

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces orientace a adaptace v podniku

The process of orientation and adaptation in company

Tereza Piščíková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace a adaptace v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za odborné vedení, cenné připomínky a velmi ochotný přístup při zpracování této bakalářské práce.

Zvláštní poděkování patří také personálnímu řediteli společnosti Hutchinson s. r. o.

Ing. Samiru Poulvi za jeho čas, poskytnuté materiály a vstřícný přístup.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část	11
1.1 Personální práce	11
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.3 Personální činnosti	12
1.3.1 Vytváření pracovních míst.....	13
1.3.2 Analýza pracovních míst	13
1.3.3 Personální plánování.....	13
1.3.4 Získávání pracovníků.....	14
1.3.5 Výběr pracovníků	15
1.3.6 Přijímání pracovníků.....	16
1.3.7 Pracovní vztahy.....	17
1.3.8 Hodnocení práce	17
1.3.9 Odměňování pracovníků.....	18
1.3.10 Vzdělávání pracovníků	18
1.3.11 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	20
1.3.12 Personální informační systém.....	20
1.3.13 Péče o pracovníky	20
1.3.14 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	22
1.4 Adaptace a orientace zaměstnanců.....	22
1.4.1 Pracovní adaptace, adaptace na práci a pracovní místo.....	23
1.4.2 Sociální adaptace	23
1.4.3 Objektivní adaptace	23
1.4.4 Subjektivní adaptace	23
1.4.5 Řízená adaptace	23
1.4.6 Adaptační plán (Orientation Plan)	24
1.4.7 Adaptační program	24
1.5 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita	24
1.5.1 Uvedení pracovníka	25

1.5.2	Zaškolení pracovníka	26
1.5.3	Subjekty adaptace a jejich role	26
1.5.4	Oblasti orientace a jejich obsah	27
1.5.5	Období orientace a jeho časový plán	27
1.5.6	Hodnocení procesu adaptace	27
1.6	Překážky adaptace	28
1.7	Orientační balíček	28
1.8	Mentoring	28
1.9	Pracovní motivace	29
1.10	Psychologická smlouva	30
1.11	Fluktuace	30
1.11.1	Negativa fluktuace	30
1.11.2	Pozitiva fluktuace	31
1.11.3	Jak udržovat fluktuaci na přijatelné úrovni.....	31
1.11.4	Náklady na fluktuaci	32
1.11.5	Minimalizace odchodů.....	32
2	Praktická část	33
2.1	Představení společnosti	33
2.1.1	Historie společnosti.....	33
2.1.2	Základní informace o společnosti Hutchinson s. r. o. Rokycany	34
2.1.3	Výrobní program.....	36
2.1.4	Vývoj společnosti	37
2.1.5	Organizační struktura.....	37
2.2	Současný strategický rámec	39
2.2.1	Poslání společnosti.....	39
2.2.2	Vize společnosti.....	40
2.2.3	Současná strategie Hutchinson s.r.o. Rokycany	40
2.2.4	Strategické cíle Hutchinson s.r.o.	40
2.3	Vývoj obratu společnosti.....	40

2.4	Vnější prostředí společnosti	42
2.4.1	Analýza hlavních odběratelů	42
2.4.2	Analýza hlavních dodavatelů.....	42
2.4.3	Analýza hlavních konkurentů	43
2.5	SWOT analýza	43
2.6	Finanční analýza podniku	43
2.6.1	Ukazatele likvidity	43
2.6.2	Ukazatele rentability	44
2.6.3	Ukazatele zadluženosti	44
2.6.4	Ukazatele produktivity.....	44
2.6.5	Čistý pracovní kapitál	44
2.7	Orientace a adaptace pracovníků – analýza současného stavu ve společnosti. 45	
2.7.1	Seznámení s dělnickými pozicemi.....	45
2.7.2	Získávání a výběr pracovníků.....	46
2.7.3	Agenturní pracovníci vs. kmenoví pracovníci	47
2.7.4	Výběr pracovníků	47
2.7.5	Přijímání pracovníků.....	47
2.8	Proces orientace ve společnosti.....	48
2.8.1	Adaptační materiály	48
2.8.2	Uvedení nového pracovníka	48
2.8.3	Zaškolení.....	49
2.9	Fluktuace	51
3	Využití informací z dotazníkového šetření agentury Adecco.....	52
4	Návrhy a opatření pro zlepšení orientace a adaptace pracovníků ve společnosti ...	63
4.1	Hodnocení procesu orientace	63
4.2	Orientační balíček	64
4.3	Fyzická náročnost práce	64
4.4	Kapacita dozorujících a školících pracovníků	64
4.5	Motivace pracovníků.....	65

