotazníku je uvedena v přílohách.

Vlastní pozorování = často používanou metodikou pro získání důležitých, a hlavně objektivních informací, bylo vlastní pozorování ve společnosti. Měla jsem možnost setkat se s HR manažerem společnosti, s několika personalisty a většinou nově přijatých zaměstnanců. Do podniku jsem osobně docházela, měla jsem vlastní přístupová hesla, setkala se s několika zajímavými lidmi, úzce spolupracovala s personálním oddělením a hlavně se osobně podílela na dotazování přímo ve výrobě. V průběhu projektu jsem si mohla udělat vlastní představu o průběhu adaptace ve vybraném podniku. Tato představa byla následně potvrzena výsledky dotazníkového šetření.

Analýza interních i veřejně dostupných dokumentů společnosti = bylo čerpáno z veškerých možných dokumentů, které jsou dohledatelné na internetu, ale měla jsem také možnost získat přístup k firemnímu intranetu, kde jsem používala pouze soubory, ke kterým jsem dostala povolení z vedení společnosti.

Metoda analýzy dokumentů je v této diplomové práci použita pro:

- 1) Zjištění cílů společnosti v rámci adaptace nových pracovníků, které vyplývají ze strategie organizace.
- 2) Analýzu personálních procesů, které adaptaci předcházejí – Vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijetí zaměstnanců.
- 3) Analýzu personální strategie a její principy. V rámci diplomové práce byly analyzovány dokumenty, které charakterizují vize podniku, jeho personální strategii, principy i filozofii, kterou podnik působí na své zaměstnance i okolí.
- 4) Projekt Easy start, který byl nově vytvořen pro účely diplomové práce, ale také pro naplnění cílů společnosti. Hlavním cílem tohoto nového projektu je zanalyzovat současný proces adaptace ve vybraném podniku. Výsledky projektu poslouží ke zvolení vhodného nástroje, který pomůže zefektivnit současný adaptační proces.

Pro získání podkladů k vytvoření nástroje pro řízení adaptačního procesu v podniku, bylo použito empirické šetření. Pro tuto práci byly aplikovány obě výzkumné metody. Kvantitativní metoda byla založena na sběru dat ve větším vzorku zkoumaných osob (dotazníkový rozhovor). Metoda dotazování byla založena na polo strukturovaném

rozhovoru s nově přijatými zaměstnanci. Respondenti byli dotazováni na základě otevřených i uzavřených otázek. Tato metoda má velkou výhodu v tom, že nesvazuje tazatele v případě, kdy je potřebné doptat se respondenta na nějakou důležitou otázku, která souvisí s daným problémem. Ačkoliv dotazník již nabízel některé odpovědi, byl zde i prostor pro fantazii a vlastní připomínky daného respondenta.

Pomocí kvalitativního výzkumu se podařilo proniknout více do hloubky zkoumaného adaptačního procesu ve vybraném podniku, a při spolupráci zaměstnanců odhalit slabá místa. Díky těmto výzkumným metodám může dojít k navržení možných opatření na zlepšení současného adaptačního procesu.

Adaptační proces bude hodnocen z pohledu nově přijatých zaměstnanců, kteří jsou v podniku zatím krátkou dobu (max. 3 měsíce). Tito zaměstnanci již adaptačním procesem prošli, či právě procházejí a mohou tak poskytnout důležité informace, podložené vlastní zkušeností s adaptačním procesem.

Přínos diplomové práce spočívá v určení slabých stránek adaptačního procesu ve vybraném podniku a v navržení konkrétního nástroje, který by vedl k jeho zefektivnění. Efektivnost řízení kompetentními lidmi bude mít za následek spokojeného zaměstnance, který se dokázal v krátké době začlenit do podnikové kultury a pomáhá k naplnění strategický cílů společnosti.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Managementem se rozumí ucelené řízení politik a veškerých aktivit organizace, a ačkoliv je management úzce spojen s praxí, je i předmětem vědeckého zájmu. Veškeré vědecké publikace se snaží poznat a vysvětlit tento společenský fenomén, který vysvětluje fungování podniku v praxi. (Kocianová, 2012)

Management je soubor názorů, přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři využívají ke zvládnutí jejich činností a vedení lidí. Manažeři by měli čerpat z poznatků teorie řízení, sociologie, psychologie, teorie organizace, práva, ekonomie, etiky, politologie, účetnictví i matematiky, které všechny management obsahuje, a určitým způsobem se v něm projevují. (Kocianová, 2012)

Velmi důležité je uvědomit si, co je obsahem pojmu management. Management je součástí procesu utváření a udržování prostředí, ve kterém mohou být účinně realizovány podnikové cíle. Na tomto procesu se podílejí hlavně skupiny vedoucích pracovníků, kteří se zabývají personálním řízením. (Urban, 2004) A jak už z názvu vyplývá, personálního management je ta část managementu v organizaci, jež se zabývá pracovníky, jejich vnitropodnikovými vztahy a je hlavní částí v této práci. (Kocianová, 2012)

Za rozvojový úkol managementu bývá označována nutnost zvládnout řízení lidských zdrojů na takové úrovni, aby se nedostatečný lidský potenciál a lidské zdroje nestaly slabou stránkou v organizaci a brzdou pro provoz firmy. (Bláha, 2005)

3.1.1 Personální management

Personální management (řízení) patří mezi novější koncepce personální práce a setkáváme se s ním na začátku 2. světové války. Personální management byl využíván hlavně v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích, které chtěly vyřadit konkurenci z trhu, nebo chtěly na daný trh nově expandovat. Každý podnik, který měl tým pracovníků, kteří se zabývali personálním řízením, měl vysokou konkurenční výhodu před ostatními podniky. V této době se rozvíjí sociální vědy, například sociologie a psychologie pro oblast personálního řízení. Tyto vědy jsou brány jako moderní metody,

kteří mají pomoci k vyšší efektivnosti zaměstnanců pod záminkou větší motivace. (Bláha, 2005)

S rozvojem společenských a behaviorálních věd (antropologie, psychologie) došlo i k rychlému rozvoji personálního managementu. Současné rozvíjející se koncepce organizačního vývoje (OD) nebo koncepce učící se organizace (LO) byly v těsné souvislosti s personálním managementem. Nedílnou součástí personálního managementu bylo utváření příznivých podmínek pro práci a pro zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců (QWL). (Bláha, 2005)

Podle docenta Sergeje Vojtoviče je personální řízení chápáno jako: „*Vědecký směr, který se formoval na styčném bodě obecné teorie managementu, psychologie, aplikované sociologie, ekonomické teorie, podnikové ekonomiky, pracovního, sociálního práva a celé řady jiných vědeckých směrů.*“ (Vojtovič, 2011)

Ve výkladovém slovníku řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty je napsána definice personálního managementu takto: „*Personální management je proces, kterým se vytváří a udržuje takové prostředí, ve kterém jsou lidské zdroje optimálně využívány.*“ (Urban, 2004)

Poměrně zajímavé bylo zjištění, že při vyhledávání pojmu personální řízení, odkazuje slovník rovnou na řízení lidských zdrojů. To ovšem není významově to samé a časově se tyto se tyto koncepce uplatňovaly v jiných letech. (Urban, 2004).

Je pravdou, že v oblasti personalistiky je to mnohdy hra se slovíčky, ale i tak je důležité pochopit, co předcházelo dnešnímu podnikovému útvaru – Řízení lidských zdrojů.

V této době se mluví o strategickém přístupu personálního řízení, který se vyznačuje dlouhodobou perspektivou a zvažováním dlouhodobých důsledků rozhodnutí v oblasti personálního řízení. Personální management se zabývá i vnějšími faktory organizace, například populačním vývojem, hodnotovými orientacemi lidí, sociálním a životním vývojem nebo legislativou a právními předpisy. Tuto oblast zastávají nejen manažeři, ale přidávají se k nim také personalisté a nově vzniklé personální útvary. Personální management se stává ústřední manažerskou rolí, kde se dbá na spokojenost zaměstnanců, jejich pracovních podmínek, kultury nebo etiky firmy. (Koubek, 2003)

Mezi nejdůležitější úkoly personálního managementu patří: (Bušina, 2014)

1. Najít optimální způsob realizace požadovaných prací a dosažení očekávaných **strategických** cílů v podniku.
2. Najít **soulad** mezi uspokojením potřeb a dosažením osobních cílů zaměstnanců s potřebami a cíli daného podniku.

Právě dosažení strategických cílů organizace je hlavním úkolem personálního řízení. To je ovšem mnohdy velmi náročné, protože se musí reagovat na změny strategie podniku, na vnitřní i vnější podmínky a respektovat dílčí personální strategii. (Kocianová, 2010)

Mezi českými specialisty se najdou i tací, kteří zastávají negativní postoj k personálnímu managementu. Těmito autory jsou hlavně autorka Dvořáková, Šubrt a Kleibl, kteří vytýkají této koncepci přehnaný optimismus, nadsázku, zjednodušování a nedoceňování metod personálního řízení. Nadměrný optimismus vidí hlavně ve vzájemné důvěře a partnerství mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy například v podmínkách tlaku na jeho výkonnost, musí být jednoznačně dané, kdo je tu podřízený a kdo nadřízený. Uvádí, že v takových otázkách by mělo jít jakékoliv partnerství stranou. (Bláha, 2005)

3.1.2 Historie personálního managementu

Oblast personálního řízení se v organizacích měnila (vč. svého označení) v souvislosti s ekonomickými a sociálními podmínkami konkrétního období a kultury.

Za předchůdce personálního managementu se považuje personální práce, která se zaměřuje na otázky související se zaměstnancem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do chodu firmy a využíváním jeho dovedností v souladu s pracovním chováním i jeho osobním rozvojem. Stručně řečeno, personální práce v sobě zahrnuje vše, co se týká péče o pracovníka, jeho práce ve firmě, ale také všeho, co jeho práci ve firmě ovlivňuje. (Koubek, 2011)

Uvádí se, že personální práci je třeba věnovat velkou pozornost hned v době, kdy se firma (i malá) rozhodne přijmout svého prvního zaměstnance.

Dříve byla personální práce chápána pouze jako pasivní oblast, která se zabývá řízením organizace z pohledu administrativních povinností týkajících se zaměstnanců firmy, evidencí jejich odpracované doby, zpracováním podkladů pro výpočty mezd nebo odměn

za práci, docházky, čerpání dovolené a dalších činností. Z tohoto důvodu bývá často personální práce nahrazována označením personální administrativa. (Měrtlová, 2014) Takovým způsobem administrativní personální práce se vyznačují převážně podniky s nízkou mírou dělby pravomocí a autoritativním způsobem řízení. (Koubek, 2015)

Například v knize Personální management ve stavebnictví se o personální práci hovoří jako o práci, při které není důležité, ve kterém odvětví se vykonává, ale aby její optimální zabezpečení vedlo k úspěchu podniku a zásadním způsobem ovlivnila správné uplatnění a využívání lidských zdrojů. (Bušina, 2014)

I přes veškeré pokroky, hlavně na začátku 20. století se personální práce stále orientovala pouze na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a byla pouze zdrojem informací pro vedoucí pracovníky. Dlouhodobějším otázkám, jako je strategie řízení pracovních sil nebo zaměstnanost se vůbec nevěnovala. Z tohoto důvodu se v této době hovoří spíše o **operativním řízení personální práce**. (Koubek, 2015)

Před 2. světovou válkou si podniky začaly uvědomovat nepostradatelnost a nevyčerpatelnost lidských zdrojů, a proto se přechází se od pasivní role personální práce k aktivní, a tudíž také k personálnímu řízení (managementu). (Koubek, 2015)

Vztah personální práce a personálního managementu vystihuje věta v knize Libuše Měrtlové: „*Začala se prosazovat **aktivní** role personální práce v personálním řízení.*“ (Měrtlová, 2014). Jinými slovy, jedná se o dynamičtější pojetí personální práce.

V odborné literatuře se píše o třech etapách personálního řízení, jak se vyvíjel v čase a jaké plnil úkoly. Personální administrativa, personální řízení, a nakonec současné řízení lidských zdrojů, tak jsou chronologicky řazeny vývojové etapy personální práce. (Kocianová, 2010)

V následující tabulce je znázorněn přehled vývojových etap personální práce společně s typickými znaky pro dané období. Jak organizace přistoupí k řízení a vedení lidí záleží pouze na zvolené koncepci personální práce, pro kterou se organizace rozhodne.

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Časové období	Od 10. - 20. let 20. st	Od 40. - 50. let 20. st	Od 80. - 90. let 20. st
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Vlastní tvorba (Šikýř, 2014)

Vývojové etapy personální práce se nejvíce liší v přístupu a ve využití lidského kapitálu. K tomuto názoru se přiklání i významný spisovatel Koubek, který tyto etapy odlišil následovně: „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“ (Koubek, 2011)

Až v průběhu 80. a 90. let 20. století se personální řízení zformovalo do podoby současného směru-řízení lidských zdrojů. Jako hlavní změna ve vývoji personální práce je považována stále se zostřující konkurence a měnící se požadavky zákazníků. To vše je způsobeno rozvojem informačních i komunikačních technologií a také neustálým odstraňováním bariér volného obchodu. (Šikýř, 2014)

Toto nové postavení upřednostňuje převážně význam člověka jako pracovní síly, ale také lidské bytosti a strategické řízení se stává tou hlavní prioritou v této oblasti řízení. (Koubek, 2015)

3.2 Řízení lidských zdrojů

Základními předpoklady k fungování jakékoliv organizace (společnosti, podniku) jsou tři základní zdroje:

- a) materiálové
 - b) finanční,
 - c) lidské,
-
- d) informační. (uvedeno například v knize od autorky Měrtlové). (Měrtlová, 2014)

Pod čarou jsou uvedeny zdroje informační, neboť v současné době jsou informace a s nimi spojené informační technologie nedílnou součástí každodenního života. Proto někteří autoři zahrnují informace do základních zdrojů každé organizace. Důležitost informací je vystižena i v knize od Werthera, který tvrdí. „*V informované společnosti jsou personální zdroje na vrcholu zájmu. To znamená, že odborníci v personální oblasti jsou ve svých organizacích stále důležitější.*“ (Werther, 1992)

Z výše uvedených zdrojů je tím nejdůležitějším právě lidský. Lidské zdroje představují pro společnost ten nejcennější, ale také převážně nejdražší zdroj. Je to faktor, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě dané firmy. (Koubek, 2015) Jeho důležitost vystihuje heslo v knize Lidský faktor, které říká: „*Jmění věci umožňuje, lidé je uskutečňují.*“ (Werther, 1992)

Poměrně zajímavý je přístup autorky Měrtlové, která definuje lidský kapitál jako: „*Lidský kapitál jsou znalosti, které si zaměstnanci vezmou s sebou, kdy opouštějí organizace. Zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí.*“ (Měrtlová, 2014)

Měrtlová se dívá na lidskou pracovní sílu jako na nejdůležitější zdroj a motor každé organizace. Tato autorka dále uvádí ve své knize sedm kritických faktorů „7 S“, které jsou podle poradenské společnosti McKinsey důležité, pro úspěch dané firmy.

Obrázek 1 Sedm kritický faktorů pro úspěch firmy

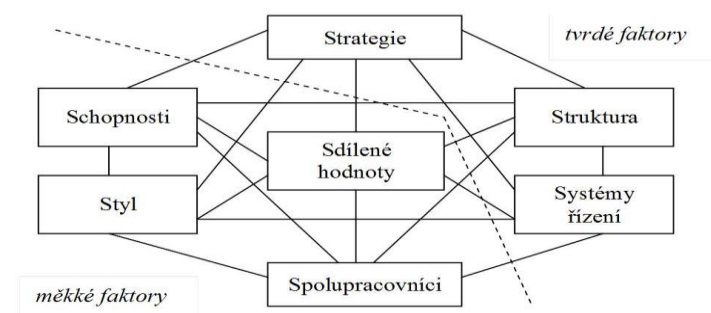


Zdroj: Vlastní tvorba (Měrtlová, 2014)

První tři faktory (označeny modrou barvou) jsou řazeny mezi tvrdé faktory. Zbýlé čtyři faktory (označeny zelenou barvou) patří mezi faktory měkké. Tyto měkké faktory existují díky přítomnosti lidí v organizaci. Patří mezi základní strategické faktory, které mohou rozhodovat o úspěšnosti dané firmy. Z tohoto důvodu je na ně kladen v moderním managementu stále větší důraz, a proto je správně situovaný personální management důležitý pro vývoj firmy. (Měrtlová, 2014)

Tuto teorii „7 S“ přebírá i magistra Bruachli, která ji pojmenovala „Šťastný atom“. Ten zahrnuje 7 atributů, dokazujících důležitost lidských zdrojů. I na tomto obrázku jsou faktory rozděleny přerušovanou čarou na měkké a tvrdé. (VUCHS, 2010)

Obrázek 2 Šťastný atom



Zdroj: Brauchli, G. (VUCHS, 2010)

Ve výkladovém slovníku je poměrně srozumitelně vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů: „ŘLZ je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.“ (Urban, 2004)

Pokud se bude vycházet z knihy pana profesora Josefa Koubka, tak ten charakterizuje řízení lidských zdrojů následovně: „ŘLZ (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015)

Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad je znázorněn na obrázku níže, kde je vidět, že veškeré zdroje přispívají k lepšímu výkonu dané organizace, ale pouze ty lidské

spadají pod řízení lidských zdrojů. Konkrétní úkoly pro řízení lidských zdrojů jsou na základě současné teorie vypsány v následující kapitole.

Obrázek 3 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek, 2015)

Lidské zdroje mají ale jednu negativní vlastnost a tou jsou lidské chyby. Právě lidské chyby mohou zásadně ovlivnit fungování podniku. Jiří Halík zformoval lidské chyby do třech vět ve své knize Vedení a řízení lidských zdrojů, kterou napsal na základě vlastních zkušeností: (Halík, 2008)

- a) „Vedoucí pracovníci se dělí na schopné, neschopné a všehoschopné. Ti třetí dokážou nadělat více škody než ti druzí.“
- b) „Myšlenka za jedna. Provedení – za pět.“
- c) „Nestačí jen dělat správné věci, stejně důležité je dělat je správně.“

Tyto tři věty jsou zaměřeny na lidský faktor, na jejich možné chyby a stále zde zůstává prostor k zamyšlení. Právě lidský faktor bývá často příčinou nějaké chyby a to může mít pro danou organizaci i devastující následky. Statistiky uvádí, že až devadesát procent manažerských problémů tvoří problémy s lidmi. (Novak, 1992)

Je proto velmi důležité mít v organizaci oddělení, které tyto problémy řeší a komunikuje jak s vedením společnosti, tak se samotnými zaměstnanci, protože jak uvádí pan Bláha: „Lidský faktor je považován za nejaktivnější, nejdynamičtější, nejpružnější a nejprizpůsobivější ze všech faktorů, a tudíž mu musí být věnována náležitá pozornost.“ (Bláha, 2005)

3.2.1 Konceptce řízení lidských zdrojů

Konceptce řízení lidských zdrojů bývá označována za více strategickou, než je konceptce personálního řízení. Pro tuto nejnovější koncepci je charakteristická orientace na zájmy jedince i celé organizace. Jak již bylo zmíněno v hlavních úkolech personálního managementu, i zde jde o soulad cílů organizace s individuálními cíli daného pracovníka. (Kocianová, 2012)

Řízení lidských zdrojů podle anglického originálu Human Resource Management (HRM) je soubor manažerských postupů, které slouží jednak k získání zaměstnanců do firmy, ale také k jejich udržení. Tato konceptce by měla zajišťovat jejich vysoký výkon a plnit tak cíle celé organizace. Od personální práce a managementu se liší hlavně novým manažerským přístupem, od kterého se očekává dosažení konkurenční výhody. ŘLZ znamená: „*Aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace.*“ (Bláha, 2005)

O řízení lidských zdrojů lze říci, že jde o oblast, která nahradila personální řízení, a současně se stala nejnovější koncepcí personální práce. Tato konceptce se v 50. a 60. letech minulého století začala objevovat hlavně v zahraničí. V České republice počátkem 80. a 90. let dochází (ve většině velkých společností) k přejmenování personálního útvaru na útvar lidských zdrojů. Tento útvar je spojen s novým přístupem k personální práci, ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a k zaměstnancům samotným. (Dvořáková, 2012)

Autor Sergej Vojtovič dokázal ve své knize srozumitelně vysvětlit, co by tato nová konceptce měla plnit: „*Řídit lidských zdrojů znamená především investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat, rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy (strategicky).*“ (Vojtovič, 2011)

Z tohoto důvodu je tato konceptce označována jako nový **strategický a logický** přístup k zaměstnancům, a proto také nejdůležitější složkou v organizaci. Toto nejnovější pojetí, zahrnuje strategické aspekty, které mají dopad na lidské zdroje v podniku. Současný způsob řízení lidských zdrojů, v takové podobě, jak ho známe dnes. Tuto koncepci uplatňují převážně nejúspěšnější společnosti s vysoce vyspělým managementem. (Bláha, 2005)

Řízení lidských zdrojů je velice nákladná činnost a s trochou nadsázky lze říct, že bohatý podnik se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů a ten chudší podnik vykonává pouze personální práci. (Koubek, 2015)

Otázkou zůstává, co je cílem a co je smyslem řízení lidských zdrojů? Hlavním **cílem** ŘLZ je najít rovnováhu a soulad mezi počtem pracovních míst a jejich strukturou a zároveň mezi počtem pracovníků a jejich strukturou. Jinak řečeno, sladit zájmy organizace se zájmy pracovníků. (Urban, 2004)

Dílčí cíle řízení a rozvoje lidských zdrojů, jako základní strategické činnosti v dnešním podniku, jsou: (VUCHS, 2010)

- a) PŘIMĚŘENOST – jde o kvantitativní ale i kvalitativní přiměřenost lidských zdrojů k současným potřebám i budoucím cílům podniku.
- b) INTEGRACE – rozvoj lidských zdrojů s cílem rentability a rozvoje podniku.
- c) OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – podpora dosahování cílů podniku.

Naproti tomu **smyslem** řízení lidských zdrojů je získat do týmu ty správné lidi, dobře je do organizace zapracovat a efektivně jim zorganizovat práci, současně jim zabezpečit k práci potřebné zdroje, a nakonec je motivovat k výkonu jejich práce. (Urban, 2004)

Mezi **nejčastější** a **typické znaky** pro současnou koncepci ŘLZ jsou: (Bláha, 2005)

- a) Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- b) Aktivní účast všech manažerů na řízení lidských zdrojů (už není úkolem pro personalisty).
- c) Orientace na lepší fungování pracovní síly organizace.
- d) ŘLZ se stává páteří celé organizace.
- e) Uplatňování efektivní vnitropodnikové komunikace.
- f) Klade velký důraz na rozvoj lidských zdrojů (vzdělávání, tvoření týmů, nové metody práce...).
- g) Klade velký důraz na spokojenost zaměstnanců a na kvalitu jejich pracovního života.
- h) Zastoupena dvojí odpovědnost (na řízení lidí se podílejí personalisté i manažeři).

K nejdůležitějším **charakteristikám ŘLZ**, které mohou být rozvedeny například o poznatky z knihy Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů od autora Sergeje Vojtoviče, patří: (Vojtovič, 2011)

- i) **Potřeba investic do lidských zdrojů.**
- j) Lidské zdroje jako konkurenční výhoda organizace.
- k) Eliminace úkolů odborových organizací a přesun významu ze vztahů mezi manažery a odbory na vztahy mezi manažery a pracovníky.
- l) Řízení lidských zdrojů jako vrcholový managementem řízená a manažersky orientovaná činnost.

