# Adaptace a vzdělávání nově příchozích zaměstnanců ve výrobním podniku

Pavlína Nantlová

Bakalářská práce
2016

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2015/2016

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Pavlína Nantlová** |
| Osobní číslo: | **H130248** |
| Studijní program: | **B7507 Specializace v pedagogice** |
| Studijní obor: | **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře** |
| Forma studia: | **kombinovaná** |
| Téma práce: | **Adaptace a vzdělávání nově příchozích zaměstnanců ve výrobním podniku** |

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**
**Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti andragogiky, podnikového vzdělávání a adaptačního procesu.**
**Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.**
**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.**
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**
**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**
**BARTOŇKOVÁ Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.**
**KOUBEK Jiří. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-033-3.**
**TURECKIOVÁ Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s.,2004. ISBN 80-247-0405-6.**
**VODÁK Josef a KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015

L.S.

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
*děkanka*

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2];
- podle § 60 [3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 26. 2. 2016 .....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdávané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li dílo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odepře-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jiného licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, z nichž první dvě kapitoly jsou věnovány základním teoretickým východiskům, kde je na základě studia odborné literatury popsáno podnikové vzdělávání, přijímání a adaptace nových pracovníků. Třetí kapitola se věnuje charakteristice vybrané organizace a její historii. Ve čtvrté, poslední kapitole teoretické části je popsán systém vzdělávání pracovníků ve společnosti HELLA. Praktická část je věnovaná analýze procesu přijímání a adaptace ve vybrané organizaci. Dotazníkové šetření, spolu s návrhy a doporučeními jsou závěrem bakalářské práce.



Klíčová slova:

podnikové vzdělávání, systém vzdělávání, systematické vzdělávání, analýza potřeb vzdělávání, adaptace, orientace, mentoring, zaškolování



## ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The bachelor thesis is divided into two parts. The first one, which is theoretical, consists of four chapters. The first two are focused on the basic theoretical background, where corporate education and training, recruitment and onboarding of new employees is described based on the study of a professional literature. The third chapter deals with characteristics of the chosen company and with its history. The system of corporate education and training in the company HELLA is described in the last theoretical chapter. The practical part is dedicated to the analysis of recruitment and onboarding process in the given company. The results of a questionnaire survey together with proposals are shown at the end of the thesis.



Key words:

Corporate education training, system of education and training, systematic education and training, education and training needs analysis, onboarding, orientation, mentoring, induction.

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat vedoucí této práce, paní PhDr. Heleně Skarupské, Ph.D., za čas, který vzniku této práce věnovala, za její podporu a trpělivost. Stejně velké díky patří respondentům, kteří se prostřednictvím odpovědí podělili o své zkušenosti a v neposlední řadě mé rodině, která mě po celou dobu mého studia na FHS UTB ve Zlíně podporovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

***„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým.“***

*Henry Ford*

# OBSAH

**ÚVOD** ..... **10**
**I TEORETICKÁ ČÁST** ..... **12**
**1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ** ..... **13**
1.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ..... 14
1.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ ..... 15
1.3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ..... 17
1.4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ ..... 19
1.4.1 Metody realizace vzdělávání ..... 20
1.4.2 Motivace ..... 21
1.5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ..... 22
1.5.1 Systém metod vyhodnocování ..... 23
1.5.2 Metody vyhodnocování ..... 24
1.6 UČÍCÍ SE ORGANIZACE ..... 25
1.6.1. Řízení znalostí ..... 26
1.6.2. Koncepce učící se organizace ..... 27
**2 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ** ..... **29**
2.1 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ ..... 29
2.2 ADAPTACE, ORIENTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ ..... 31
2.3 OBDOBÍ ADAPTACE ..... 33
2.3.1 Časový plán orientace ..... 34
2.3.2 Adaptační program ..... 36
**3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI** ..... **37**
3.1 GLOBÁLNĚ POSTAVENÝ, INOVATIVNÍ A NA VÝKON ORIENTOVANÝ RODINNÝ PODNIK ..... 37
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI ..... 37
3.3 POLITIKA FIRMY ..... 39
**4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI HELLA** ..... **41**
**II PRAKTICKÁ ČÁST** ..... **43**
**5 ANALÝZA PROCESU PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI** ..... **44**
5.1 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ..... 44
5.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ ..... 45
5.2.1 Adaptace THP a režijních dělníků ..... 45
5.2.2 Adaptace výrobních dělníků ..... 45
**6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ** ..... **47**
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ..... 50
**7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ** ..... **64**
**ZÁVĚR** ..... **66**
**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY** ..... **68**
**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK** ..... **70**
**SEZNAM OBRÁZKŮ** ..... **71**

**SEZNAM GRAFŮ ..... 72**
**SEZNAM PŘÍLOH ..... 74**

# ÚVOD

Tématem bakalářské práce je adaptace a vzdělávání nově příchozích zaměstnanců ve výrobním podniku. Proces přijímání a adaptace nového pracovníka je prvním procesem, který potká každého nového pracovníka, který nastoupí do organizace. Velmi záleží na tom, jakým způsobem je tento proces realizován a jak na nového zaměstnance první dny ve firmě zapůsobí. Ovlivňuje to celou řadu dalších procesů, které na tento navazují. Mezi tyto patří např. fluktuace. Proto by neměl být proces adaptace podceňován a měl by být důkladně naplánován a propracován.

Proces výběru výkonných a kvalitně pracujících zaměstnanců hraje klíčovou roli při rozhodování o budoucím vývoji podniku, neboť právě na zaměstnancích stojí mnohdy celkový úspěch podniku. Pro organizaci je tedy velmi důležité věnovat pozornost nově příchozím pracovníkům a udělat vše proto, aby u nich proces adaptace proběhl co nejsnáze a nejrychleji.

Zaškolování a vzdělávání nového pracovníka ve firmě jsou nedílnou součástí adaptačního procesu a proto je tomuto tématu věnovaná první část bakalářské práce. Je velmi důležité, jak jsou vzdělávací aktivity naplánované v návaznosti na pozici, na kterou nový pracovník nastupuje. Důležitý je také celý vzdělávací systém, který je ve společnosti nastaven. Vzdělávacím systémem máme na mysli promyšlenost a ucelenost vzdělávacích aktivit, přes jejich plánování, realizaci a vyhodnocování. Jedna věc je systém vzdělávání a druhá je systematičnost. Obě části musí být dobře propracované, aby mohly v praxi fungovat.

První dny nového pracovníka jsou pro jeho stabilizaci ve firmě velmi důležité. Toto období bývá doprovázeno nejistotou a spoustou otázek. Tomuto tématu bude věnována druhá část o přijímání a adaptaci, kde se dozvíme jaké kroky v těchto fázích je potřeba učinit, aby došlo k oboustranné spokojenosti, jak ze strany organizace, tak ze strany nového pracovníka.

Hlavním účelem mé bakalářské práce je zaměření se na výzkum a zjištění, **zda je proces adaptace a zaškolování ve vybrané organizaci správně nastaven a jak je vnímán novými zaměstnanci.** Získané informace z dotazníkového šetření se stanou základem pro návrhy a doporučení, které mohou být přínosné pro zefektivnění procesů v organizaci.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z teoretických východisek zpracovaných na základě odborných publikací a praktická část je zaměřena na výzkum a prezentaci jeho výsledků.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je nezbytné, aby investovaly do svých výrobních vstupů, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu, jak uvádějí ve své knize Vodák, Kucharčíková (2007, s. 54).

Vodák, Kucharčíková (2007, s. 54) dále tvrdí, že *pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivaci podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na podniky tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí*.

Měrtlová tuto myšlenku dále rozvádí (2014, s. 113). *Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a pokud si chce člověk udržet zaměstnatelnost, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem.*

Podle Měrtlové (2014, s. 113) musí být organizace v novém prostředí flexibilní a připravená na změny. Flexibilní organizaci dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Proto se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává důležitým úkolem personální práce. Dynamika rozvoje pracovních schopností musí být v předstihu v souladu s dynamikou rozvoje techniky využívané v organizaci a zabezpečit, aby pracovníci byli schopni pružně reagovat na požadavky měnícího se trhu a na potřeby neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků jako zácvik, školení, prohlubování znalostí na pracovním místě, ale stále více se rozvíjejí aktivity zaměřené na rozvoj osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobení jejich kultury kultuře organizace.

Organizace čelí mnoha vnějším vlivům, které je v důsledku nutí k přizpůsobování kompetencí – schopností svých lidí, jak tvrdí Kocianová (2010, s. 169). Dále ve své knize uvádí, že *lidé v organizacích tak musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na*

*svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové schopnosti, které v organizaci získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce.*

*Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i* ***rozvoj*** *znalostí, dovedností a schopností.* ***Výcvik (trénink)*** *lze charakterizovat jako osvojování (praktických) dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. V různých organizacích bude podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá. V každém případě platí, co platí téměř pro všechny personální aktivity – že i v oblasti vzdělávání a rozvoje je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace.*

*Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.*

Kocianová (2010, s. 169) dále poukazuje na fakt, že z hlediska personálního řízení je vzdělávání pracovníků významnou činností v systému provázaných personálních činností a že na jejich realizaci se zpravidla významně podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí pracovníci.

Vzdělávání je důležitou oblastí personální strategie a personální politiky i personálního plánování. Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj jsou nástroje k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je slaďování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti, tudíž je jednou z prioritních oblastí personálního řízení.

## 1.1 Systém vzdělávání

Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání dle Armstronga (2002, s. 496) je, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. **Systém** firemního vzdělávání podle je Bartoňkové (2010, s. 110) založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání,

- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání, neboli realizace vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Jak uvádějí Vodák, Kucharčíková (2007, s. 65), *systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem.*

*Správný výběr zaměstnanců do značné míry umožňuje splnit nároky podniku na úroveň pracovních schopností přijímaných zaměstnanců. Ve většině případů je však potřeba realizovat proces orientace pracovníka zahrnující další vzdělávání, kvalifikační růst zaměstnanců a rozvoj jejich schopností podle konkrétních požadavků pracovního místa (s ohledem na používanou technologii a organizaci práce) a podniku (strategie, kultura a zvláštnosti podniku). Tento proces bývá častěji uplatňován ve větších nadnárodních společnostech. Proces profesní orientace představuje jeden z důležitých úkolů personálního útvaru a překračuje rámec kvalifikace směrem k formování osobnosti zaměstnanců ve smyslu správného chování, správných hodnot, postojů a jejich motivace k dosahování osobních a podnikových cílů.*

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 66) je základním úkolem systému podnikového vzdělávání umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, dále získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.

## 1.2 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání, jak uvádí ve své publikaci Koubek (2005, s. 244). Jak dále píše, *vlastní cyk-*

*lus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí organizaci pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.*

To doplňují Vodák, Kucharčíková (2007, s. 69) tím, že *podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.*

**Identifikace a analýza potřeb vzdělávání**

Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na tom, abychom znali, co je třeba udělat a proč. Je třeba mít definovaný účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců, jak uvádí Armstrong (2007, s. 503)

Podle Cimbálníkové (2013, s. 93) vlastní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje začíná fází identifikace (zjišťování) potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Hroník nazývá tuto fázi identifikací vzdělávací mezery, rozvojových potřeb a možností, k níž přiřazuje dva vstupy – hodnocení pracovního výkonu a kompetencí pracovníka a strategii organizace.

Jak dále uvádí ve své publikaci Armstrong (2007, s. 503), *někdy se předpokládá, že analýza potřeb vzdělávání se musí soustřeďovat pouze na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, tj. na rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Tento rozdíl, tato mezera je tím, co musí vzdělávání a výcvik vyplnit.*

*Ale tento tzv. „model deficitu“ – který pouze dává do pořádku to, co bylo špatné – je omezený. Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.*

Proces identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se uskutečňuje ve třech etapách, jak popisuje Cimbálníková (2013, s. 94). V první etapě se provádí analýza organizačních cílů a kompetencí organizace. Aby vzdělávání bylo úspěšné a efektivní, je nutné sledovat celkovou strategii organizace a její cíle. V procesu analýzy cílů směřujících k identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je důležité přihlížet k organizační kultuře, která odráží systém hodnot – filozofii organizace. Ve druhé etapě se analyzují požadavky pracovních míst, požadované úkoly a výkony pracovníků. Údaje pro analýzu lze získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Získané údaje se porovnávají se skutečným stavem pracovníků, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů apod. výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání a rozvoje. Třetí etapa je zaměřena na analýzu osob, kdy individuální charakteristiky (kompetence) pracovníků jsou porovnávány s požadavky organizace.

Analýza je důležitá k tomu, abychom měli přehled o disproporci mezi současným stavem, kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst. Velmi důležité je znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, ze kterého organizace čerpá pracovní síly.

Cimbálníková (2013, s. 94) dále uvádí, *že velmi často se potřeba vzdělávání* ***opírá o požadavky vedoucích liniových manažerů****, které jsou organizací zpravidla respektovány. Na druhém místě jsou to požadavky samotných pracovníků.* Vychází se také z pravidelného hodnocení pracovníků, při němž se zjišťuje potřeba vzdělávání, a také jsou zde definované úkoly na příští období. Stejně tak se zde stanovuje plán osobního rozvoje pracovníka.

## 1.3 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a

skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry, uvádí Bartoňková (2010, s. 112).

Každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně, říká Armstrong (2007, s. 505) a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo, když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle programu a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti (konečné chování). Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle dané akce.

Dále také Armstrong (2007, s. 506) uvádí, že *pozornost je třeba věnovat poučení plynoucímu z teorií učení, zejména pak takových, jako je poznávací (kognitivní) teorie, teorie učení se ze zkušeností a sociální teorie.* Tyto teorie vysvětlují, jak je důležité poskytovat příležitosti k učení lidem samotným a také jak důležité je učit se od jiných lidí. Velmi důležitá je i podpora ze strany vedení, ze strany liniových manažerů a také ze strany specialistů pro vzdělávání. Organizace přitom musí zajistit, aby existovala zařízení poskytující učební materiály včetně e-learningových programů.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 81) by každý dobrý plán vzdělávání měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká **témata vzdělávání** je třeba zajistit – vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí. Je vhodné, když je vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku, kdy ve vzdělávání jsou zohledněna specifika podniku i jeho zvláštní požadavky.
- Jaká bude **cílová skupina** účastníků – je vhodné, aby cílová skupina účastnící se stejné vzdělávací aktivity byla homogenní, tedy aby její účastníci měli přibližně stejné funkční zařazení, byli na stejné úrovni ve vědomostech i schopnostech. Pokud to charakter vzdělávací akce umožňuje, je vhodné, aby se procesu vzdělávání zúčastnili manažeři spolu s ostatními pracovníky. Je to velmi motivující a poskytuje to i možnost vyřešení různých vnitřních problémů podniku v relativně klidném prostředí.
- Jakými **metodami a technikami** se má vzdělávání realizovat – existuje mnoho tradičních i moderních metod, jak indoor, tak outdoor, orientovaných na podporu aktivity i tvořivosti pracovníků.

- Která **vzdělávací instituce** bude zvolena – na trhu působí velké množství vzdělávací a poradenských institucí. Vzdělávání v podniku může tedy být realizováno různými institucemi, případně jednotlivci, například: 1. interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím (školicím) centrem, 2. externími institucemi, což mohou být veřejné nebo podnikatelské subjekty. Výběr vhodného subjektu, který bude v podniku realizovat vzdělávání, je ovlivněn předcházejícími zkušenostmi podniku se vzdělávacími organizacemi, referencemi od jiných podniků, v nichž tyto organizace už působily, atd.
- **Kdy** a v rámci **jakého časového období** se vzdělávání uskuteční – zda bude vzdělávání kontinuálním procesem, bude se opakovat v pravidelných časových intervalech, nebo půjde o jednorázovou akci.
- **Kde** se vzdělávání uskuteční – může být realizováno přímo v podniku nebo i mimo něj. Je-li to možné, osvědčuje se organizování vzdělávacích aktivit mimo, například v horském prostředí. Účastníci nejsou rušeni řešením operativních pracovních problémů a jsou schopni lépe se soustředit na přijímání nových podnětů. Kromě toho ve volném čase mohou relaxovat, což je velmi motivující.
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné **hodnocení** vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu. Zhodnocení vzdělávacího plánu je důležité z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání. Mělo by být orientováno na otázku propojenosti vzdělávacího plánu se strategií podniku a strategií rozvoje lidských zdrojů na efektivitu tohoto propojení, na dostatečnou pružnost vzdělávacího plánu vůči změně podmínek atd.
- Jaké jsou **náklady** na vzdělávání – do nich je třeba započítat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, na mzdy lektorů, ale i vyčíslený takto vynaložený pracovní čas účastníků (alternativní náklady). Účinnost vzdělávání hovoří o dosahování stanovených cílů a jejich uplatnění v pracovním procesu. Efektivita vzdělávání se týká nákladů a času na předávání poznatků až do úrovně s požadovanou účinností.

## 1.4 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání, jak píše ve své kni-

ze Vodák, Kucharčíková (2007, s. 83). Fáze realizace se skládá z několika důležitých prvků, jakými jsou: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

*Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání*, jak uvádí Armstrong (2007, s. 463). Dále říká, že cíle by měly být přijatelné a dosažitelné, aby si osoba mohla posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by si měli cíle stanovovat sami. Výsledky vzdělávání musejí být jasné. Pokud je osoba vnitřně motivovaná bude se jí snáze dosahovat cíle. Přesto je nutné mít někoho, kdo pomáhá a vzdělávání usnadňuje, např. mentor. Obsah vzdělávání by měl být rozdělen do menších modulů, z nichž každý má mít nějaký cíl.

Šikýř (2014, s. 127) uvádí, že *vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání, která umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*. Rozlišuje dvě **metody vzdělávání**, a to vzdělávání **na pracovišti** a **mimo pracoviště.** Vzdělávání na pracovišti je prováděno převážně na běžném pracovišti zaměstnance a během jeho pracovní doby.

### 1.4.1 Metody realizace vzdělávání

Mezi metody vzdělávání na pracovišti můžeme zařadit:

- **Instruktáž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí nápodobou a pozorováním práce zkušeného školitele.
- **Asistování** – zaměstnanec asistuje zkušenému školiteli. Při této metodě hrozí, že si zaměstnanec osvojí i některé nevhodné pracovní návyky.
- **Pověření úkolem** – školitel pověří zaměstnance, aby splnil daný úkol. Tato metoda vede k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce.
- **Rotace práce** – zaměstnanec je dočasně přemísťován na jiná pracovní místa. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance.
- **Koučing** – zaměstnanec se učí pod vedením kouče, což je osoba schopná komunikovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance k iniciativě.
- **Mentoring** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, což je odborník v určité oblasti a který je schopen předat zkušenosti a poradit zaměstnanci.