4.6 Pracovní prostředí	65
Závěr	67
Seznam obrázků a tabulek	69
Seznam použitých zkratek	70
Seznam použitých zdrojů.....	71
Seznam příloh	74

Úvod

Bakalářská práce se zabývá procesem orientace v podniku, zejména procesem orientace nových pracovníků. Cílem je zpracovat teoretickou část práce, která souvisí s řešeným problémem, charakterizovat vybraný subjekt, analyzovat současný stav orientace ve sledovaném subjektu, tento proces zhodnotit a posléze navrhnout opatření, která by měla vést ke zlepšení orientačního procesu.

Téma orientace je aktuální a podle mého názoru vždy aktuálním tématem zůstane. Proto jsem si je zvolila jako téma své bakalářské práce. S orientací se setkáváme nejen v pracovním, ale i v běžném životě. Bohužel podniky tento proces často podceňují. Důsledkem je vznik velkého množství problémů. V souvislosti s nimi můžeme hovořit zejména o narůstající fluktuaci zaměstnanců a s ní spojenými náklady.

Pokud se společnost bude věnovat orientačnímu procesu, nejen, že ušetří již zmíněné náklady, výsledkem bude také rychlejší zapracování a rozvoj nového zaměstnance. Správně provedený orientační proces také přispívá ke zdravým mezilidským vztahům na pracovišti, které podněcují pracovní výkon.

Teoretická část práce je rozdělena do jedenácti kapitol. První kapitola se týká personální práce. Ta tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Organizace potřebují ke svému fungování jisté zdroje, jejich nedílnou součástí jsou zdroje lidské. Aby podnik byl dlouhodobě konkurenceschopný a dosahoval svých cílů, nesmí lidské zdroje podceňovat, musí si uvědomovat jejich důležitost.

V druhé kapitole je vymezen pojem „řízení lidských zdrojů“.

Ve třetí kapitole jsou definovány a blíže specifikovány personální činnosti.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na samotnou adaptaci a orientaci pracovníků, je tedy jádrem teoretické části práce. V ní je podrobně rozebrán orientační proces. V kapitole jsou mimo jiné vymezeny druhy, subjekty a oblasti orientace.

Následující kapitola se zabývá orientací pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivitou.

Obsahem šesté kapitoly jsou překážky spojené s adaptačním procesem.

Další čtyři kapitoly jsou věnovány orientačnímu balíčku, mentoringu, pracovní motivaci a psychologické smlouvě.

Poslední jedenáctá kapitola je věnována fluktuaci a jejím pozitivním a negativním stránkám. Popisuje také opatření, která by měla vést k udržování fluktuace na přijatelné úrovni.

V druhé části práce představím sledovaný subjekt, tedy společnost Hutchinson s. r. o. Rokycany. Nejprve zmíním historii, poté uvedu základní informace o společnosti. Budu se zabývat také jejím vývojem, výrobním programem a organizační strukturou. Uvedu strategické cíle společnosti, provedu finanční analýzu a analýzu SWOT.