Právě na investování do lidských zdrojů bývá v poslední době kladen velký důraz, neboť v podmínkách nové ekonomiky jsou to právě lidé, kteří se stávají hlavním kapitálem a hlavním výrobním zdrojem. (Vojtovič, 2011)

Aby bylo ještě lépe pochopitelné, kdy se jedná o řízení lidských zdrojů, je zapotřebí stanovit dané úkoly, které by tato oblast měla vykonávat a plnit. Pokud to bude bráno obecně, tak úkolem každé oblasti v podniku, (nejenom ŘLZ) je sloužit tomu, aby byl podnik výkonný, efektivní a stále se jeho výkon zlepšoval. K takovému úkolu přispívají všechny zdroje, kterými podnik v dané chvíli disponuje. (materiálové, lidské, finanční i informační). Řízení lidských zdrojů je specifické tím, že jakmile dojde ke zlepšení lidských zdrojů (např. rozvoj pracovních schopností), dojde ke zlepšení zbývajících zdrojů podniku. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že právě lidské zdroje rozhodují i o využívání ostatních zdrojů, tudíž mají vliv na jejich výkon. (Koubek, 2015)

Mezi **nejčastější a typické úkoly** pro ŘLZ jsou: (Měrtlová, 2014)

- a) Optimální využívání pracovních sil v organizaci (pracovní doba násobena kvalifikací pracovníků).
- b) Efektivní styl vedení, vytváření nových týmů a zdravé mezilidské vztahy.
- c) Dodržování veškerých zákonů a lidských práv v oblasti práce.
- d) Personální a sociální rozvoj zaměstnanců a organizace.

Úkoly jsou rozvrženy podle toho, na čí zájmy jsou zaměřené. První tři úkoly se zaměřují především na organizaci a sledují, jak ji mohou pozitivně ovlivnit. Třetí úkol je zaměřen

na zájmy samotného pracovníka. Pokud by ale tento třetí úkol nebyl dostatečně zvládnut, předcházející úkoly by nemohly být zabezpečeny. Bez sociálního a personálního rozvoje každého jedince v organizaci, nemůže dojít k žádnému rozvoji v dané organizaci. (Měrtllová, 2014)

V tuto chvíli jsou známy základní znaky, charakteristika a také úkoly pro oblast ŘLZ. K tomu, aby mohlo být těchto úkolů (cílů) dosaženo, musí příslušní pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů provádět několik **činností**, které jsou níže vypsány: (Koubek, 2015)

1. Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
2. Provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce.
3. Předvídat a plánovat potřebné množství pracovníků nezbytných k dosažení svých cílů.
4. Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
5. Vybírat a následně zaměstnávat pracovníky z řad uchazečů o místo.
6. Adaptovat nové pracovníky v novém prostředí, práci i kolektivu.
7. Rozmísťovat pracovníky, tak aby byly efektivně využity jejich pracovních schopnosti ke spokojenosti organizace, ale i samotného jedince.
8. Orientovat a vzdělávat pracovníky organizace, tak aby byli připraveni zvládnout nové požadavky.
9. Vytvářet a prosazovat vhodné hodnotící systémy pracovníků a jejich postojů k práci.
10. Zajišťovat agendu penziování a propouštění pracovníků.
11. Motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování.
12. Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.
13. Vytvářet a prosazovat programy o bezpečnosti a ochraně zdraví pracovníků při práci.
14. Pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon.
15. Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků.

Tyto výše popsané činnosti se odborně nazývají personální činnosti. Jedná se o činnosti, které vedou k úspěchu a prosperitě daného podniku, ke spokojeným zaměstnancům a jsou prováděny zaměstnanci z útvaru řízení lidských zdrojů.

Tato práce se bude zabývat hlavně personální činností, která odpovídá činnosti 6 - Adaptace nových pracovníků, v novém prostředí, práci a kolektivu. V kapitole 3.4 bude adaptace popsána teoreticky, a praktická část bude obsahovat již samotné řízení adaptace ve vybraném podniku. Veškeré postupy, procesy i činnosti budou zohledněny a na základě výsledků analýzy adaptačního procesu bude navržen nástroj na zefektivnění této personální činnosti.

3.2.2 Funkce manažera a personalisty

Doby, kdy byl výrobní kapitál (stroje, zařízení, technologie...) vždy objektem řízení vrcholového managementu jsou pryč a v současné době dochází k několika změnám. Došlo ke změně výrobního kapitálu, který už v současné době nezastávají stroje nebo technologie, ale stávají se jimi lidské znalosti a schopnosti. Proto se oblastí strategického i operativního řízení lidí zabývá stále více odborníků a specialistů, do kterých neodmyslitelně patří manažeři a personalisté. (Vojtovič, 2011)

Hned v úvodu je důležité zmínit, že personální činnosti představují výkonnou část práce celého personálního útvaru. Jak se píše v knize od pana autora Koubka: „*Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje a koordinuje, kontroluje a usměrňuje všechny pracovníky, kteří se na personálním řízení podílejí.*“ (Koubek, 2000)

Těmito pracovníky se rozumí právě manažeři a personalisté a stejně tak, jako se vyvíjela personální práce, i tyto pozice prošly určitým vývojem. Rozdělení rolí pro manažery a personalisty v dobách, kdy personální práce plnila pouze administrativní a pasivní funkci, byla jednoznačná. Popisuje ji autorka ve své knize těmito slovy: „*My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme, my rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu.*“ (Dvořáková, 2012)

V dnešní době už je pro koncepci řízení lidských zdrojů příznačná tzv. dvojitá odpovědnost. Dvojitá odpovědnost se vyznačuje spoluprací personalistů a manažerů v oblasti řízení

a rozvoje lidských zdrojů. Jak manažer, tak personalista se podílejí na určitých personálních činnostech a musí spolu neustále komunikovat. (Bláha, 2005)

Manažer přebírá hlavní odpovědnost za realizaci strategických cílů organizace tím, že vyžaduje od ostatních zaměstnanců nejlepší výkony, které jsou následně ohodnoceny. (Šikýř, 2014) Každý manažer musí být současně i velmi dobrým psychologem, aby dokázal své podřízené motivovat právě k těm nejlepším výkonům. Jak uvádí velmi důležitý japonský obchodník a spoluzakladatel společnosti Sony Akio Morita ve své knize *Made in Japan: „Zcela racionální můžete být ve vztahu ke stroji. Ale když pracujete s lidmi, vaše logika si musí vzít za rádcce porozumění.“* (Morita, 1992)

Provozní řízení zaměstnanců vykonávají právě liniiový manažeři, kteří na všech úrovních řízení plní roli aktivních manažerů při řízení lidských zdrojů. Mezi provozní činnosti manažerů, kteří se zaměřují právě na lidské zdroje, patří tyto tři stěžejní okruhy:

1. Vedení zaměstnanců – součástí jedné z hlavních manažerských funkcí. Podněcování k plnění pracovních úkolů s ohledem na jejich profesní i odborný rozvoj.
2. Řízení a kontrola zaměstnanců – konkrétní vydávání úkolů, příkazů a pokynů pro podřízené. Monitorování a supervizorství jejich pracovních výsledků, případně následné iniciování zaměstnanců k nápravě zjištěných odchylek.
3. Součinnosti manažerů při provádění rutinních personalistických činností. (Bláha, 2005)

V rámci, již konkrétních činností, plní manažeři následující úkoly: (Šikýř, 2014)

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Plánování lidských zdrojů.
- Obsazování volných pracovních míst.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.
- Odměňování zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Péče o zaměstnance.
- Využívání personálního informačního systému (spolu s personalisty reprezentují klíčové uživatele PIS).

Vztah zaměstnanců a manažerů vystihuje autor ve své knize: „*Přístup k lidem jako k hlavnímu jmění organizace, jehož součástí je investovat do lidí, do podmínek jejich práce, života, uspokojení jejich požadavků apod., eliminuje úlohu odborových organizací, a proto se hlavními zaměstnaneckými vztahy stávají vztahy mezi manažery a zaměstnanci.*“ (Vojtovič, 2011)

Manažeři mají ale plno jiných povinností, které musí v průběhu své práce vykonávat a pokud se jedná o velkou firmu s velkým počtem zaměstnanců, nemohou toto zatížení zvládat samostatně. Je potřeba dalšího člena do týmu, který se bude zabývat pouze personálními činnostmi v podniku, vztahy na pracovišti a personální dokumentaci. Takový člověk je pracovně nazýváme personalista a jeho bližší definice a úkoly jsou popsány v následujícím odstavci.

Pod pojmem personalista se rozumí odborník (specialista), jehož poslání je zajišťovat personální činnosti firmy. Každý personalista by měl disponovat teoretickými znalostmi a také mít praktické dovednosti, které je možné uplatnit při personální práci. Ačkoliv se zaměřuje spíše na vnitropodnikové řízení personálních činností, musí sledovat i vnější faktory, které mohou ovlivňovat funkci pracovní síly v organizaci. Například sleduje sociální vývoj i vývoj populace, analyzuje trh práce a nová legislativní opatření. (Armstrong, 2015)

Počet personalistů se odvíjí od velikosti dané organizace. Je mnoho malých organizací, ve kterých není místo pro personalitu a nezbytné personální činnosti (výběr a rozmístění zaměstnanců) zde zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. Ve středních firmách už bývá zpravidla jeden personalista, který má na starost celou personální agendu. Velké organizace mají již samostatný personální útvar (štábní, přímo podřízen generálnímu řediteli) s příslušným počtem personalistů, kteří se specifikují na danou personální činnost. (Šikýř, 2014)

Na to, jak ve firmách dimenzovat personální službu se snažili najít odpověď čeští specialisté na řízení lidských zdrojů. Dospěli k závěru, že na základě velikosti podniku, se doporučuje zřídit pracovní místo či funkci personalisty nebo personální útvar pro podniky:

- Do 100 zaměstnanců vykonává personální práci někdo z odborných pracovníků firmy, kteří vedle toho vykonávají i další administrativní a manažerské úkoly.

- 100-150 zaměstnanců se doporučuje zavést samostatnou funkci personalisty.
- 150-200 zaměstnanců se obvykle zřizuje malý personální útvar. V něm jsou dva pracovníci, jeden zastává funkci personálního manažera a druhý funkci výkonného personalisty.
- 250-500 zaměstnanců ve firmě již pracují tři a více personalistů, včetně personálního manažera. Tito specialisté provádějí odborné personální činnosti. (Bláha, 2005)

Současné pojetí řízení lidských zdrojů staví personalistu spíše do pozice „generalista lidských zdrojů“ (HR manažer, HR specialista), který disponují znalostmi jak v oblasti personální práce, tak v problematice řízení celé organizace. Personalisté se podílejí na dosahování strategických cílů organizace, tudíž plní jakousi roli „strategických partnerů“, a úzce spolupracují s manažery, kterým poskytují určité služby v oblasti řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012)

S vzrůstajícím významem řízení lidských zdrojů, se v hierarchii řízení organizace hovoří i o změně profilu personalisty. Je tedy zřejmé, že spolu s vývojem personalistiky se vyvíjí i pozice personalisty. Dříve byl považován pouze za administrativního pracovníka v podniku, ale dnes může svými schopnostmi a dovednostmi plně zastávat i statut manažera. (Koubek, 2015)

Každý personalista by měl v dnešní době mít dostatečné teoretické ale i praktické znalosti z oblasti personální práce, ale musí umět řešit problémy i v ostatních odvětvích organizace. Z tohoto důvodu dochází k rozvoji specializovaných studijních oborů, hlavně ve vyspělých zemích světa. Tyto obory vychovávají personalisty na vysokých školách, nebo ve specializovaných vzdělávacích institutech. Některé instituce nabízejí certifikáty o způsobilosti jedince k výkonu personální práce. Jedním z dokumentů je například CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development, který je vydávaný ve Velké Británii. (Koubek, 2015)

Shrnutí těchto dvou funkcí (personalista a manažer) v podniku by se dalo následovně. Od obou se očekává, že společně vytvoří v podniku optimální systém personálních činností, který povede k dosažení strategických cílů (dlouhodobá prosperita, udržitelný

rozvoj, konkurenceschopnosti apod.), stejně jako k uspokojení potřeb zaměstnanců. (Bušina, 2014)

Manažer i personalista v daném podniku musí vědět, jakým způsobem a za jakým účelem jsou dané personální činnosti vykonávány. Zaměstnanci, kteří jsou povinni vykonávat určitou práci a dosahovat podnikových cílů musí být těmito osobami optimálně řízeni a zároveň pociťovat zpětnou vazbu, kterou očekávají. (Šikýř, 2012)

Odpovědnost za realizaci ŘLZ ale v dnešní době nenesou jen personalisté a manažeři, ale dle velikosti organizace to jsou i specialisté (psycholog, sociolog, právník, specialista na mzdové otázky, specialista na výchovu a vzdělání), odborové organizace a externí personální poradenské a konzultační organizace. Právě tyto specialisté rozhodují o kvalitě personálních činností, které firma poskytuje svým zaměstnancům. (VUCHS, 2010)

3.3 Personální strategie

V obecné činnosti ŘLZ jsou uplatňovány tři úrovně činností:

- a) Strategická úroveň – tvoření a přehodnocování firemní (personální) strategie.
- b) Analyticko-koncepční úroveň – diagnostické a rozvojové činnosti (politika, plány, programy, projekty a postupy).
- c) Intervenční a realizační úroveň – personální činnosti, ŘLZ liniiovými manažery.

Za nejdůležitější úroveň v rámci ŘLZ bývá označována strategická, pod kterou spadá právě personální strategie firmy.

Personální strategie řeší hlavně, jaký personál by měla mít firma k dispozici, s přihlédnutím na celkové strategické cíle. Obecně se strategie chápe jako určitý způsob a formu vytyčení dlouhodobých cílů v dané organizaci a následné určení postupu, jak těchto cílů dosáhnout. Z toho vyplývá, že personální strategie navazuje na celkovou firemní strategii, která je zpravidla doprovázena vizí a posláním firmy. (Bláha, 2005)

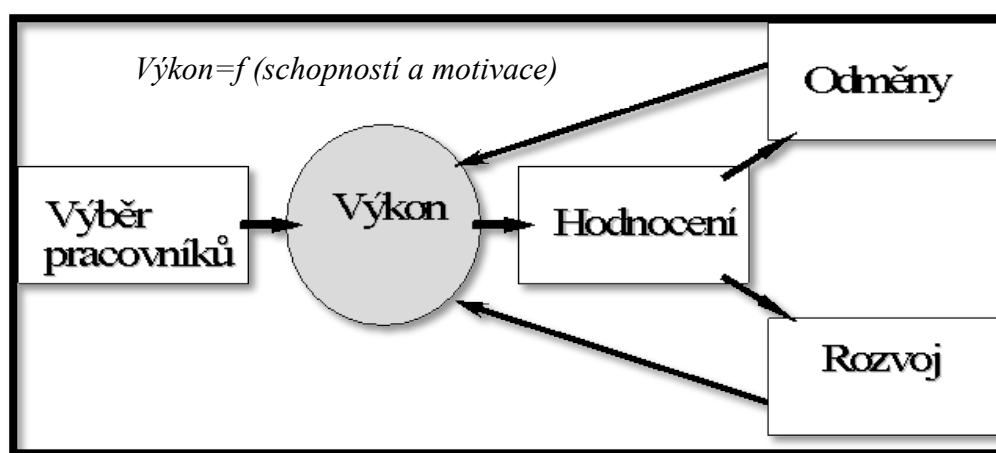
Základním úkolem personální strategie je sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků. K dosažení tohoto cíle jsou využívány personální činnosti, které jsou navzájem propojené. Jinými slovy je potřeba uvolnit potenciál zaměstnanců a následně je motivovat k jeho využití. To vše v souladu s cíli a strategií celé organizace. Vrcholové vedení si musí

uvědomit důležitost lidského zdroje jako konkurenční výhody a jeho rozvoj brát jako investici, která ji v budoucnu přinese přidanou hodnotu. Tento celkový cyklus rozvoje lidských zdrojů a jednu z možných personálních strategií znázorňuje Michiganský model, který byl sestaven v New Yorku. (Řízení lidských zdrojů, 2016)

Jedná se o první model řízení lidských zdrojů, též nazývaný jako model shody nebo model souladu. Jméno dostal po michiganské obchodní škole a jeho autory jsou Fombrun, Tichy a Devann. Druhý model řízení lidských zdrojů byl formulován na harvardské obchodní škole, odtud také název, Harvardský model. Pro účely této diplomové práce byl vybrán a níže znázorněn pouze model michiganský. (Šikýř, 2014)

Michiganský model měl zajistit soulad mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů. Základem pro dobře fungující strategii řízení lidských zdrojů je správný výběr schopných a motivovaných pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a také rozvoj (vzdělávání). (Šikýř, 2014)

Obrázek 4 Michiganský model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní tvorba (Šikýř, 2014)

Ačkoliv bylo provedeno několik výzkumů po celém světě, hlavně ve Spojených státech a ve Velké Británii, které se zabývaly vztahem mezi řízením lidských zdrojů a výkonem dané organizace, závěr by se dal vyvodit jednotný. „Schopní a motivovaní lidé jsou rozhodujícím zdrojem organizace, neboť schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí a výkon lidí určuje výkon organizace.“ (Šikýř, 2014)

Bez ohledu na zvolený model řízení lidských zdrojů, se tento vztah stal východiskem pro „nejlepší praxi“ v řízení lidských zdrojů.

Personální strategie může mít různou formu a liší se typem a velikostí každé organizace. Může mít formu vnitřní řídicí dokumentace firmy, nebo může být pouze ústně zformována vedením firmy a následně dodržována a prosazována v každodenní personální praxi. Bez ohledu na formu musí personální strategie obsahovat určité principy, zásady, pravidla a preference v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. (Bláha, 2005)

3.3.1 Personální plánování

Tak jako každé plánování, i to personální je stavěno na schopnosti **předvídat** a **předcházet** situacím, které by mohly omezit chod podniku. J. Stýblo uvádí ve své knize zjednodušenou definici personálního plánování: „*Plánování personálu není statistikou, je metodou hospodaření s lidmi a péče o jejich rozvoj.*“ (Stýblo, 1991)

Personální plánování si dává za úkol najít soulad mezi cílem a strategií firmy na jedné straně a nabídkou na trhu práce na straně druhé, a je nástrojem pro dobře fungující personální strategii. Jak již bylo výše zmíněno, jakmile nemá firma dostatečně zabezpečené lidské zdroje, její vyhlídky na úspěšnou budoucnost jsou velmi malé. (Hroník, 1999)

Při personálním plánování je důležité, aby organizace disponovala kvantitou, ale i kvalitou vybraných zaměstnanců. Jakmile bude naplánováno, kolik je potřeba zaměstnanců, s jakou profesní a kvalifikační strukturou, je zapotřebí je následně umístit na správné místo ve správný čas.

Z tohoto důvodu bývá plánování často spojováno s otázkou JAK? Personální plánování se touto otázkou také zabývá a zde je uvedena řada konkrétních otázek: (Stýblo, 1991)

- **Jak** získat, vybrat, přijmout a adaptovat pracovníky?
- **Jak** sladit nabídku pracovních míst s jejím ohodnocením a zároveň stimulovat zaměstnance podniku?
- **Jak** řešit odměňování zaměstnanců?
- **Jak** plánovat budoucí kariérní vývoj zaměstnanců?
- **Jak** řešit odchody zaměstnanců z podniku?

To všechno jsou otázky, které nekompromisně souvisí s plánováním lidských zdrojů a na které musí kompetentní pracovníci najít odpovědi. Z tohoto důvodu pracují ve firmách personalisté, kteří mají za úkol tyto problémy řešit. Výhodou je, že v dnešní koncepci řízení personálních zdrojů, na to nejsou sami. Přístup k personálu a řízení lidských zdrojů se stalo předmětem zájmu vrcholového managementu a zároveň i součástí řídicích činností manažerů v organizaci. (Bláha, 2005)

3.4 Adaptace nových zaměstnanců

Řízenou adaptací se rozumí: „*Systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance, popřípadě i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.*“ (Dvořáková, 2007)

Na následující vytyčení cílů adaptace pohlíží autorka spíše z ekonomického pohledu, a hlavně z pohledu dané organizace. Mezi adaptační cíle uvádí: (Dvořáková, 2007)

- Snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztrát na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Poněkud jiné cíle adaptace, uvádí ve své knize Michael Armstrong, který se zaměřuje více na sociální potřeby nového zaměstnance. Mezi hlavní 4 cíle uvádí: (Armstrong, 2002)

- Překonání počáteční fáze nového pracovníka,
- rychlé vytvoření příznivého postoje nového pracovníka k podniku,
- dosažení jeho žádoucího pracovního výkonu v co nejkratší době,
- snížení pravděpodobnosti jeho brzkého odchodu.

3.4.1 Adaptační proces

Adaptační proces by se dal specifikovat jako: „Řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2015)

Dále se jedná o nástroj, který by měl pomoci urychlit toto začlenění a zapracování nového zaměstnance do podniku. Z tohoto důvodu jsou firmy ochotné investovat jak čas, tak peníze do dobře propracovaných adaptačních procesů. (Dvořáková, 2007)

Tímto procesem by si měl projít každý nově přijatý zaměstnanec, i ten, který v rámci jedné organizace pouze přechází na jiné pracoviště. Každá společnost má v rámci daného pracoviště vypracovaný specifický adaptační program, který má za úkol ulehčit a také urychlit začlenění nového pracovníka do chodu firmy. Hlavním úkolem těchto procesů bývá zkrácení období, při kterém nový pracovník nepodává stoprocentní výkon, neboť se ještě nedokázal zorientovat v novém pracovním i sociálním prostředí. (Koubek, 2015)

Veškeré poskytnuté informace závisí na druhu pracovního místa, na povaze vykonávané práce, i na struktuře organizační jednotky, v níž se dané pracovní místo nachází. Každý pracovník by tedy měl dostat takové množství informací, které mu budou užitečné při výkonu a budou se týkat právě jeho pracovního místa.

3.4.2 Dělení adaptace

Adaptační proces by se dal rozdělit do dvou linií: (Koubek, 2015)

- a) Formální – proces je zabezpečován převážně personálním útvarem a také bezprostředním nadřízeným.
- b) Neformální – proces je více spontánní a zabezpečován spíše budoucími spolupracovníky. Tato neformální linie je velmi důležitá hlavně z důvodu začlenění nového pracovníka do kolektivu a často bývá efektivnější než formální adaptační proces.

Další dělení lze nalézt v knize Personalistika pro malé a střední firmy, ve které se adaptace dělí na: (Bláha, 2005)

- a) Sociální adaptace – jedná se o seznámení s firmou, zaměstnanci, spolupracovníky, což by mělo nového zaměstnanci zajistit počáteční psychickou pohodu.
- b) Pracovní adaptace – zde se zaměstnanec seznamuje s chodem firmy, její strukturou, cíli a je informován o požadavcích na jeho nové pracovní místo. Jedná se tzv. pracovní zácvik.

Zdá se personální útvar rozhodne pro formální, neformální, sociální nebo pracovní adaptaci zaměstnanců záleží pouze na něm. Většinou to souvisí s velikostí dané firmy a s její celkovou filozofií.