Metody, které se používají mimo pracoviště, se aplikují převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců. Mezi tyto metody se řadí:

- **Přednáška** – zaměstnanec se učí při výkladu školitele. Tato metoda snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si nabytých znalostí.
- **Seminář** – zaměstnanec se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k tomu, aby si aktivně osvojovali předávané znalosti a dovednosti.
- **Demonstrování** – školitel demonstruje (předvádí) určitý pracovní postup v modelových nebo reálných podmínkách. Zaměstnanci si reálně osvojují znalosti a dovednosti.
- **Případová studie** – zaměstnanci při této metodě společně hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Tato metoda podporuje týmovou spolupráci.
- **Outdoorové aktivity** – zaměstnanci se ve volné přírodě učí prostřednictvím sportovních aktivit, bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti, které poté uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce.

### 1.4.2 Motivace

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu, jak ve své knize uvádějí Vodák, Kucharčíková (2007, s. 84). Dále uvádějí, že *jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlédnout k motivaci účastníka k učení.* Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci podle nich působí:

- Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit.
- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

Motivační působení mnohých podniků je zaměřeno na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem. Podniková kultura vý-

znamně ovlivňuje dosažení úspěchu podniku. Důležitým nástrojem pozitivního ovlivňování podnikové kultury a ztotožnění pracovníka s podnikem jsou i rozvojové vzdělávací projekty. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86)

Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 462) *lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných*.

## 1.5 Vyhodnocování vzdělávání

Definice vyhodnocování vzdělávání dle Armstronga (2007, s. 508) zní: *Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.*

*Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Také potřebujeme vědět, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení*, jak píše ve své knize Hroník (2007, s.177). Dále uvádí, že zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí z celého cyklu. Právě proto se autor pozastavuje nad tím, že v publikacích, které se věnují problematice řízení lidských zdrojů a jejich rozvoji je tomuto tématu věnováno velmi málo prostoru.

Tureckiová (2004, s. 106) se vyhodnocování efektivity vzdělávání věnuje ve své knize na dvou stranách, přičemž říká, že *efektivita (účinnost) procesu podnikového vzdělávání je ovlivňována řadou faktorů, k těm nejdůležitějším patří zejména:*

- *Klíčové postavy systému podnikového vzdělávání.*
- *Proces identifikace vzdělávacích potřeb a výběr priorit potřeb vzdělávání, včetně vyhodnocení efektivity výběru priorit.*
- *Úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání.*
- *Kvalita zpracování vzdělávacího projektu.*
- *Výběr typu vzdělávání a v návaznosti na to.*
- *Výběr forem a metod vzdělávání.*

- *Výběr a diagnóza účastníků vzdělávání.*
- *Kvalita provedení vzdělávací akce.*
- *Kvalita, respektive připravenost vzdělavatelů.*
- *Kvalita vyhodnocení.*
- *Monitoring (průběžné sledování).*

Jak píší Vodák, Kucharčíková (2007, s. 114) *v procesu podnikového vzdělávání by měl být důraz kladen na osvojení myšlenky potřeby vzdělávání. Vrcholový management, střední management i jednotliví pracovníci by všichni měli být spoluzodpovědni za efektivitu realizace všech fází vzdělávání*. Mezi klíčové subjekty vzdělávání řadí nejen vrcholový, střední management a účastníky, ale také externí odborníky, případně interní a externí zákazníky, kteří zajišťují a ovlivňují dosahování požadovaných výsledků ve vzdělávání. Jak dále autoři uvádějí *důležité je zejména, aby management souhlasil se vzdělávacími cíli. Tak bude získán ke spolupráci na vyhodnocování výsledků vzdělávání už na samém počátku jeho přípravy*.

Autoři dále uvádějí, že už v samotném procesu plánování a přípravy vzdělávacích aktivit by měl být dostatečně dlouhý čas věnován přípravě způsobů a metod, jimiž budou v průběhu i po skončení podnikového vzdělávání jednotlivé aktivity vyhodnocovány. Dále pak je potřeba zvolit způsob zpracování a uchování získaných informací.

### 1.5.1 Systém metod vyhodnocování

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek, jak uvádí ve své knize Hroník (2007, s. 178). Dále píše, že *nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo „zvenčí"). Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka-papír" nebo v elektronické podobě.*
*Rozšířeným a známým členěním metod měření je model, který vychází z Kirkpatricksova příspěvku.*

- *Úroveň reakce (dotazníky spokojenosti apod.).*
- *Úroveň učení (testování znalostí).*
- *Úroveň chování (zhodnocení dovedností).*

- *Úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti).*
- *Úroveň postojů.*

Dle Hroníka může být autorem hodnocení sám subjekt, tedy účastník vzdělávací aktivity nebo objekt – pozorovatel, který se samotného vzdělávání nezúčastnil. Dle časového hlediska rozlišujeme metody s dlouhodobým časovým horizontem, nejčastěji s tří až šestiměsíčním odstupem nebo s krátkodobým časovým horizontem, který je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce po skončení akce.

### 1.5.2 Metody vyhodnocování

Mezi metody, které je možno použít k vyhodnocování jednotlivých aktivit v průběhu vzdělávání patří:

- **Přehodnocení aktivity** – lektoři za pomoci vhodně zvolených otázek zjišťují, co uskutečněná aktivita dala účastníkům pro jejich osobní rozvoj. Tato metoda nemusí být dostatečně přínosná při práci s většími skupinami účastníků.
- **Dotazník** – nevýhodou této metody je časová náročnosti a anonymita. V případě, že je dotazník vyplňován pravidelně po každé vzdělávací činnosti, může být pro účastníka zrcadlem jeho růstu.
- **Akční plán –** na závěr vzdělávací akce je vhodné poskytnout účastníkům čas k zamyšlení a k přípravě akčních plánů, kde si každý stanoví „co konkrétně budu dělat jinak“ – v podstatě jde o to, že účastníci budou získané poznatky a dovednosti uplatňovat a využívat ve své praxi a že vzdělávací aktivita nebyla zbytečná.
- **Videoreflexe –** vhodná metoda s menším počtem účastníků, kdy umožňuje vidět sebe sama v akci a zároveň využít zpětné vazby od ostatních účastníků i lektorů.
- **Vyhodnocení učení** – metoda, která se používá zejména pří vícedenní vzdělávací aktivitě. Může jít o individuální nebo skupinovou aktivitu, která je zařazena buď na konec uceleného bloku, nebo na konec či začátek dne.

Metod a nástrojů vyhodnocování vzdělávacích aktivit je několik, proto jak tvrdí ve své knize Vodák, Kucharčíková (2007, s. 141) *při aplikování různých metod na jednotlivých úrovních procesu vyhodnocování podnikového vzdělávání je užitečné mít jasný a stručný přehled o vhodnosti jejich použití, a to z více úhlů. Mezi požadovanými výstupy vyhodnocování a k tomu potřebnými vstupy je třeba vždy najít jistou míru vyváženosti.*

## 1.6 Učící se organizace

Podle Častorála (2013, s. 264) neexistuje obecně zavedená definice učící se organizace. Učící se organizace je soubor teoretických přístupů a metod, které slouží k řešení složitých úkolů. Učení se je záležitostí živých organizmů, což jim v přírodě dává mimořádné postavení. Toto s sebou nese i adaptaci na neustále se měnící prostředí.

Rozhodování v učící se organizaci zahrnuje vytyčení počátečního a cílového stavu, kdy za pomoci následných akcí dosahujeme cílového stavu. Při výběru akce je důležité respektovat příslušná omezení.

Častorál (2013, s. 264) dále uvádí: *Strategický znalostní management a učící se organizace jsou od sebe neoddělitelné. Učení se v organizaci, resp. organizační učení umožňuje vytvářet a sdílet znalosti, rozvíjet znalostní báze, které jsou nezbytné pro strategický znalostní management. Strategický znalostní management naopak pomáhá vytvářet podmínky a otevírat potenciál pro učení se.*

Je důležité, aby organizace dávala prostor pro naplňování osobních vizí a touto tvůrčí invencí uvolňovala energii tvořivého procesu. Jinak se ztrácí nadšení a tvůrčí zápal a jednotlivci v týmech poté odvádějí jen malou část své potenciální energie. Smyslem je sladit a usměrnit energii, která je ukryta v myslích a mobilizačních rezervách pracovníků.

Častorál (2013, s. 266) dále definuje *faktory odlišující klasické vzdělávání od učící se organizace:*

- *objekt vzdělávání se postupně mění na subjekt vzdělávání (se svými aktivitami a osobními cíli),*
- *časové omezení klasického vzdělávání se mění na celoživotní vzdělávání,*
- *neexistuje rozdíl mezi interním a externím vzděláváním,*
- *zaměření je orientováno na individuální potřeby,*
- *vytváří se odpovídající klima a znalostní podmínky v organizaci,*
- *pozornost věnována manažerovi (zaměstnanci) jako objektu vzdělávání, se mění a soustřeďuje na celou organizaci,*
- *učení jednotlivců a učení se v rámci celé organizace se neodděluje, naopak se hledá jejich úzké propojení,*
- *jde o učení se jednotlivců i celé organizace.*

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 42) *učící se organizace je charakteristická vytvářením získáváním a přenášením znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy. Jinými slovy, učící se organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních i externích situacích. Slovo učení podtrhuje zaměření na znalosti a kompetence a úzce souvisí s intelektuálním a lidským kapitálem. Individuální učení je důležité jako základ kolektivního učení podniku. Co se naučí, mělo by být dostupné i ostatním zaměstnancům v podniku.*

Podle těchto dvou autorů je týmové učení životně důležité hlavně proto, že v moderních podnicích jsou základní učící se jednotkou především týmy, a nikoli jednotlivci. Podle nich je velký rozdíl v tom, když hovoříme o týmech v kontextu podniku a něco jiného skutečně týmově pracovat a žít.

### 1.6.1. Řízení znalostí

*Do každodenního pracovního života pevně zakotvené principy řízení znalostí umožňují zaměstnancům efektivně vyhledat potřebné zdroje informací, dokumentované podklady a seznámit se s výsledky pracovních postupů, a to nejen v rámci společnosti, ale i za jejími hranicemi*, jak se můžeme dozvědět z knihy od Dvořákové a kol. (2012, s. 300).

Informační technologie podporují řízení znalostí a jsou s nimi spojovány. Mezi procedury, které tvoří „management znalostí“ patří zejména: zpracování znalostí, distribuce znalostí, sdílení znalostí, aktualizace databáze znalostí. Dle Dvořákové a kol. *každý podnik, v různé míře stavuje hlavní předmět podnikání. Pro všechny však platí, že pouze sdílením, ať osobním či vzdáleným, znalosti skutečně rostou a nestávají se tak jen souborem informací.*

Tipy, které uvádí Dvořáková a kol. pro řízení znalostí mohou být např.:

- osvojení znalostí, tj. jakým způsobem a jak často budeme zachycovat průběh událostí
- kategorizace znalostí – definice základních typů znalostí, které v podniku máme a chceme mít
- na úrovni definice podnikových procesů, např. v rámci business proces modelu - jakou přidanou hodnotu znalosti vytváření, jak se do ní transformují
- na úrovni řízení lidí vytvoření know-who listu – kdo vlastní jakou osobní znalost, jak jsou osobní znalosti rozvíjeny

- na úrovni IS – kde a jak jsou jaké znalosti dokumentovány
- na úrovni řízení – zachycení toho, jak jsou osobní znalosti využívány a především sdíleny
- na úrovni strategie – jaké znalosti máme nebo chceme mít, které nám umožní vytvořit konkurenční výhodu, jaké nové příležitosti vytváří náš znalostní potenciál.

### 1.6.2. Koncepce učící se organizace

Za základní přístup k problematice podnikového vzdělávání lze považovat v současnosti přístup systematický, jak píše Tureckiová (2004, s. 108). Dále uvádí, že *na základech dobře fungujícího systému podnikového vzdělávání pak může dojít k vybudování učící se organizace. Zatímco systém podnikového vzdělávání je jedním z dílčích systémů práce s lidmi ve firmě, je učící se organizace založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive „zdokonalování" a rozvoje. Tato základní premisa se promítá v její strategii a v kultuře, která již vzdělávání nejen podporuje, ale bývá označována přímo jako „kultura vzdělávání"*.

Rozvoj lidských zdrojů a sdílení znalostí jsou základní cestou ke zvýšení produktivity podniku, jak ve své knize uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 303). Jak dále uvádí, *kritické ovšem je zajistit, aby si zaměstnanci to, co se „naučili", také uchovali a následně i využili při práci.* V opačném případě se rozvoj stává investicí, která nenávratně mizí. Za stěžejní aktiva jsou v poslední době považováni tzv. talentovaní zaměstnanci a lídři, kteří se stávají čím dál vzácnějším zdrojem. Podniky v poslední době investice do rozvoje minimalizují, to se ale z dlouhodobého hlediska prosperity podniku může ukázat jako osudová chyba.

Podle Tureckiové (2004, s. 109) koncepce učící se organizace souvisí s vnitřním prostředím firmy a s jejím **„lidským kapitálem**", dále s tím – kam firma směřuje, jak se chce uplatnit na trhu, jaké má prostředky k udržení konkurenční výhody a jaké systémové nástroje k tomu použije. *V koncepci učící se organizace se firma učí prostřednictvím svých členů, kteří pro sebe, ale i pro svoji organizaci (firmu) získávají znalosti, dovednosti, zkušenosti… Díky nim a všestranné podpoře vedoucích pracovníků vzrůstá ochota i schopnost měnit pracovní návyky (pracovní chování) a také – zde především – pracovní postoje a hodnoty. „Nastavením" a řízením firemní kultury, zaměřené na vzájemné učení, mohou lidé ve firmě lépe rozvinout své schopnosti, využívat svůj potenciál a iniciovat nejen vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů organizace.*

Na závěr kapitoly o koncepci učící se organizace Tureckiová (2004, s. 110) použila slova Henryho Forda, který vhodně formuloval „individuální užitek“ vzdělávání: ***„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým.“***

# 2 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

V této kapitole se zaměříme na teoretické poznatky z oblasti přijímání a adaptace nových pracovníků v organizaci. Tímto procesem se zabývá útvar řízení lidských zdrojů, který má v současné době většina zaměstnavatelských společností. Zpočátku je tedy nutné tyto pojmy definovat a určit, co vše mají za úkol.

## 2.1 Přijímání pracovníků

***Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.*** Takto definuje pojem přijímání pracovníků ve své knize Koubek (2005, s. 178). Dále zde uvádí, že přijímání pracovníků *lze chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.*

Podobně definuje přijímání pracovníků Častorál (2013, s. 188). *Přijímání nových pracovníků a jejich orientace je procesem personálního organizování. Skládá se z řady dílčích procesů, které na sebe bezprostředně navazují. Pokud bylo rozhodnuto, že byl uchazeč vybrán, oficiálně mu to bylo sděleno a on nabídku přijal, je připraven ke spuštění proces začínající dnem nástupu pracovníka do organizace.*

Podle Častorála (2013, s. 188) se den nástupu pracovníka organizačně odvíjí těmito počátečními etapami:

1. **Prvotní nezbytné formální náležitosti a úkony** – do této oblasti patří zejména pracovní smlouva, což je základní dokument právního výkonu pracovní činnosti. Před jejím podpisem je pracovník seznámen s náplní práce na pracovním místě a se svými právy a povinnostmi. Koubek (2005, s. 178) k tomuto dodává, že *bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka nebo pracovníka, jehož pracovní zařazení v organizaci se podstatněji mění, s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak*

*z povahy práce na příslušném pracovním místě. Současně zodpoví případné dotazy pracovníka. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem pracovní smlouvy.*

Koubek (2005, s. 179) dále doplňuje, že *před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.*

Dále do této oblasti zahrnujeme založení evidence a evidenční listy. Pracovník do evidence zakládá zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Povinností organizace je do 8 dnů od přijetí pracovníka přihlášení k sociálnímu pojištění u územně příslušné správy sociálního zabezpečení a přihlášení ke zdravotnímu pojištění u zdravotní pojišťovny.

2. **Uvedení pracovníka na pracoviště** – personalista uvádí nového pracovníka k jeho nadřízenému. Součástí uvedení pracovníka na pracoviště je jeho seznámení s právy a povinnostmi, pracovními předpisy a se spolupracovníky. Pracovník si inventárně přebírá zařízení na pracovišti a pracovní pomůcky. Podle Koubka (2005, s. 180) je velmi důležité, aby nový pracovník nastoupil do příjemného, estetického prostředí a aby jemu přidělený pracovní prostor byl uspořádán tak, jak se to později bude od něj vyžadovat. Je velmi vhodné pracovníka povzbudit a vyjádřit mu důvěru.

Armstrong (2007, s. 395) uvádí **čtyři cíle** uvádění nových pracovníků do organizace:

- *Překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé.*
- *Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.*
- *Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.*
- *Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.*

Podle Armstronga (2007, s. 396) je uvádění pracovníků do organizace důležité z následujících důvodů:

- **snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků** – vyplatí se věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace, první dojem je důležitý stejně jako dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání. Náklady spojené s odchodem nedávno přijatých pracovníků mohou být značné.

- **zvyšování oddanosti** – oddaný pracovník je ten, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a usilovně pracovat.
- **objasňování psychologické smlouvy** – psychologickou smlouvu tvoří implicitní, nepsané přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které se od pracovníků očekává, i toho, co mohou pracovníci naopak očekávat od svých nadřízených. Týká se norem, hodnot a postojů.
- **urychlování pokroku v učení** – je důležité zajistit, aby k učení docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne.
- **adaptace na sociální prostředí** – pokud proběhne proces socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí hladce, noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci.

## 2.2 Adaptace, orientace nových pracovníků

*Po zdárném průběhu výběrového řízení následuje řada dalších činností ve firmě, které odstartují pracovní dráhu a kariéru nového zaměstnance. Aby došlo k rychlému zapracování, seznámení se s pracovním prostředím a spolupracovníky, je potřeba efektivně organizovat proces adaptace (orientace) nového zaměstnance ve firmě,* jak uvádí (Měrtlová, 2014, s. 61).

Podle Měrtlové (2014, s. 61) jde především o oblasti **sociální** a **pracovní** adaptace. U sociální adaptace je podstatou vlídné přijetí, určení patrona aspoň pro první týden, který se bude o nového pracovníka starat. Výsledkem je psychická pohoda nového zaměstnance, který se rychleji orientuje v nových vztazích i pracovních úkolech. Při pracovní adaptaci dochází k zácviku podle popisu práce na pracovním místě a také umožňuje poznat, jak firma funguje, pracovník poznává prostorové rozložení budov a hal ve firmě.