Třetí část práce obsahuje praktické poznatky. V této části analyzuji současný proces orientace ve společnosti. K analýze procesu bylo využito několik metod. Jednalo se o rozhovory s personálním ředitelem společnosti a obsahovou analýzu dokumentů společnosti. Byly také využity výsledky dotazníkového šetření personální agentury Adecco.

Ve čtvrté části práce jsou stanoveny návrhy a opatření ke zlepšení zkoumaného procesu.

V závěru práce je provedeno shrnutí kompletní bakalářské práce.

1 Teoretická část

Všechny organizace ke svému fungování potřebují určité zdroje. Tyto zdroje dělíme na materiální, finanční, lidské a informační. Aby organizace mohla fungovat správně, musí tyto zdroje shromáždit, propojit a začít je využívat. Užitečnost materiálních a finančních zdrojů zabezpečují zdroje lidské, které ke svému fungování využívají zdroje informační.

1.1 Personální práce

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“. [10, s. 13]

Koubek i Tureckiová se shodují na tom, že jediným prostředkem k dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody jsou lidé. Důležité jsou jejich znalosti, vztah k práci, k podniku i k sobě navzájem. Lidé znamenají pro organizaci nejdražší a nejvzácnější zdroj. Právě lidské zdroje rozhodují o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace. Z tohoto důvodu je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení společnosti.

Aby byla organizace úspěšná, musí si být vědoma toho, že lidské zdroje představují její největší bohatství.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce. Orientuje se na vnější faktory. Zajímá se především o populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky a legislativu. [10, s. 14]

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Usilujeme o zařazování správných lidí na správná místa a o to, aby tito lidé byli schopni reagovat na měnící se požadavky. Dalšími úkoly je například optimální využívání pracovních sil, formování týmů, zajištění zdravých mezilidských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků či dodržování zákonů v oblasti práce. [10, s. 17]

1.3 Personální činnosti

Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce. Mezi personální činnosti nejčastěji řadíme:

- Vytváření a analýzu pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání
- Pracovní vztahy
- Péči o pracovníky
- Personální informační systém
- Zdravotní péči o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišť'ování a zpracovávání informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků [10, s. 21-22]

1.3.1 Vytváření pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něho se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj, pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ [10, s. 43]

Při vytváření pracovních míst je třeba odpovědět na otázky typu co, kde, kdy, kdo, proč a jak má dělat. [10] Odpovědi na tyto otázky ovlivňují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější faktory.

1.3.2 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech týkajících se pracovních míst.“ [10, s. 43]

Cílem analýzy je vytvoření popisu pracovního místa. Popis pracovního místa pak slouží k odvození požadavků, které v souvislosti s pracovním místem budou kladeny na pracovníka.

Analýza je také zdrojem pro vytváření pracovních míst nebo jejich modifikaci. [10]

1.3.3 Personální plánování

Plánování slouží ke stanovování reálných cílů a výběru cest, jak těchto cílů dosáhnout. Stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. [1, s. 305]

Personální plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Usiluje o to, aby organizace měla pracovní síly v potřebném množství, ve správný čas, s přiměřenými náklady, s žádoucími osobnostními charakteristikami, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, optimálně rozmístěné, flexibilní a připravené na změny.

Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil uvnitř i vně organizace. [10]

1.3.4 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ [6, s. 133]

Získávání pracovníků by mělo zajistit, aby volná pracovní místa ve společnosti přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím čase.

Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovníků, informování o volných pracovních místech a jejich nabízení, v jednání s uchazeči, v získávání informací o těchto uchazečích a v administrativním a organizačním zajištění těchto činností. [10]

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. [10] Zaměstnavatel musí zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka. Také musí představit svou organizační kulturu.

Zájmy pracovníků by se co nejvíce měly ztotožňovat se zájmy organizace. Hodnoty pracovníka by neměly být v rozporu se systémem hodnot organizace a s její kulturou.