Smyslem adaptace zaměstnanců bývá osvojení specifických znalostí a dovedností v organizaci, dále zorientování v organizačním uspořádání celé společnosti a také seznáení s cíli organizace **v co nejkratší době**. Dalo by se říct, že adaptační proces je součástí vzdělávání pracovníka, neboť dochází k formování pracovních schopností, které zaměstnanec později uplatní ve prospěch celé organizace. Z tohoto důvodu se adaptace stále častěji zařazuje do personální činnosti vzdělávání, jakožto prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníka. (Koubek, 2015)

Velmi výstižnou definici adaptace, která současně vystihuje její cíle, uvádí ve své knize autorka Dvořáková. Adaptace znamená: „**Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost.**“ (Dvořáková, 2007)

3.4.3 Adaptační plán

V personální práci pro Českou republiku zatím neexistuje jasně daná struktura adaptačního plánu, souboru dokumentů a materiálů, které by měly být novému pracovníkovi poskytnuty. U nás si každá společnost tento adaptační proces vykonává sama, ale s přihlédnutím na doporučení ze zahraničí. Ze zahraničí se k nám dostal zvyk, že každý nový pracovník by měl dostat soubor písemných materiálů, který obsahuje adaptační složku a adaptační balíček. K jeho prostudování by měl využít svůj volný čas a následné nejasnosti může konzultovat s příslušnou osobou. Dochází tak k úspoře času a také k odbourání jakýchkoliv nedorozumění. (Koubek, 2015)

Zde je uveden jeden z praktických příkladů, které informace by měl obsahovat adaptační balíček. Tyto písemné materiály doporučuje spisovatel Walter D. St. John ve své knize *The Complete Employee Orientation Program*. (St. John, 1980)

- Organizační schéma společnosti.
- Plán organizace a jejího zařízení.
- Příručka o politice organizace.
- Kopie kolektivní smlouvy.

- Materiál o pracovním místě.
- Seznam zaměstnaneckých výhod a podnikových svátků.
- Kopie hodnotících formulářů a informace o termínech a procedurách hodnocení.
- Přehled vzdělávacích programů v organizaci.
- Informace o bezpečnostním řádu, o prevenci nehod.
- Ukázkou podnikových publikací, časopisů, novin.
- Telefonní čísla na klíčové pracovníky.

V Čechách bývá tento adaptační balíček často nazýván příručkou pracovníka. Jedná se brožurku, obsahující celou řadu informací, které by měl nový zaměstnanec vstřebat a naučit se v co nejkratší době. Není však možné veškeré informace vychrlit na zaměstnance najednou, během první schůzky. Měly by mu být poskytovány průběžně a z hlediska důležitosti. Mělo by docházet ke sladění ústní a písemné adaptace, tak aby to bylo pro zaměstnance co nejsrozumitelnější.

Délka adaptačního procesu se odvíjí od dané pracovní pozice i od pracovníka samotného. Pokud je ale adaptační proces dobře naplánovaný a jsou zvoleny vhodné metody, lze ho provést v několika dnech či týdnech.

3.4.4 Vedoucí pracovníci adaptace

Otázkou zůstává, kdo celý proces adaptace řídí a kdo ho vykonává. Největší podíl na adaptačním procesu mají přímý nadřízení, společně se spolupracovníky, kteří se snaží být novému pracovníkovi nápomocni. Výše bylo zmíněno, že adaptační proces by měl být dobře naplánovaný. To je úkol pro personální útvar, který vypracovává koncepci adaptace, její obsah a také časový plán. S vedoucími pracovníky (bezprostředními nadřízenými) je v úzké spolupráci, protože je metodiky řídí, proškoluje a poskytuje jim potřebné materiály. (Koubek, 2015)

Konkrétními subjekty řízené adaptace jsou:

- Patron (kouč nového zaměstnance z pracovní skupiny),
- přímý nadřízený,
- personalista,
- vedoucí organizační jednotky.

Personalisté předávají novým pracovníkům největší množství základních informací a zpravidla předávají informační příručku, která seznamuje pracovníka s organizací, její strukturou, zásadami odměňování, péčí o zaměstnance atd. (Dvořáková, 2007)

Vedoucí organizační jednotky má za úkol informovat nového pracovníka o úkolech a postavení jednotky. Vedoucí předává nového pracovníka jeho přímému nadřízenému, který už konkrétně seznamuje pracovníka s jeho pracovními činnostmi, povinnostmi, úkoly, podmínkami a o bezpečnosti práce. Dochází k představení nového pracovníka na pracovišti novým spolupracovníkům a seznámí ho s fungováním celého pracovního procesu. (Dvořáková, 2007)

Zařazení pracovníka na pracoviště bývá v procesu řízení nejdůležitější a rozhodující fází adaptačního procesu. (Kahle, 1998)

Poslední subjekt, který se může, ale nemusí vyskytovat v adaptačním procesu, je patron. Patron je jakýmsi koučem nového zaměstnance, který ho zaškoluje jak v pracovních, tak v sociálních vztazích. Funkce patrona závisí na velikosti a personální strategii dané organizace. Způsob, kterým mezi sebou tyto subjekty komunikují, je znázorněno na následujícím schématu. (Dvořáková, 2007)

Obrázek 5 Předem stanovené role subjektů adaptace



Zdroj: Vlastní tvorba (Dvořáková, 2007)

Výsledkem každého adaptačního procesu by kromě konečné a úspěšné adaptovanosti pracovníka, měl být i soubor vyhodnocení efektivnosti programu (návrhy na zlepšení) a hodnocení zaměstnance, který adaptační proces absolvoval. Aby nedocházelo k pracovnímu poměru, při kterém nebude spokojen ani zaměstnanec ani zaměstnavatel, je třeba zaměstnance v průběhu a po ukončení adaptačního procesu hodnotit. Toto hodnocení zastupuje jakousi prevenci před udržováním nehodícího se nebo nespokojeného pracovníka. (Kahle, 1998)

Je tedy zřejmé, že způsob výkonu adaptace vychází hlavně z celkové strategie organizace, popřípadě personální strategie. Způsob, jakým se informace dostanou k novému pracovníkovi během adaptace, a také jejich množství, závisí hlavně na druhu vnitřní komunikace organizační struktury pracovníků. (Koubek, 1995)

4 VLASTNÍ PRÁCE

Pro účely praktické části jsem si vybrala společnost Magna Exteriors Bohemia v Liberci, která se specializuje hlavně na výrobu nárazníku pro automobily a která je současně hlavní evropskou centrálou, která spadá pod celosvětovou Magnu International. Veškeré směrnice, normy, postupy i procesy jsou tudíž řízeny centrálně a podléhají ředitelství, které sídlí v Liberci.

Personální procesy jsou v Liberci rozděleny pro oblast závod a pro oblast ředitelství, tudíž jsem v průběhu mé práce nejvíce spolupracovala s personalistkami z těchto dvou oddělení a měla možnost nahlédnout do většiny aktivit, co probíhají na personálním oddělení.

Nejdříve jsem kontaktovala paní Dostrašilovou, která je garantkou personálních procesů na ředitelství a která se specializuje hlavně na výběr a nábor nových zaměstnanců pro ředitelství a také na motivace stávajících zaměstnanců. Paní Dostrašilová mi v rámci několika nestrukturovaných rozhovorů, které byly s jejím souhlasem nahrávány, poskytla základní informace o společnosti a také mě seznámila s probíhajícími personálními procesy. Mé otázky směřovaly hlavně na konkrétní personální činnosti, jako je vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijetí nových zaměstnanců do podniku, motivace a vzdělávání.

Většina dokumentů a směrnic, kterými se firma řídí, jsou pouze interní, tudíž nemohou být v této práci použity, ale měla jsem možnost nahlédnout například do hodnotícího formuláře, personální struktury nebo do popisu pracovního místa. Veškeré informace, které mi byly poskytnuty, musely být schváleny od personálního ředitele společnosti Magna Exteriors Bohemia a také z hlavní centrály která sídlí právě v Liberci.

V průběhu psaní mé diplomové práce jsem dále spolupracovala s paní personalistkou Glendovou, která je na pozici Head office pro Liberec, s několika dalšími personalistkami ze závodu. Osobně jsem se setkala s HR manažerem na závodě panem Zárubou a také s Kateřinou Horáčkovou, která zabezpečuje intranet společnosti a která vytvářela rozhraní pro projekt Easy start, který jsem jako diplomatka ve společnosti vytvořila a stal se hlavní náplní mé práce.

4.1 Základní charakteristika Magny Exteriors (Bohemia) s.r.o.

V této kapitole je charakterizován podnik, ve kterém byla zpracovávána praktická část práce. Tato společnost byla zvolena z důvodu, že se jedná o libereckou společnost, s velkým počtem zaměstnanců, tudíž mají velmi dobře nastavenou personální strategii. Tuto strategii se snaží uplatňovat na své zaměstnance a poskytovat jim nadstandardní péči.

4.1.1 Historie

Historie společnosti sahá až do 40. let 20. století, kdy v roce 1946 v Jablonci nad Nisou vzniká národní podnik Plastimat. Postupem času, jak firma vyvíjela nové technologie, postavila také zcela nový závod v Liberci, do kterého se v roce 1963 přemístila. V téže roce byla založena akciová společnost Plastimat a.s. Tato společnost byla v krátké době přejmenována na Peguform Bohemia a.s. Rok 1999 patří k významným rokům pro tuto akciovou společnost, kdy došlo k začlenění do americké společnosti Venture. O několik let později byla společnost znovu přejmenována, tentokrát na Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o. a v květnu 2009 se liberecká Magna připojila k celosvětové společnosti Magna International. (Magna Bohemia, 2016)

Obrázek 6 Plastimat v roce 1936



Zdroj: (Magna Bohemia, 2016)

4.1.2 Současnost

Obrázek 7 Současný název a logo

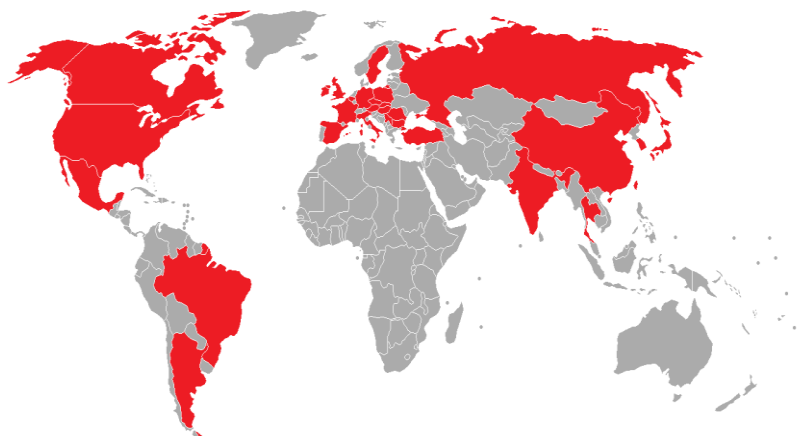


Současný název společnosti, sídlící v Liberci, je Magna Exteriors Bohemia, která je jednou z divizí společnosti Magna International. Ta se minulý rok rozhodla prodat divizi Interiors v Liberci a také výrobní závod v Libáni. Tak došlo k zaměření

ve výrobě pouze na exteriérové díly v automobilech (např. nárazníky – nový projekt nárazníku pro páté dveře BMW). Společnost Magna je světově uznávaným výrobcem a dodavatelem komponentů a systémů pro automobilový průmysl a stala se důležitým hráčem na poli zaměstnanosti. (pí. Dostrašilová, září 2016)

Magna Exteriors (Bohemia) spadá pod kanadskou světovou společnost Magna International Inc., která je předním světovým dodavatelem automobilového průmyslu a její tradice sahají až do roku 1957. Má více než 152 tisíc zaměstnanců, kteří se zaměřují na poskytování vynikajících hodnot pro zákazníky, prostřednictvím inovativních postupů. Magna International působí ve více než 29 zemích po celém světě. Sídlí například v Japonsku, Americe, Číně, Thajsku, Rusku a samozřejmě v Evropě. Hlavním evropskou centrálu má právě v Liberci. (Magna International, 2016)

Obrázek 8 Působení Magny International ve světě v roce 2016



Zdroj: (Magna International, 2016)

Magna Bohemia je rozdělaná do několika divizí a každá tato divize se specializuje na odlišný výrobní produkt. Například v *Magna Seating Chomutov s.r.o.* se zaměřují na návrh designu a výrobu auto interiérů, stříhání textilií a šití autopotahů. Hlavním výrobním produktem *Magny Mirrors Systém* se sídlem v Německu jsou veškeré skleněné věci, které v autě najdeme. (Peníze.cz, 2016)

Magna Exteriors sídlí v Liberci a je výrobcem a vývojovým dodavatelem plastových výrobků a systémů pro automobilový průmysl s již více jak sedmdesátiletou tradicí. Jen v Liberci podnik poskytuje práci téměř dvěma tisícům lidí. Dohromady zaměstnává firma

ve svých závodech přibližně sedm tisíc pracovníků napříč celou Evropou. Všechny závody jsou certifikovány podle standardů ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9001. (Magna Bohemia, 2016)

Tato liberecká firma nejvíce podporuje v České republice výrobní závod v Nymburce, výrobní závod v Nymburce a nástrojárnu v Liberci. V nástrojárně vyrábějí vstřikovací formy či nově zavedenou 3D tiskárnu. Z liberecké centrály se v současné době řídí 13 výrobních závodů v Evropě (Česko, Německo, Rusko, Polsko, Rumunsko, Turecko). Konkrétně se jedná o výrobní závody jako je ruský Technoplast, maďarský Estergom nebo nejnovější závod v německém Meerane. Všechny tyto závody má na starost právě liberecké ředitelství Magny Exteriors, neboť jako jediné je součástí „Odboru vývoje a Nových projektů“. (pí. Dostrašilová, září 2016)

Ředitelství má na starosti tyto dva hlavní úkoly: (pí Dostrašilová, září 2016)

- a) **Metodické vedení závodů** – HR manažeři aplikují stejné nebo alespoň podobné procesy řízení lidských zdrojů ve všech závodech.
- b) **Připravování nových projektů** – společnost je součástí nově vzniklých projektů, (př. nová podoba nárazníku) a disponuje vlastním oddělením vývoje, kde projektový manažer hledá potřebný tým specialistů pro další projekty (finance, logistika, kvalita, vývoj a technologie). Nové projekty pak směřují rovnou do nástrojárny v Liberci. Díky těmto možnostem dokáže společnost srazit cenu a stává se tak zajímavým dodavatelem pro zákazníky. Díky těmto závodům a zaměřením jednotlivých skupin je společnost sama schopna vyrobit téměř celý automobil.

Ředitel Magny Bohemia Pavel Neuman se nechal slyšet, že v roce 1990 byl obrat 18 milionů USD, od té doby se společnost vyšplhala až na obrat 400 milionů USD pro rok 2015. V tomto rozmezí došlo nejen k rozšíření a modernizaci stávajících závodů, ale postavili se i nové české a zahraniční závody.

Na všechny tyto investice si společnost dokázala vydělat sama. I přes několikanásobnou změnu vlastníků v průběhu let nikdy nedošlo k velkým personálním změnám, které by narušily kontinuitu rozvoje firmy. (Magna Bohemia, 2016)

Obrázek 9 Současná podoba Magny Exteriors



Zdroj: (Magna Bohemia, 2016)

Zajímavé a unikátní technologie, vlastní oddělení vývoje a kvalitní péče o zaměstnance je to, co je pro zákazníky Magny velmi atraktivní. Díky úspěšnosti v získávání zakázek se Magna řadí mezi nejstabilnější zaměstnavatele v regionu. Uplatnění v této společnosti najdou jak zkušení zaměstnanci, tak i studenti a čerství absolventi škol. (Náborová brožura, 2016)

4.2 Filosofie a cíle společnosti

Filozofie Magny je založena na spravedlnosti a starosti o lidi v rámci silného podnikatelského ducha známého jako kultura "Fair Enterprise". Tato kultura, v níž jsou zaměstnanci společně s vedením společnosti zodpovědní za úspěchy podniku, se stala firemní filozofií společnosti. (Magna International, 2016)

V Magně se řídí podle firemní ústavy (Corporate Institution), zaměstnanecké Charty (Employee's Charter) a provozních principů (Operational Principles). Tyto dokumenty tvoří rámec pro to, jak bude společnost podnikat po celém světě a poskytují plán pro jejich jedinečnou kulturu. (Magna International, 2016)

Společnost považuje své zaměstnance za jejich největší aktivum. Její podnikatelská kultura inspiruje největší talenty dnes a vyvíjí vůdce na zítřek. Proto jsou pro Magnu známé tyto provozní principy, které upřednostňují pohodlí jejich zaměstnanců.

PROVOZNÍ PRINCIPY (OPERATIONAL PRINCIPLES)



„In our world-class manufacturing journey at Magna, employees and management work in partnership to achieve operational excellence based on the following principles.“

Přeloženo: V naší světové třídě výroby v Magně pracují zaměstnanci a management ve spolupráci, k dosažení provozní dokonalosti, a jsou ovlivňovány následujícími principy: (Magna International, 2016)

- Zaměření na zaměstnance
- Bezpečné a zdravé pracovní prostředí
- Hrdost na zručnost a celkovou kvalitu
- Integrita a respekt
- Provozní efektivita
- Eliminace šrotu a odpadu
- Komunikace
- Uznání a odměny

Naproti tomu základními body firemní ústavy v Magně jsou: (Magna International, 2016)

- Zaměstnanecká spravedlnost a podíl na zisku zaměstnanců (10 % před zdaněním)
- Podíl na zisku akcionářů (20 % po zdanění)
- Podíl na zisku managementu (až 6 % před zdaněním)
- Výzkum a vývoj
- Sociální odpovědnost
- Investice do jiných odvětví
- Představenstvo společnosti
- Ústavní změny

Management společnosti věří, že vše je o rozvíjení nápadů zevnitř i zvnějšku jejich organizace a následném přenášení těchto nápadů do reálného života. Snaží se rozvíjet technologie, které jsou chytřejší, čistější, bezpečnější a lehčí. Pro automobilový průmysl, pro její přílehlé společnosti, ale i pro všechny, kdo sdílí jednu silnici. (Magna International, 2016)

Jsou to právě inovace, které představují pro Magnu tu správnou vizi. V Magně znamenají inovace komerční vynález. Společnost vyvíjí převratnou technologii a transformuje nejnovější materiály a procesy do průmyslových standardů. (Magna International, 2016)

Hlavním cílem Magny je být preferovaným partnerem a globálním dodavatelem pro zákazníky v automobilovém průmysl tím, že bude poskytovat tu nejlepší hodnotu postavenou na inovačních výrobcích a procesech-World Class Manufacturing. Neustále se snaží být nejlepším zaměstnavatelem, etickou a odpovědnou společností, která poskytuje vynikající dlouhodobou investici pro její akcionáře. (Magna International, 2016)

4.3 Personální strategie společnosti

Magna uznává, že zapojení a odhodlání jejich zaměstnanců je základ obchodního úspěchu a klade proto velký důraz na neustále zlepšování vztahů k zaměstnancům. Zejména Zaměstnanecká charta nastiňuje závazek k zajištění bezpečného pracovního prostředí, které poskytuje prostor pro vlastní inovaci a zapojení zaměstnanců a týmovou práci. Zvýšení účasti zaměstnanců na jejich pracovištích, proces otevřených dveří, horká linka pro zaměstnance a účast zaměstnanců na průzkumu veřejného mínění může zajistit, že se zaměstnanci Magny budou i nadále podílet na úspěchu společnosti. (Magna International, 2016)

Vedení podporuje jejich zaměstnance v tom, aby veškerá komunikace byla profesionální, aby vždy pečlivě zvážili všechny možnosti, jak při komunikaci postupovat. V závislosti na důležitosti jednotlivé záležitosti dochází k různým způsobům komunikace (př. telefonický hovor, schůzka, webová schůzka, e-mail, naléhavá zpráva či zpráva jiného typu). Každý komunikační prostředek je vhodný pro jiný typ sdělení. Z tohoto důvodu vydává Magna International několikajazyčný manuál pro bezpečnou komunikaci s názvem-ETICKÝ A OBCHODNÍ ŘÁD, POLITIKA KOREKTNÍ A SPRÁVNÉ KOMUNIKACE. Mimo jiné vydává tato mezinárodní společnost další příručky z řad

Etického a obchodního řádu pro její závody po celém světě. Například Politika dárků a pohostinství, Politika pro záležitosti úplatků a nenáležitých plateb nebo Kodex profesionální chování a etiky, který je v podobě prezentace a v jazyce pro každou zemi dohledatelný na stránkách magna.com. (Magna International, 2016)

Magna International následně provádí ve všech svých závodech pravidelné průzkumy mínění zaměstnanců. V Magně Exteriors se tento průzkum mínění pracovníků provádí každý rok a výsledkům této ankety je věnována velká pozornost. Úspěch Magny Exteriors spočívá mimo jiné ve velmi dobré a otevřené komunikaci mezi zaměstnanci a managementem, ale také mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, prostřední, spokojenost a motivuje zaměstnance k lepším výkonům. To má vliv na celkovou prosperitu společnosti. (Magna Bohemia, 2016)

Z tohoto důvodu se management snaží aktivně využívat politiky otevřených dveří: „*Chceme tímto způsobem zajistit, aby zaměstnanci podniku mohli otevřeně hovořit s nadřízenými o jejich žádostech, problémech, starostech nebo případných nápadech.*“ (Magna International, 2016)

Obrázek 10 Logo politiky otevřených dveří



Zdroj: (Magna International, 2016)

Pro případ, kdyby tento nástroj nevyřešil pracovníkův problém, nabízí strategie Magny možnost zavolání na tzv. Horkou linku. Horká linka je obsluhována pracovníky centrálního, personálního oddělení na ředitelství Magny. Vše probíhá v absolutní důvěrnosti a anonymitě. (Magna International, 2016)

4.4 Struktura personálního oddělení

Jak již bylo zmíněno, Magna je celosvětovou společností, a tak je její personální struktura velmi rozvětvená. Obecně to funguje tak, že každý závod má své personální oddělení, které

řídí HR manažer. Počet personalistek se pak odvíjí od počtu lidí v závodě. Většinou má každá personalistka na starost pouze některou z personálních činností. Takové fungování personální práce je pak z velké části podobné ve všech závodech Magny. (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

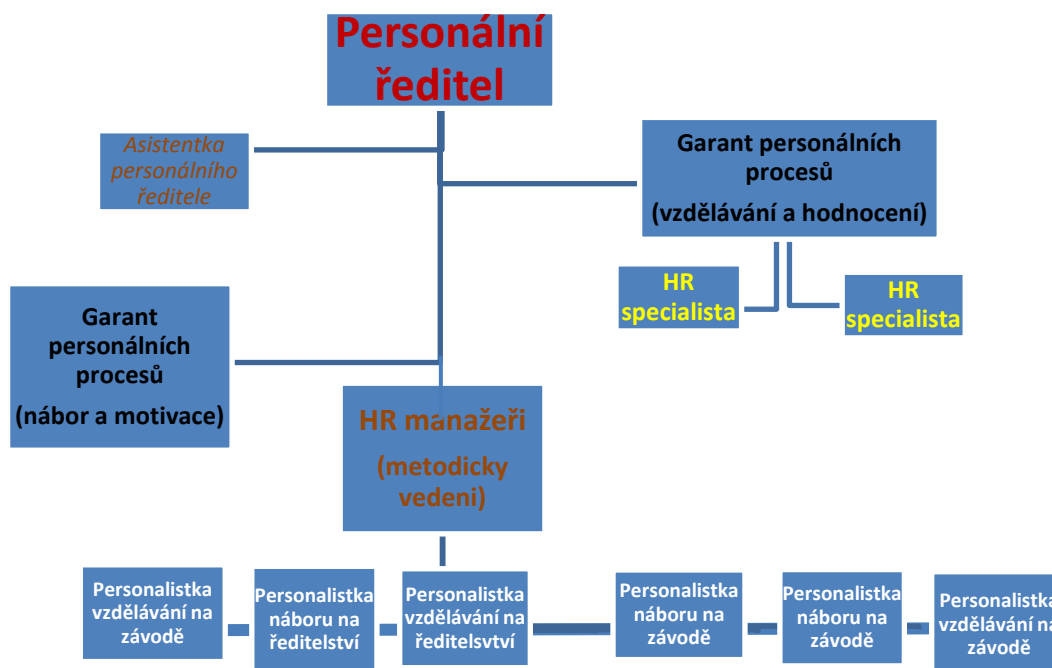
Magna Exteriors (Bohemia) v Liberci je sídlem evropské centrálu Magny a z Liberce se v současné době řídí 13 výrobních závodů v Evropě. Je zde proto ředitelství, která má danou personální strukturu a nejvyšší osobou v této personální struktuře je personální ředitel pan Bulíček. Pan Bulíček je přímým nadřízeným všech pracovníků z personálního oddělení v Magně Exteriors, ale také je metodickým vedoucím HR manažerů ve všech závodech. Tato větev HR manažerů je na pana Bulíčka navázána, ale HR manažeři nejsou jeho přímými podřízenými, jsou jím pouze metodicky vedeni. (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

HR manažerům jsou podřízeny závodové personalistky, se kterými z ředitelství úzce komunikují i garantky personálních procesů, ačkoliv k sobě nejsou v žádném podřízeném ani nadřízeném vztahu. Jejich spolupráce je velmi důležitá, protože na závodech fungují procesy úplně jinak než v kanceláři. Pokud by se to dalo specifikovat, tak pro ředitelství jsou HR manažeři, jakými si business partnery. (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Z ředitelství v Liberci se řeší veškerá centrální nařízení vydaná Magnou International. Ta chce v současné době zavést například nová školení o etice, o chování na sociálních sítích atd. To vše se řeší z ředitelství v Liberci pro všechny závody napříč celou Magnou Bohemií. Nebylo by možné, aby to řešil každý závod samostatně. Tímto podporuje Magna Exteriors HR manažery v ostatních závodech, aby měli čas jen na personální práci a nemuseli řešit dokumenty, vyhlášky, reporty a jiné. HR manažer má na starost plno činností, počínaje zaměstnaneckými skřínkami, pracovními oděvy nebo zdravotními prohlídkami až po reportování do Magna International. Dále se manažer podílí na nábořech, na nových technologiích, na pořádání exkurzí a veletrhů a také hodnotí své podřízené. (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Personální struktura ve společnosti je poměrně složitá, neboť se jedná o velkou firmu, kterou z části řídí Magna International, nějakou část si řídí firma sama a nějakou řídí sám jednatel. Pro zjednodušení je zde uvedeno schéma personální struktury v Liberci.