Koubek (2005, s. 180) definuje orientaci pracovníků takto: *Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků předcházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované*

*úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.*

Koubek (2005, 181) dále uvádí, že orientace probíhá jednak po formální linii, ale také neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces, který je zajišťován personálním útvarem a přímým nadřízeným a ve druhém případě jde o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Mnohdy je pro adaptaci nového pracovníka efektivnější právě proces neformální, spontánní.

Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce v útvaru i organizaci a ztotožnil se s cíli organizace. Orientace tak zkracuje dobu adaptace, po kterou pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem.

Existují tři oblasti orientace, jak uvádí Měrtlová (2014, s. 62):

- **celopodniková** – je společná pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na charakter a obsah jejich práce,
- **útvarová (skupinová, týmová)** – týká se organizační jednotky, v níž je pracovní místo nového pracovníka. Bává společná pro všechna pracovní místa v útvaru,
- **orientace na konkrétní pracovní místo** – je obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu pracovního místa.

Podle Armstronga (2007, s. 379) by nový zaměstnanec měl dostat pro lepší orientaci **příručku pracovníka**, což je brožurka obsahující vše, co by měl pracovník znát a která by mu pomohla lépe se ve firmě adaptovat. Měla by obsahovat:

- stručnou charakteristiku podniku,
- základní pracovní podmínky,
- odměňování, nemoc a pracovní neschopnost,
- udělování volna,
- podniková pravidla,
- disciplinární postupy,
- postupy pro přiznávání kvalifikace,
- postup při stížnostech,

- postup při povyšování pracovníků,
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péči a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péči o pracovníky,
- pravidla pro telefonování a korespondování,
- pravidla pro používání elektronické pošty, cestovné a diety.

## 2.3 Období adaptace

*Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců*, jak uvádí ve své publikaci Hroník (2007, s. 130). Adaptační proces tedy obvykle přesahuje zkušební dobu, a to zejména u lidí disponujících znalostmi.

Jako důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu Hroník (2007, s. 130) uvádí:

- Co nejrychleji dosáhnout standardní výkonnosti.
- V prvním roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu (po roce na míru fluktuace působí jiné faktory).
- Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ pracovník sám sebe zařadí, do jaké ho zařadí druzí, což významně určuje kvalitu výkonu. Je tedy součástí rozvoje kariéry.

Podle Hroníka (2007, s. 130) jsou nejčastějšími úskalími adaptace: přesycení informacemi a formalitami během krátké doby, pověřování podřadnými úkoly a pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamená v jeho výkonu.

Pro nového pracovníka bývá obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou, v krátké době, jak uvádí Koubek (2005, s. 187). Ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Orientace by měla být rozprostřena do delší-

ho časového úseku. Nelze ji provést během jednorázového školení. Také ji nelze provést pouze pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná forma by měly být účelně sladěny.

Velmi důležité podle Koubka (2005, s. 187) je proces orientace dobře naplánovat a provádět pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i k osobnosti pracovníka procházejícího orientací. Urban (2013, s. 32) k tomu dodává, že *k důležitým nástrojům adaptace patří zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Zaměřovat by se měly nejen na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to, jak je firma s jeho pracovním chováním spokojena a čím by mu mohla při jeho zapracování pomoci.*

### 2.3.1 Časový plán orientace

*Časový plán orientace je individuální pro každou organizaci a pro každého nově přijímaného pracovníka,* jak uvádí ve své publikaci Častorál (2013, s. 189). Potřebná je různá doba a různé metody použité v procesu orientace. Tento proces může být zvládnut během několika dní, nebo se může protáhnout na několik měsíců. Proces orientace by měl mít stanovenou horní hranici (např. půl roku), a ta by měla být dodržována. Další rozvoj a vzdělávání pracovníka může být upraven dle jeho kariérního plánu.

Časový plán dle Častorála (2013, s. 190) je vymezen:

- *přípravou a podpisem pracovní smlouvy,*
- *dnem nástupu na pracovní místo,*
- *termíny pohovorů s nadřízenými a spolupracovníky,*
- *krátkodobými školeními a semináři,*
- *závěrečným hodnocením.*

Podle Armstronga (2007, s. 399) by měly probíhat formální informační kurzy pro nové pracovníky, které poskytnou skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně. Je třeba také rozhodnout, kdo se zúčastní a kdy. Ideálně by měly být tyto kurzy zorganizovány pokud možno co nejdříve po nástupu do zaměstnání. Jestliže je v organizaci dostatečné množství nových pracovníků je možné tomuto kurzu věnovat polovinu prvního dne zaměstnání nebo celý den v průběhu prvního týdne. Kurzy ovšem mohou být odloženy do doby, dokud nebude k dispozici dostatečné množství nových pracovníků. Jak dále Armstrong (2007, s. 399) uvádí, *pokud je takový odklad nutný, je důležité,*

*aby noví pracovníci dostali nejdůležitější informace hned v den nástupu, a to buď od personalisty, nebo od bezprostředního nadřízeného.*

Měrtlová (2014, s. 62) ve své knize uvádí tento postup orientace:

- Předání písemných materiálů pro rozhodnutí přijmout pracovníka.
- Při podepsání smlouvy získání dalších písemných a ústních informací ze strany budoucího nadřízeného a pracovníka personálního útvaru.
- Po podepsání smlouvy před nástupem je dobré udržovat kontakt s pracovníkem a pomáhat např. s ubytováním či poskytovat potřebné informace.
- V den nástupu lze provést ústní orientaci, následuje seznámení pracovníka s organizací a útvarem, seznámení se spolupracovníky, prvními pracovními úkoly.
- První týden – pohovory s nadřízenými, dochází k plánování prvních pracovních úkolů.
- Druhý týden - pracovník začíná plnit své povinnosti dle svého pracovního místa, mělo by se realizovat setkání s bezprostředním nadřízeným a také s pracovníkem personálního útvaru.
- Třetí a čtvrtý týden – pracovník může absolvovat krátká školení, je nutný kontakt s bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k tomu, aby se zhodnotil dosavadní průběh orientace a řešily se případné problémy.
- Druhý až pátý měsíc – nový zaměstnanec postupně zastává všechny přidělené úkoly, 1x za dva týdny se setkává se svým nadřízeným, aby vyhodnotili dosavadní orientaci. V tomto období jsou možná krátká školení o kvalitě, produktivitě, technologii.
- V 6. měsíci se orientace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon nového zaměstnance, dochází k projednávání plánů dalšího profesního a sociálního rozvoje.

Závěrem Měrtlová (2014, s. 63) dodává, že *někdy zejména větší firmy mají připraveny orientační balíčky, které jsou vytisknuté a seznamují nového zaměstnance s okruhem celopodnikové a úsekové orientace. Je možné použít i videonahrávky, kde jsou představeny mise, vize, hodnoty firmy a pracovník si tak rychleji udělá obrázek o svém novém zaměstnavateli.*

### 2.3.2 Adaptační program

*Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců,* jak uvádí ve své knize Dvořáková (2012, s. 162). Podle autorky toto je právě důvodem proč jsou firmy ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci pracovníků. Program mj. seznamuje s organizační kulturou, vysvětluje hodnoty a normy organizace a podněcuje jeho angažovanost. Adaptační program by měl v sobě zahrnovat jak rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům, tak specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců.

Orientace nových zaměstnanců by měla probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personální útvar poskytuje novému zaměstnanci informace k celopodnikové orientaci a vedoucí organizační jednotky informuje nového zaměstnance o úkolech a postavení jednotky. Přímý nadřízený ho seznamuje s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a předpisy o bezpečnosti práce. Člen pracovní skupiny se může stát i patronem nového zaměstnance. Jeho úkolem je zaškolit nového zaměstnance do výkonu práce a usnadnit mu orientaci v sociálních vztazích.

Jak dále uvádí Dvořáková (2012, s. 163) *součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže.*

Dle Dvořákové (2012, s. 163) je nejefektivnější zpětnou vazbou rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem kdy přímý nadřízený má možnost řešit pracovní i sociální záležitosti na pracovišti. Adaptovanost nového zaměstnance může být posuzována také vedoucím organizační jednotky, patronem nebo spolupracovníky. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Získané informace se poskytují personálnímu útvaru, který je použije ke zdokonalování adaptačního programu.

# 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole se seznámíme se společností HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o., ke které se vztahuje praktická část výzkumu. Ve společnosti pracuji na pozici specialista vzdělávání. Ve firmě jsem zodpovědná za vzdělávání zaměstnanců a za samotnou organizaci vzdělávacích aktivit. V oblasti dalšího profesního vzdělávání mám již několikaleté praktické zkušenosti. Spolupracuji na vytváření interních podnikových systémů, dalšího odborného vzdělávání na konkrétní profese, na spolupráci s vysokými školami v rámci praktické přípravy studentů na budoucí povolání. Zároveň se podílím na přípravě procesu adaptace nových pracovníků ve firmě, a to je také důvodem výběru organizace, ve které výzkum proběhne.

## 3.1 Globálně postavený, inovativní a na výkon orientovaný rodinný podnik

HELLA KGaA Hueck & Co. je globálně postavený, nezávislý rodinný podnik s přibližně 25 000 zaměstnanci v 70 pobočkách ve více než 30 zemích. HELLA vyvíjí a vyrábí pro automobilový průmysl komponenty a systémy světelné techniky a elektroniky. Disponuje jednou z celosvětově největších obchodních organizací k distribuci autodílů, příslušenství, diagnostiky a servisních služeb. S více než 3 800 zaměstnanci ve výzkumu a vývoji patří HELLA k významným inovátorům na trhu. Kromě toho patří koncern HELLA k top 50 světovým dodavatelům pro automobilový průmysl a 100 největším německým průmyslovým podnikům.

## 3.2 Historie společnosti

| | |
|---|---|
| Založení dceřiné společnosti HELLA AUTOTECHNIK s.r.o. v ČR | **1992** |
| Zahájení stavby „na zelené louce“ | **1993** |
| První výrobky opouští Mohelnici (Škoda Felicia) | **1994** |
| Zahájení činnosti Technického centra (vlastní vývoj výrobků) | **1995** |
| Založení skupiny pro vývoj a výrobu montážních linek pro HELLA koncern | **1997** |
| Vybudování a zahájení činnosti Testovacího centra (zkušebna) | **2004** |
| Otevření konstrukční kanceláře ve Vědecko-technologickém parku v Ostravě | **2011** |
| Výstavba nové výrobní haly a zahájení výroby zadních skupinových svítilen | **2012** |
| Nové centrum optiků a konvenčních modulů | **2014** |
| Opto-mechatronický proces pro vývoj Full LED světlometů a svítilen | **2015** |

V Mohelnici postupně vznikly tři společnosti:

- **HELLA AUTOTECHNIK, s. r. o**., (HAT), která prováděla výzkum, vývoj, testování a měření v oblasti světelné techniky pro automobilový průmysl. Zaměřena byla na vývoj pro HAN, ale i ostatní sesterské společnosti koncernu HELLA;

- **HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s. r. o**., (HAN), zabývající se výrobou a prodejem, instalacemi, opravami elektrických a elektronických strojů a přístrojů – pro automobilový průmysl;

- **HELLA Corporate Center Central & Eastern Europe** (HCCCEE), zabývající se podporou a službami v oblasti administrativy a správy pro dceřiné společnosti Skupiny HELLA Mohelnice. HCCCEE bylo zaměřeno na tyto činnosti: ekonomické (účetnictví, controlling, předkalkulace aj.), personální, mzdové a BOZP, nákup (projektový, sériový, kvalita u dodavatele)

1. března roku 2014 došlo k fúzi těchto tří společností, které jsou nyní nazývány HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.

Obrázek č. 3.1: **Správní a výrobní hala HELLA AUTOTECHNIK NOVA s.r.o.**

Zdroj: Interní materiály společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.

## 3.3 Politika firmy

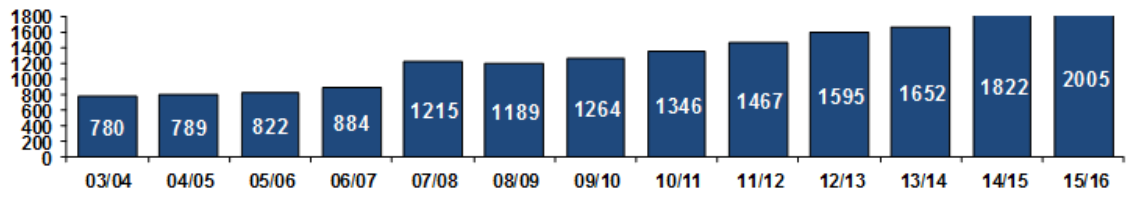
Společnost HELLA razí heslo: *„Jméno Hella musí být a zůstat pojmem pro jakost.“* Hlavním cílem společnosti tedy je dodržení kvality. Díky této vizi, kterou úspěšně plní, je držitelem řady ISO certifikátů (např. ISO 9001, ISO 14001, ISO 9001:2002, ISO TS 16 949:2002) a OHSAS 18001:1999. Kromě těchto certifikátů společnost obdržela v roce 1991 cenu za kvalitu od Škody auto, v roce 2003 cenu Q1 od společnosti Ford a má právo používat označení „dodavatel pro auto roku 2006“.

**Adresa společnosti:**
HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.
Družstevní 338/16
Mohelnice 789 85

Obrázek č. 3.2 **Logo společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.**

Zdroj: HELLA KGaA Hueck&Co. 2014. HELLA v Mohelnici. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.hella.com/hella-cz/903.html?rdeLocale=cs

Graf č. 3.1 **Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2016**




Zdroj: Interní materiály společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.

V grafu 3.1 můžeme vidět, jak se celkový počet zaměstnanců měnil od roku 2004. Data jsou uvedena vždy k 1. 1. daného roku.

Počet zaměstnanců již od samotného počátku rostl. Pouze na přelomu roku 2008 a 2009 došlo k úbytku zaměstnanců, a to v důsledku světové hospodářské krize. Firma zaznamenala pokles zakázek a byla nucena propustit řádově desítky zaměstnanců, převážně z řad dělníků. Od roku 2010 počet zaměstnanců opět rostl. Příčinou bylo oživení trhu v oblasti automobilového průmyslu a rozvoj technologií nových světlometů. V současné době firma HELLA zaměstnává 2005 zaměstnanců.

# 4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI HELLA

V této kapitole si popíšeme cíl a systém vzdělávacích aktivit ve společnosti HELLA.

**Cíl vzdělávacího systému společnosti HELLA je:**

- poskytovat zaměstnancům důkladnou přípravu a kvalitní podmínky pro jejich práci,
- zajišťovat efektivní předávání znalostí a dovedností uvnitř společnosti,
- garantovat zastupitelnost rolí v týmech,
- udržovat zaměstnance vždy aktuálně informované o činnostech, které mají provádět,
- usnadňovat nově příchozím zaměstnancům jejich orientaci ve firmě,
- zajišťovat stoprocentní proškolení nových zaměstnanců a plnit zákonné požadavky na vzdělávání,
- usnadňovat vedoucím zaměstnancům zaškolování,
- zajišťovat doškolení zaměstnanců přecházejících na jinou pracovní pozici,
- umožňovat zaměstnancům vzdělávání nad rámec, daný jejich funkci (školení metod, nástrojů, technik, účast na nepovinných školeních),
- vyvolávat u zaměstnanců zájem o vzdělávání, probudit jejich aktivní přístup k vlastnímu zlepšování a učení se,
- popsat a přehledně uspořádat aktivity, prováděné v podniku.

Veškeré vzdělávací akce v podniku jsou zastřešeny vzdělávacím projektem IKVE HELLA, v rámci něhož vznikl přehled jednotlivých typů školení, školící podklady a pravidla pro vzdělávání.

**IKVE** = **I**nformacemi **K V**yšší **E**fektivitě

Typy vzdělávacích akcí:

**a) Základní vstupní školení (IKVE START)**

IKVE START je povinné pro všechny nově příchozí zaměstnance bez ohledu na profesní zařazení. Cílem je poskytnout základní informace o firmě, jejich hlavních aktivitách, organizačních záležitostech, probíhajících procesech. Školení absolvuje zaměstnanec ihned po nástupu do zaměstnání. Školení provádí osoby, zodpovědné za jednotlivé oblasti (odborní ředitelé, zmocněnci systémů, specialisté). Školení probíhá formou

prezentací jednotlivých oblastí. Všechny prezentace jsou umístěné v aplikaci IKVE na intranetu.

**b) Další odborné vzdělávání (IKVE STANDARD)**

Tato školení jsou určena pro všechny zaměstnance podniku bez ohledu na to, jak dlouho jsou v pracovním poměru. Cílem je udržovat a prohlubovat odborné znalosti zaměstnanců a tak zvyšovat efektivitu jejich práce. Školení probíhá ve dvou formách - formou prezentací, které vytváří a provádí vybraní odborníci na daná témata nebo formou e-learningu.

Referent HR ve spolupráci s příslušným vedoucím nadefinuje v aplikaci IKVE jaké znalosti musí mít zaměstnanec pro výkon dané funkce.

Povinností každého zaměstnance je toto respektovat jako plán svého osobního vzdělávání a dalšího profesního růstu. Všem zaměstnancům je umožněno vzdělávat se v nabízených tématech i nad rámec svých povinností. Pokud není možné zajistit školení interně, je možné využít externích školitelů.

Jako součást periodického pracovního hodnocení zaměstnanců, které se provádí 1x ročně vždy ke konci obchodního roku stanovuje vedoucí pro své podřízené plán vzdělávání pro následující období. Vychází ze srovnání požadovaných znalostí, vědomostí a uplatňovaných postupů se skutečností.

**c) Zákonná a periodická školení**

Jsou zvláštní skupinou školení a jejich potřeba vzniká požadavky zákonů. Referent HR sleduje v databázi SAP aktuálnost proškolení zaměstnanců a zajišťuje jejich periodické přeškolování. Evidence o absolvování je vedena v databázi SAP.

V následující kapitole se blíže zaměříme na proces přijímání a adaptace nových pracovníků v organizaci.

# II. PRAKTICKÁ ČÁST

# 5 ANALÝZA PROCESU PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Tato kapitola popisuje, jakým procesem probíhá přijímání a adaptace v HELLE, jaké kroky musí oddělení pro lidské zdroje podniknout, aby mohl být přijat nový zaměstnanec.