Postup procesu získávání pracovníků završený výběrem:

- Analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů
- Zpracování strategie získávání - jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu
- Výběr včetně vytvoření metodiky výběru
- Hodnocení efektivnosti získávání a výběru [6, s. 134]

Získávat pracovníky organizace může z interních i externích personálních zdrojů.

Pracovní síla, která přichází z vnějšího trhu, má jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů. Tento náhled a přístupy mohou organizaci inspirovat a vést ke změnám. Pokud získáváme lidské zdroje z vnějšího prostředí, musí personalista uvážit

různé termíny. Jedná se zejména o termín zveřejnění nabídky pracovního místa, uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení, výběrového řízení, oznámení výsledků výběrového řízení, termín nástupu do zaměstnání a délku zkušební období. [6]

Získávání z vnitřních zdrojů je výhodné z mnoha důvodů. Mezi hlavní výhody patří to, že zaměstnavatel zná lépe interní kandidáty. Může tak pracovníky efektivněji rozmisťovat. Další výhodou je zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců. To zlepšuje pracovní morálku a pracovní klima v organizaci. Zvyšování spokojenosti pracovníků vede také k větší angažovanosti a iniciativě, protože zaměstnanci mají možnost pracovního růstu a vzdělávání se. Dochází také ke snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnanců. Ti mohou využít svůj rozvojový potenciál. Mají možnost rozvíjet svou kariéru podle zásluh a pracovního výkonu.

Pro získávání pracovníků existuje mnoho metod. Zvolení určité metody závisí zejména na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele a také na analýze předcházejících procesů a kvalitě přípravných akcí. Z metod mohu zmínit nabídku práce prostřednictvím pracovních úřadů, on-line nabídku prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo webových stránek organizací, inzerci v tisku, rozhlasu a televizi, veletrh pracovních příležitostí či doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnancem.

K hodnocení efektivnosti metod získávání můžeme využít náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o určité zaměstnání, délku cyklu od poptávky po obsazení volného pracovního místa, míru fluktuace nových zaměstnanců, délku pracovního poměru nebo výkonnost uchazeče po uzavření pracovního poměru. [6, s. 136]

1.3.5 Výběr pracovníků

Účelem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou výkonní, budou pro organizaci pracovat po dobu, která je očekávána a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu nebo kvalitu práce.

Ze všech kandidátů na danou pracovní pozici má být vybrán ten, který bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat všem požadavkům, jež se daného pracovního místa týkají. Tento kandidát by také měl přispívat ke zdravým mezilidským vztahům na pracovišti, měl by přijmout hodnoty organizace a měl by být dostatečně flexibilní a také snadno přizpůsobivý předpokládaným změnám na pracovišti. „Výběr tedy musí brát

v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.“[10, s. 166]

Než přistoupíme k samotnému výběru, musíme rozhodnout o několika podstatných věcech. Musíme stanovit požadavky na odbornou způsobilost pracovníka obsazované pracovní pozice. Jedná se o stupeň dosaženého vzdělání, délku praxe v oboru nebo například délku odborné praxe. Musíme také stanovit, jak se bude odborná způsobilost posuzovat. K jejímu ověření si od uchazeče můžeme vyžádat maturitní vysvědčení či jiný dokument potvrzující stupeň vzdělání, osvědčení o svářečských zkouškách, jazykové certifikáty nebo třeba řidičský průkaz. Dále je nutné stanovit kritéria pracovního výkonu obsazované pozice. Musíme jasně specifikovat požadované pracovní výsledky a pracovní chování. Problémy také bývají se získáváním informací. Je nutno získat informace dostatečně podrobné, věrohodné a objektivní. Z metod výběru mohu zmínit dotazníkové šetření, zkoumání životopisu či testy pracovní způsobilosti. [10]

Dle Armstronga má proces získávání a výběru pracovníků tři fáze:

- Definování požadavků
- Přilákání uchazečů
- Vybírání uchazečů [1, s. 343]

1.3.6 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Pracovník je nejprve informován o tom, že byl vybrán. Následně musí organizaci uvědomit o akceptaci nabídky práce.