Obrázek 11 Struktura personálního oddělení



Zdroj: Vlastní tvorba (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Personální ředitel Bulíček má k dispozici asistentku a zároveň paní Glendovou, která je na pozici garant personálních procesů. Paní Glendová má na starost kompletně proces vzdělávání a hodnocení napříč celou Evropou. Jejím úkolem je nastavovat formuláře, procesy, řídit metodicky závodové personalistky, které se také specializují na vzdělávání a hodnocení.

Paní garantka má dále pod sebou dva HR specialisty, kteří jí pomáhají s procesy vzdělávání. Na podobné funkci garantky personálních procesů je ve společnosti paní Dostrašilová, která má na starost nábor a motivaci zaměstnanců na ředitelství.

Mezi 4 nejdůležitější personální procesy v Magně Exteriorors patří: (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Obrázek 12 Rozdělení HR procesů mezi garanty

VZDĚLÁVÁNÍ A HODNOCENÍ

- PANÍ GLENDOVÁ

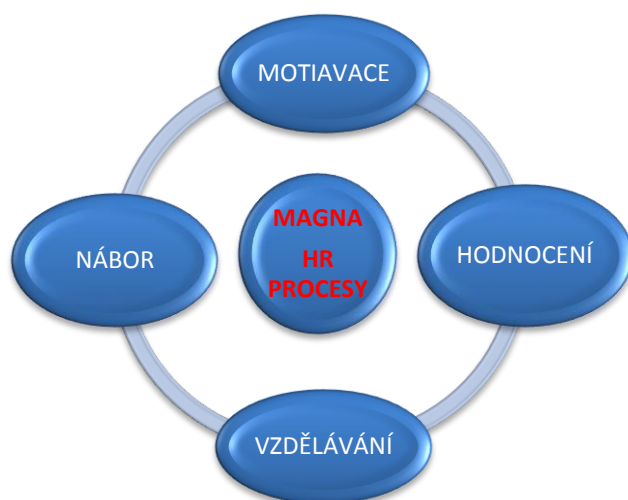
NÁBOR A MOTIVACE

- PANÍ DOSTAŠILOVÁ

Zdroj: Vlastní tvorba (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Garantky personálních procesů spolu spolupracují a komunikují, protože jejich procesy se úzce prolínají. Největší prolnutí mezi jejich funkcemi vidí ve strategii adaptačního procesu, kterou chtějí momentálně řešit. Z tohoto důvodu jsem pro společnost navrhla projekt s názvem Easy start, který by měl odhalit slabá místa, na která aplikuji nápravná opatření tak, aby došlo k co největšímu zefektivnění adaptačního procesu v této společnosti. Tento projekt bude moci být následně prováděn v ostatních závodech.

Obrázek 13 4 hlavní HR procesy



Zdroj: Vlastní tvorba (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Na ředitelství jsou další dvě personalistky, paní Kučerová, která se zabývá pouze vzděláváním zaměstnanců na ředitelství, a má na starost sjednávání termínů školení, dále sleduje, zda někomu neskončilo zákonné školení, pokud ano, tak domlouvá lektora, termíny a také shromažďuje zpětné vazby od zaměstnanců. Druhá personalistka, paní Dražková, má na starost pouze náboru na ředitelství. Průběh náboru nového zaměstnance do společnosti je popsán v kapitole 4. 6. (pí. Dostrašilová, říjen 2016)

Rozdíl, mezi personalistkami a garantkami je hlavně v tom, že paní Dostrašilová a paní Glendová se starají o HR procesy v rámci celé společnosti, ale paní Kučerová a paní Dražková, řeší personální činnosti, které se týkají lidí pouze na ředitelství.

Náborem na závodě jsou v Magně pověřeny dvě personalistky, paní Kolářová a paní Charvátová. Vzdělávání pak mají na starost personalistky paní Stratilová a paní Cyrusová. Ty se starají, aby bylo dodržováno zákonné školení zaměstnanců, nebo naopak sjednávají

externí nebo doplňovací školení pro všechny zaměstnance v závodě. (pí Dostrašilová, říjen 2016). Právě s paní Stratilovou a Pešlovou jsem nejvíce spolupracovala při realizaci projektu Easy start.

4.5 Základní principy

Společnost věří v podnikání s integritou, spravedlností a respektem ve všech zemích, kde má zastoupení. Její zaměstnanci nenabízejí přímo ani nepřímo úplatky, provize nebo jiné podobné platby za účelem ovlivnění obchodních rozhodnutí. Firma očekává, že její dodavatelé mají zásady a postupy, které zajišťují nepřítomnost podobných korupčních praktik se zaměstnanci. Řídí dodavatelské vztahy v dobré víře a očekává od dodavatelů, aby jednali podobně. Základní principy, které se týkají hlavně zaměstnanců této společnosti, jsou vypsány níže: (Magna International, 2016)

a) Respekt k zaměstnancům

Společnost zaručuje rovný přístup ke všem pracovníkům a netoleruje žádné projevy jakékoliv diskriminace. Jednou z priorit společnosti je spravedlivá odměna za odvedenou práci. Dále investuje do jejich zaměstnanců formou vzdělávání a motivuje je k dalšímu kariérnímu růstu. Díky tomu může dále zvyšovat odměnu za odvedenou práci.

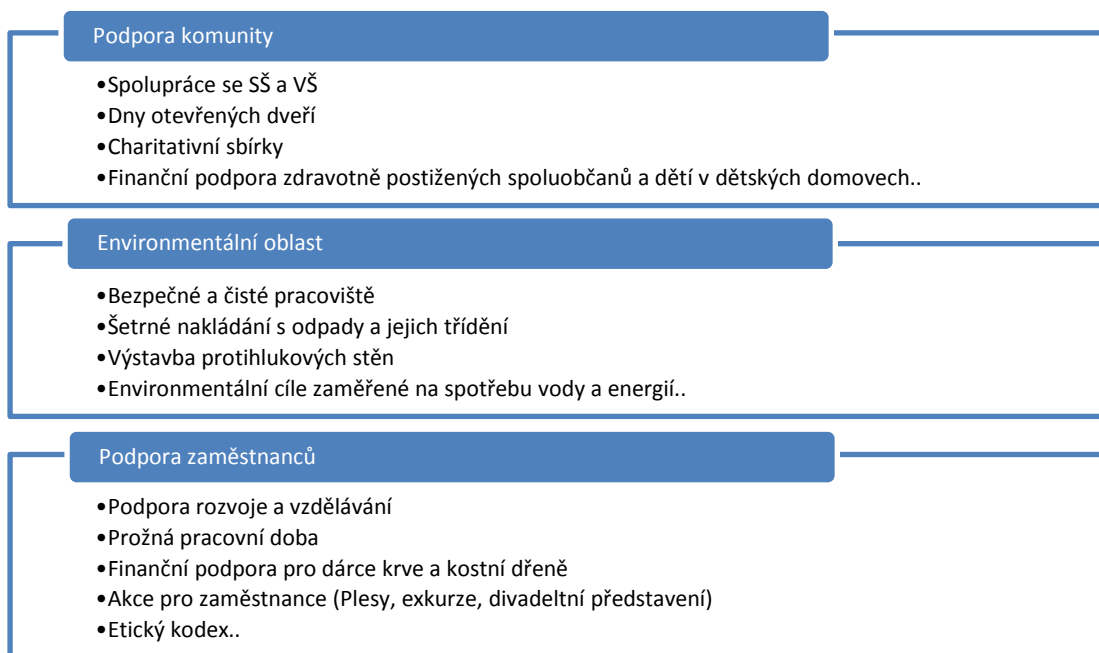
b) Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců

Jeden z hlavních cílů společnosti je zajistit takové pracovní prostředí, které by vyhovovalo potřebám zaměstnanců. Proto neustále zavádí nové bezpečnostní standardy a jejich dodržování je přísně kontrolováno a sledováno. Zaměstnanci ve výrobě jsou vybaveni všemi nutnými ochrannými pomůckami a jsou odborně proškoleni. Každé pracoviště se neustále zkvalitňuje a zavádí se preventivní opatření ke snížení rizika pracovního úrazu.

c) Společenská odpovědnost

V Magně kladou společenské odpovědnosti velkou důležitost, a proto podporují zaměstnance a jejich blízké v případě nouze (ať už profesní či osobní). Také aktivně a pravidelně podporují regionální organizace a spolky. Aktivity společenské odpovědnosti v Magně by se daly rozdělit do tří oblastí: (Náborová brožura, 2016)

Obrázek 14 Společenská odpovědnost



Zdroj: *Vlastní tvorba* (Náborová brožura, 2016)

d) Podpora pro studenty

Velká část pozornosti je v posledních letech věnována i na novou generaci zaměstnanců Magny – na studenty a absolventy. Spolupracuje s vysokými a středními školami, kde představuje připravené programy pro studenty. Zároveň pomáhá školám podporovat a propagovat studijní programy, o které není mezi studenty příliš velký zájem.

Díky těmto aktivitám byla tato firma v Liberci oceněna Zaměstnavatelem regionu 2016. Tuto výroční cenu uděluje Klub zaměstnavatelů a přiděluje Magně titul nejžádanějšího zaměstnavatele roku 2016. (Náborová brožura, 2016)

4.6 Personální činnosti předcházející adaptaci nových zaměstnanců

Do praktické části jsem zahrнула i ty personální činnosti, které předcházejí adaptaci nových zaměstnanců a které jsou v kompetencích personalistek ve společnosti. Proces adaptace může nastat až po přijetí nového zaměstnance do podniku. Magna Exteriors má tyto personální procesy velmi dobře propracované a díky informacím, které jsem získala z rozhovorů s personalistkami, mohu tyto procesy podrobněji popsat v mé práci.

4.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Přidejte se k nám! Staňte se součástí Magny! Vaší práce si budeme vážit a spravedlivě ji odměníme! Těmito větami láká nové zaměstnance a snaží se jim nabídnout jedinečnou možnost pracovat v této společnosti. (Náborová brožura, 2016)

Postup vytváření a analýzy nových pracovních míst: (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

1. Katalog pracovních pozic

Na ředitelství HR v Liberci mají katalog pracovních pozic, kde každá pozice má svoje číslo, mzdový tarif a pojmenování. Tento katalog je cizojazyčný, proto se dá používat napříč všemi závody v Evropě.

Tabulka 2 Příklad z katalogu pracovních pozic

Jméno pozice	Číslo	Skupina	Druh práce	Mzdový tarif	Popis pozice
Operátor výroby	11002	1	Výrobní personál	5	seřizovač

Zdroj: Vlastní tvorba (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

V Magně jsou tři skupiny zaměstnanců a každá skupina se vyznačuje jinou strukturou a podle toho s ní musí být zacházeno. V projektu Easy start jsou tyto rozdíly zohledněny a následné otázky jsou směřovány konkrétně k pracovní náplni každé skupiny.

1. skupina = výrobní personál, který pracuje ve výrobě (př. operátor výroby, seřizovač)

2. skupina = THP zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích (př. manažer)

3. skupina = SGA zaměstnanci (dělení z Magny International), kteří se nepodílejí přímo ani nepřímo na projektech, nezasahují do nich, ale musí být součástí procesu. (př. IT)

Mzdové tarify jsou v Magně Exteriors odstupňovány od 1 do 11.

2. Kvalifikační požadavky

Pro každou pozici existují tzv. kvalifikační požadavky. Jedná se o excelový soubor, kde je důkladně popsána každá pozice. Jde o řízenou dokumentaci, která slouží vedoucím při hledání nového člena do svého týmu.

Každá pracovní pozice má své předem dané kvalifikační požadavky. Tyto požadavky jsou platné pouze pro THP pozice. Pro pozice ve výrobě je zpracována kvalifikační matice, což

je velká tabulka, kde jsou vypsány zaměstnanci podle jména. Tato matice určuje, co a v jaké fázi pracovního cyklu by měli pracovníci splňovat, jaký stroj by měli ovládat a s jakou kvalifikací.

Kvalifikační požadavky jsou rozděleny do 4 stupňů: (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

stupeň 1 = takové požadavky, které by měl zvládnout zaměstnanec ve zkušební době (př. bezpečnost práce, požární ochrana, vstupní prohlídka...). Pokud se vedoucí rozhodne dát svému podřízenému v rámci hodnocení stupeň 1, znamená to, že by se měl tento pracovník posunout dál.

stupeň 2 = zaměstnanec, který dělá stoprocentní výkon, ale není tam žádný přesah. Splňuje všechny vypsané požadavky na tomto stupni.

stupeň 3 = zaměstnanec, který dělá něco na víc, je v něm určitý potenciál a je potřeba se na něj více zaměřit. Vedoucí ho pozoruje a zkoumá, jestli se bude vyvíjet dál nebo ne.

stupeň 4 = na dané pozici už nemá zaměstnanec co dělat, protože převyšuje kvalifikaci a je ho tam škoda. V této fázi by se mělo uvažovat o povýšení na vyšší pozici.

Každý zaměstnanec na pozici THP má ve své osobní kartě dané kvalifikační požadavky. Jak již bylo výše zmíněno, tyto kvalifikační požadavky jsou dobré nejen při hodnocení zaměstnanců, ale také při výběru a analýze pracovního místa. Každý vedoucí, který hledá zaměstnance na danou pozici, tak v příslušném dokumentu pro personální oddělení zaškrtně, že hledá zaměstnance na stupni 2 a personalistka hned ví, které požadavky jsou žádány a ty pak zadává do inzerátu. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

Kvalifikační požadavky jsou tedy v procesu náboru velmi důležité a měla by to být první věc, na kterou by se měl vedoucí zaměřit, když shání nového pracovníka.

3. Popis pracovního místa

Zdánlivě to může být podobné jako kvalifikační požadavky, ale v tomto dokumentu je již jasně popsána náplň každé pracovní pozice. Před tím, než se stanoví samotný inzerát, tak by měl vedoucí vytvořit popis pracovního místa, kde je uvedeno, co by měl pracovník na konkrétní pracovní pozici umět.

Vedoucí následně společně s těmito dvěma dokumenty (kvalifikační požadavky a popis pracovního místa) vystavuje poslední dokument pro personální oddělení, který se jmenuje Požadavek na obsazení volného pracovního místa.

4. Požadavek na obsazení volného pracovního místa

V této fázi začíná proces nábory, řízený příslušnou personalistkou, která je nejdůležitější osobou v tomto procesu. I tento dokument je součástí řízené dokumentace, který má předepsané náležitosti.

Vedoucí, který tento dokument vystavuje, musí nadepsat hlavičku, přiřadit požadavku dané číslo a vyplnit veškeré základní informace: (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

- a) Vytváří se nové pracovní místo nebo dochází k rozšiřování týmu nebo se obsazuje volné místo (někdo odešel),
- b) je toto pracovní místo v rámci rozpočtu vedoucího nebo ne,
- c) jak se pozice jmenuje (konkrétní název),
- d) kolik míst potřebuje,
- e) zda se jedná o náhradu, nebo uplynula doba určitá nebo něco jiného,
- f) krátký popis pozice (hlavní část v inzerátu)
- g) pod jaké oddělení tato pozice spadá,
- h) zda se jedná o plný nebo zkrácený úvazek,
- i) den nástup,
- j) požadavky na zaměstnance – vzdělání, jazykové nebo počítačové znalosti...,
- k) podpisová část.

Podepsaný a vyplněný dokument předá vedoucí personalistce, která zkontroluje, zda jsou správně vyplněny všechny informace. Bývá zvykem, že personalistka tyto požadavky ještě jednou s vedoucím konzultuje, aby získala jasnou představu o tom, koho a s jakými dovednostmi opravdu hledá. Tento postup je prováděn především z důvodu, že vedoucí často nadhodnocují požadavky na potenciálního pracovníka, a tak se je personalistka snaží zrevidovat. Poté dochází k uveřejnění inzerátu. Ve firmě mají nepsané pravidlo, že zhruba na týden je pozice vyvěšena pouze interně a po týdnu ji dává na veřejný portál job.cz. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

4.6.2 Získávání, výběr a přijetí zaměstnanců

Právě pomocí inzerátů, které jsou lehce dohledatelné na internetových stránkách magnabohemia.cz, se snaží společnost získávat nové pracovníky. Po kliknutí na sekci Zaměstnání v Magně je uchazeč automaticky přesměrován na stránky magna.job.cz, které jsou provázané s pracovním portálem jobs.cz a na kterých najde volné pracovní pozice pro závod Liberec, nástrojárnu Liberec i vypsané pozice na ředitelství. Tento zaměstnavatel také nabízí novým uchazečům, kteří nemají přístup na internet nebo nevědí, jak vytvořit životopis, pomoc od jejich personalistů. Je samozřejmě možnost dostavit se s životopisem přímo na příslušný závod, kde má uchazeč zájem pracovat. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

Samotný výběr zaměstnanců je v Magně Exteriors velmi dobře propracovaný, skládá se z několika fází:(pí. Dostrašilová, listopad 2016)

1. Dochází k preselekcí uchazečů. Personalistka má možnost provést krátký telefonický hovor s případnými uchazeči a ověřit si tak některé jejich dovednosti, které uváděli do svých životopisů (př. anglický jazyk).
2. Personalistka má k dispozici určitý balík životopisů, který je již profiltrovaný a posílá ho vedoucímu k posouzení. Ten si na základě požadavků, které uvedl do dokumentů, vybírá případné vhodné kandidáty. Pak zvolí číslo, s kolika uchazeči by se po přečtení jejich životopisů chtěl sejit.
3. S těmito lidmi zařídí personalistka pohovor.
4. Některých pohovorů v Magně se účastní pouze personalistka, která informuje uchazeče o základních informacích, představách a cílech firmy a upřesní, koho přesně hledají. U některých pohovorů jsou vedoucí hned od prvního kola.
5. Následuje druhé kolo pohovoru, kterého by se měl účastnit i vedoucí, nadřízený vedoucího, případně jiný specialista. V této fázi se více zachází do detailů, uchazeči se berou do výroby a na pracoviště.
6. AC se dělají pouze v případě, že se jedná o manažerskou pozici nebo například pozici vedoucího projektů.
7. Po těchto kolech výběrového řízení si vedoucí vybere toho nejvhodnějšího uchazeče a o jeho výběru musí elektronicky (emailem) informovat personalistku.

V emailu uvádí, koho si vybral, na jakou pracovní pozici, za jakou mzdu a den nástupu, na kterém se domluvili.

8. V další fázi se sepisuje pracovní smlouva, platový výměr a veškeré zákonné dokumenty. Uchazeč musí projít zdravotní prohlídkou ve firmě, a pokud je všechno v pořádku, dochází k podpisu dokumentů.
9. Předposlední fází nábory je samotný nástup do zaměstnání, při kterém musí nový zaměstnanec absolvovat jedno nebo dvoudenní školení. Personalistky ho seznamují se společností, s výrobou, s možnostmi stravování i s kolektivní smlouvou. Výrobní personál se musí účastnit dvoudenního školicího centra, ve kterém jim je ukázána většina výrobních procesů, se kterými se během své práce mohou setkat. Zaměstnanci THP naopak vypracovávají příslušné testy, které se týkají bezpečnosti práce, společenské odpovědnosti...
10. Poslední fází nábory je oficiální nástup na pracoviště.

Už předposlední fáze nábory je začátkem adaptačního procesu, ačkoliv tento plán zaškolení zastupuje jen malou část. Samotná adaptace netrvá jen dva dny, nýbrž minimálně tři měsíce, kdy novému zaměstnanci končí zkušební doba. Při rozhovorech s personalistkami jsem se často setkávala s názorem, že adaptační proces vnímají jako delší, minimálně roční dobu, při které se nový zaměstnanec stále učí, a až po roce se dá mluvit o hotovém zaměstnanci. (pí. Glendová, listopad 2016)

Společnost vidí ve svém současném adaptačním procesu prostor pro zlepšení, neboť se stále potýkají s vysokou fluktuací a nejsou přesvědčeni o správném plnění adaptačního procesu ze strany vedoucích pracovníků. Hlavně tento problém při adaptaci považují za jeden z hlavních důvodů, proč jim zaměstnanci stále odcházejí na jiná pracovní místa. Potřebují tedy zjistit, zda jsou jejich domněnky správné, zda najdou ještě jiná slabá místa v tomto procesu, případně jaká opatření udělat, aby byl průběh adaptace pro nového zaměstnance, co nejpříjemnější.