## 5.1 Přijímání zaměstnanců

Po přijetí nabídky kandidátem vyplní příslušný vedoucí Návrh na zařazení / Změnu zaměstnance (viz příloha č. 1) a podepsaný jej předá na úsek HR. Zaměstnanec úseku HR je v kontaktu s vybraným kandidátem, předá mu k vyplnění Osobní dotazník (viz příloha č.3) a na základě tohoto formuláře připraví pracovní smlouvu, která je v souladu s platnou legislativou. Každý uchazeč je ještě před zahájením pracovního poměru ve společnosti odeslán na vstupní lékařskou prohlídku, kde je ověřena jeho způsobilost vzhledem k jeho pracovnímu zařazení.

Mezi další dokumenty, které jsou pracovníkům předávány první den nástupu do firmy patří zápisník bezpečnosti práce, layout firmy (viz příloha č. 2), příručka pro nové zaměstnance (viz příloha č. 4)

V příručce pro nové zaměstnance jsou mj. obsaženy informace o:

- závodním stravování,
- penzijním připojištění,
- docházkovém systému,
- telefonování,
- přístupu do aplikací,
- služebních cestách,
- vzdělávání,
- osobních ochranných pomůckách,
- kancelářských potřebách,
- přístupech do kanceláří,
- firemních formulářích,
- směrnicích,
- vizitkách,
- pracovních úrazech,
- závodním lékaři

## 5.2 Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace začíná povinným vstupním školením, na které je zaměstnanec pozván zaměstnancem úseku HR. Nový zaměstnanec je zde seznámen s historií, organizační strukturou, strategií i vizí společnosti, je mu představena politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, řízení kvality a ekologie. Na závěr je zorganizována prohlídka společnosti. Program vstupního školení IKVE START je přiložen v příloze č. 5.
Za koordinaci a realizaci vstupního školení je zodpovědný úsek HR. Záznam o proškolení je uložen v osobní složce zaměstnance na úseku HR.

### 5.2.1 Adaptace THP a režijních dělníků

Následná adaptace THP a režijních dělníků je definována a realizována v souladu s Adaptačním plánem (viz příloha č. 6), který je vypracováván příslušným vedoucím zaměstnancem ve spolupráci se zaměstnancem úseku HR. Jeho cílem je zajistit, aby adaptace nového zaměstnance proběhla systematicky, pomohla mu začlenit se do pracovního procesu, zvládnout pracovní úkoly a usnadnila orientaci ve společnosti.

Adaptační plán je zaměstnanci předán v den nástupu do společnosti. Konkrétní podoba, délka trvání a obsah závisí na pracovní pozici a příslušném oddělení.

Před koncem zkušební doby provede příslušný vedoucí se zaměstnancem osobní pohovor, kde je zhodnocena zkušební doba a vyplněn dokument Hodnotící list před koncem zkušební doby pro režijní dělníky a THP (viz příloha č. 7). Na konci adaptace, která se může shodovat se zkušební dobou, uskuteční vedoucí se zaměstnancem pohovor, kde vyhodnotí plán adaptace a definují další rozvojové potřeby. Oba vyplněné a podepsané dokumenty jsou odevzdány zaměstnanci úseku HR. V případě, že se vedoucí rozhodne ukončit pracovní poměr ve zkušební době, zodpovídá za komunikaci této informace zaměstnanci, pokud se takto rozhodne sám zaměstnanec, sdělí tuto informaci svému vedoucímu on. Zaměstnanec úseku HR připraví příslušnou dokumentaci.

### 5.2.2 Adaptace výrobních dělníků

Před přidělením agenturního zaměstnance společnosti předá agentura příslušnému zaměstnanci úseku HR dokument Základní informace o novém agenturním zaměstnanci. Na základě tohoto formuláře je agenturní zaměstnanec zaveden do informačního systému společnosti.
Zaškolení probíhá ve školícím středisku a je zakončeno vyplněním formuláře Hodnotící

list pro zaškolení na tréninkové lince (viz příloha č. 8), který je předán zaměstnanci úseku HR. Na základě hodnocení v tomto dokumentu je rozhodnuto, zda zaměstnanec pokračuje na další pracoviště.

# 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V návaznosti na teoretické ukotvení tématu této práce je **výzkumným problémem** chápán aktuální stav a s tím spjatá problematika procesu adaptace nových pracovníků ve vybrané organizaci. Vzhledem k fluktuaci, která je v současné době ve firmě velkým problémem je potřeba se touto problematikou zabývat.

Na základě této výzkumné problematiky byl stanoven konkrétní **výzkumný cíl**, který má být prostřednictvím této práce obsažen. Konkrétně se tedy jedná o zmapování průběhu procesu adaptace a zaškolení ve společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o. V souvislosti s výše popsanou výzkumnou problematikou a výzkumným cílem byla stanovena **hlavní výzkumná otázka**:

**Je ve firmě kvalitně prováděn proces adaptace a zaškolení nového zaměstnance?**

### Metodologický rámec výzkumu

Metoda, která byla zvolena pro výzkum, bylo dotazníkové šetření, tzn. jednalo se o kvantitativní typ výzkumu. V dotazníkovém šetření bylo zachováno pravidlo anonymity jednotlivých účastníků a v žádném případě po nich nebylo vyžadováno jejich jméno. Druhým podstatným faktem šetření byla dobrovolnost samotné participace, která byla ponechána jen na svobodném rozhodnutí osloveného zaměstnance. Jednotliví účastníci byli kontaktováni buď prostřednictvím emailových adres nebo osobně.

### Popis základního souboru

Základní soubor pro účely této práce tvoří všichni zaměstnanci ve firmě HELLA. Velikost tohoto souboru je tedy cca 2000 zaměstnanců.

### Popis výzkumného souboru

Z důvodu získání co nejvíce aktuálních a relevantních dat pro účely výzkumu, výzkumným souborem byli zvoleni zaměstnanci, kteří byli do pracovního poměru přijati v roce 2015, tj. ve firmě nepracují déle než 1 rok. Velikost výzkumného souboru byla 100 zaměstnanců.

### Metoda získávání dat

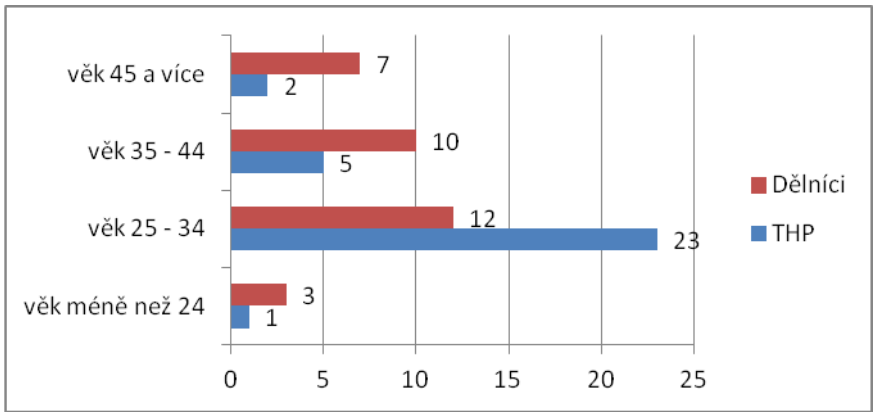
K získání výzkumných dat byl zvolen vlastní dotazník se 17 otázkami. Dotazník zahrnoval převážně otázky potřebné ke zmapování výzkumného problému. Dotazník byl strukturován do dvou částí. První část se týkala identifikačních údajů o samotném výzkumném souboru (pohlaví, věk, zastávaná pozice a délka pracovního poměru ve firmě). Druhá část se skládala ze 16 strukturovaných otázek a jedné otázky, která byla otevřená, nestrukturovaná. Dotazník byl několikrát přepracováván, jak obsahově, tak vzhledově, aby bylo dosaženo co nejvalidnějších výsledků. V průběhu jeho vytváření byl pilotně rozdán mezi 5 THP a 5 dělníků, aby se ověřila srozumitelnost, správnost a logičnost odpovědí. Na základě jejich připomínek byl poupraven, jak formulace otázek pro lepší porozumění, tak jejich typ. Vzor dotazníku je připojen jako příloha č. 9.

### Popis procesu sběru dat

Sběr výzkumných dat probíhal od začátku měsíce října 2015 a vyplněné dotazníky měli respondenti vracet do 27. listopadu 2015. Předem jsem si stanovila za cíl získat nazpět 60%. Dotazník byl předložen 40 THP a 60 dělníkům. Návratnost dotazníků byla 63%. Celkem tedy vyplnilo dotazník 63 pracovníků, z toho 32 žen a 31 mužů.

Jak můžeme vidět na grafu 6.1, 4 dotázaní byli mladší než 24 let, 35 dotázaných bylo ve věku 25-34 let, 15 dotázaných ve věku 35-44 let a 9 dotázaných bylo ve věku 45 a více let. Z tohoto grafu vyplývá, že nejpočetnější skupina z nově přijatých zaměstnanců v roce 2015 je ve věku 25-34 let.

Graf č. 6.1 **Věková struktura**

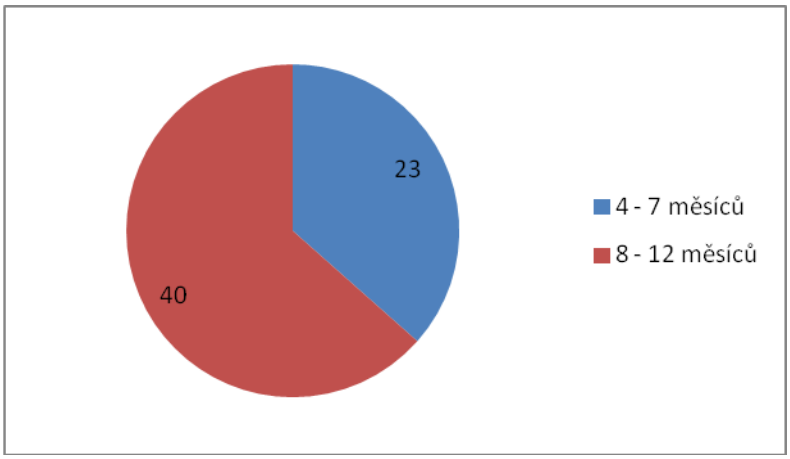



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dalším údajem, který je třeba zmínit je, že z celkového počtu těch, kteří vyplnili a vrátili dotazník bylo 32 dělníků, 27 THP a z těchto byli 4 na vedoucích pozicích.

Délku pracovního poměru ve firmě v době vyplňování dotazníku ukazuje graf 6.2

Graf č. 6.2 **Počet měsíců ve firmě**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Metoda zpracování dat**

Získaná data byla zpracována metodou deskriptivní statistiky, přičemž jsem vycházela z údajů zpracovaných různými funkcemi v programu Microsoft Excel, který je obsažen v kancelářském balíčku Microsoft Office 2010. Při zpracování dat jsem měla možnost filtrovat data v závislosti na dvou kategoriích respondentů – THP a dělníci.

V následující kapitole budou popsány prostřednictvím popisné statistiky, pomocí grafů a statistickými charakteristikami získané odpovědi na jednotlivé otázky.

## 6.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1

***Účastnil/a jste se vstupního školení?***

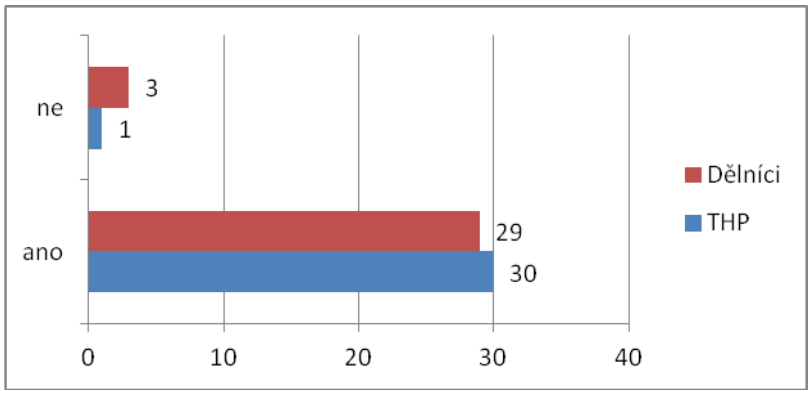
Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně. Z tohoto výsledku se dá usuzovat, že personální oddělení, které je zodpovědné za účast nových pracovníků na vstupním školení má tento proces pod kontrolou.

Otázka č. 2

***Při nástupu do zaměstnání jsem byl/a seznámen/a se základními informacemi o podniku (strategie firmy, firemní hodnoty, produkty firmy, layout firmy apod.)***

Druhá otázka směřovala ke zjištění, zda byli všichni noví zaměstnanci seznámeni se základními informacemi o podniku, jakými jsou např. cíle a strategie firmy, firemní hodnoty, produkty, které firma vyrábí, podrobnější popis vnitřního uspořádání (layout), apod. Vzhledem k velmi malému počtu těch, kteří odpověděli záporně (viz graf 6.3) usuzujeme, že se základními informacemi o podniku byli seznámeni téměř všichni noví zaměstnanci a měli by mít základní přehled o tom, kam firma směřuje, co vyrábí a jaká je její vize do budoucna.

Graf č. 6.3 **Základní informace o podniku**

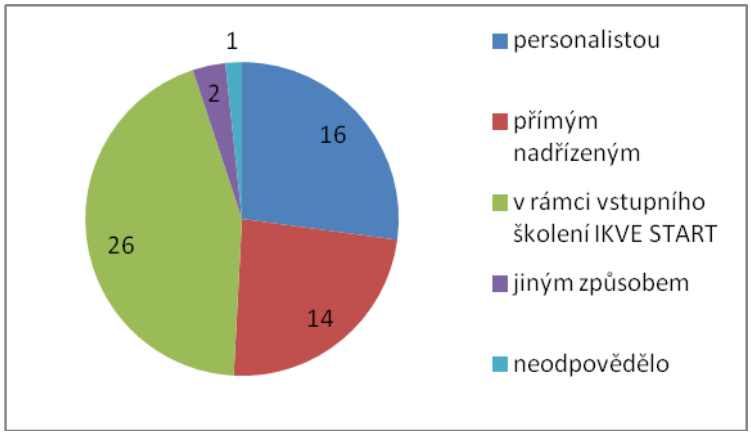



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Doplňující otázkou se zjišťovalo, kým byly tyto informace novým zaměstnancům sděleny.

Jak můžeme vidět na grafu 6.4 - 26 respondentů odpovědělo, že se základními informacemi byli seznámeni v rámci vstupního školení IKVE START, které se děje první dva dny nástupu nového pracovníka do firmy. Početná je také skupina, která byla s novými informacemi seznámena personalistou, celkem tedy 16 pracovníků. 14 nových pracovníků získalo základní informace od svého nadřízeného.

Graf. č. 6.4 **Sdělení informací**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

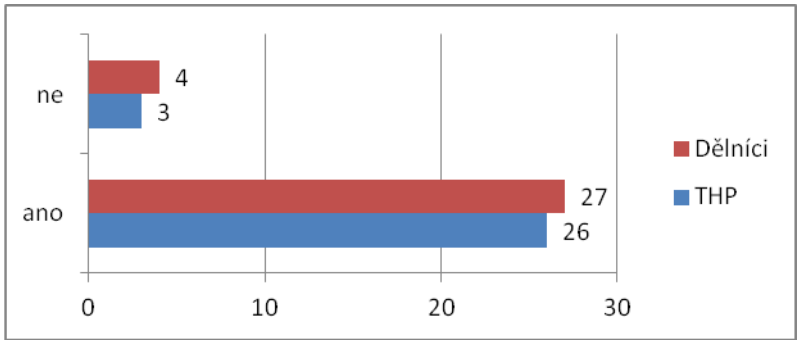
Otázka č. 3

***Informace získané při vstupním školení byly pro mne užitečné.***

Z výsledků vyplývá (viz graf 6.5), že pro velkou většinu dotázaných informace získané při vstupním školení byly užitečné. Na otázku *které informace byly pro ně nejvíce užitečné* odpovídali hlavně, že to byly informace o celkovém chodu podniku, praktické informace o docházce, o bezpečnosti na pracovišti, o produktech, která firma vyrábí a v neposlední řadě informace o benefitech a mzdových podmínkách.

Naopak na otázku, *které informace pro ně byly užitečné nejméně* odpovídali, že to byly informace, kde se představovala struktura jednotlivých oddělení, informace, kde se detailně popisovalo např. vybavení notebooků, příp. informace spjaté s ekologií či chemikáliemi.

Graf č. 6.5 **Užitečnost informací**



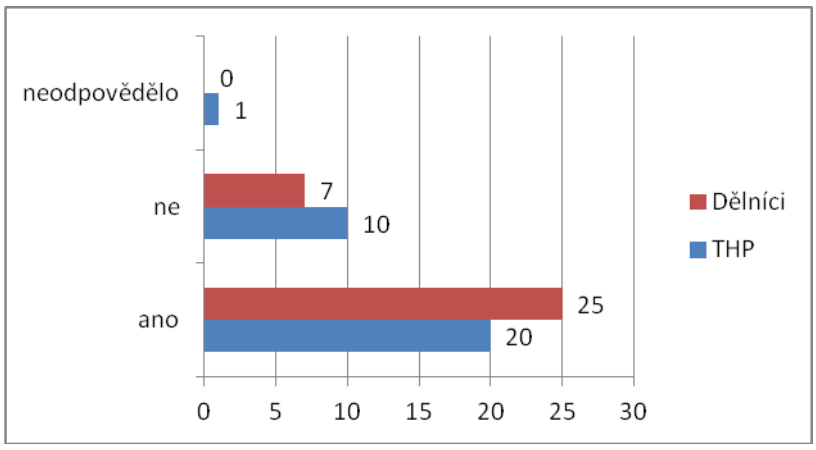

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 4

***Využívám při své práci informace získané ze vstupního školení.***

Dle výsledků z odpovědí na tuto otázku není úplně samozřejmé, že všichni účastníci vstupního školení využívají získané informace ze vstupního školení při své práci. 17 dotázaných odpovědělo, že v praxi informace nevyužívají (viz graf 6.6). Naopak 45 dotázaných odpovědělo kladně. V praxi by tento výsledek mohl znamenat, že některé informace, které jsou obsahem vstupního školení jsou buď neúplné nebo nerelevantní k dané cílové skupině, kterou jsou právě noví zaměstnanci.