Rozlišujeme dva typy přijímání pracovníků. Užší pojetí tvoří procedury, které souvisí s počáteční fází pracovního poměru nově přicházejícího pracovníka. Do širšího pojetí kromě procedur užšího pojetí zařazujeme i procedury, které souvisejí s přechodem stávajícího pracovníka na jiné místo v rámci organizace.

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.“[10, s. 189] Na formulaci pracovní smlouvy

se podílejí obě zúčastněné strany – zaměstnavatel i zaměstnanec, přičemž pracovník má právo vyjednávat.

Dalším krokem v přijímání pracovníků je seznámení dotyčného s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a z povahy práce. Před podpisem pracovní smlouvy by měly být pracovníkovi zodpovězeny veškeré dotazy.

Pracovník by také měl absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

Je-li pracovní smlouva podepsána, následuje zařazení pracovníka do personální evidence. Jedná se o pořízení osobní karty s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení nebo vystavení podnikového průkazu. [10]

Podle Koubka je vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

1.3.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy a jejich kvalita tvoří rámec, který významně ovlivňuje dosahování podnikových cílů, pracovních cílů i životních cílů samotných pracovníků. Tyto vztahy silně ovlivňují individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Ovlivňují také všechny ostatní personální činnosti a často výrazně ovlivňují i jejich efektivnost.[10]

1.3.8 Hodnocení práce

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“ [1, s. 541]

Pokud umíme dobře hodnotit pracovníky, jejich pracovní výsledky a nasazení, získáváme dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmisťování. Lépe tak dosáhneme toho, abychom měli správné pracovníky na správných místech.

Základní funkcí hodnocení je umožnit vyhodnocování následujících položek:

- Pracovní výkonnost
- Kvalitu práce
- Samostatnost v práci
- Pracovní postoje [2, s. 77]

1.3.9 Odměňování pracovníků

Efektivní a komplexní odměňování se týká stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Zjednodušeně řečeno, strategie odměňování definuje za co, komu, kolik a jak platit. Je tedy východiskem pro mzdovou politiku, mzdový systém a řízení mezd. [6, s. 320]

Odměňování pracovníků zahrnuje také povýšení, formální uznání, vzdělávání poskytované organizací, ale i takzvané vnitřní odměny, které nemají hmotnou podobu. Do vnitřních odměn spadá pracovníkova radost z vykonané práce, pocit užitečnosti a úspěšnosti nebo dosahování pracovních cílů a kariéry. [10]

Podle Armstronga by pracovníci v souvislosti s odměňováním měli znát například politiku odměňování, mzdovou strukturu, strukturu zaměstnaneckých výhod, systémy odměňování podle výkonu či odměňování podle dovedností nebo schopností

Při odměňování by měly být uplatňovány zásady stejné odměny za stejnou práci pro muže i ženy. [6, s. 327]

1.3.10 Vzdělávání pracovníků

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Aby byl zaměstnatelný, musí tyto znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Základem úspěšnosti jakékoliv organizace je připravenost na změny a schopnost na tyto změny reagovat. Flexibilita organizace je tvořena pracovníky, kteří musí být na změnu připraveni. Zároveň by měli změny akceptovat a také podporovat.

Podnikové vzdělávání se stále více prohlubuje pomocí rozvojových aktivit, které se zaměřují na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje právě zastávaná pracovní pozice. Vzdělávání zahrnuje prohlubování pracovních schopností, zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační

procesy či přizpůsobování schopností nových pracovníků specifickým požadavkům dané pracovní pozice. Snahou je také formování osobnosti pracovníků nebo formování jejich hodnotových orientací. [10]

Rozlišujeme tři „vývojové stupně“ vzdělávání zaměstnanců:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí
- systematický přístup
- koncepce učící se organizace

Organizování vzdělávacích akcí reaguje na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy. Systematický přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Poslední z přístupů – koncepce učící se organizace - je komplexním modelem rozvoje lidí. Zaměstnanci se učí průběžně, především ze zkušeností, které každý den získávají v rámci pracovního procesu. Umožňuje rychlejší učení.

„Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.“ [13, s. 89]

Dále rozlišujeme tři oblasti formování pracovních schopností člověka:

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje [10, s. 255]

Do systému podnikového vzdělávání je zapojen personální útvar či speciální útvar vzdělávání pracovníků, ale i všichni vedoucí pracovníci a odbory nebo jiná sdružení pracovníků. Při vzdělávání často dochází ke spolupráci s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. [10]

Organizované systematické vzdělávání pracovníků je nejefektivnějším způsobem vzdělávání. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ [10, s. 259] Cyklus začíná uvědoměním si potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování vzdělávání, po které následuje vlastní proces vzdělávání. Po uskutečnění tohoto procesu přichází

na řadu hodnotící fáze, při které jsou vyhodnocovány výsledky vzdělávání a samotná účinnost vzdělávacího programu a použitých metod. [10]

1.3.11 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Organizace si najímá pracovníky proto, aby žádoucím výkonem naplňovali její cíle. Tradiční způsob řízení lidí a jejich práce klade důraz na specializaci, přesně definované úkoly a jednoznačně definovaná pracovní místa. Řízení lidí je více orientováno na hodnocení minulosti než budoucnosti. Více než na dialog je orientováno na jednostranný tok informací a příkazů shora.

Úkoly, které jsou pracovníkům ukládány, vychází z průměrně stanoveného výkonu. Ve skutečnosti je ale na zaměstnance tvořen nátlak. Chce se po nich, aby podávali výkon hodný špičkových pracovníků. Dochází tak k jejich přepínání, které má negativní dopad na jejich fyzické i psychické zdraví. Důsledkem je jejich demotivace a zvyšuje se i fluktuace zaměstnanců.

Na druhé straně nejsou nadprůměrní pracovníci příliš stimulováni, jejich schopnosti se tak stoprocentně nevyužívají a existuje jen malý prostor pro kreativitu lidí.

Oproti tomu v moderním řízení lidských zdrojů je kladen důraz na to, aby pracovní místa byla vytvářena podle preferencí jednotlivých pracovníků. [10]

1.3.12 Personální informační systém

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém, s jehož pomocí se zjišťují, uchovávají, zpracovávají a poskytují informace o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Nedílnou součástí je soubor metod a postupů, které se používají k práci s informacemi. Zahrnuje také pravidla týkající se přístupu k těmto informacím. [10]

1.3.13 Péče o pracovníky

Jak již bylo řečeno, pracovníci organizace jsou jejím nejdůležitějším a většinou i nejdražším zdrojem. Úspěch organizace je silně závislý na postoji pracovníků k jejich práci a k organizaci. Právě proto je nutné pracovníky dostatečně stimulovat, motivovat a věnovat jim náležitou péči.

Jak uvádí Tureckiová, v dřívějších dobách péče o pracovníky znamenala zakládání podnikových kantýn, později též některých dalších zařízení zajišťujících naplnění

sociálních potřeb pracovníků. Těžiště rozvoje péče o pracovníky spočívalo ve vedení základní dokumentace a evidence týkající se zaměstnanců. Důraz byl kladen také na výpočty mezd a odměn. Později byla péče o zaměstnance rozšířena o základní vzdělávání – proškolení pracovníků.

Péči o pracovníky dělíme na tři skupiny:

- povinná péče
- smluvní péče
- dobrovolná péče

Povinná péče je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami. Smluvní péči upravují kolektivní smlouvy na úrovni. Poslední typ, dobrovolná péče, závisí na personální politice organizace a na jejím úsilí o získání konkurenční výhody.