Na základě těchto požadavků, které mi byly sděleny při osobních setkáních s konkrétními personalistkami i s HR manažerem společnosti, jsem se rozhodla pro vytvoření nového projektu, který má za úkol zanalyzovat současný adaptační proces, odhalit jeho slabá místa a na základě výsledků zvolit nástroj, který by pomohl k lepšímu řízení procesu adaptace.

Od společnosti jsem dostala důvěru, potřebné zdroje i prostor k vypracování samotného projektu a jeho následné aplikaci do praxe. Projekt jsem pojmenovala *Easy start* a jeho struktura, způsob analyzování i vyhodnocení je popsáno v následující kapitole.

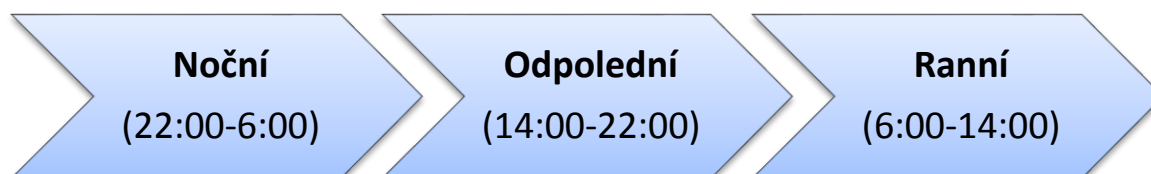
4.7 Projekt Easy start

Projekt Easy start je zcela nový projekt, který jsem v průběhu září 2016 vytvořila a za pomoci týmu personalistů na ředitelství v Liberci představila HR manažerovi společnosti. Tento projekt byl projednáván a již na konci září 2016 schválen. Z hlediska projektového řízení můžeme mluvit o projektu, neboť je jedinečný, má svůj specifický cíl, svou prioritu, přínos i jistou míru rizikovosti. Zahájen byl v listopadu 2016, realizován je v současné době a datum ukončení je vždy po 3 měsících od data nástupu nových zaměstnanců.

Pro naplnění vize a cíle projektu jsem dostala k dispozici potřebné zdroje (personalistky i IT specialisku), které se na projektu podílely se mnou a pomáhaly mi s jeho dokončením v časovém termínu. Postupovala jsem na základě smart cíle, byly dodržovány termíny, měla jsem k dispozici tým a mohla jsem tak uplatnit své teoretické znalosti z projektového řízení přímo v praxi.

Pro tento projekt jsem zvolila formu přímého dotazování, ve kterém byly pokládány uzavřené a otevřené otázky i otázky s více možnostmi, aby měl respondent možnost se co nejvíce vyjádřit k probíhající situaci v rámci jeho adaptace. Zvolila jsem tuto formu, protože vyplňování tištěného dotazníku by nepřineslo tu přidanou hodnotu, kterou osobní rozhovor přináší. Měla jsem možnost okamžitě reagovat na odpovědi respondentů, vidět jejich reakce nebo jen vyslechnout jejich pracovní problémy, což většina pracovníků hodnotí velmi pozitivně, neboť vidí, že o ně společnost jeví zájem.

Otázky, které jsem použila do svých dotazníků, jsou přiloženy v příloze a rozděleny podle pracovní pozice i dle časového horizontu. Samotné dotazování jsem v liberecké Magně prováděla vždy s jednou závodní personalistkou tak, abychom pokryli jak ranní, tak odpolední směny. V Magně je uplatňován NOR systém směn, tedy týdenní střídání směn je v Magně následující:



Zdroj: vlastní tvorba

Projekt Easy start jsem měla možnost předvést i v nymburské Magně, kde jsem strávila celý den, dostala jsem k dispozici také paní personalistku, a obešla s ní jak ranní, tak odpolední směny. Veškeré odpovědi a případné komentáře jsem ještě ten den zaznamenala do intranetu společnosti, aby byli k dispozici i na ředitelství v Liberci.

4.7.1 Požadavky na výběr respondentů

Potřebovali jsme získat reprezentativní vzorek zaměstnanců Magny, kteří jsou v současné době v adaptačním programu. Dotazník jsem rozdělila na dvě časová období. Jedno dotazování probíhalo se zaměstnanci, kteří jsou v Magně teprve tři týdny a mají tak ještě v čerstvé paměti veškeré postupy a dojmy z nástupu. Ale protože jsme potřebovali pokrýt celou dobu adaptačního procesu, bylo s těmito samými zaměstnanci provedeno dotazování i na konci jejich zkušební doby. Otázky byly trochu pozměněné tak, abychom co nejlépe postihli ty největší problémy v průběhu jejich adaptace. Obě tyto dvě vlny totiž potřebují určitou péči a na základě toho jsem volila otázky. Jejich odpovědi, které jsem si zaznamenávala nejdříve na papír a poté přepisovala do internetového rozhraní, nám přinesly kvalitní informace o průběhu jejich adaptace.

Druhé dělení respondentů se týkalo jejich pracovní pozice. V Magně dochází k fluktuaci hlavně na pozicích operátor výroby, tudíž jsem vytvořila dotazník s otázkami zaměřenými na tuto pozici. Všichni zaměstnanci, kteří nastoupili jako nový výrobní personál do společnosti, byli dotazováni na základě specifického dotazníku.

V průběhu utváření projektu Easy start jsme zjistili, že k tomu, abychom správně identifikovali problém, bylo potřeba rozdělit zaměstnanec i podle provozů. Tak lépe uvidíme, ve kterém provozu vznikají největší problémy, které budeme řešit.

Pro účely diplomové práce jsem vybrala pouze ty zaměstnance, kteří nastoupili na nová místa do závodu, konkrétně na provoz Exteriér lakovna (L2), Interiér lakovna (L1), Exteriér vstříkovna (Battenfeld), Interiér Vstříkovna. Tato pracovní místa bývají nejvíce obsazována a současně je na nich zaznamenávána největší fluktuace.

Pro Magnu bylo také důležité zjistit, jak probíhá adaptační program na pozicích THP (manažeři). Pro ně jsem vytvořila druhý dotazník, a na základě odpovědí nových THP pracovníků jsme zkoumali, jak jsou oni spokojeni s adaptací v této společnosti.

Tabulka 3 Podkladová data respondentů

	Dotazování po 3. týdnech		Dotazování po 3. měsících	
	Listopadové nástupy k 1. 11 2016	Prosincové nástupy k 1. 12. 2016	K 31. 1. 2017	K 28. 2. 2017
THP	Zaznamenání odpovědí		Zaznamenání odpovědí	
Výrobní personál	Zaznamenání odpovědí		Zaznamenání odpovědí	

Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

4.7.2 Lokality dotazování

Projekt Easy start vznikl a také probíhal v liberecké Magně Exteriors (Bohemia), kde byli dotazování především pracovníci v provozu, ale do projektu se zapojili i dva nově přichozí THP zaměstnanci.

Já, jako zástupce a diplomatka z Magny Exteriors v Liberci, jsem měla možnost provádět výzkum i v Magně v Nymburce, kde se nachází jeden z jejich závodů. V práci jsou uveřejněny pouze výsledky z dotazování se zaměstnanci v Liberci.

4.7.3 Dotazování po 3 týdnech

Začátek dotazování byl spojen s listopadovými nástupy 2016 do společnosti Magna Exteriors (Bohemia). Tudíž jsme naše dotazování zaměřili na ty zaměstnance, kteří jsou v Magně maximálně 3 týdny.

Z těchto zaměstnanců jsme získali dobrý reprezentativní vzorek na pozicích výrobního personálu, který činil celkem 38 respondentů v Liberci a 13 v Nymburce. Tudiž bylo celkem dotazováno 51 nově přichozích zaměstnanců do provozu.

Na pozicích THP byl tento vzorek o poznání menší. V Liberci nastoupili celkem 9 nových zaměstnanců, z toho 2 THP byli ze závodu, a zbylých 7 z ředitelství v Liberci. V Nymburce do práce na začátku listopadu nastoupilo 7 THP pracovníků.

Cílem projektu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců v této společnosti. Z tohoto důvodu jsou použity pouze odpovědi od zaměstnanců v liberecké Magně. Ačkoliv jsem měla možnost představit projekt Easy start i v Nymburce, samotná analýza adaptačního procesu byla prováděna pouze v Liberci. Její výsledky a návrhy na zlepšení pak mohou být implementovány i do nymburské Magny.

Tabulka 4 Počet dotazovaných pracovníků v Liberci – po 3 týdnech

	Dotazování po 3. týdnech		
	Listopadové nástupy k 1. 11 2016	Prosincové nástupy k 1. 12. 2016	Celkem v závodu
THP	1	1	2
Výrobní personál	18	20	38

Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

THP pozic je vždy méně s porovnáním s výrobním personálem, neboť operátorů výroby je potřeba velké množství a na těchto pozicích dochází k nejčastějším odchodům. Podle údajů z ředitelství, zaznamenávají v Liberci maximálně 2-4 nástupy nově přichozích THP měsíčně.

4.7.4 Dotazování po 3 měsících

Dotazování po 3 měsících se týkalo stejných pracovníků, kterých jsme se již dotazovali v listopadu 2016 a prosinci 2016. Po skončení jejich zkušební doby (leden 2017, únor 2017) jsme již mohli použít druhý typ dotazníku a znovu zjistit, jaká je současná situace pracovníka na konci jeho adaptace. Tím, že jsme dotazovali ty samé zaměstnance, pouze

s odstupem 3 měsíců, dokázali jsme postihnout celý adaptační cyklus nově příchozích zaměstnanců do Magny.

Tabulka 5 Počet dotazovaných pracovníků v Liberci – po 3 měsících

	Dotazování po 3. měsících		
	K 31. 1. 2017	K 28. 2. 2017	Celkem v závodu
THP	1	1	2
Výrobní personál	10	9	19

Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Počet dotazovaných bohužel nebyl shodný, neboť v průběhu zkušební doby nových pracovníků jsme zaznamenali několik ukončení pracovních poměrů. Odchody se týkali pouze výrobního personálu, který většinou nevydrží nové pracovní tempo a práci opouští. Z této druhé tabulky je snadno dopočitatelné, kolik pracovníků rozvázalo pracovní poměr ještě před koncem zkušební doby. V listopadu odešlo nebo dostalo výpověď 8 pracovníků výrobního personálu z těchto provozů, a v prosinci jich bylo 11. Tato vysoká fluktuace je právě na těch nejnižších výrobních pozicích a projekt Easy start by měl odhalit důvody jejich odchodů a snažit se eliminovat počet pracovníků, kteří Magnu opouštějí.

4.7.5 Průběh dotazníkového šetření

Měla jsem příležitost mluvit přímo se zaměstnanci firmy, jak z řad operátorů výroby, seřizovačů, vstřikovačů, údržbářů, ale i s jejich přímými nadřízenými nebo pracovníky THP. Jejich odpovědi jsem si nejdříve zaznamenávala na papír a poté přepisovala do nově vzniklého firemního rozhraní. Získala jsem tedy přímou zpětnou vazbu od nově příchozích zaměstnanců do firmy a na základě těchto informací jsem vytvořila směrnici, která by měla usměrňovat současný adaptační proces, a která by se stala závazným dokumentem v řízení.

Jedná se o velkou firmu s velkým počtem zaměstnanců, tudíž nebylo vždy snadné dohledat daného respondenta, který splňoval požadavky projektu Easy start. Zvolili jsme si takový

postup, který nám vyhovoval tak, abychom zastihli pracovníky v příslušnou dobu (směnu) na svém pracovišti:

- a) V docházce (Power key) jsme si dohledali, na jaké směně se nový pracovník bude nacházet v den, kdy jsme prováděli výzkum. Potřebovali jsme pracovníky z ranních a odpoledních směn. (*Ranní směna je v Magně od 6:00-14:00 a odpolední od 14:00-22:00*). V tomto časovém rozmezí jsme také prováděli výzkum.
- b) Poté jsme šli přímo do provozu (pokud se jednalo o pozici výrobní personál), kde jsme hledali konkrétního zaměstnance. K dispozici jsme vždy měli jeho fotografii, kterou nám vygeneroval program Power key, ale operátoři se většinou na svých pracovištích mění, tudíž bylo někdy obtížné dohledat příslušného respondenta u svého stroje. Velkou pomůckou nám byly žluté vesty, které nosí všichni nový pracovníci, kteří se zaškolují.
- c) Výzkum prováděly vždy dvě osoby (já a personalistka). Pokládaly jsme otázky respondentům, a jejich odpovědi jsem zaznamenávala vždy do svého archu. Mnohdy to bylo velmi komplikované, protože někteří operátoři výroby byli zrovna v pracovním procesu a nemohli svou práci přerušit. Tudíž některá dotazování probíhala přímo při výkonu jejich práce.
- d) Po skončení dotazování jsem měla na starost zanést veškeré odpovědi do předem připraveného rozhraní na intranetových stránkách Magny. Odpovědi na uzavřené otázky byly většinou jednoslovné, ale v některých otázkách měli zaměstnanci prostor k vlastnímu vyjádření. Všechny jejich komentáře a postřehy byly zaneseny do systému a při vyhodnocování jim byla přikládána poměrně velká důležitost.

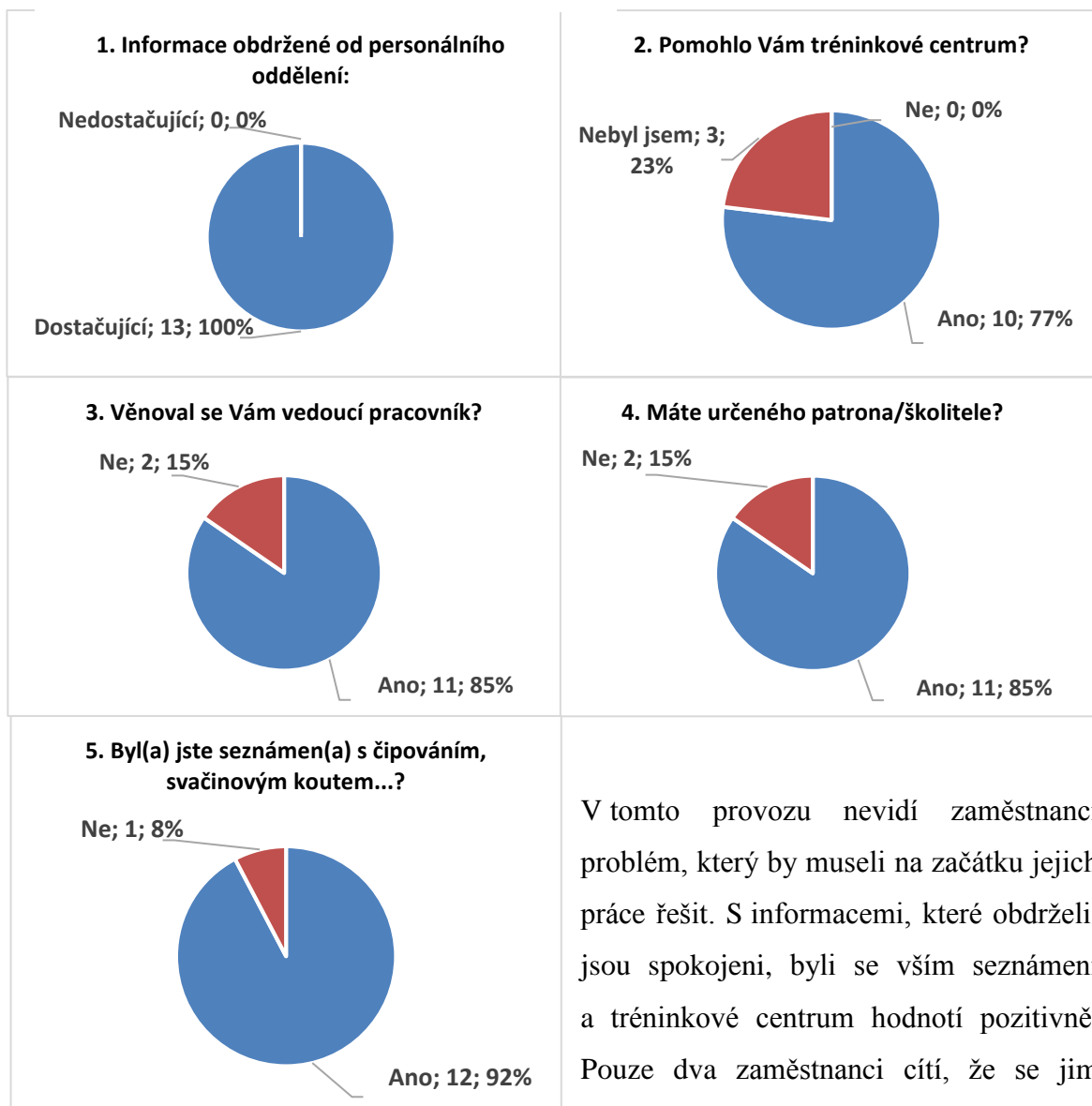
4.8 Výsledky

V této kapitole jsou zpracovány odpovědi všech dotazovaných respondentů, kteří jsou v práci teprve 3 týdny. Jejich odpovědi jsou zaneseny do grafů a následně vyhodnoceny.

4.8.1 Výsledky projektu Easy start po 3 týdnech

a) Výrobní personál

Grafy 1Lakovna exteriér – 13 respondentů

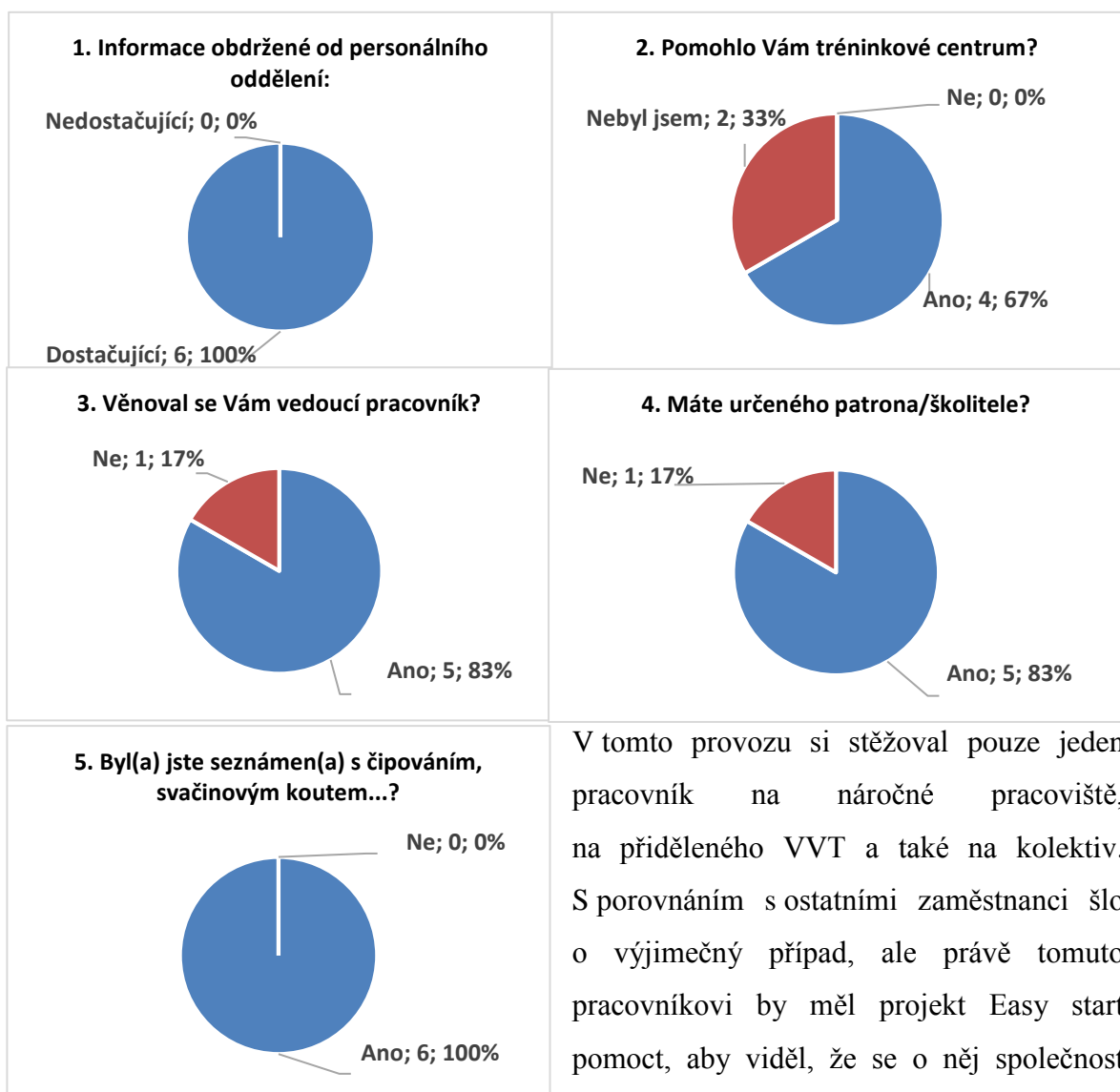


Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Pozitivní komentář: „Při nástupu proběhlo všechno bez problémů. VVT mě důkladně se vším seznámil. Nejvíce mi pomáhají a poradí spolupracovníci. Zatím neplánuji odejít.“

Negativní komentář: „Vedoucí se mi dostatečně nevěnoval, všechny informace jsem musel pochytit až od kolektivu. Při nástupu na pracoviště jsem očekával více péče. Problém se střídáním směn na svačiny. V tu chvíli je u pásu málo lidí a pak se nestihá. Vedoucí to zatím neřeší.“

Grafy 2 Lakovna interiér – 6 respondentů

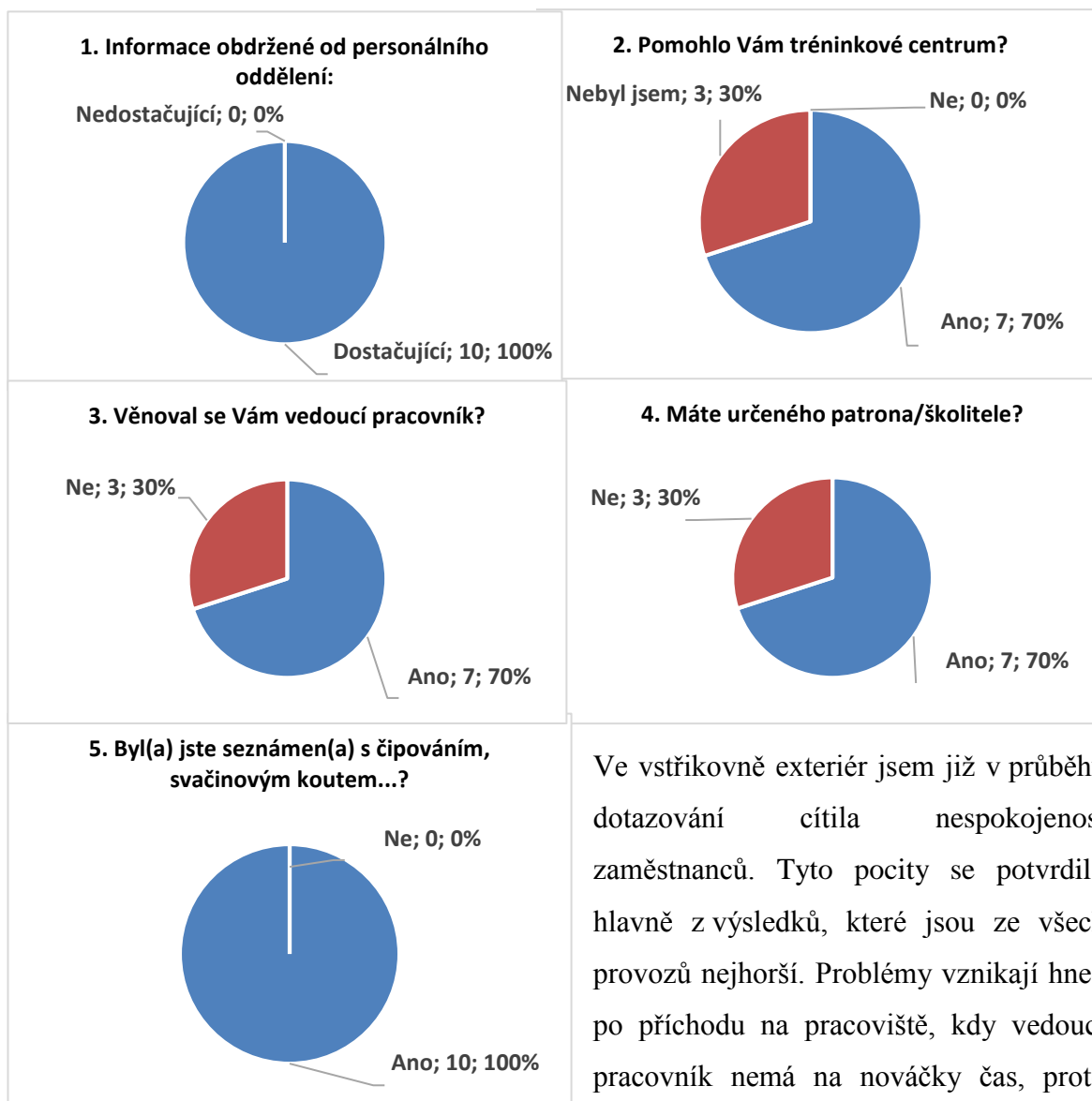


Zdroj: vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Pozitivní komentář: „Byl jsem nadšený z paní školitelky Černé.“

Negativní komentář: „Mé přidělené pracoviště je velmi náročné, myslím si, že by sem neměli vůbec přiřazovat ženy (pulír). Není zde dobrý kolektiv, nefunguje to tu, protože jsme rozděleni do více týmů. Přijde mi, že VVT přiřazuje na pracoviště podle oblíbenosti, připadám si tu jako za trest a ani k němu nemám dostatek informací. Měla jsem v prvních dnech chuť odejít, ale už se to zlepšilo.“

Grafy 3 Vstříkovna exteriér – 10 respondentů



někteří pracovníci necítí ani podporu, ani péči ze strany jejich vedoucích zaměstnanců a tím pádem je pro ně nástup na pracoviště velmi složitý. Někteří zaměstnanci nevědí, kdo je jejich školitel, na kterého by se mohli obrátit a řešit s ním každodenní problémy.