Graf č. 6.6 **Využití informací při práci**



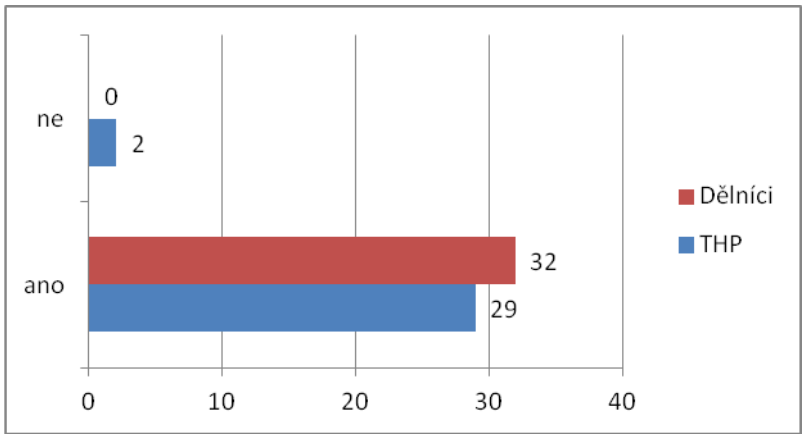

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 5

***Chápu smysl všech pracovně-právních dokumentů, které jsem získal/a po nástupu.***

Samozřejmostí je, že každý zaměstnanec obdrží první den nástupu pracovní smlouvu, popis funkčního místa, platový výměr, příručku pro nové zaměstnance a organizační schéma podniku (layout). Referentky z personálního oddělení tyto tiskopisy předávají novým pracovníkům bezprostředně první den nástupu, ještě před zahájením vstupního školení. Z výsledků vyplývá, že 61 novým pracovníkům je jasný smysl pracovně-právních dokumentů, které při vstupu obdrželi a jen 2 pracovníci nechápou smysl všech pracovně-právních dokumentů, které po nástupu získali (viz graf 6.7).

Graf č. 6.7 **Smysl pracovně-právních dokumentů**



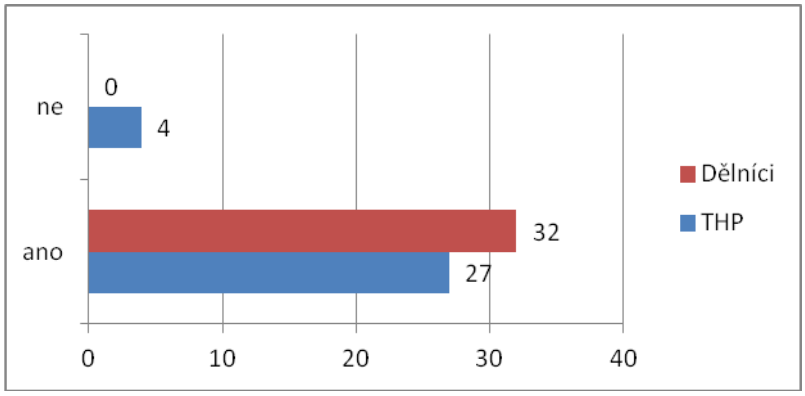

Zdroj: vlastní zpracování 2016

Otázka č. 6

***Obdržel jsem po nástupu všechny pracovní pomůcky.***

Pracovní pomůcky jsou nedílnou součástí věcí, které musí nový pracovník obdržet první den nástupu a slouží k tomu, aby mohl bez problémů vykonávat přidělenou pracovní pozici. Mezi pracovní pomůcky se řadí – pracovní oděv (tričko, plášť, pracovní obuv), ochranné brýle, dále pak stolní počítač, příp. notebook, telefon (mobil) apod. Pracovní pomůcky předává přímý nadřízený novému zaměstnanci při vstupu na pracoviště. To se děje zpravidla v závěru prvního dne nástupu do firmy. Jak můžeme vidět na grafu 6.8 pouze 4 noví pracovníci pracovní pomůcky po nástupu neobdrželi.

Graf č. 6.8 **Pracovní pomůcky**



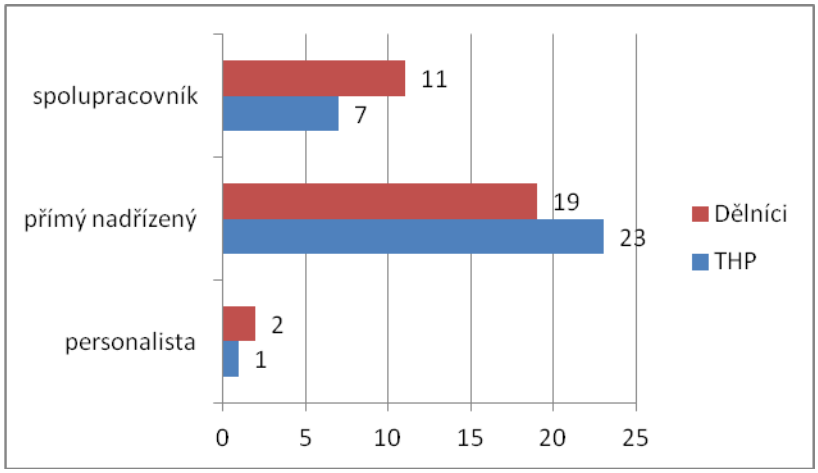

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 7

***Pracovní náplň mi vysvětlil:***

Z výsledků odpovědí je zřejmé, že zejména přímí nadřízení vysvětlují pracovní náplň novým pracovníkům. V některých případech bývá zaměstnanec zaučen i spolupracovníkem a v ojedinělých případech pak personalistou. Jak z výsledků vyplývá celkem tedy 42 pracovníkům pracovní náplň vysvětlil přímý nadřízený, 18 pracovníků dostalo vysvětlení od spolupracovníka a personalista vysvětlil pracovní náplň 3 pracovníkům (viz graf 6.9)

Graf č. 6.9 **Vysvětlení pracovní náplně**



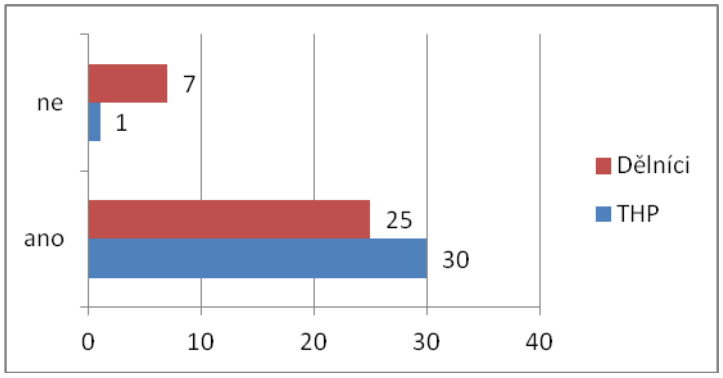

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 8

***Po nástupu jsem potřeboval/a pomoc svých kolegů při práci.***

Noví pracovníci v době jejich adaptace ve firmě potřebují pomoc někoho, kdo jim pomůže a bude jim nápomocen, a to do doby než budou moci pracovat samostatně, bez pomoci ostatních. Jak vyplývá z výsledků 55 zaměstnanců odpovědělo, že potřebovalo po nástupu pomoc svých kolegů při práci a pouze 8 odpovědělo, že pomoc nepotřebovalo. (viz graf 6.10).

Graf č. 6.10 **Pomoc kolegů po nástupu**



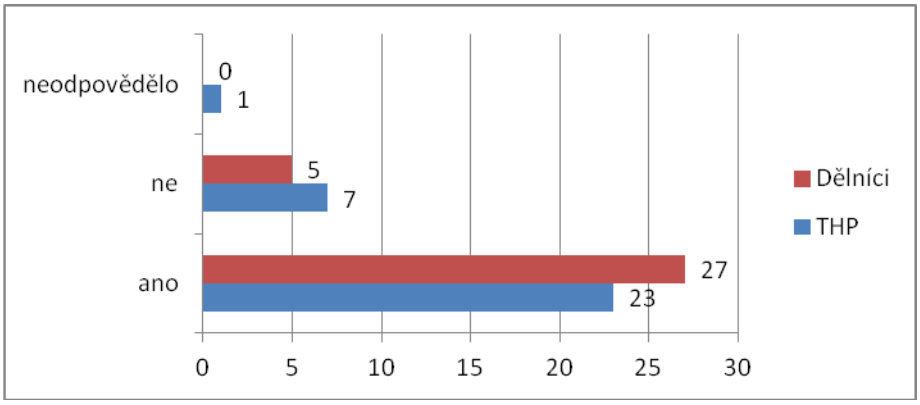

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 9

***Bylo pro mne snadné zvyknout si na novou pracovní pozici.***

Co se týče **dělníků**, tak téměř u všech dotázaných šlo o převedení na novou pracovní pozici od agenturní společnosti. V praxi to znamená, že dělníci určitou dobu pracují u agenturní společnosti a až po čase přestupují na hlavní pracovní poměr do HELLY. I z výsledků je zřejmé, že pro 27 dělníků, kteří odpověděli kladně na tuto otázku bylo snadné si na novou pracovní pozici zvyknout z toho důvodu, že již na ní pracovali u agenturní společnosti. Záporně odpovědělo 5 dělníků. U **THP** probíhá v rámci adaptace zaškolovací „kolečko“, což znamená, že pracovník postupně prochází všemi pracovišti daného oddělení a tento proces trvá po celou dobu adaptace. V rámci zaškolovacího „kolečka“ se pracovníci seznamují se svými kolegy a postupně si zvykají na svou novou pracovní pozici. 23 THP odpovědělo na otázku kladně a 7 záporně (viz graf 6.11).

Graf č. 6.11 **Zvyknutí si na novou pracovní pozici**



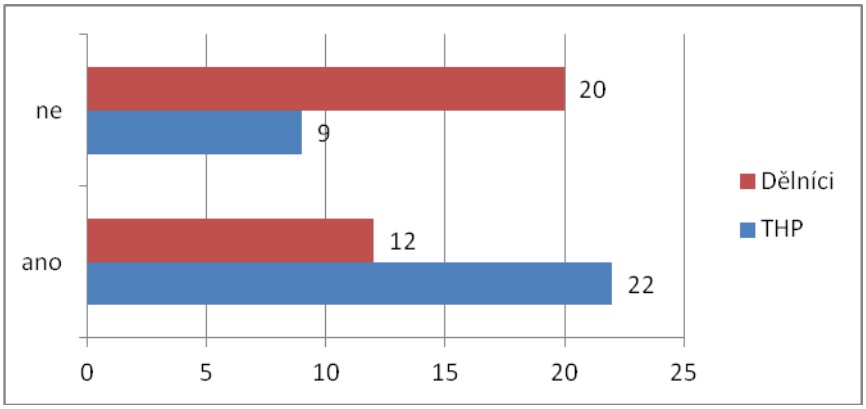

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 10

***Byl Vám po nástupu do zaměstnání přidělen pracovník (mentor), který Vám byl nápomocen při novém začlenění se do kolektivu?***

Mentor je přidělován spíše THP. Je vybírán přímým nadřízeným a je to budoucí spolupracovník nového zaměstnance. Z grafu 6.12 vyplývá, že 22 THP byl mentor po nástupu do zaměstnání přidělen. V případě dělníků je mentorem parťák, který ovšem svoji funkci ve většině případů deleguje na své spolupracovníky. Ti také tráví s novým zaměstnancem více času a jejich vztah je otevřenější. Pouze 12 dělníkům byl mentor přidělen a 20 dělníkům mentor přidělen nebyl.

Graf č. 6.12 **Mentor**

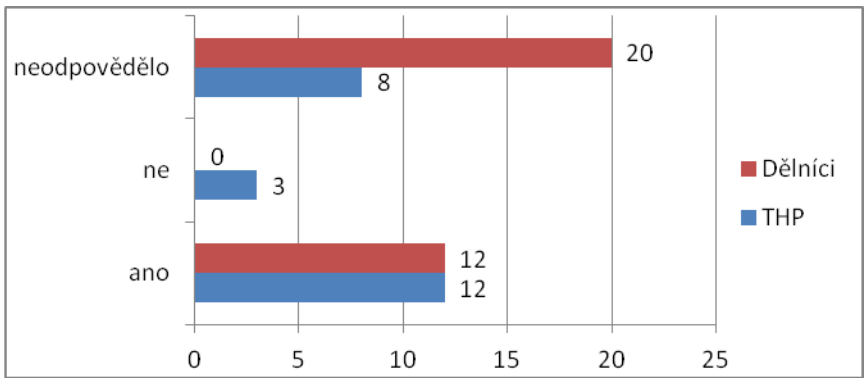



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

- ***Považujete přidělení mentora za užitečné?***

Jak vyplývá z grafu 6.13 na tuto otázku neodpovědělo 20 dělníků a 8 THP pracovníků, což téměř odpovídá počtu těch, kterým nebyl mentor po nástupu přidělen. Naopak u těch dělníků, kterým mentor přidělen byl, tak tito považují přidělení mentora za užitečné. Z 22 THP pracovníků, kterým byl mentor přidělen pouze 12 odpovědělo na otázku kladně. Z výsledku bychom mohli usuzovat, že ač je mentor přidělen, tak ne pro všechny nové pracovníky je toto užitečné. Blíže bude o této problematice napsáno v kapitole 7 Návrhy a doporučení.

Graf č. 6.13 **Užitečnost mentora**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

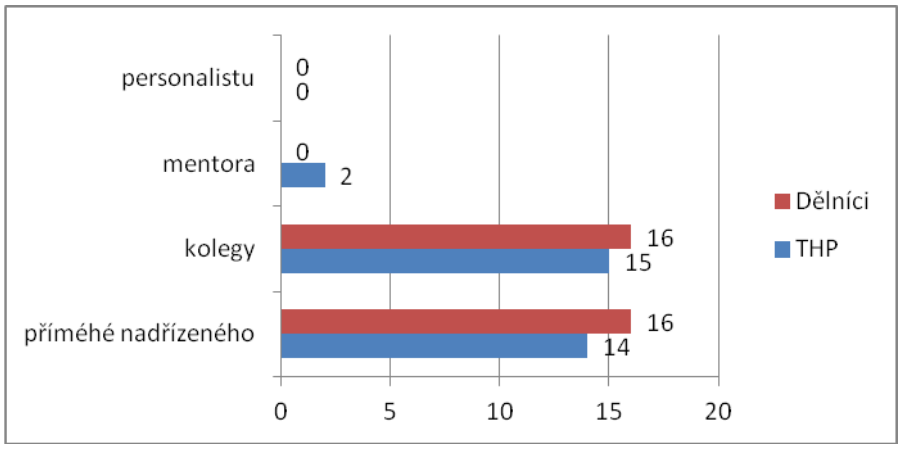
Otázka č. 11

***Se svými dotazy se obracím nejčastěji na:***

Pro nového zaměstnance je důležité vědět, že mu v případě potíží spolupracovníci pomohou a poradí. Ne vždy tomu tak je a je to spíš z důvodu pracovního vytížení, kdy si pracovníci během pracovní doby plní své pracovní povinnosti a je možné, že na pomoc svým spolupracovníkům nemají čas. Z grafu 6.14 vyplývá, že 31 pracovníků se obrací se svými dotazy na kolegy a 30 pracovníků na přímého nadřízeného. Tento výsledek není překvapivý, jelikož kolegové a přímí nadřízení jsou novým zaměstnancům k dispozici prakticky neustále. Může ale nastat situace, že např. kolega nebude tolik ochotný na dotazy nového pracovníka odpovědět a dotazy ho mohou zdržovat od práce. Ovšem pokud by byl přítomen např. mentor, na kterého by se mohli obracet s případnými dotazy, mohla by být tato problematika vyřešena. Mentor, který by byl za svou pomoc odměněn, by k této funkci

jistě přistupoval zodpovědněji. Překvapením je, že se téměř nikdo z dotázaných na mentora neobrací a vůbec nikdo na personalistu.

Graf č. 6.14 **Dotazy**



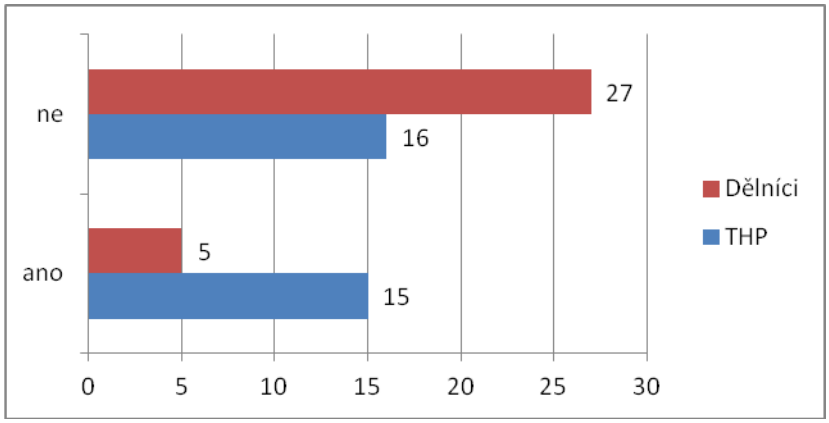

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 12

***Občas si nejsem jistý/á tím, co mám dělat.***

Graf 6.15 ukazuje, že 27 dělníků si je jisto tím, co mají dělat, což v praxi znamená, že jim byla dobře a jasně vysvětlena náplň práce. 16 THP si je také jisto s tím, co mají dělat. 15 THP odpovědělo, že si není jisto s tím, co mají dělat a to je poměrně vysoké číslo k počtu dotázaných. Na odpověď v jaké oblasti si nejsou jistí, odpověděli např., že nemají zadané konkrétní úkoly, neví na koho se obrátit, požadavky jsou nepřesné nebo neznají procesy jiných kooperujících oddělení.

Graf č. 6.15 **Jistota s tím, co mám dělat**



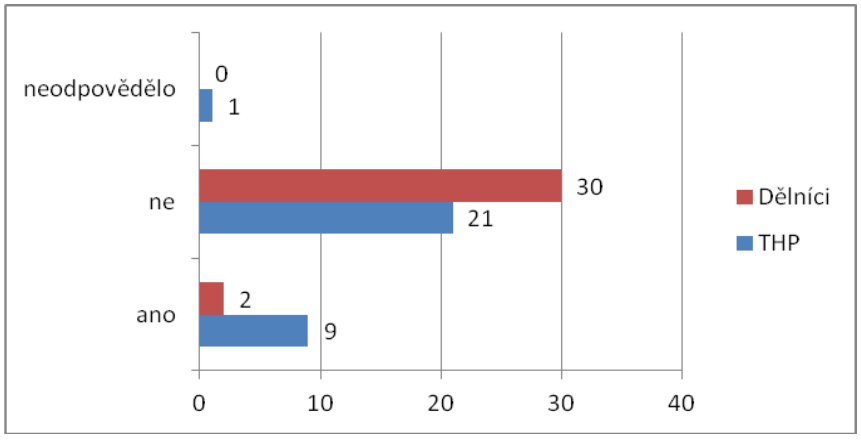

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 13

***Po nástupu bych potřeboval/a více informací pro pochopení pracovní pozice.***

Jak je vidět v grafu 6.16 dělníci jsou velmi dobře informovaní pro pochopení své pracovní pozice. Celkem 30 dělníků odpovědělo, že nepotřebuje více informací. 21 THP také nepotřebuje více informací pro pochopení své pracovní pozice, ovšem 9 THP by více informací potřebovalo. Na otázku *jaké informace* by potřebovali, odpověděli např., že informace z praxe vykonávané pozice, jasnější vymezení kompetencí, návaznost na firemní cíle a cíle oddělení, informace ohledně systému řízení projektů či informace z oblasti pracovně-právních záležitostí.

Graf č. 6.16 **Informace pro pochopení pracovní pozice**



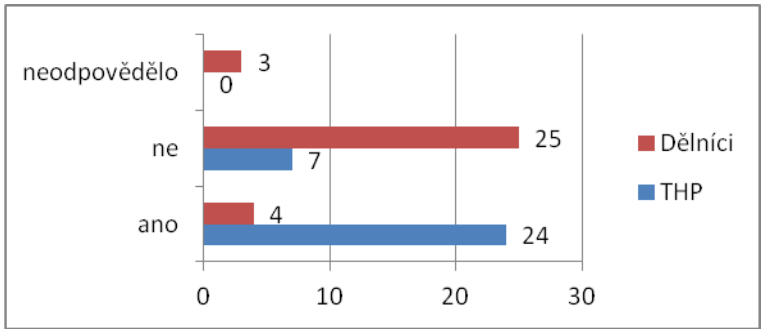

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 14

***Po nástupu jsem obdržel/a svůj adaptační plán.***

Adaptační plán slouží jako průvodce novému zaměstnanci v době jeho adaptace ve firmě. Tento je vyplněn a předáván novému zaměstnanci přímým nadřízeným první den nástupu. Přímý nadřízený seznámí s adaptačním plánem nového pracovníka a vysvětlí mu vyplněné položky ve formuláři a jak s ním má dále pracovat. Adaptační plán je předáván hlavně THP, jak je vidět i v grafu 6.17.

Graf č. 6.17 **Adaptační plán**

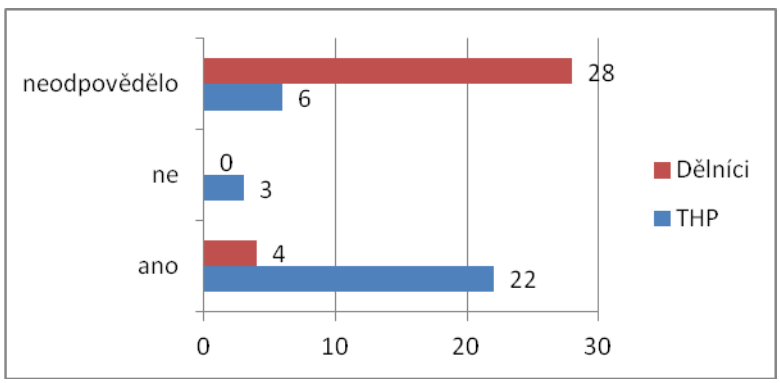



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

***Pokud ano, probíhala adaptace podle plánu?***

U většiny THP, kteří adaptační plán obdrželi, tak i adaptace probíhala podle plánu. 28 dělníků na tuto otázku neodpovědělo, což je pochopitelné ve vztahu k předešlé otázce, kdy 25 dělníků adaptační plán vůbec neobdrželo.

Graf č. 6.18 **Adaptace podle plánu**



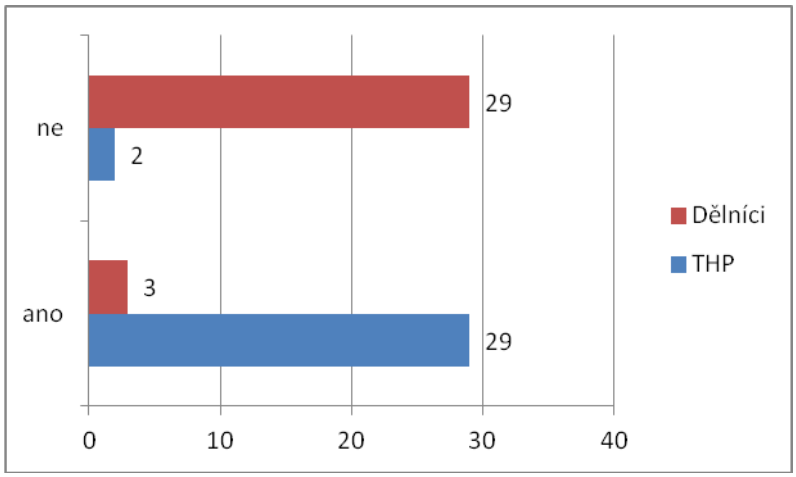

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 15

***Byla mi nabídnuta možnost dalšího vzdělávání.***

Další vzdělávání bývá nabízeno novým pracovníkům převážně ze strany přímých nadřízených, kteří definují školení nezbytná pro danou pozici. Jak je možné vidět na grafu 6.19 tato možnost není nabízena dělníkům. Celkem 29 dělníků odpovědělo na otázku záporně. Co se týče pracovníků na dělnických pozicích, tak ti se účastní pouze školení, která vyplývají ze zákonné povinnosti. Naopak 29 THP odpovědělo, že jim byla možnost dalšího vzdělávání nabídnuta.

Graf č. 6.19 **Další vzdělávání**

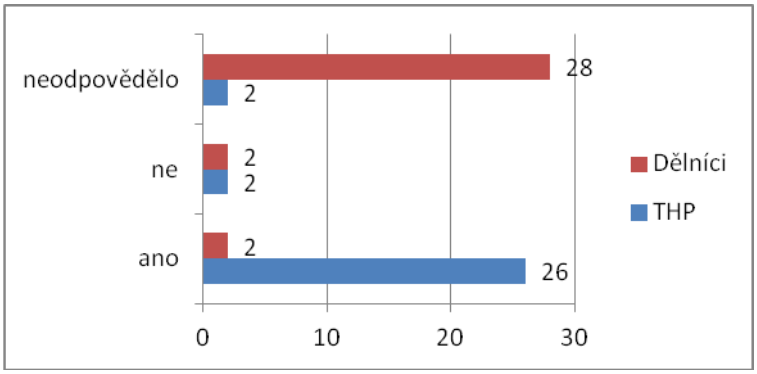



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

***Využíváte těchto možností?***

Téměř všem, kterým byla možnost dalšího vzdělávání nabídnuta této možnosti využívá. Kladně odpovědělo 26 THP (viz graf 6.20) V praxi se jedná především o odborná školení, která jsou poskytovaná interními lektory v rámci školícího systému IKVE. Dále jde o jazykové vzdělávání, které je ve firmě velmi rozšířené. Je třeba podotknout, že pokud se chtějí pracovníci vzdělávat i mimo rozsah své pracovní pozice, tak mají tuto možnost v rámci interního vzdělávání a mohou se přihlásit na školení i z jiné oblasti, která přímo s jejich pracovním zařazením nesouvisí.

Graf č. 6.20 **Využití možnosti dalšího vzdělávání**



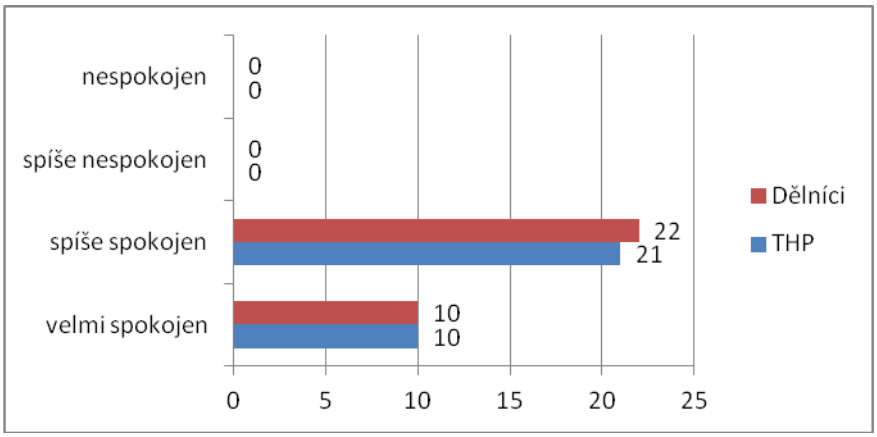

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 16

***Jaká je Vaše spokojenost ve společnosti?***

Cílem této otázky bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Ku prospěchu organizace svědčí fakt, že velká většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena. Jak z grafu 6.21 vyplývá velmi spokojeno je 20 zaměstnanců a spíše spokojeno je 43 zaměstnanců.

Graf č. 6.21 **Spokojenost ve společnosti**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 17

**Máte nějaké náměty, jak více zkvalitnit podmínky pro nově příchozí zaměstnance?**
Tato otázka byla otevřená a neměla strukturované odpovědi. Každý z dotázaných mohl napsat jakýkoliv námět a doporučení, jak zkvalitnit podmínky nově příchozím zaměstnancům či jak vylepšit proces adaptace. Celkem na tuto otázku odpovědělo 9 respondentů. V námětech se nejčastěji objevovaly připomínky k samotné organizaci celého procesu adaptace a k celkové délce adaptačního procesu. Tento proces je dle dotázaných nedostatečně řízen ze strany personálního oddělení. Podněty směřovaly i k lepšímu plánování školení, které je nutno v rámci adaptace absolvovat. Dále se objevily připomínky k lepšímu informování nových zaměstnanců na intranetu, kde by měl být např. informační portál, na kterém by byly všechny informace snadno dostupné právě pro skupinu nových zaměstnanců. V souvislosti s konstrukční kanceláří v Ostravě, což je pobočka konstrukční kanceláře v Mohelnici se objevily připomínky k ucelenému plánování školení pro skupinu konstruktérů v Ostravě, a to tak, aby školení byla organizována do celodenních bloků a nikoli na každý den zvlášť.

Následující kapitola se týká návrhů a doporučení, které mohou přispět ke zlepšení a zefektivnění procesu adaptace nových zaměstnanců ve firmě HELLA. Základem pro tato doporučení jsou materiály poskytnuté personálním oddělením, dotazníkové šetření a dlouholeté zkušenosti z praxe v dané společnosti.

# 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vzhledem k výzkumné otázce, která byla stanovena před začátkem výzkumu, jsem pomocí dotazníku o 17 otázkách dospěla k závěru, že přesto, že je proces adaptace a následného zaškolování ve firmě již dlouhodobě realizován, má své nedostatky. Předně jde o to, že tento proces není správně ukotven u všech pracovních pozic, resp. na všech odděleních či úsecích. Firma sice má proces adaptace dobře zpracovaný, ovšem mohlo by dojít k vylepšení několika následujících skutečností.

Předně je potřeba se zaměřit na **vstupní dvoudenní školení IKVE START.** Problémem jsou obsahy jednotlivých školení a časový rámec. Školení jsou postavena na prezentacích, které jsou novým pracovníkům představovány spolu s výkladem lektora. Návrh na zlepšení této záležitosti může spočívat ve společné komunikaci mezi lektory, kde si vzájemně sdělí obsahy jednotlivých prezentací, aby nedocházelo k tomu, že budou informace představovány duplicitně či nebudou v prezentaci vůbec zahrnuty. Cílem upravení obsahu jednotlivých témat by se mělo dospět k tomu, aby noví pracovníci co nejvíce využili nové informace při práci. Toto je doporučení pro skupinu lektorů. Další doporučení v souvislosti se vstupním školením je pro pracovníky na personálním oddělení, kteří mají vstupní školení ve své kompetenci. Ti by se měli **více zaměřit na způsob jakým je vstupní školení organizováno** a zda by se dvoudenní vstupní školení nedalo časově více zefektivnit. Také by se měli zaměřit na **kvalitu podaného výkladu lektory**, zda je jejich výklad adekvátní vůči cílové skupině, kterou jsou noví zaměstnanci. Návrh pro zlepšení je **zorganizování školení interních lektorů**, kde by obsahem bylo právě efektivní tvoření prezentací a lektorské dovednosti. Tímto by bylo zajištěno vstupní školení po odborné stránce.

Společnost HELLA přijímá do dělnických profesí v naprosté většině zaměstnance od agenturních společností, kteří již ve společnosti nějaký čas pracují. Nemusí jim být tedy věnována pozornost proto, že jsou již ve firmě zorientováni a práci vykonávají zcela samostatně. Těmto zaměstnancům je ale třeba se věnovat v rámci jejich adaptace po nástupu do agenturní společnosti a proto doporučením je **věnovat větší pozornost adaptaci agenturním zaměstnancům** a samozřejmě dát tento proces na starost daným agenturám. Tento problém souvisí i s přidělením mentora, kteří v současné době dělníkům přidělováni ve velké většině nejsou. Doporučením je **přidělení mentora dělníkům** již ve fázi nástupu k agenturní společnosti. Toto by jistě přispělo ke snížení fluktuace, která je v současné době ve firmě vysoká.

Jak se ukázalo z výsledků průzkumu problém s přidělováním mentorů je i u THP. Mentor má být po celou dobu adaptace novému zaměstnanci oporou a zároveň člověkem, na kterého se může nový zaměstnanec obrátit s různými dotazy a který ho má po odborné stránce zaškolit. Tento proces v praxi ale selhává, proto doporučením v této oblasti je **zkvalitnit proces přidělování mentorů**, např. tím, že budou za tuto činnost odměňováni. Dalším doporučením v rámci procesu přidělování mentorů je jejich **zaškolení**. To znamená, že i mentoři by měli projít odborným školením mentoringu, kde by se naučili jakým způsobem informace předávat. Ve většině případů jsou mentoři odborníci na dané téma, ale s předáváním informací nemají zkušenosti.

Ve společnosti je celkem přes 120 pracovních pozic. Vždy záleží na tom, jaký člověk na danou pozici nastupuje, zda je to absolvent po vysoké škole či zkušený pracovník s několikaletou praxí. Tohle a spoustu dalších okolností je potřeba zohlednit při tvorbě adaptačního plánu. Ze své praxe vím, že by bylo potřeba adaptační proces zkvalitnit a zefektivnit hlavně z pohledu samotné přípravy a časového plánu jeho plnění. Proto doporučením v této oblasti je, aby pracovníci z personálního oddělení více komunikovali s vedoucími na **přípravě adaptačních plánů pro nové pracovníky,** a to souvisí i s celkovým plánem vzdělávacích aktivit.

# ZÁVĚR

Vzdělávání považuji za součást rozvoje osobnosti. Ze své praxe mohu potvrdit, že kvalitně promyšlený a propracovaný vzdělávací systém je základem pro stabilizaci pracovníků ve firmě v jejich dalším působení. V některých firmách je firemní vzdělávání bráno jako benefit, kterým firma motivuje nové, ale i stávající zaměstnance. Ve velkých firmách jsou zpravidla velmi propracované vzdělávací systémy, které nabízejí skvělou inspiraci pro další profesní růst. Cílem profesionálů ve vzdělávání je provést analýzu, tak, aby propojila vzdělávání se strategickým záměrem firmy a zároveň, což je neméně důležité, vytvořila prostor pro zapojení klíčových lidí, bez jejichž podpory a spolupráce nebude možné vzdělávací aktivity efektivně realizovat.

V současné době se velmi hovoří o rozvoji talentů ve firmě. Toto je důležité hlavně z hlediska udržení talentů, kteří budou pro firmu v budoucnu potřební. Základním cílem by mělo být zmapování potenciálních talentů a odhalování jejich rezerv. Ať už talent odejde někam jinam, nebo ve firmě zůstane, ale nebude se rozvíjet, výsledek bude stejný – nižší produktivita a angažovanost a nepřipravenost pro budoucnost. Podřízení by měli vědět, že manažeři věří v jejich konkrétní talent a myslí na jejich budoucnost, kterou chtějí rozvíjet prostřednictvím individuálních rozvojových plánů. Zaměstnanci potřebují vidět, že mohou využít to, v čem jsou dobří, pro společnou věc.
Manažeři by si měli rozvrhnout čas, který budou cíleně věnovat vytváření plánů pro rozvoj talentu svých lidí. Bez rozvrhu se na rozvoj zaměstnanců často zapomíná.

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat proces adaptace zaměstnanců ve firmě HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o., analyzovat současný stav a nalézt možné nedostatky v tomto procesu a k těmto nedostatkům podat návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení situace ve společnosti.

Výzkum v bakalářské práci vycházel z teoretických východisek, kterým byla věnována první část. Bylo důležité vymezit hlavní pojmy v oblasti podnikového vzdělávání a s tím souvisejícími dílčími procesy, kam proces adaptace a zaškolování jistě patří. Bylo také důležité podrobněji představit vybranou organizaci, ve které průzkum probíhal. Ze své praxe vím, jak je důležité mít správně nastavený vzdělávací systém ve firmě a s tím související adaptační a zaškolovací proces pro nové pracovníky. Tato oblast je v každé firmě specifická a proto bylo potřeba věnovat této analýze ve vybrané organizaci speciální

kapitolu. Tým, kterého jsem součástí pracuje na tomto procesu neustále. Vymýšlíme jak ho více zdokonalit a jak novým pracovníkům proces nástupu a adaptace usnadnit. Toto bylo hlavním důvodem, proč byl pro oblast výzkumu zvolen právě proces adaptace, který aktuálně ve firmě řešíme a pracujeme na jeho zefektivnění.

Vypracování bakalářské práce bylo pro mě velmi užitečné k získání nových poznatků v oblasti přijímání, adaptace a vzdělávání nových pracovníků. Na základě prostudované literatury jsem se dozvěděla, jak mají v praxi jednotlivé procesy být nastaveny a mohla jsem toto porovnat s praxí a se svými dosavadními zkušenostmi. Zpracováním teoretických východisek jsem si tak udělala ucelenější pohled na problematiku vzdělávání a adaptace vůbec.

Průzkum procesu adaptace ve společnosti HELLA byl užitečným vodítkem, jak tento proces v praxi probíhá. Po vyhodnocení dotazníkového šetření se zjistilo, na jakých oblastech je potřeba více pracovat, které je třeba řešit a které naopak probíhají v pořádku a není potřeba je měnit.

Výsledky průzkumu byly přínosné nejen pro mou práci, ale i pro práci mých kolegů na personálním oddělení, kteří jsou do procesu adaptace a zaškolování také zapojeni a nemalou měrou přispívají k jeho kvalitě.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5

[3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 136 s. ISBN 978-80-244-3288-5

[4] ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru.* 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9

[5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

[6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

[7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3

[8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. Vydání. Praha: Management Press, 2005, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

[9] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* 1. vydání, Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o., 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3

[10] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

[11] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6

[12] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3

[13] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

## INTERNETOVÉ ZDROJE

[14] HELLA KGaA Hueck&Co. 2014. HELLA v Mohelnici. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.hella.com/hella-cz/903.html?rdeLocale=cs

# SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|---|---|
| BOZP | Bezpečnost ochrany a zdraví při práci |
| HAN | HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o. |
| HAT | HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o. |
| HCCCEE | HELLA Corporate Center Central & Eastern Europe, s.r.o. |
| HR | Human Resources |
| IKVE | Informacemi K Vyšší Efektivitě |
| THP | Technickohospodářský pracovník |

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 3.1 Správní a výrobní hala HELLA AUTOTECHNIK NOVA s.r.o.