Pozitivní komentář: „Informace od personálního oddělení hodnotím jako nadstandardní. Tréninkové centrum hodnotím jako velmi přínosné, přesně pak vím, do čeho jdu a měl jsem možnost se během dvou dnů rozkoukat v novém zaměstnání.“

Negativní komentář: „Svého VVT ani neznám, to hodnotím velmi negativně, ani jsem nebyl vůbec seznámen s kolegy, s provozem ve výrobě. Proto se cítí ve výrobě ztracený, nešťastný a uvažuji o novém zaměstnání.“

„Jsem tu teprve 3 týdny, mám chuť se učit, ale nemám k tomu prostor. Spolupracovníci mi sice poradí, co mám zmáčknout, ale já k tomu potřebuji přidanou hodnotu, proč zrovna musím tohle zmáčknout. Nikdo mě neinformuje o změnách v PC, VVT ani školitel se mi vůbec nevěnují, musím se ptát operátorů.“

„Člověk přijde do výroby a vše je o hodně horší (informace, přístup). Vše jsem se dozvídal za pochodu, ve špatné atmosféře i kolektivu. Můj VVT mě vůbec nezaučil ani neprovedl po provozu, za celou dobu jsem ho viděl zatím jednou.“

➤ **Vstříkovna interiér – 9 respondentů**

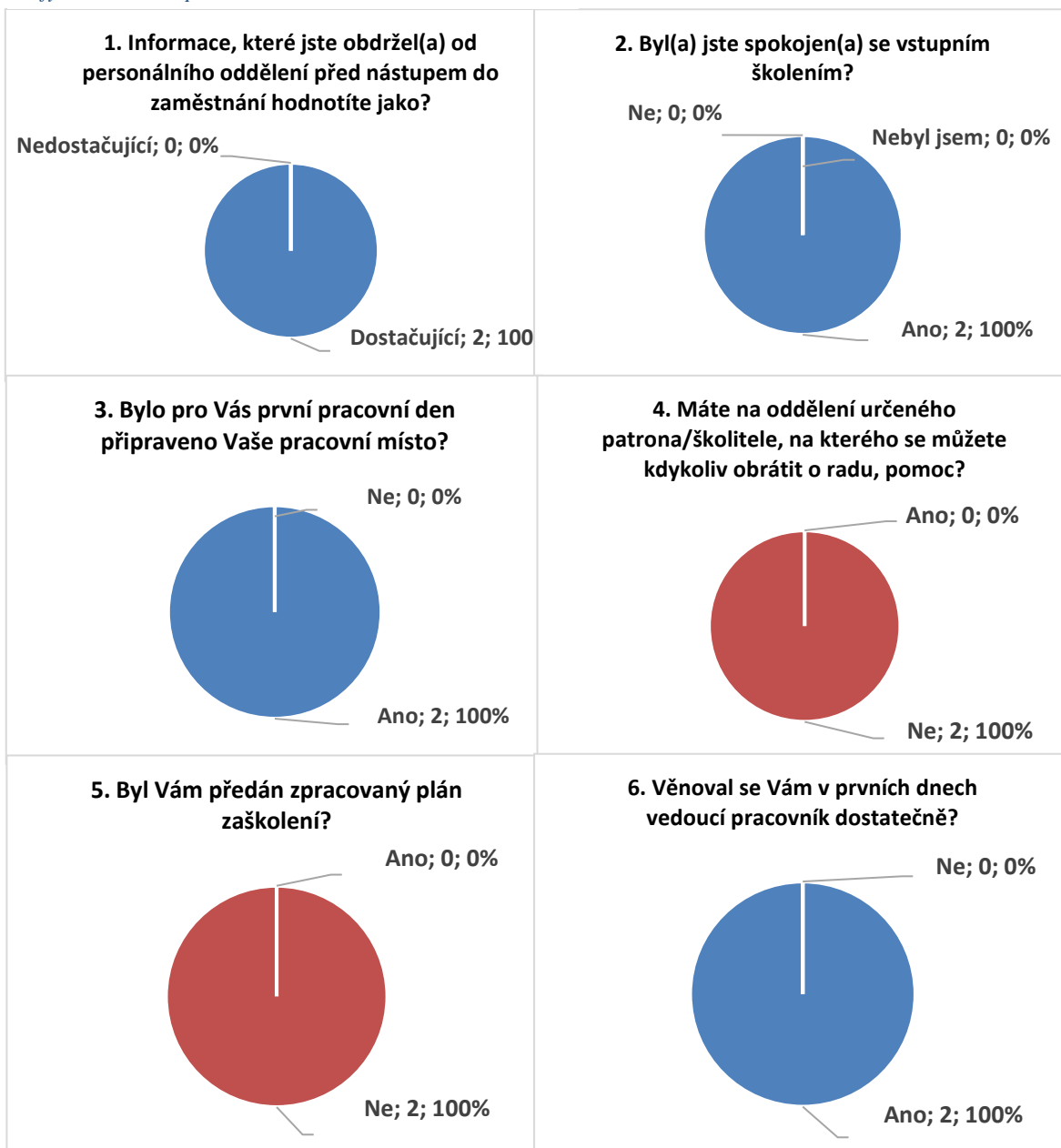
Výsledky v tomto provozu byly zcela opačné než ve vstříkovně exteriér. Zaměstnanci jsou zde spokojeni, byli se vším srozuměni, prošli tréninkovým centrem, jejich VVT se jim dostatečně věnuje, a tudíž nemají důvod si stěžovat. Všech 9 dotazovaných odpovídalo pozitivně, pouze někteří měli výhrady k obuvi.

Pozitivní komentář: „VVT se mi věnoval na 100%, až jsem byl překvapen. Na personálním oddělení se mi výborně věnovali, o všem mě informovali. Za školitele považují vedoucího týmu a můžu se na něj se vším obrátit.“

Negativní komentář: „Předepsaná obuv je velmi nepohodlná a pálí mě z ní nohy.“

b) THP

Grafy 4 THP – 2 respondenti



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Od zaměstnanců na pozicích THP se vyžaduje větší samostatnost, proto je zde pozice školitele spíše imaginární. Slabou stránku při jejich adaptaci ale bylo, že ani jeden z pracovníků nedostal plán zaškolení od personálního oddělení, což by se nemělo stát. Plán zaškolení je velmi důležitý pro nového pracovníka, který se podle něho může orientovat a zjišťovat další důležité informace, které potřebuje k výkonu své práce.

Tabulka 6 Největší zjištěné problémy – po 3 týdnech¹

	Lakovna exteriér (13)	Lakovna interiér (6)	Vstříkovna exteriér (10)	Vstříkovna interiér (9)
VVT nemá dostatek času.	2	1	3	0
Chybějící patron.	2	1	3	0
Pracovník neví, co je jeho práce.	2	1	5	0
Těžký přechod do výroby.	5	1	7	0

Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Z výsledků dotazování výrobního personálu po 3 týdnech vyplývá, že největší problémy jsou v provozech Vstříkovna exteriér (Battenfeld) a Lakovna exteriér (L2). Do těchto provozů měsíčně nastupuje největší množství nových operátorů výroby, tudíž je pro jejich vedoucí velmi náročné všechny uspokojit a věnovat jim dostatek času, který při svém zaučování potřebují. Jak již bylo zmíněno, pracovníkům ve všech provozech dělá velký problém přechod z tréninkového centra na pracoviště. Tento přechod by měl být plynulejší, aby se pracovníci mohli co nejdříve začlenit do pracovního chodu společnosti.

Projekt Easy start dotazoval nové zaměstnance i po konci jejich zkušební doby, abychom zjistili, zda se po 3 měsících dostatečně zadaptovali a zapojili do pracovního chodu, nebo zda se stále cítí ve výrobě ztraceni a nespokojeni. Výsledky jsou znázorněny na následujících grafech.

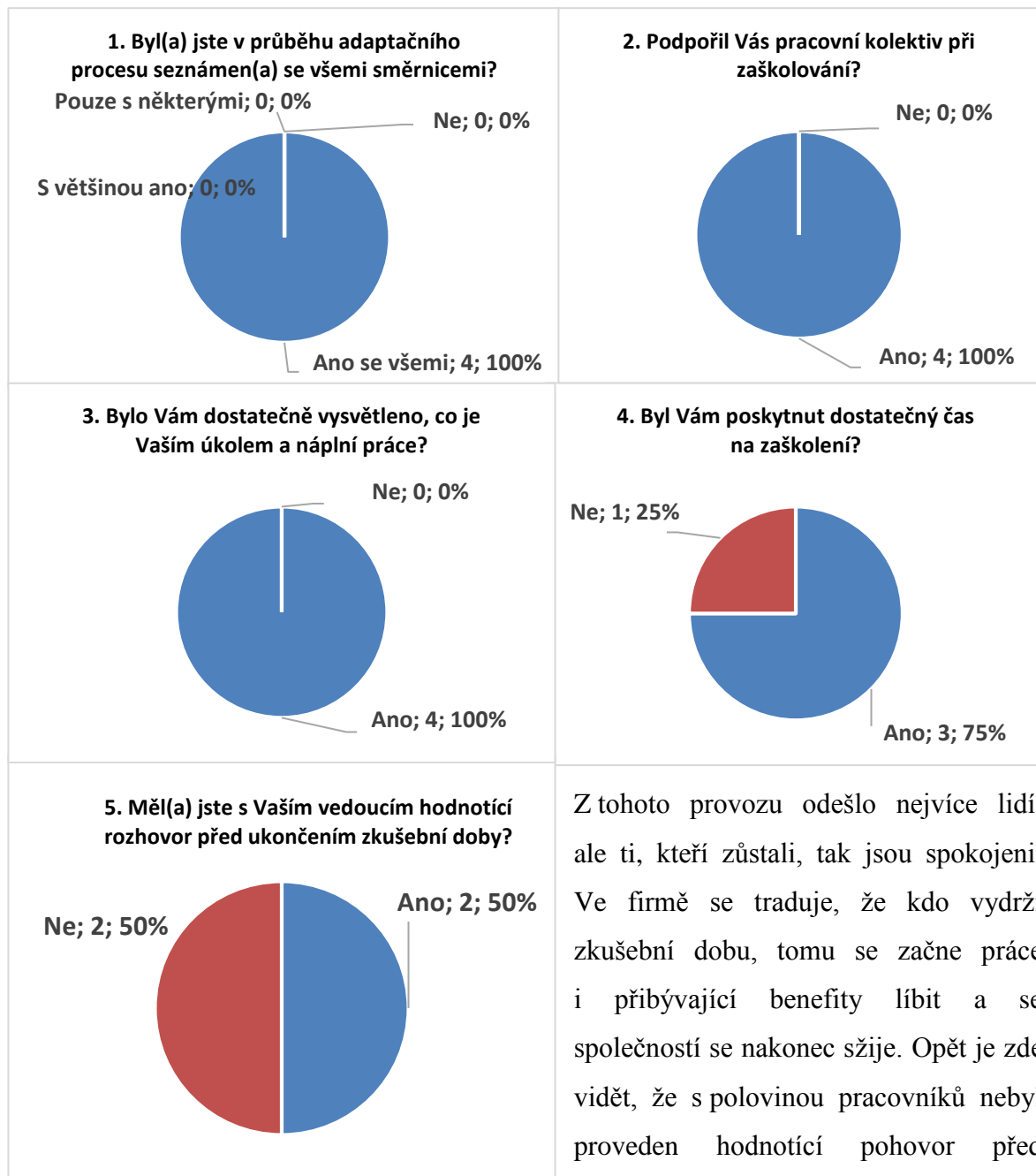
¹ Pozn.: Číslo v tabulce odpovídají počtu zaměstnanců.

4.8.2 Výsledky projektu Easy start po 3 měsících

V této kapitole jsou zpracovány odpovědi všech dotazovaných respondentů, kteří jsou v práci již 3 měsíce a končí jim zkušební doba. Jejich odpovědi jsou zaneseny do grafů a následně vyhodnoceny.

a) Výrobní personál

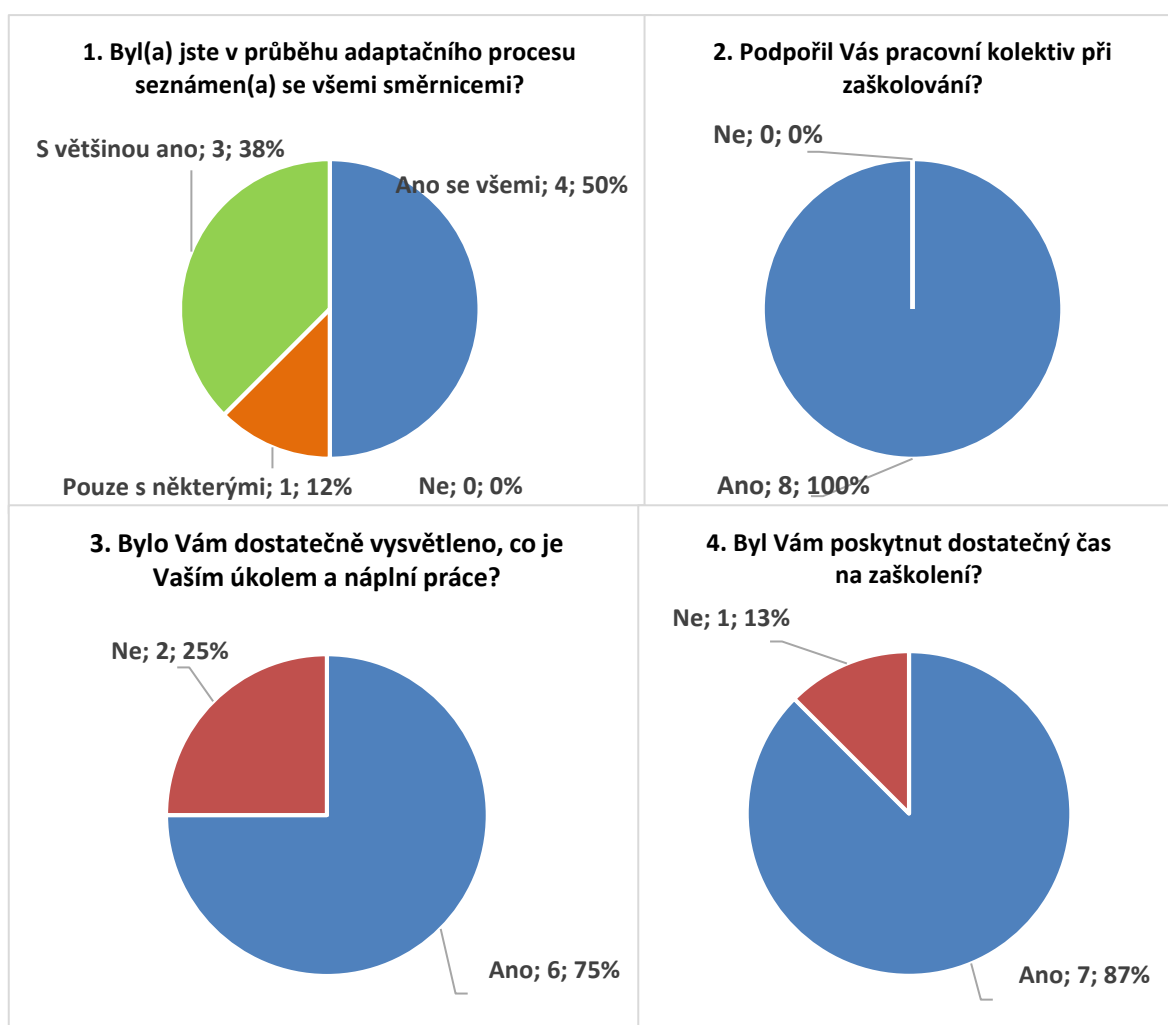
Grafy 5 Lakovna exteriér – 4 respondenti



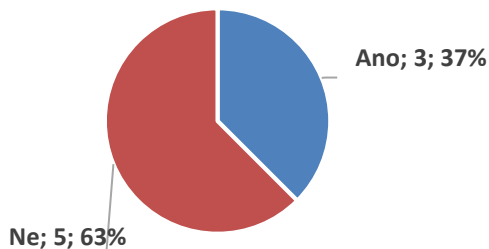
➤ Lakovna interiér – 1 respondent

Poměrně zajímavé zjištění bylo, že z lakovny interiér odešlo několik lidí před zkušební dobou a na této pozici vydržel pouze jeden zaměstnanec. Ten hodnotí proces adaptace celkem úspěšně, ačkoliv byl seznámen v průběhu adaptace pouze s některými směrnicemi a návody. Pracovní kolektiv ho podpořil, věděl, co je jeho úkolem a náplní práce, čas na zaškolení byl pro něj dostačující, je spokojen s benefity a stravováním, ale nebyl s ním ještě udělán hodnotící pohovor.

Grafy 6 Vstříkovna exteriér – 8 respondentů



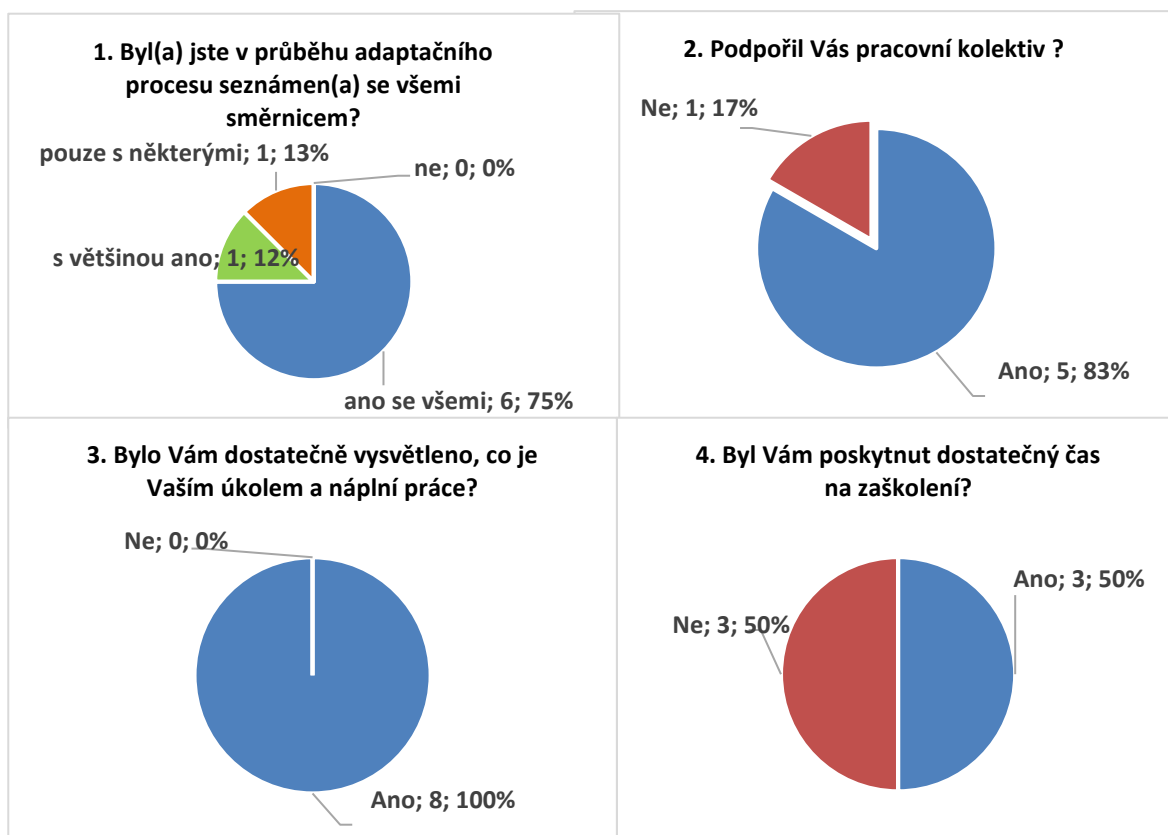
5. Měl(a) jste s Vaším vedoucím hodnotící rozhovor před ukončením zkušební doby?



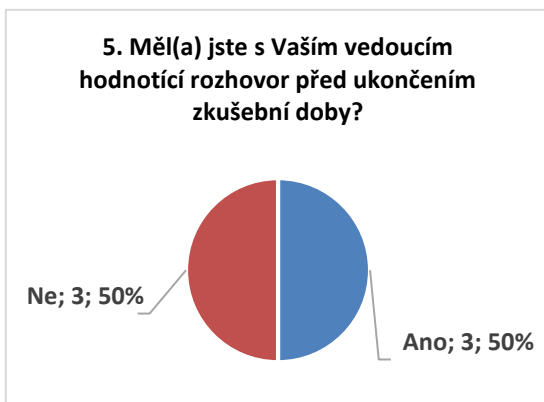
V tomto provozu jsou kladeny velmi vysoká nároky jak na pracovníky, tak na vedoucí. Ale každý by si měl plnit své povinnosti, a tím hodnotící pohovor bezpochyby je. Každý vedoucí by si měl najít čas pro nováčka, a to nejen po ukončení jeho zkušební doby, ale i v jeho průběhu.

Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Grafy 7 Vstříkovna interiér – 6 respondentů



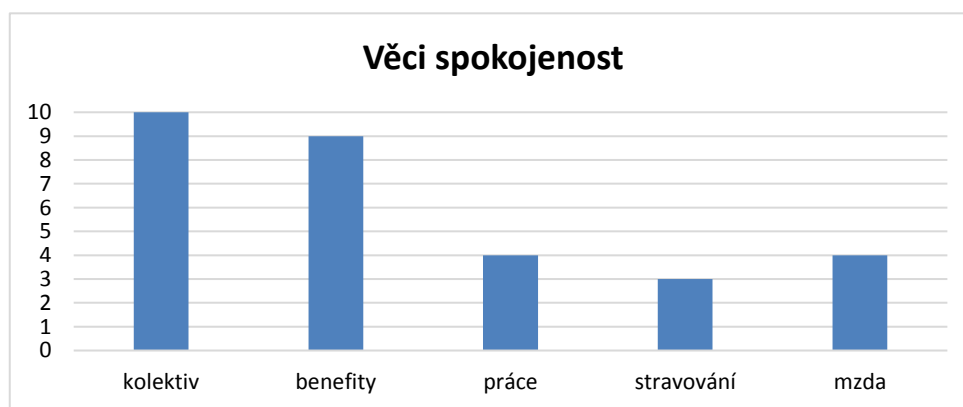
Negativní komentář: „Hodně změn, málo času. Ze začátku to byl boj.“



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

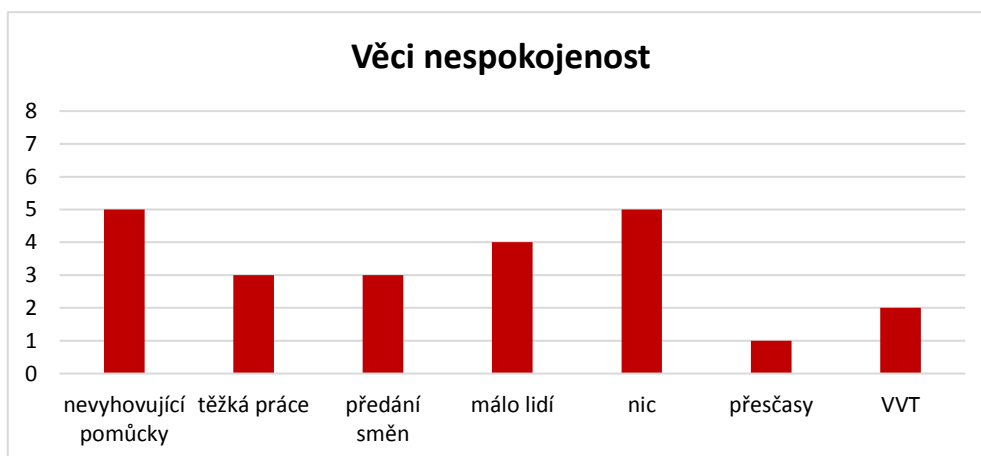
V tomto provozu cítí zaměstnanci i po 3 měsících, že mají málo času na zaškolení, a že by potřebovali získat více informací, k lepšímu pochopení provozu. Hodnotící pohovor byl proveden pouze z polovinou nových pracovníků. Druhá polovina o této možnosti ani nevěděla.

Grafy 8 Věci, se kterými jsou zaměstnanci po zkušební době v Magně spokojeni – 21 respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

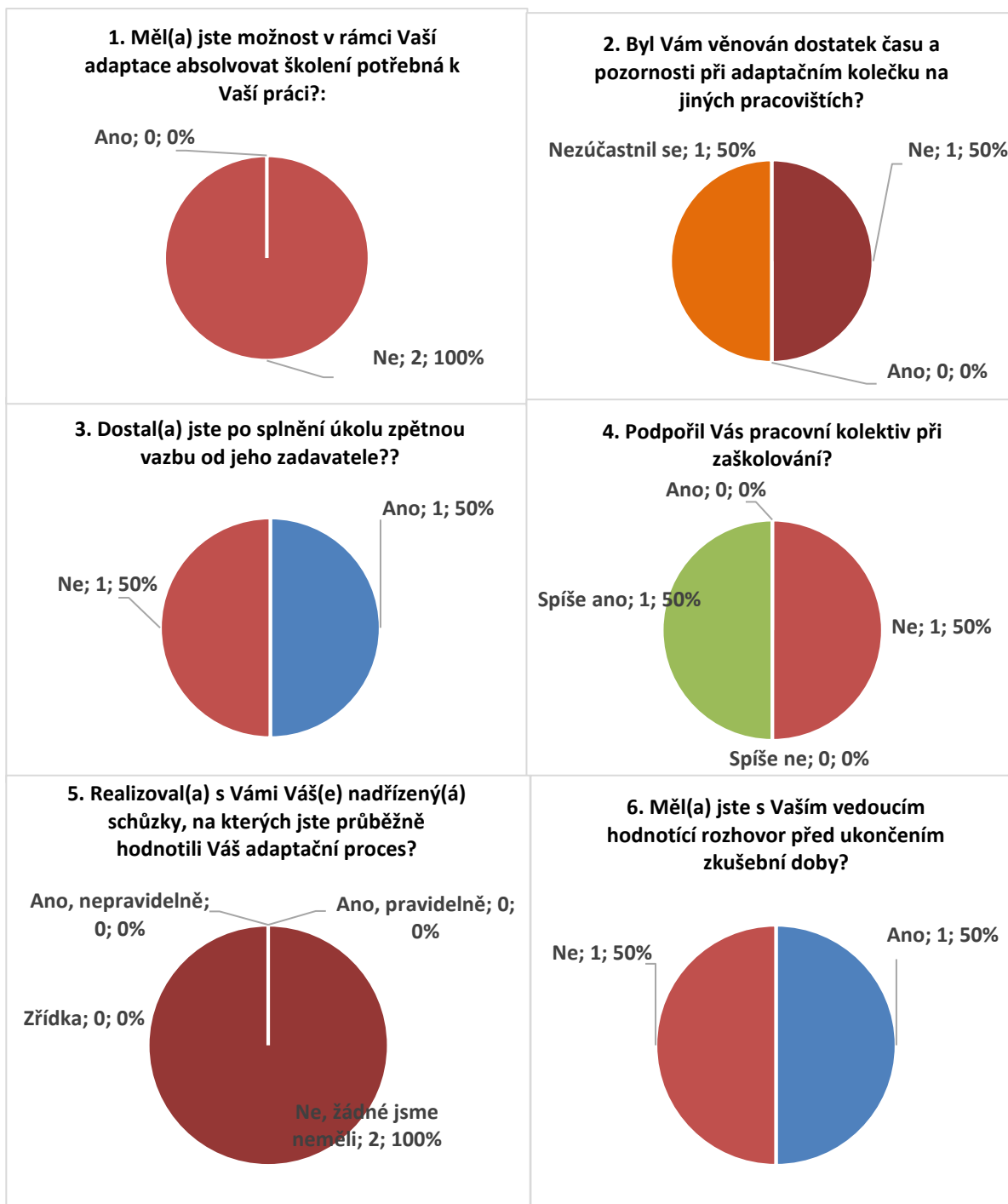
Grafy 9 Věci, se kterými jsou zaměstnanci po zkušební době v Magně nespokojeni – 21 respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

b) THP

Grafy 10 THP – 2 respondenti



THP nejvíce postrádali informace, ze kterých by se dozvěděli o možnostech školení na pracovišti. Velká problém je opět v hodnotícím pohovoru na konci zkušební doby.

7a. Věci, se kterými jsou zaměstnanci po zkušební době v Magně spokojeni:

- jídlo
- kolektiv
- benefity

7b. Věci, se kterými jsou zaměstnanci po zkušební době v Magně nespokojeni:

- nic
- za začátku jsem nevěděl, co je moje náplň práce
- nikdo se mi nevěnoval
- hluk na pracovišti

Pracovníci THP odpovídali po zkušební době opačně. To připisují pracovní pozici, na které se nový THP nacházejí, tudíž se jejich pracovní náplň, prostředí, kolektiv i nadřízený liší. Společným ukazatelem jsou pro ně benefity a kolektiv, se kterými jsou spokojeni. Shodli se i na první otázce, že neměli možnost absolvovat všechna školení a také, že se svým nadřízeným neměli žádné hodnotící schůzky. Na tomto problému by se určitě dalo zapracovat a formou časového harmonogramu mít jasně dané termíny, při kterých k těmto schůzkám dojde.

Z analýzy současného adaptačního procesu ve společnosti jsou patrné některé problémy, se kterými se pracovníci potýkají, a které hrají důležitou roli při jejich rozhodování o odchodu.

Jak sami pracovníci uvádějí a také z výsledků dotazníků je patrné, zaměstnanci ve všech provozech jsou spokojeni jak s přístupem personálního oddělení, tak s dvoudenním tréninkovým centrem, který absolvují. Všechny tyto informace hodnotí velmi pozitivně a užitečně k výkonu jejich práce. Největší problémy nastávají po samotném příchodu na pracoviště. Tyto problémy se liší hlavně podle provozu, neboť každý provoz je zaměřen na jinou činnost, tudíž pracovníci mají jinou pracovní náplň, tím pádem jsou jinak zatěžováni. Dále má každý provoz několik vedoucích pracovníků, kteří přistupují ke své pozici rozdílně a také si rozdílně plní své povinnosti. I tento ukazatel se může projevit v dílčí fluktuaci na daný provoz.

Tabulka 7 Největší zjištěné problémy – po 3 měsících²

	Lakovna exteriér (4)	Lakovna interiér (1)	Vstříkovna exteriér (8)	Vstříkovna interiér (6)
Neuskutečněný hodnotící pohovor	2	1	5	3
Málo času	1	0	1	3
Nedostatek informací	0	0	2	0
Nevyhovující pomůcky	1	0	2	2

Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Z těchto výsledků adaptačního procesu vyšlo, že největší problémy jsou stále i po 3 měsících v provozu VSTŘIKOVNA EXTERIÉR (Battenfeld), ale na druhém nejhorším místě je VSTŘIKOVNA INTERIÉR. Jedním z důvodů této změny může být velký počet odchodů z provozu Lakovny exteriér i interiér před ukončením zkušební doby. Co může být považováno za pozitivní je, že ti, co zůstali v těchto provozech, odpovídali po konci zkušební doby poměrně kladně. Naopak odpovědi pracovníků z provozu Battenfeld a vstříkovna interiér jsou spíše negativní. Nejvíce uváděli, že se jim VVT dostatečně nevěnuje, že pořádně nevědí, co je jejich pracovní náplň, že nevědí, na koho se mají obrátit, a že uvažují o odchodu. Velké množství pracovníků také uvádělo, že čas na zaškolení je pro ně nedostačující, a že se svým nadřízeným neměli hodnotící pohovor po zkušební době, ačkoliv je to povinnost každého VVT. O provedení pohovoru by měli vedoucí pracovníci následně informovat personální oddělení. Tento pohovor je velmi důležitý, neboť je zde prostor k navýšení platového ohodnocení nového pracovníka (v případě spokojenosti ze strany VVT) a nastavení nových rozvojových cílů na další období.

² Pozn.: Číslo v tabulce odpovídají počtu zaměstnanců.

Na druhé straně je důležité říct, že o efektivním adaptačním procesu nerozhoduje pouze kvalita systému řízení vedoucích pracovníků, ale také chuť a míra úsilí nového pracovníka. Měsíčně nastupují desítky nových operátorů do výroby, kteří ačkoliv prošli školicím centrem, nemají nejmenší snahu o seberealizaci a chuť učit se novým věcem. Jejich docházka, sebekázeň i pracovní morálka jsou často velmi nízké, tudíž to s nimi jejich nadřízení nemají lehké. V takových případech dochází k ukončení pracovního poměru (buď ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele).

Bohužel, fluktuace je problém, se kterým se velké společnosti setkávají a nadále setkávat budou. Je ale na vedení každé společnosti, jak vysoká míra fluktuace je pro ně ještě přípustná a kdy už ne. Společnost je tou firmou, která vidí v její fluktuaci velký problém, a proto jsem pro ni vymyslela projekt Easy start, který by měl poodhalit slabá místa v jejím adaptačním procesu a napomocet, tak v delším časovém horizontu ke snížení procenta fluktuace na minimum.

Díky projektu Easy start byly odhaleny některé problémy v provozech, ale mým dalším úkolem je vymyslet, jak tyto problémy řešit. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla pro zavedení normotvorného řízení adaptačního programu v této společnosti, které bude obsahovat veškeré postupy a principy v rámci adaptace. Adaptace je jednou z personálních činností, která by neměla být řízena náhodně, ale naopak by měla být řízena organizačně a vycházet ze samostatné organizační normy. Taková norma si klade za cíl usměrňovat veškeré postupy i její účastníky, pro které se stává závaznou.

4.9 Směrnice k řízení adaptačního programu

Vnitro organizační norma je typ řízené dokumentace a je považována za závazné pravidlo pro chování určeného okruhu pracovníků. Z tohoto důvodu je její dodržování závazné a vynutitelné. Taková norma zavazuje k aktivnímu jednání a současně opravňuje k některým způsobům jednání.

Existuje mnoho typů organizačních norem (statut, řád, příkazy, dekrety), ale pro adaptační proces jsem vybrala směrnici (pokyny), která budou obsahovat podstatné náležitosti a mohla by se tak stát plnohodnotným dokumentem v rámci řízené dokumentace.

Další dělení norem je na normy „dokumentační“, „organizační“ a „provádějící“. Tato norma bude jednoznačně „prováděcí“ a při její tvorbě se musí dodržovat závazný postup. Tento postup v sobě zahrnuje zpracování, projednání, vydávání, vyhodnocení a uchování této řízené dokumentace.

4.9.1 Zásady tvorby organizační normy

a) Organizační

Fáze užití dokumentu:

- Vypracování návrhu = návrh je popsán v závěrečné kapitole 4.9.3.
- Připomínkové řízení = návrh normy by měl projít připomínkovým řízením, ve kterém mají organizační útvary možnost vyjádřit se k návrhu, případně navrhnout nějaké změny.
- Schválení = pokud projde návrh připomínkovým řízením, dochází ke schválení dokumentu řídicím orgánem společnosti.
- Vydání = nová norma musí být vydána v tištěné podobě.
- Archivace originálu = originál tohoto dokumentu musí být archivován příslušnými osobami na příslušných místech tak, aby byl kdykoliv lehce dohledatelný.
- Zveřejnění a distribuce = každá nová vnitropodniková norma musí být uveřejněna (buď v rámci společnosti, závodů nebo veřejně) a distribuována na příslušná místa, kde se podle ní budou řídit.

- Seznámení = cílová skupina lidí, pro které je norma dělána, by měla být srozuměna s obsahem této řízené dokumentace, jejími cíli a závaznými ustanoveními.
- Změnové řízení = každá změna musí projít změnovým řízením, kdy se tento proces opakuje. Změnové řízení se řeší formou dodatku.
- Zrušení = v případě, kdy dojde k vypršení platnosti této normy, dochází k jejímu zrušení, o kterém jsou opět všichni informováni.

b) Věcné

Sestavení **věcných záměrů** je důležitým krokem při tvorbě nové vnitropodnikové normy a odpovídá jakému si poslání podniku. Věcné záměry obsahují hlavně důvody, proč je potřeba zavést novou vnitropodnikovou normu do organizace, jaký to bude mít dopad na společnost a v čem jsou silné stránky řízené dokumentace.

Do věcných zásad, při tvorbě nové vnitropodnikové normy, spadají i **procesní mapy**. Procesní mapa je přehledné členění všech procesů a činností v organizaci. Mezi velké výhody užití procesních map patří *jednoduchost*. Většina organizací má podle odborníků 5 až 10 klíčových procesů, přičemž každý proces je dále dekomponován na maximálně 6 subprocesů. (Procesní model jako klíčový prvek orgware, 2016)

Pracovníci obvykle přecházejí mezi procesními týmy, protože mají široké mezioborové znalosti a pohybem mezi týmy si mohou dále zvyšovat kvalifikaci. Aby mohlo vše fungovat, musí být všechny důležité informace uspořádány do přehledné a provázané sítě informací. Každá organizace si musí vytvořit své vlastní procesní mapy. Při konstrukci ale neexistují žádná pevná pravidla, takže různé organizace mohou dospět k různým pohledům, ačkoliv se například zabývají stejnými nebo hodně podobnými procesy. Tvorba procesních map může probíhat graficky nebo popisně. Jaký nástroj, pro modelování procesních map, si daná organizace zvolí, závisí na finančních možnostech a získaných dovednostech.³

³ Pozn. Modelovat se dá i bez nákladů na pořízení software. Dnes je k dispozici na trhu kolem 20 nástrojů. Mezi 4 nejlepší patří o Savvion Process Modeler, Tibco Business Studio, ActiveModeler Avantage a Intalio Designer. Dostupné z: <http://procesy-blog.blogspot.cz/2008/01/v-cem-vytvorit-jednoduchou-procesni.html>

Mapa procesů k této směrnici se bude zabývat pouze procesy personálními a činnostmi souvisejícími s adaptací. Tyto personální procesy budou dle přidané hodnoty v organizaci rozděleny na procesy hlavní, řídicí a podpůrné (viz. kapitola 4.9.3 - Vlastní obsahová ustanovení).

Záměry i procesní mapy jsou také projednávány s vedením společnosti, kdy dochází opět k fázi „připomínkování“. Pokud dojde ke schválení věcných záměrů, musí být zvolena formální úprava této směrnice, která vstoupí v platnost podle data, uvedeného na normě.

c) Formální

V rámci každé nové normy musí být dodržena příslušná struktura a náležitosti.

Záhlaví:

- Označení organizace.
- Název normy.
- Návaznost organizační normy.
- Označení příloh.
- Datum vydání, datum účinnosti.
- Předpis zpracoval, schválil, odpovídá za aktualizaci.

Musí být dodržen administrativní styl, který je prakticky odborný a měl by splňovat požadavky na úplnost, přehlednost, jasnost, jednoduchost, srozumitelnost a souvislost dané směrnice. Každá nová směrnice by měla mít **jednoznačný výklad**, který pochopí všichni, kterým je směrnice určena.

4.9.2 Současné řízení adaptačního procesu v Magně Exteriors

Zaměstnanci se řídí podle směrnice řízení lidských zdrojů, která uvádí zásady veškerých personálních procesů ve společnosti (obsazování volných pracovních míst, hodnocení, vzdělávání a motivace). V rámci vzdělávání je popsán i adaptační proces, ale není to samostatná směrnice, která by byla součástí řízené dokumentace. Z tohoto důvodu se adaptace řídí jakýmiisi zvyklostmi, které by měly být dodržovány.

Člověk, který nově nastoupí do Magny, musí projít nástupním školením, po kterém absolvuje krátký rozhovor se svým nadřízeným (vedoucím) a společně nastavují rozvojové

cíle nového pracovníka. Tyto cíle charakterizují, co by měl nový zaměstnanec stihnout ve zkušební době. Rozvojové cíle jsou užitečné pro obě strany, neboť hned na začátku pracovního poměru obě strany vědí, co od druhé mohou očekávat. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

Dalším krokem je seznámení pracovníka s kvalifikačními požadavky na jeho danou pozici. Tyto požadavky jsou již předem dané, a tak vedoucí zhodnotí, na které úrovni se nový zaměstnanec se svými doposud získanými zkušenostmi a dovednostmi nachází. Novému pracovníkovi je sděleno, co všechno musí udělat, aby se mohl posunout o úroveň výš a také, kam a na koho se má obrátit s případnými dotazy. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

V průběhu zkušební doby je pracovník zaučován na svém pracovišti příslušnou osobou, která na něj dohlíží (mentor) a může se na ní obrátit s případnými dotazy. Funkce vedoucích pracovníků je v průběhu adaptace nových zaměstnanců pouze kontrolní. Vedoucí jsou velmi vytíženi, nových nástupů je velké množství, tudíž nemají čas se každému věnovat individuálně. Zde pak vznikají problémy s komunikací, s přidělováním práce, s motivací, se získáváním informací nebo s rozmisťováním na pracovní místa.

Na konci adaptační doby (po 3 měsících) je vedoucí pracovník povinen provést hodnotící pohovor s pracovníkem, při kterém zhodnotí dosavadní působnost pracovníka na pracovišti. Výsledkem tohoto hodnocení je dokument, který se odevzdává na personální oddělení a ve kterém jsou rozepsány kvalifikační požadavky, které byly splněny, ale i ty, které nebyly. Uvádí se tam i důvod, proč k jejich splnění nedošlo a způsob řešení. V tom lepším případě, kdy zaměstnanec splnil veškeré požadavky i předem stanovené rozvojové cíle, má pracovník možnost požádat svého vedoucího o změnu platového zařazení, případně o více kvalifikovanou práci. Veškeré změny, ke kterým může dojít po zkušební době pracovníka, musí být zaznamenány vedoucím a odevzdány na personální oddělení. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

Další hodnocení probíhá až po roce, kdy se sejde pracovník, jeho přímý vedoucí, HR manažer nebo personalista, a znovu hodnotí staré a nastavují nové cíle na další rok. Pak vždy jednou ročně se toto hodnocení opakuje a v rámci dialogu se baví, kam by se chtěl zaměstnanec posunout, zda by pro něj nebyla lepší jiná pozice, jakým způsobem se na ní dá připravit nebo zaškolit. (pí. Dostrašilová, listopad 2016)

Výsledkem těchto hodnocení bývá zpravidla stabilní, motivovaný tým každého vedoucího, který dělá hodnocení poctivě, připraví se na něj, záleží mu na spokojenosti svých podřízených a přistupuje k němu s určitou důležitostí. Stabilní a motivovaný tým má VVT pouze v případě, že se mu důkladně věnuje, zajímá ho názor a pocity svých pracovníků a podle toho k nim přistupuje.

V závodě v Liberci se ale potýkají s vysokou fluktuací zaměstnanců výroby, která je způsobena častými odchody nových pracovníků ještě před ukončením jejich zkušební doby. Optimální míru fluktuace nelze generálně stanovit, protože pro každý obor a firmu je optimální fluktuace jiná. V této společnosti mají stanovený cíl, že fluktuace jejich pracovníků by se měla pohybovat maximálně v rozmezí 1,8 – 1,6 %.⁴ K těmto číslům by jim měl pomoci právě projekt Easy start, který již odhalil slabá místa v adaptačním procesu, a ta by měla být řešena v rámci nové směrnice.

Projekt Easy start odhalil nejčastější problémy při adaptačním procesu, které vyúsťují k odchodu nových pracovníků ve zkušební době. Těmito problémy jsou:

Po 3 týdnech:

- ✓ Těžký přechod z nástupního školení do výroby.
- ✓ VVT nemá dostatek času.
- ✓ Chybějící patron.
- ✓ Pracovník neví, co je jeho práce.

Po 3 měsících:

- ✓ Neuskutečněný hodnotící pohovor.
- ✓ Málo času na adaptaci.
- ✓ Nedostatek informací.
- ✓ Nevyhovující pomůcky.