Obrázek č. 3.2 Logo společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.

# SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2016

Graf č. 6.1 Věková struktura

Graf č. 6.2 Počet měsíců ve firmě

Graf č. 6.3 Základní informace o podniku

Graf č. 6.4 Sdělení informací

Graf č. 6.5 Užitečnost informací

Graf č. 6.6 Využití informací při práci

Graf č. 6.7 Smysl pracovně-právních dokumentů

Graf č. 6.8 Pracovní pomůcky

Graf č. 6.9 Vysvětlení pracovní náplně

Graf č. 6.10 Pomoc kolegů po nástupu

Graf č. 6.11 Zvyknutí si na novou pracovní pozici

Graf č. 6.12 Mentor

Graf č. 6.13 Užitečnost mentora

Graf č. 6.14 Dotazy

Graf č. 6.15 Jistota s tím, co mám dělat

Graf č. 6.16 Informace pro pochopení pracovní pozice

Graf č. 6.17 Adaptační plán

Graf č. 6.18 Adaptace podle plánu

Graf č. 6.19 Další vzdělávání

Graf č. 6.20 Využití možnosti dalšího vzdělávání

Graf č. 6.21 Spokojenost ve společnosti

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Návrh na zařazení/změnu

Příloha č. 2 Layout společnosti

Příloha č. 3 Osobní dotazník

Příloha č. 4 Příručka pro nové zaměstnance

Příloha č. 5 Program vstupního školení IKVE START

Příloha č. 6 Adaptační plán

Příloha č. 7 Hodnotící list před koncem zkušební doby pro režijní dělníky a THP

Příloha č. 8 Hodnotící list po zaškolení na tréninkové lince

Příloha č. 9 Dotazník po adaptaci

# PŘÍLOHA P 1: NÁVRH NA ZAŘAZENÍ/ZMĚNU

## NÁVRH NA ZAŘAZENÍ / ZMĚNU

*Request for Classification / Change*

**Příjmení, jméno, titul:** *Surname, first name, title* **Osobní číslo:** *Personal number*

**Platnost od:** *Effective date:*

| DRUH *Type* | POPIS *Description* | SOUČASNÉ ZAŘAZENÍ *Current classification* | NOVÉ ZAŘAZENÍ *New classification* |
|---|---|---|---|
| PRACOVNÍ *Working* | Nákladové středisko *Cost center* | | |
| | Oddělení *Department* | | |
| | Pozice *Position* | | |
| | Kategorie *Category* | ☐ VD ☐ RD ☐ THP | ☐ VD ☐ RD ☐ THP |
| | Pracovní úvazek *Time found* | | |
| | Zkušební doba / ZD *Probation period* | ☐ Bez ZD ☐ ZD do | ☐ Bez ZD ☐ ZD do |
| | Délka pracovní smlouvy *Length of contract* | ☐ Doba neurčitá<br>☐ Doba určitá do<br>☐ Zástup za MD/RD | ☐ Doba neurčitá<br>☐ Doba určitá do<br>☐ Zástup za MD/RD |
| | Harmonogram směn *Shift plan* | ☐ Jednosměnný<br>☐ Dvousměnný ☐ R ☐ O<br>☐ Třísměnný ☐ R ☐ O ☐ N<br>☐ Nepřetržitý ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D | ☐ Jednosměnný<br>☐ Dvousměnný ☐ R ☐ O<br>☐ Třísměnný ☐ R ☐ O ☐ N<br>☐ Nepřetržitý ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D |
| MZDOVÉ *Wage* | Tarifní stupeň, třída *Tariff class* | | |
| | Výkonnostní prémie *Working performance bonus* | | |
| | Další benefity *Others benefits* | | |

**DŮVOD** *Reason*

| | |
|---|---|
| ☐ | Obsazení nově zřízeného místa / *Newly created position filled* |
| ☐ | Organizační změna / *Organizational change* |
| ☐ | Náhrada za stávajícího zaměstnance / *Current employee replacement*<br>Jméno zaměstnance / *Employee name:* Datum výstupu / *Leaving date:* |
| Zdroj náboru/ *Sources of recruitment* | ☐ Webový inzerát ☐ Inzerát-ostatní ☐ Referral program ☐ Interní převod<br>☐ Převod z agentury ☐ HR agentura ☐ Jiné |
| Poznámka: *Note* | |

Podpis současného vedoucího: *Current manager signature*

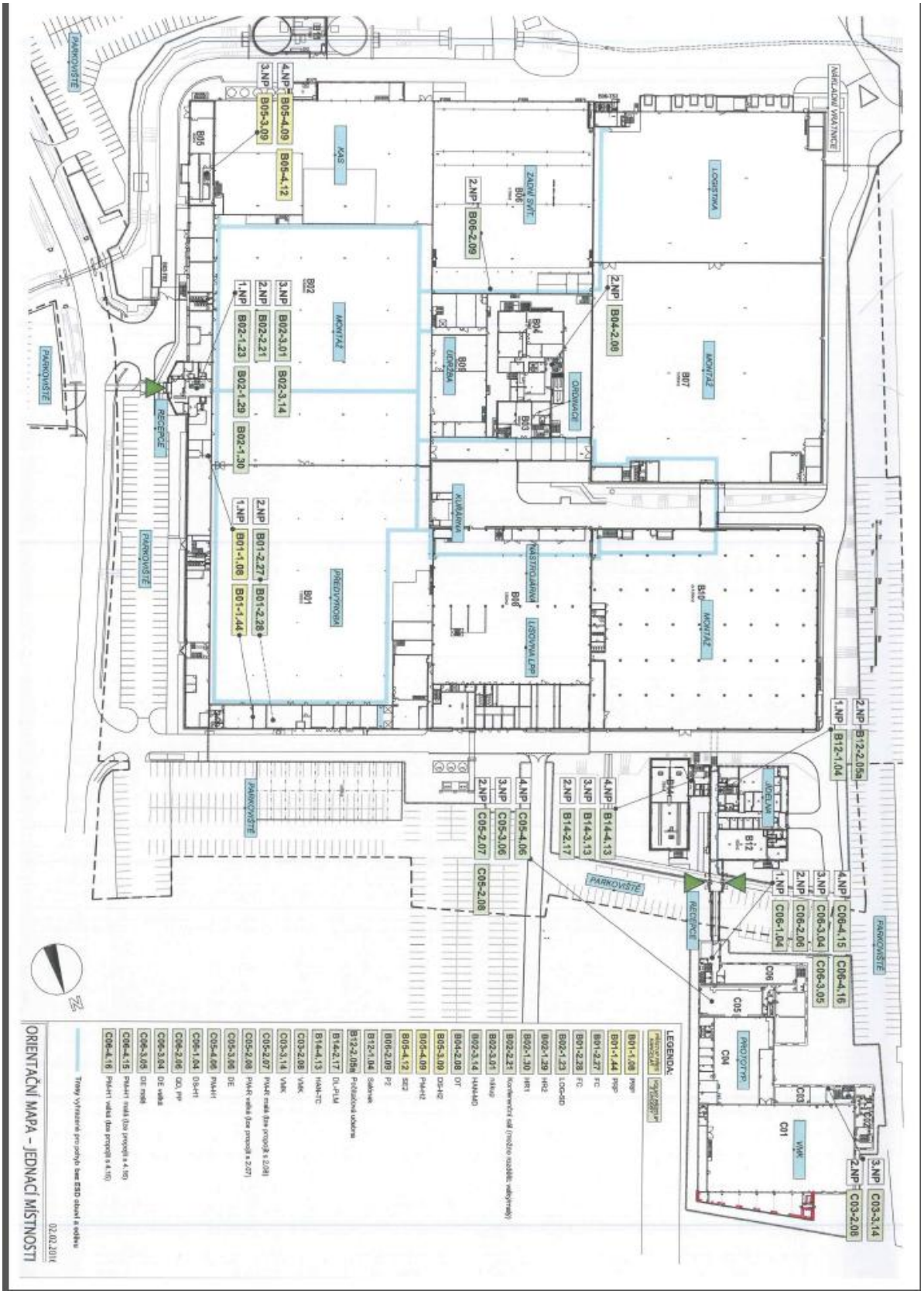
Podpis nového vedoucího: *New manager signature*

Podpis ředitele úseku: *Department manager signature*

Podpis ředitele úseku HR: *HR Manager signature*

HP-HAT-713I-04 (2016-03)

# PŘÍLOHA P 2: LAYOUT SPOLEČNOSTI



# PŘÍLOHA P 3: OSOBNÍ DOTAZNÍK

1. Strana

## OSOBNÍ DOTAZNÍK

*Personal Questionnaire*

**Osobní číslo:** (Vyplní HR) _____ *Personal number*

**SAP ID:** (Vyplní HR) _____ *SAP ID*

**Příjmení, jméno, titul:** _____ *Surname, first name, title*

**Rodné příjmení:** _____ *Maiden name*

**Datum narození:** _____ *Date of birth*

**Rodné číslo:** _____ *Personal id. nr.*

**Místo narození:** _____ *Place of birth*

**Rodinný stav:** _____ *Status*

**Státní příslušnost/Národnost:** _____ *Nationality*

**Číslo OP:** _____ *ID card nr.*

**Zdravotní pojišťovna – Kód:** _____ *Health Insurance Company - code*

**Telefon:** _____ *Phone number*

**Adresa trvalého bydliště včetně PSČ:** _____ *Permanent residence including ZIP code*

**Kontaktní adresa včetně PSČ:** _____ *Contact address including ZIP code*

**RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI A OSTATNÍ VYŽIVOVANÉ OSOBY** / *Family members and other dependent persons*

| PŘÍJMENÍ, JMÉNO / *Surname, first name* | PŘÍBUZENSKÝ VZTAH / *Family relationship* |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ** / *Highest education level*

| VZDĚLÁNÍ *Education* | DRUH ŠKOLY – OBOR *Branch of study* | DRUH ZKOUŠKY *Examination* | ROK UKONČENÍ *Graduation year* |
|---|---|---|---|
| Základní / *Basic* | | | |
| Střední odborné (vyučen) / *Vocational (trained)* | | | |
| Střední úplné / *Secondary* | | | |
| Vyšší odborné / *Tertiary* | | | |
| Vysokoškolské bakalářské / *Bachelor 's degree* | | | |
| Vysokoškolské magisterské / *Master 's degree* | | | |
| Jiné (vypište): / *Other (specify):* | | | |

| ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI / *Professional knowledge and skills* | | | |
|---|---|---|---|
| Řidičský průkaz – sk.B / *Driving licence „B"* | ☐ | Průkaz jeřábníka a vazače / *Crane operator licence* | ☐ |
| Obsluha motorových manipulačních vozíků *Forklift licence* | ☐ | Svářečský průkaz / *Welding licence* | ☐ |
| Jiné (vypište) / *Other (specify):* | | | |

| JAZYKOVÉ ZNALOSTI / *Language knowledge* | * 1 | * 2 | * 3 |
|---|---|---|---|
| Anglický jazyk / *English* | ☐ | ☐ | ☐ |
| Německý jazyk / *German* | ☐ | ☐ | ☐ |
| Jiné (vypište) / *Other (specify):* | ☐ | ☐ | ☐ |
| Jiné (vypište) / *Other (specify):* | ☐ | ☐ | ☐ |

*stupeň znalosti: 1 – základní, 2 – střední, 3 – pokročilá / *Knowledge level: 1 – basic, 2 – intermediate, 3 – advanced*

## PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ / *Previous employments*

| ZAMĚSTNAVATEL / *Employer* | OD – DO / *From - to* | ZAŘAZENÍ / *Position* |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| Pobíráte důchod? ANO-NE *Pension? Yes – No* | Druh: *Type* | Od: *From* |
|---|---|---|
| Máte nařízené srážky ze mzdy? ANO-NE *Wages deductions? Yes – No* | Jaké? *Which?* | |
| Jste osobou zdravotně znevýhodněnou? *Are you medically disadvantaged?* | Ne☐ Ano☐ (Pokud ano, doložte, prosím, Rozhodnutí z OSSZ) *No-Yes* | |

**Souhlas se zpracováním osobních údajů**/*Consent to the personal data processing*

Ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, tímto uděluji společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o., se sídlem Družstevní 16, 789 85Mohelnice, (dále také „zaměstnavatel") souhlas ke zpracování shora uvedených osobních údajů, a to za účelem plnění pracovněprávních povinností zaměstnavatele a dále k plnění zákonných povinností zaměstnavatele na úseku důchodového zabezpečení, nemocenského a zdravotního pojištění a daně ze závislé činnosti. Souhlas uděluji na dobu trvání mého pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli.

Dále souhlasím s tím, aby zaměstnavatel zpracovával mnou poskytnuté portrétní foto ve spojení se jménem a příjmením a zastávanou pozicí u zaměstnavatele obsažené v informačním systému společnosti pro účely identifikace mé osoby na mnou zastávaném funkčním místě, evidence v informačním systému a za účelem vytváření schémat pro organizační a vnitřní potřeby zaměstnavatele. Svůj souhlas poskytuji na dobu trvání pracovního poměru u zaměstnavatele.

Dále prohlašuji, že jsem byl/a v souladu s ustanovením smyslu §§ 11, 12 a 21 zákona č. 101/2000 Sb. řádně informován/a o účelu, rozsahu, mých právech a o veškerých dalších zákonem požadovaných skutečnostech, týkajících se zpracování osobních údajů zaměstnavatelem.

Potvrzuji svým vlastnoručním podpisem, že veškeré mnou uvedené údaje odpovídají skutečnosti. Jsem si vědom/a toho, že nastalé změny jsem povinen/povinna neprodleně sdělit zaměstnavateli.

*I declare with my signature that all information provided by meis truthful.I am aware that I am obliged to immediately disclose changes to the employer.*

Datum a podpis zaměstnance:
*Date and signature*

Úsek HR:
*HR department:*

# PŘÍLOHA P 4: PŘÍRUČKA PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

1. Strana

## OBĚD

***chci jít na oběd*** – Od prvního dne po obdržení čipové karty (2–3 hod. od vystavení karty) můžete odebírat obědy v jídelně či kantýně dle denního menu. V případě problémů kontaktujte svého personalistu. Přístup je zřízen automaticky (souhlas dáváte podpisem pracovní smlouvy). Externí provozovatel stravy je GTH catering, kl.8536.

***zapomenu nebo ztratím čipovou kartu*** – Požádejte na vrátnici o vystavení náhradního dokladu. Další den odevzdejte tento doklad o průchodu správci Vaší docházky (vedoucímu). Ztrátu čipové karty hlaste ihned na personálním úseku. Zřízení nové stojí 200 Kč.

## MZDOVÁ ÚČTÁRNA

***potřebuji poradit v otázkách týkající se pracovní smlouvy, mezd, vystavování dokladů o příjmech atd.*** – Kontaktujte pracovníky mzdové účtárny, kl. 8276, 8277.

***chci požádat o příspěvek na penzijní připojištění*** – Na tento příspěvek mají zaměstnanci nárok po prvním odpracovaném roce a to ve výši 300 Kč měsíčně. Podrobné informace poskytne referentka mzdové účtárny, kl. 8277

## DOCHÁZKA

***nemohu se dostavit do zaměstnání (nemoc atd.)*** – Informujte o této skutečnosti svého nadřízeného. Sdělte mu důvod a dobu své nepřítomnosti.

***potřebuji odevzdat podklady k pracovní neschopnosti*** – Nejpozději do 3 dnů od nástupu do pracovní neschopnosti doručte svému nadřízenému „neschopenku". Ten zajistí zavedení údajů do docházkového systému a poté předá na mzdovou účtárnu.

***potřebuji opustit firmu během pracovní doby*** – Během pracovní doby smíte opustit firmu pouze se souhlasem svého nadřízeného. V případě služební pochůzky, služební cesty, nemoci, odchodu k lékaři apod. si při průchodu terminálem nezapomeňte vybrat před přiložením čipové karty důvod odchodu.

***potřebuji náhradní volno, chci čerpat dovolenou*** – Čerpat dovolenou smíte v rozsahu max. 25 dnů za rok (dle odpracované doby), náhradní volno dle přesčasových hodin v docházce (obojí pouze s vědomím a souhlasem svého nadřízeného).

***chci si zkontrolovat svou docházku*** – Uživatelé PC si mohou zkontrolovat vlastní docházku na intranetu přes aplikaci Anet Time. Pracovníci bez počítače si mohou docházku prohlédnout přes čipovou kartu u vchodu do kantýny (info kiosek).

## TELEFON

***potřebuji přidělit telefonní linku*** – O zřízení telefonní linky a přidělení přístroje požádejte svého nadřízeného.

O telefonní číslo požádejte IT – hot-line 1600 nebo user-support@hella.com. V případě, že dostanete telefonní linku po jiném zaměstnanci, požádejte na hot-line 1600 o přepsání čísla na Vaše jméno.

***potřebuji kontakty na své kolegy*** – Hella Corporate Directory – telefonní seznam všech zaměstnanců koncernu Hella. Přístup je přes intranet Hella. Při vyhledávání zadávejte jména bez diakritiky.

***potřebuji telefonovat interně v rámci Hella*** – Telefonní čísla na pevné linky zadávejte ve formátu 8xxx nebo 1xxx. Při telefonování mimo firmu stiskněte před telefonním číslem 0. Vytáčet čísla přímo z počítače můžete přes systém CTI – telefonní seznam, přehled zmeškaných hovorů, volaných čísel atd. Najdete jej na intranetu.

## PŘÍSTUP DO APLIKACÍ

***potřebuji zřídit přístupy (internet, Lotus Notes, Catia, PDM atd.)*** – Požádejte svého patrona o zhodnocení toho, do jakých systémů a databází potřebujete zřídit přístupy. Váš patron poté vyžádá od IT zřízení přístupů (se souhlasem Vašeho nadřízeného).

***nemám přístup do složky na disku G:, který potřebuji*** Zřízení přístupů do složek se provádí přes IT oddělení: usersupport@hella.com. Podílíte-li se pracovně na nějakém projektu, požádejte o přístup vedoucího daného projektu.

***zapomenu heslo do nějakého systému (internet, catia, PDM, Lotus Notes atd.)*** Volejte IT hot-line 1600.

***mám problém s PC nebo telefonem*** Volejte IT hot-line 1600.

## SLUŽEBNÍ CESTA

***jedu na služební cestu*** – Postupujte dle směrnice HP-HAT-6091. Ucelený přehled naleznete na G:\GFR_PUBLIC\služební cesty\01 Služební cesty

***potřebuji na služební cestu služební mobil*** – Služební mobily se půjčují v rámci oddělení. Požádejte o pomoc asistentku svého oddělení.

***potřebuji si vypůjčit služební auto*** – Služební vůz smí používat pouze ti, kteří absolvovali školení řidičů referentských vozidel. O zapůjčení vozidla žádejte emailem na HAT_doprava. Podrobnosti naleznete v HP-HAT-5021.

***potřebuji vystavit American Express mezinárodní platební kartu*** – O vydání karty zažádá Váš nadřízený asistentku finančního oddělení, kl. 8201

## VZDĚLÁVÁNÍ

***chci vidět svůj plán vzdělávání*** – Přehled školení, která máte absolvovat, najdete v aplikaci IKVE na Intranetu. Další informace poskytne referentka personálního oddělení, kl. 8274.

***mám problémy se zajištěním školení, potřebuji školení, které nemám v plánu vzdělávání*** – Administrativní záležitosti při zajišťování školení má na starosti referentka personálního oddělení, kl. 8274. Veškerá externí školení objednávejte pouze přes ni.

V případě, že potřebujete školení, které nemáte v plánu, požádejte o něj svého nadřízeného.

## OSOBNÍ OCHRANNÉ POMŮCKY

***potřebuji pro svou práci osobní ochranné pracovní pomůcky*** – Objednání těchto pomůcek zajistí asistentka Vašeho oddělení.

## KANCELÁŘSKÉ POTŘEBY

***potřebuji kancelářské potřeby*** – O přidělení kancelářských potřeb požádejte asistentku Vašeho oddělení.

## PŘÍSTUP DO KANCELÁŘÍ

***nemám přístup do kanceláří*** – Přístupy přes čipové karty zřídí zaměstnanec Facility managementu, kl. 8304

## FIREMNÍ FORMULÁŘE

***potřebuji firemní formulář*** – Firemní formuláře (prezenční listiny, hlavičkový papír, vyúčtování služební cesty atd.) jsou uloženy na: G:_INFO\FORMULARE\FORMULARE HAN. Speciální formuláře jsou jako přílohy uloženy v příslušných směrnicích (databáze Řízená dokumentace firmy pod Lotus Notes).

V případě problémů požádejte o pomoc svého patrona.

## REZERVACE ZASEDACÍ MÍSTNOSTI

***potřebuji naplánovat schůzku nebo zarezervovat zasedací místnost*** – Pro plánování schůzek využijte Kalendář pod Lotus Notes (rozešle pozvánky osobám, umožní rezervaci zasedací místnosti, kontrolu toho, zda mají pozvané osoby v danou hodinu „volno" atd..). Pro rezervaci místností slouží databáze pod Lotus Notes Resource HAN.

## SMĚRNICE

***nevím, kde najdu směrnici nebo normu, potřebnou pro svou práci*** – Lokální směrnice jsou uloženy v databázi Řízená dokumentace firmy pod Lotus Notes.

Koncernová databáze směrnic a norem – NIS najdete na intranetu. V případě problémů požádejte o pomoc metodika systémů managementu - kl. 1841.

## VIZITKY

***potřebuji vizitky*** – Kontaktujte asistentku finančního oddělení, kl. 8201.

## PRACOVNÍ ÚRAZ

***stane se pracovní úraz mně nebo kolegovi*** – V případě potřeby poskytněte ihned první pomoc a/nebo volejte rychlou záchrannou službu (155). O každém pracovním úrazu informujte ihned svého nadřízeného, ten úraz zapíše do Knihy úrazů.

## ZÁVODNÍ ORDINACE

MUDr. Tomáš Maškulík, kl. 1720

***Ordinační hodiny:***

| | | |
|---|---|---|
| Pondělí | 08:00–12:00 | 12:30–18:00 |
| Úterý | 07:30–12:00 | 12:30–17:30 |
| Středa | 07:30–12:00 | 12:30–14:00 |
| Čtvrtek | 08:00–12:00 | 12:30–18:00 |
| Pátek | 07:30–12:00 | 12:30–14:00 |

*Zpracovalo personální oddělení, Hella Autotechnik Nova, s.r.o., březen 2016*

# PŘÍLOHA P 5: PROGRAM VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ IKVE START

## VSTUPNÍ ŠKOLENÍ - PROGRAM

**1. 3. 2016**

| | |
|---|---|
| **07:00 – 08:00** | **HR – smlouvy, mzdy, fotky** |
| **08:00 – 08:30** | **Vítejte v HELLA** |
| **08:30 – 10:15** | **BOZP** |
| **10:15 – 11:00** | **PO** |
| *11:00 – 12:00* | *pauza/oběd* |
| **12:00 – 12:30** | **EMS** |
| **12:30 – 12:45** | **ESD** |
| **12:45 – 13:15** | **Kvalita**<br>**Bezpečnost výrobku a odpovědnost za škody způsobené vadou výrobku** |
| **13:15 – 14:15** | **Prohlídka závodu** |

**2. 3. 2016**

| | |
|---|---|
| **8:00 – 9:00** | **Vývoj** |
| **9:00 – 10:00** | **Výroba** |
| *10:00 – 10:15* | *pauza* |
| **10:15 – 10:45** | **Nákup** |
| **10:45– 11:15** | **LION** |
| **11:15 – 11:30** | **Prodej** |
| **11:30 – 12:00** | **Procesní dokumentace** |
| **12:00 – 12:45** | **IT** |

**Místo konání: B02-3.14 (2. patro nad recepcí)**

# PŘÍLOHA P 6: ADAPTAČNÍ PLÁN

1. strana

## ADAPTAČNÍ PLÁN

*Adaptation Plan*

| | |
|---|---|
| **Příjmení, jméno, titul:**<br>*Surname, first name, title* | **Osobní číslo:**<br>*Personal number* |
| **Pozice:**<br>*Position* | **Středisko:**<br>*Cost center* |
| **Datum nástupu:**<br>*Starting date* | **Konec adaptace:**<br>*Probation period end* |

| **Úsek**<br>*Department* | | **Cíl**<br>*Objective* | **Datum/doba trvání od-do**<br>*Duration* | **Školitel**<br>*Trainer* | **Podpis**<br>*Signature* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Technické centrum**<br>*Technical department* | | | | | |
| **Výroba**<br>*Production* | **Předmontáž**<br>*Preproduction* | | | | |
| | **Montáž**<br>*Assembly* | | | | |
| | **Údržba**<br>*Maintenance* | | | | |
| | **Logistika**<br>*Logistics* | | | | |

| **Úsek** *Department* | | **Cíl** *Objective* | **Datum/doba trvání od-do** *Duration* | **Školitel** *Trainer* | **Podpis** *Signature* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Správa** *Administration* | **Finance, controling, předkalkulace** *Finance controlling, precalculation* | | | | |
| | **Personální odd.** *Human resources* | | | | |
| | **IT** *Information management* | | | | |
| | **Nákup** *Purchase* | | | | |
| | **Prodej** *Sales* | | | | |
| | **Kvalita** *Quality* | | | | |
| **Tréninková linka** *Training line* | | | | | |
| **Další školení** *Other training* | | | | | |

| | |
|---|---|
| **Hodnocení zaškolovacího procesu zaměstnancem** *Induction process evaluation by the employee* | |
| **Hodnocení zaškolovacího procesu patronem** *Induction process evaluation by the patron* | |
| **Hodnocení zaškolovacího procesu vedoucím Doporučená školení na další období** *Induction process evaluation by the manager/recommended training for the next period* | |

**Prohlašuji, že výše uvedený absolvoval všechna školení uvedená v tomto plánu adaptace a že je schopen samostatně vykonávat danou pracovní činnost.**

*I declare that the above-mentioned employee has completed all the trainings from this adaptation plan and is able to perform the job independently.*

| | |
|---|---|
| Podpis vedoucího: | Datum: |
| *Signature of the manager* | *Date* |
| Podpis zaměstnance: | Datum: |
| *Signature of the employee* | *Date* |

# PŘÍLOHA P 7: HODNOTÍCÍ LIST PŘED KONCEM ZKUŠEBNÍ DOBY PRO REŽIJNÍ DĚLNÍKY A THP

## Hodnotící list před koncem zkušební doby pro režijní dělníky a THP

Evaluation sheet before the end of the probationary period for the overhead workers and white collar employee

| **Zaměstnanec** / Surname, first name, title | | **Hodnotitel** / Surname, first name, title | |
|---|---|---|---|
| **Pozice** / *Position* | | **Pozice** / *Position* | |
| **Osobní číslo** / *Personal number* | | **Osobní číslo** / *Personal number* | |
| **Nákladové středisko** / *Cost center* | | **Nákladové středisko** / *Cost center* | |

| | ***Označte vyhovující odpověď*** / *Mark satisfactory answer* | ✓ |
|---|---|---|
| **Jak se pracovník adaptoval v kolektivu na pracovišti?** *How does employee adapted in the team?* | výborně / *excellent* | |
| | z počátku měl problémy / *problems from the beginning* | |
| | s některými spolupracovníky má stále problémy *with some colleagues still have problems* | |
| | neadaptoval se / *not adapted* | |
| **Jednání s druhými** *Dealing with others* | úspěšný v jednání s druhými, dobrý motivátor *successful in dealing with others* | |
| | dobře vychází s druhými, prosazuje se / *get on well with others* | |
| | málo zainteresován na úspěšné jednání s druhými *little stake in the successful negotiations with others* | |
| **Jak se staví k práci?** *Approach to work* | chce pracovat a pracuje, připraven(-a) podávat výkony *ready to work performance* | |
| | chce pracovat a nejde mu to / *inadequate job performance* | |
| | pracuje pouze pod dohledem / *she/he works only under supervision* | |
| | laxní přístup - je mu jedno jestli má práci / *lax attitude* | |
| **Má zájem se dále učit?** *Interested in learning* | ano, je flexibilní a vnímavý / *yes she/he is flexible and responsive* | |
| | občas / *sometimes* | |
| | ne, změnám se brání / *no, she/he resists change* | |
| **Došlo ke splnění cílů pro první 3 měsíce?** *Were all goals fulfilled for the first three months?* | ano / *yes* | |
| | částečně / *partly* | |
| | ne / *no* | |
| **Celkové hodnocení** *Total evaluation* | výborné / *excellent* | |
| | uspokojující / *satisfactory* | |
| | podprůměrné, neuspokojující / *unsatisfactorily* | |

| | ano *yes* | ne *no* |
|---|---|---|
| **Přeřadit zaměstnance na jiné středisko, popř. změnit funkci?** *Do you want to transfer employee to other cost center or change position?* | | |
| **Ukončit pracovní poměr ve zkušební době?** *Do you want to resign eployment of the probationary period?* | | |
| *** Ukončit u agentury přidělení k výkonu práce pro HELLA ve zkušební době?** *Do you want to terminate assigned of agency worker for HELLA in the probationary period?* | | |
| *** Převést pod HAN?** / *Proposal for transfer of agency staff under HAN* | | |

* vyplňujte pouze v případě agenturního zaměstnance

*Fill in only in case of agency employees*

| **Poznámka:** *Remark* | ..... *Datum a podpis hodnotitele/ Date and signature of the manager* |
|---|---|
| | ..... *Datum a podpis zaměstnance/ Date and signature of the employee* |

# PŘÍLOHA P 8: HODNOTÍCÍ LIST PO ZAŠKOLENÍ NA TRÉNINKOVÉ LINCE

## Hodnotící list pro zaškolení na tréninkové lince

*Evaluation sheet for traning line*

| Zaměstnanec (příjmení, jméno, titul)<br>*Employee ( surname, first name, title)* | Hodnotitel (příjmení, jméno, titul)<br>*Evaluator (surname, first name, title)* |
|---|---|
| Agentura / *Agency* | |
| Osobní číslo / *Personal number* | |
| Datum nástupu / *Start date* | |

| | 1. DEN<br>*1 st day* | 2. DEN<br>*2nd day* | 3. DEN<br>*3rd day* | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ks/čas/OEE<br>*pcs/time/OEE* | ks/čas/OEE<br>*pcs/time/OEE* | ks/čas/OEE<br>*pcs/time/OEE* | ks/čas/OEE<br>*pcs/time/OEE* | ks/čas/OEE<br>*pcs/time/OEE* |
| Operace 1 Reflektor HAL<br>*Operation 1 Reflektor HAL* | | | | | |
| Operace 2 Pouzdro OP 10 LED<br>*Operation 2 Case OP 10 LED* | | | | | |
| Operace 3 Tubus OP 50 LED<br>*Operation 3 Tube OP 50 LED* | | | | | |
| Operace 4 Sklo OP 50 LED<br>*Operation 4 Lens OP 50 LED* | | | | | |
| Operace 1 Reflektor RW LED<br>*Operation 1 Reflector RW LED* | | | | | |
| Operace 1 OP 75 montáž žárovek<br>*Operation 1 OP 75 assembly of bulbs* | | | | | |
| Operace OP 75 montáž žárovek + 120<br>montáž krytky<br>*Operation OP 75 assembly of bulbs + 120 assembly of cap* | | | | | |

*Na škále 1 -8 zaškrtněte hodnocení (1 velmi špatné až 8 velmi dobré)*
*On a scale from 1 to 8, check the ratings (1 very poor, 8 very good)*

| | | |
|---|---|---|
| Přístup k práci<br>*Access to work* | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Komentář<br>*Comment* |
| Aktivita<br>*Activity* | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Komentář<br>*Comment* |
| Pracovní nasazení<br>*Work commitment* | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Komentář<br>*Comment* |
| Ochota učit se nové věci<br>*Willingness to learn new things* | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Komentář<br>*Comment* |

Subjektivní posouzení hodnoceného, tj. jaká je vize ve zlepšování, přístupu, ochotě pracovat,...
*Subjective evaluation*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Prospěl?<br>*Passed?* | Ano<br>*Yes* | Ne<br>*No* | |
| Ukončit pracovní poměr?<br>*Terminate employment?* | Ano<br>*Yes* | Ne<br>*No* | |

Datum: / *Date:* Podpis hodnotitele: / *Evaluator's signature:*

# PŘÍLOHA P 9: DOTAZNÍK PO ADAPTACI

## DOTAZNÍK PO ADAPTACI

Vážený pane/Vážená paní,
prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník slouží k získání informací, které pomohou zvýšit kvalitu **procesu adaptace nového zaměstnance.**
Vyplnění dotazníku obvykle zabere okolo **10 minut.**
Dotazník je **anonymní** a vyhodnocení bude probíhat v **souladu s etickými zásadami.**
**Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte do schránky u jídelny nebo zasílejte na email: pavlina.nantlova@hella.com do 27. 11. 2015.**

Zvolenou odpověď zatrhněte křížkem. ☒

Při změně odpovědi původní odpověď začerněte a zaznačte pole nové. ☒ ■

**SOUHLASÍM SE ZPRACOVÁNÍM VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKU.**

**ANO, souhlasím** ☐ **NE, nesouhlasím** ☐

*Pokud nesouhlasíte, dotazník nevyplňujte.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Pohlaví** | muž ☐ | | žena ☐ |
| | | | |
| **Věk** | méně než 24 let ☐<br>25 až 34 let ☐<br>35 až 44 let ☐<br>45 let a více ☐ | | |
| **Nynější zastávaná pozice** | dělník ☐ | THP pracovník ☐ | vedoucí pracovník ☐ |
| **Ve společnosti pracuji (doba)** | 0 až 3 měsíce ☐<br>4 až 7 měsíců ☐<br>8 až 12 měsíců ☐ | | |

1. **Účastnil/a jste se vstupního školení?**
   - ano ☐
   - ne ☐

2. **Při nástupu do zaměstnání jsem byl/a seznámen/a se základními informacemi o podniku (strategie firmy, firemní hodnoty, produkty firmy, layout firmy apod.).**
   - ano ☐ **Kým Vám byly tyto informace sděleny?**
     - personalistou ☐
     - přímým nadřízeným ☐
     - v rámci vstupního školení IKVE START ☐
     - jiným způsobem ☐
   - ne ☐

3. **Informace získané při vstupním školení byly pro mne užitečné.**
   - ano ☐

   **Které nejvíce?**

   **Které nejméně?**

   - ne ☐
4. **Využívám při své práci informace získané ze vstupního školení.**
   - ano ☐
   - ne ☐
5. **Chápu smysl všech pracovně-právních dokumentů, které jsem získal/a po nástupu.**
   - ano ☐
   - ne ☐

6. **Obdržel jsem po nástupu všechny pracovní pomůcky.**

   ano ☐

   ne ☐

   **Které ne?**

7. **Pracovní náplň mi vysvětlil:**

   personalista ☐

   přímý nadřízený ☐

   spolupracovník ☐

   jiná osoba……

8. **Po nástupu jsem potřeboval/a pomoc svých kolegů při práci.**

   ano ☐

   ne ☐

9. **Bylo pro mne snadné zvyknout si na novou pracovní pozici.**

   ano ☐

   ne ☐

10. **Byl Vám po nástupu do zaměstnání přidělen pracovník (mentor), který Vám byl nápomocen při novém začlenění se do kolektivu ?**

    ano ☐ **Považujete přidělení mentora za užitečné?**

    - ano ☐

      **Proč?**

    - ne ☐

      **Proč?**

    ne ☐

11. **Se svými dotazy se obracím nejčastěji na:**

    přímého nadřízeného ☐

    kolegy ☐

    mentora ☐

    personalistu ☐

    jinou osobu (pokud ano, kterou?)……

**12. Občas si nejsem jistý/á tím, co mám dělat.**

ano ☐

**V jaké oblasti?**

ne ☐

**13. Po nástupu bych potřeboval/a více informací pro pochopení pracovní pozice.**

ano ☐

**Jaké informace?**

ne ☐

**14. Po nástupu jsem obdržel/a svůj adaptační plán.**

ano ☐ **Pokud ano, probíhala adaptace podle plánu?**

- ano ☐
- ne ☐

ne ☐

**15. Byla mi nabídnuta možnost dalšího vzdělávání.**

ano ☐ **Využíváte těchto možností?**

- ano ☐
- ne ☐

ne ☐

**16. Jaká je Vaše spokojenost ve společnosti?**

velmi spokojen ☐
spíše spokojen ☐
spíše nespokojen ☐
nespokojen ☐

**17. Máte nějaké náměty, jak více zkvalitnit podmínky pro nově příchozí zaměstnance? (piště prosím čitelně):**

**KONEC DOTAZNÍKU,**
**DĚKUJI VÁM ZA VÁŠ ČAS!**