⁴Míru fluktuace počítáme jako počet odešlých zaměstnanců za rok ku průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v daném roce. <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>

4.9.3 Návrh struktury směrnice k řízení adaptačního procesu

Tento návrh struktury směrnice k řízení adaptačního procesu by měl posloužit jako nástroj k řízení adaptačního procesu v této společnosti. Společně se zavedením této směrnice by mělo dojít k přechodu od náhodného řízení adaptačního procesu k závaznému a jednotnému. Pokud bude adaptační proces ve společnosti řízen podle dané směrnice, mělo by dojít k zefektivnění současného adaptačního procesu a snížení vysoké fluktuace. Tato směrnice se stává závaznou pro všechny účastníky a může být implementována i do ostatních závodů. Pokud dojde k ukotvení adaptačního procesu a budou známy veškeré postupy a procesy v rámci adaptace, bude tato řízená dokumentace důležitým nástrojem k řízení adaptačního procesu.

Návrh této směrnice byl sepsán na základě poznatků vlastního pozorování, analýzy interních dokumentů a na základě výsledků dotazníkového šetření. V rámci návrhu jsou dodrženy veškeré náležitosti, které by měla daná směrnice mít, ale jednotlivé body jsou popsány spíše obecně. Nebylo možné zabíhat do velkých detailů, ty už by se řešily v rámci daného oddělení a se souhlasem vedení společnosti.

Směrnice k řízení adaptačního procesu ve společnosti Magna Exteriors

1. Úvodní ustanovení

Cíl směrnice:

- Ukotvit adaptační proces v rámci řízené dokumentace.
- Zefektivnit a zrychlit zapracování nových pracovníků.
- Zlepšit kvalitu řízení adaptace.

Cílová skupina:

- Vedení společnosti (management),
- personální oddělení = HR manažer, personalisté,
- VVT a THP.

Adaptační procesy:

Hlavní procesy = mezi hlavní procesy řadíme ty procesy, které se týkají stěžejní oblasti adaptace a slouží k naplňování strategických cílů podniků. Výstupem těchto procesů je hodnota, která uspokojuje zaměstnance. V rámci adaptace dochází k pravidelnému zjišťování spokojenosti zaměstnanců a individuální kariérové plánování.

Podpůrné procesy = do podpůrných procesů řadíme ty procesy, které většinou nemají horotvorný charakter, ale jsou důležité pro to, abychom mohli vykonávat adaptační procesy (např. technologické procesy, IT procesy, marketingové procesy).

Řídící procesy = řídicí procesy prochází celou organizací napříč. Jde o procesy, které řídí jednotlivé činnosti, abychom udrželi konzistenci a logiku ostatních prováděných procesů v organizaci. (např. procesy projektového řízení, procesní řízení).

Výklad užívaných pojmů:

VVT = vedoucí výrobního týmu, každý vedoucí řídí tým pracovníků výrobního personálu, přiděluje jim práci, zodpovídá za jejich výkon, hodnotí je, motivuje, zaškoluje a kontroluje. Reportuje personálnímu útvaru a zodpovídá se svému nadřízenému.

THP = technickohospodářský pracovník, nezasahuje přímo do výrobního procesu, ale obhospodařuje veškeré procesy související s naplněním cílů společnosti. THP pracovníkem jsou logistika, IT pracovníci, marketing, management, specialisté...

Procesní mapa = pohled na procesy společnosti od abstraktní až po detailní úroveň. Pomocí procesní mapy můžeme jednotlivé procesy sledovat z různých úhlů pohledů. Cílem procesní mapy je zvýšit přehlednost procesů a lépe se v nich orientovat.

Působnost normy:

Ačkoliv je společnost řízena centrálně, tato směrnice bude zatím nabývat platnosti pouze v Liberci, kde byla prováděna analýza adaptačního procesu v rámci projektu Easy start. Působnost se vztahuje ke vstupu nových zaměstnanců do podniku. Pokud se naplní cíle této směrnice, může být využívána i v jiných závodech společnosti Magna (případně může být přeložena do anglického jazyka).

2. Vlastní obsahová ustanovení

Charakteristika procesů:

Proces adaptace je nedílnou součástí personálních činností a často bývá označován za jednu z nejdůležitějších. Proces adaptace byl již popsán v kapitole 4.9.2, tudíž je zřejmé, že správně řízená adaptace vede ke spokojeným zaměstnancům, což může mít i ekonomické vyústění. Mzdové náklady bývají největší položkou ve financích každého podniku, proto je pro firmu velmi důležité, aby její fluktuace byla co nejnižší. Proces adaptace je podporován řadou dalších procesů, bez kterých by se adaptace nemohla uskutečnit. Tyto procesy by na sebe měly navazovat, vzájemně se doplňovat, a hlavně by měly být řízeny.

Sled operací:

Procesní mapy = v procesních mapách je znázorněno, jak a kým by měl být řízen proces adaptace nového zaměstnance. V tomto sledu operací je snadno dohledatelné kdo, co a kdy musí dělat, případně komu se zodpovídat. Podmínka efektivní komunikace je nezbytná, neboť bez ní by nemohl fungovat žádný pracovní proces.

Obrázek 16 Procesní mapa – personální útvar



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Obrázek 17 Procesní mapa – vedoucí pracovník



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

Obrázek 18 Procesní mapa – nový pracovník



Zdroj: Vlastní tvorba (dotazníkové šetření)

V rámci řízení adaptace hovoříme vždy o útvárové odpovědnosti.

Dokumentace operací:

Veškeré výstupy v rámci adaptace (hodnotící pohovor, žádost o školení, o zvýšení platového zařazení) by měly být sepsány a předány na personální oddělení. Personální oddělení tak bude mít kontrolu nad vykonanými činnostmi vedoucích pracovníků.

Účast organizační útvarů:

Řízení adaptace se účastní personální útvar, HR manažeři, ostatní manažeři a vedoucí pracovníci. Řízení adaptace je směřována k novým zaměstnancům a celkově kontrolována z ředitelství společnosti. Mezi podpůrné organizační útvary můžeme řadit IT, PR nebo marketing.

Nutné výstupy:

Výstupem této směrnice by měla být šablona plánu adaptačního procesu adaptačního procesu, podle které by se mohli vedoucí pracovníci lépe orientovat v rámci řízení adaptace, což by jim mělo usnadnit jejich práci. V šabloně by měly být zaznamenané termíny pravidelných kontrol nových pracovníků, termín provedení a odevzdání hodnotícího pohovoru.

Dále by tam měly být zaznamenané kontakty na odpovědné osoby v případě problémů a samozřejmě práva a povinnosti, které z tohoto procesu vyplývají. Je nutné, aby všichni věděli, jaké jsou jejich povinnosti a práva při řízení adaptace, což je nezbytné pro efektivní řízení adaptačního procesu.

Nezbytnou součástí pro efektivní řízení adaptačního procesu je správně nastavená komunikace. Ta by mohla být zaznamenána v komunikačním plánu projektu, ve kterém jsou předem dané komunikační kanály, subjekty i nástroje komunikace. Tato směrnice by měla být předána cílové skupině, která by se touto směrnicí měla řídit.

Závěrečným výstupem by mělo být vyhodnocení adaptačního procesu.

3. Závěrečná ustanovení

Časování dokumentu.

Změny, novelizace.

Vliv na jiné normy.

5 ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je, ze strany top management, vnímáno jako velmi důležitá součást chodu firmy, při kterém je s použitím moderních personálních nástrojů budována personální strategie. Použití personálních nástrojů se následně odráží na produktivitě práce ve firmě a její efektivnost se dá vyzorovat podle spokojenosti zaměstnanců.

V teoretické části jsou chronologicky seřazeny a popsány etapy vývoje řízení lidských zdrojů. Pozornost byla věnována i personální strategii, která je současně s personálním plánováním nedílnou součástí správně řízené personální práce. V současné době se nejčastěji setkáváme s pojmem řízení lidských zdrojů, který obsahuje řadu personálních činností, které jsou k řízení potřebné. Příslušní pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů tyto činnosti vykonávají a současně kontrolují, zda dílčí cíle korespondují s podnikovými cíli. Personální činnosti jsou popsány v teoretické části, ale větší pozornost byla věnována procesu adaptace. Adaptace je jednou z personálních činností, při které je největší pozornost věnována nově příchozím zaměstnancům.

Zaměstnanci jsou v současné době považováni za nejdůležitější zdroj, tudíž jim oddělení lidských zdrojů věnuje patřičnou pozornost. Jinak tomu není ani v liberecké společnosti Magna Exteriors, která se specializuje na výrobu nárazníků, a jejíž personální strategie se snaží uspokojit potřeby a individuální kariérové plány jejich zaměstnanců. Společnost Magna je firmou, pro jejíž vedení je maximální prioritou udržet si kvalitní zaměstnance a podle toho mají také nastavené personální procesy.

Praktická část práce byla vypracována v této společnosti a hlavním tématem byl adaptační proces. Proces adaptace se zaměřuje na nové pracovníky, kteří jsou ve zkušební době a pomocí cílených nástrojů se snaží o efektivní řízení jejich začlenění v co nejkratší době.

Cílem praktické části bylo zanalyzovat proces adaptace ve vybraném podniku, vyhodnotit ho a ze získaných výsledků navrhnout nástroj, který by pomohl k udržení zaměstnance a zajištění jeho spokojenosti od prvního dne nástupu na pracoviště.

Pro zjištění míry spokojenosti pracovníků, která může být výsledkem efektivnosti adaptačního procesu, byl ve společnosti vytvořen zcela nový projekt Easy start, který si klade za cíl analýzu tohoto procesu, a byl postupně aplikován na všechny zaměstnance

listopadových nástupů. Projekt Easy start cílí hlavně na pracovníky ve výrobě, neboť tam nastupuje měsíčně velký počet nových zaměstnanců a dochází tam k největším problémům. Odpovědi respondentů byly zaneseny do vytvořeného rozhraní, graficky zpracovány a vyhodnoceny.

Z výsledků analýzy byly zjištěny tyto nejčastější problémy výrobního personálu:

- **Po 3 týdnech** – *VVT nemá dostatek času, chybějící patron, pracovník neví, co je jeho práce, těžký přechod do výroby.*
- **Po 3 měsících** - *Neuskutečněný hodnotící pohovor, málo času na adaptaci, nedostatek informací, nevyhovující pomůcky.*

Pokud vyhodnotíme proces adaptace podle provozů, nejhorších výsledků bylo dosaženo v provozu vstřikovna exteriér (Battenfeld) a lakovna exteriér (L2). Do těchto provozů měsíčně nastupuje velké množství pracovníků, tudíž je pro jejich vedoucí velmi náročně všechny uspokojit a věnovat jim dostatek času, který při svém zaučování potřebují. Tyto provozy se také vyznačují největší fluktuací.

Z výsledků analýzy THP si zaměstnanci **po 3 týdnech** nejvíce stěžovali na *neobdržený plán zaškolení*, a **po 3 měsících** na *nedostatek informací a nerealizované průběžné ani závěrečné hodnotící pohovory*.

Po analýze adaptačního procesu a vyhodnocení nejzávažnějších problémů byl navržen nástroj na řízení adaptačního procesu, který by měl proces adaptace ukotvit v řízené dokumentaci. Pro společnost Magna Exteriors byla sepsán návrh směrnice k řízení adaptačního procesu, který obsahuje všechny podstatné náležitosti a popisuje průběh řízení adaptace pomocí procesních map. Tato směrnice by měla pomoci k přechodu od náhodného řízení adaptačního procesu k závaznému a současně tak zlepšit kvalitu řízení.

Společnost se rozhodla využívat projekt Easy start pro zjištění míry spokojenosti jejich zaměstnanců i nadále, tudíž má přehled o potřebách a problémech svých zaměstnanců. Pokud uvede v platnost i návrh směrnice k řízení adaptačního procesu, věřím, že výsledky analýzy adaptačního procesu budou stále pozitivnější. To se zákonitě projeví i ve výsledcích fluktuace jejich zaměstnanců.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Nestrukturované rozhovory

Interview s paní Dostrašilovou, personalistka, garantka personálních procesů v Magně, ředitelství Liberec, září, říjen, listopad 2016.

Interview s paní Glendovou, personalistka, Head office v Magně, ředitelství Liberec, listopad 2016.

Interview s panem Zárubou, HR Manažerem v Magně, závod Liberec, listopad 2016.

Spolupráce s paní Stratilovou, personalistka, závod Liberec, září 2016 až únor 2017.

Bibliografie

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 stran. ISBN 9788024752587.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.

BUŠINA, Filip, 2014. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074784552.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024724751.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xxi, 311 s. Business books (Computer Press). ISBN 8072261614.

KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO, 1998. *Praktická personalistika: zaměstnanec-zaměstnavatel-stát : vztahy-práva-povinnosti*. 3. dopl. vyd. Praha: Pragoeduca. ISBN 8085856603.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8085943018.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ABC (Linde). ISBN 8086131254.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 248 s. Manažer. ISBN 8024706024.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024738239.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.
- Magna Bohemia, 2016. *Magna Bohemia* [online]. Liberec: Liberec [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: www.magnaboheemia.cz
- Magna International, 2016. *Magna: Capabilities* [online]. Magna International [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <http://www.magna.com/capabilities/vision-systems/contact>
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788072049073.
- MORITA, Akio, Edwin REINGOLD a Mitsuko SHIMOMURA, 1992. *Made in Japan: Akio Morita a SONY : [příběh jednoho úspěchu]*. Přeložil Luboš HLINOVSKÝ. Praha: Pragma. ISBN 8085213206.
- Náborová brožura: *Pro nové zaměstnance*, 2016. Magna Exteriors (Bohemia). Liberec: Magna International.
- NOVAK, Michael, 1992. *Duch demokratického kapitalismu*. Praha: Občanský institut. ISBN 8090019013.
- Peníze.cz, 2016. *Peníze.cz: Magna Seating Chomutov s.r.o.* [online]. Praha: Partners media, s.r.o. [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: rejstrik.penize.cz/25406876-magna-seating-chomutov-s-r-o
- Procesní model jako klíčový prvek orgware: The Process, 2016. *Klugsolutions* [online]. Praha: KLUG Solutions [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/procesni-mapy-a-procesni-model.htm>
- Řízení lidských zdrojů, 2016. *Bestpractises* [online]. [cit. 2016-09-06]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/rizeni-lidskych-zdroju/teoreticka-cast/>

- ST. JOHN, W.D., 1980. *The Complete Employee Orientation Program*. Personal Journal. ISBN 373-378.
- STÝBLO, Jiří, 1991. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Economia, 91 s. Knižnice Hospodářských novin.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty: zásady a postupy organizace personální práce ; výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců ; seznámení s důležitými ustanoveními pracovněprávních předpisů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 207 stran. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 9788024752129.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024752129.
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 807357019X.
- VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024739489.
- VUCHS: Řízení lidských zdrojů, 2010. *Agrovýzkum Rapotín: G. Brauchli* [online]. Praha [cit. 2016-09-05]. Dostupné z: <http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>
- WERTHER, William a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 611 s. ISBN 808560504X.

Dotazníkové šetření a vlastní pozorování

Projekt Easy start – viz Příloha A, B, C, D.

Osobní účast na projektu Easy start ve firmě.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

OBRÁZEK 1 SEDM KRITICKÝ FAKTORŮ PRO ÚSPĚCH FIRMY.....	20
OBRÁZEK 2 ŠŤASTNÝ ATOM	21
OBRÁZEK 3 OBECNÝ ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	22
OBRÁZEK 4 MICHIGANSKÝ MODEL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
OBRÁZEK 5 PŘEDEM STANOVENÉ ROLE SUBJEKTŮ ADAPTACE	38
OBRÁZEK 6 PLASTIMAT V ROCE 1936.....	41
OBRÁZEK 7 SOUČASNÝ NÁZEV A LOGO	41
OBRÁZEK 8 PŮSOBNÍ MAGNY INTERNATIONAL VE SVĚTĚ V ROCE 2016.....	42
OBRÁZEK 9 SOUČASNÁ PODOBA MAGNY EXTERIORS	44
OBRÁZEK 10 LOGO POLITIKY OTEVŘENÝCH DVEŘÍ	47
OBRÁZEK 11 STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	49
OBRÁZEK 12 ROZDĚLENÍ HR PROCESŮ MEZI GARANTY	49
OBRÁZEK 13 4 HLAVNÍ HR PROCESY.....	50
OBRÁZEK 14 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	52
OBRÁZEK 15 NOR SYSTÉM.....	59
OBRÁZEK 16 PROCESNÍ MAPA – PERSONÁLNÍ ÚTVAR	85
OBRÁZEK 17 PROCESNÍ MAPA – VEDOUCÍ PRACOVNÍK	86
OBRÁZEK 18 PROCESNÍ MAPA – NOVÝ PRACOVNÍK.....	86
GRAFY 1 LAKOVNA EXTERIÉR – 13 RESPONDENTŮ.....	64
GRAFY 2 LAKOVNA INTERIÉR – 6 RESPONDENTŮ	65
GRAFY 3 VSTŘIKOVNA EXTERIÉR – 10 RESPONDENTŮ.....	66
GRAFY 4 THP – 2 RESPONDENTI.....	68
GRAFY 5 LAKOVNA EXTERIÉR – 4 RESPONDENTI	70
GRAFY 6 VSTŘIKOVNA EXTERIÉR – 8 RESPONDENTŮ.....	71
GRAFY 7 VSTŘIKOVNA INTERIÉR – 6 RESPONDENTŮ	72
GRAFY 8 VĚCI, SE KTERÝMI JSOU ZAMĚSTNANCI PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ V MAGNĚ SPOKOJENI – 21 RESPONDENTŮ	73
GRAFY 9 VĚCI, SE KTERÝMI JSOU ZAMĚSTNANCI PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ V MAGNĚ NESPOKOJENI – 21 RESPONDENTŮ.....	73
GRAFY 10 THP – 2 RESPONDENTI.....	74
TABULKA 1 KONCEPCE A VÝVOJOVÉ ETAPY PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	19
TABULKA 2 PŘÍKLAD Z KATALOGU PRACOVNÍCH POZIC	53
TABULKA 3 PODKLADOVÁ DATA RESPONDENTŮ	60

TABULKA 4 POČET DOTAZOVANÝCH PRACOVNÍKŮ V LIBERCI – PO 3 TÝDNECH	61
TABULKA 5 POČET DOTAZOVANÝCH PRACOVNÍKŮ V LIBERCI – PO 3 MĚSÍCÍCH	62
TABULKA 6 NEJVĚTŠÍ ZJIŠTĚNÉ PROBLÉMY – PO 3 TÝDNECH	69
TABULKA 7 NEJVĚTŠÍ ZJIŠTĚNÉ PROBLÉMY – PO 3 MĚSÍCÍCH.....	76

8 SEZNAM ZKRATEK

AC – Assessment centrum

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development

HRM – Human Resources Management, řízení lidských zdrojů

LO – learning organization, učící organizace

OD – Organizational Development, organizační rozvoj

PIS – Personální informační systém

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

THP – Technicko hospodářský pracovník

VO – Výzkumná otázka

VVT – Vedoucí výrobního týmu

QWL – Quality word life, kvalita pracovního života

9 PŘÍLOHY

A. Seznam otázek pro výrobní personál – po 3 týdnech

-
- 1. Informace, které jste obdržel(a) od personálního oddělení před nástupem do zaměstnání hodnotíte jako:**
a) dostačující b) nedostačující
Jaké informace jste postrádal(a)?

 - 2. Pomohlo Vám tréninkové centrum k lepšímu pochopení a zorientování se ve Vaší práci?**
a) ano b) ne

 - 3. Věnoval se Vám v prvních dnech vedoucí pracovník dostatečně, vysvětlil Vám, co Vás čeká a co bude součástí zaškolení?**
a) ano b) ne

 - 4. Máte určeného patrona/školitele, na kterého se můžete kdykoliv obrátit o radu, pomoc?**
a) ano b) ne

 - 5. Byl(a) jste seznámen(a) s čipováním, svačिनovým koutem, WC, kuřáckým koutem, šatnami?**
a) ano b) ne
-

Komentáře pozitivní

Komentáře negativní

B. Seznam otázek pro výrobní personál – po 3 měsících

-
- 1. Byl(a) jste v průběhu adaptačního procesu seznámen(a) se všemi směrnici/ postupovými návody, které byly důležité pro Vaši práci?**
a) ano b) s většinou ano c) pouze s některými d) ne

 - 2. Podpořil Vás pracovní kolektiv při zaškolování, když jste potřeboval(a)? Pomohl, poradil...**
a) ano b) ne

 - 3. Bylo Vám dostatečně vysvětleno, co je Vaším úkolem a náplní práce?**
a) ano b) ne

Co Vám ve vysvětlení chybělo?

 - 4. Byl Vám poskytnut dostatečný čas na zaškolení?**
a) ano b) ne

Proč ne?

5. Měl(a) jste s Vaším vedoucím hodnotící rozhovor před ukončením zkušební doby, na které jste zhodnotili Vaše zaškolení a stanovili cíle pro další období?
a) ano b) ne

6. Uved'te prosím 3 věci, se kterými jste po zkušební době v Magně spokojen(a):

- 1.
- 2.
- 3.

Uved'te prosím 3 věci, se kterými jste po zkušební době v Magně nespokojen(a):

- 1.
 - 2.
 - 3.
-

Komentáře pozitivní

Komentáře negativní

C. Seznam otázek pro THP – po 3 týdnech

1. Informace, které jste obdržel(a) od personálního oddělení před nástupem do zaměstnání hodnotíte jako:

- a) dostačující b) nedostačující

Jaké informace jste postrádal(a)?

2. Byl(a) jste spokojen(a) se vstupním školením?

- a) ano b) ne

Důvod Vaší nespokojenosti?

3. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo?

- a) ano b) ne

Co Vám chybělo?

4. Máte na oddělení určeného patrona/školitele, na kterého se můžete kdykoliv obrátit o radu, pomoc?

- a) ano b) ne
-

5. Byl Vám předán zpracovaný plán zaškolení?

- a) ano b) ne
-

6. Věnoval se Vám v prvních dnech vedoucí pracovník dostatečně, vysvětlil Vám, co Vás čeká a co bude součástí zaškolení?

- a) ano b) ne
-

Komentář pozitivní

Komentář negativní

D. Seznam otázek pro THP – po 3 měsících

1. Měl(a) jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat školení potřebná k Vaší práci?

- a) ano b) ne

Co chybělo?

2. Byl Vám věnován dostatek času a pozornosti při adaptačním kolečku na jiných pracovištích?

- a) ano b) ne c) nezúčastnil se

Kde?

3. Dostal(a) jste po splnění úkolu zpětnou vazbu od jeho zadavatele?

- a) ano b) ne
-

4. Podpořil Vás pracovní kolektiv při zaškolování, když jste potřeboval(a)? Pomohl, poradil...

- a) ano b) ne c) spíše ano d) spíše ne
-

5. Realizoval(a) s Vámi Váš(e) nadřízený(á) schůzky, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?

- a) ano, pravidelně b) ano, nepravidelně c) zřídka d) ne, žádné jsme neměli
-

6. Měl(a) jste s Vaším vedoucím hodnotící rozhovor před ukončením zkušební doby, na kterém jste zhodnotili Vaše zaškolení a stanovili cíle pro další období?

- a) ano b) ne
-

**7. Uveďte prosím 3 věci, se kterými jste po zkušební době v Magně spokojen(a):
Uveďte prosím 3 věci, se kterými jste po zkušební době v Magně nespokojen(a):**

Komentář pozitivní

Komentář negativní