Péče o pracovníky zahrnuje:

- Pracovní dobu a pracovní režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci
- Personální rozvoj pracovníků
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- Péči o životní prostředí [10, s. 343]

Péči o pracovníky v organizaci dělíme podle druhů zájmů a z nich vyplývajících cílů. Rozlišujeme zájmy a cíle celospolečenské, individuální a zájmy a cíle zaměstnavatele. Celospolečenské zájmy a cíle se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka. Individuální zájmy a cíle, jak už z názvu vyplývá, sledují uspokojování potřeb člověka. Poslední typ – zájmy a cíle zaměstnavatele se týká zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, vytváření zdravých pracovních vztahů a ztotožňování jejich individuálních zájmů se zájmy organizace.

Péče o pracovníky v organizaci je často porovnávána s péčí o pracovníky v jiných společnostech, nejen proto by jí měla být věnována náležitá pozornost. [10]

1.3.14 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) je předcházet škodám na životě a zdraví (pracovní úraz či nemoc z povolání), majetku a prostředí, to vše v rámci pracovního systému.

Kroky řízení rizik BOZP:

- Identifikace nebezpečí
- Kvantifikace rizika (jak velké je riziko)
- Posouzení přijatelnosti rizika
- Redukce rizika [6, s. 241]

Programy ochrany zdraví při práci tvoří dva prvky:

- Pracovní lékařství (specializovaný obor medicíny zabývající se diagnózou a prevencí zdravotních rizik při práci)
- Pracovní hygiena (tento prvek zajišťují chemici, inženýři a ekonomové, kteří se zabývají měřením a kontrolou rizik prostředí) [1, s. 671]

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby se každému zaměstnanci dostalo dostatečného školení o BOZP. Toto školení musí být přizpůsobeno výskytu nových rizik nebo změně rizik. Pokud to situace vyžaduje, je nutné ho pravidelně opakovat. [6]

1.4 Adaptace a orientace zaměstnanců

Adaptací v kontextu působení v organizaci rozumíme aktivní přizpůsobení se jednotlivce.

Podle Armstronga teorie orientace zkoumá faktory, které mají instrumentální povahu. Tyto faktory slouží jako prostředky ukazující lidem směr při volbách týkajících se práce.

„Orientace je ústředním organizujícím principem, který je v pozadí pokusů lidí dát směr a smysl jejich životům.“ [1, s. 216]

1.4.1 Pracovní adaptace, adaptace na práci a pracovní místo

Tato adaptace zahrnuje práci, pracovní činnosti a požadavky kladené na pracovníka při zvládnání pracovních rolí, jež vyplývají ze zastávané pozice.

1.4.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace se týká sociálního prostředí firmy, sociálních vztahů a jejich struktury uvnitř podniku.

Tyto dva typy adaptace se vzájemně prolínají. Délka adaptačního procesu se u nového pracovníka obvykle pohybuje v rozmezí od jednoho do šesti měsíců. Vše záleží na složitosti práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii.

Je-li proces adaptace dobře řízen, může mít výrazně motivační charakter. Může ale také odhalit případné nesrovnalosti v očekáváních organizace a pracovníka. Tomuto lze předcházet zejména efektivní komunikací mezi nadřízeným, pracovníkem, případně personalistou. [13, s. 66]

Dvořáková uvádí ještě další dva typy adaptace:

1.4.3 Objektivní adaptace

Objektivní adaptace zahrnuje dobré ukotvení jedince zejména v nejbližším společenství lidí a kvalitu zvládnání úkolů ve vazbě ke konkrétním sociálním rolím.

1.4.4 Subjektivní adaptace

Subjektivní adaptace pojednává o tom, jak jedinec prožívá svou aktuální i celkovou životní situaci, o míře spokojenosti nebo nespokojenosti se sebou samým, o míře sebezpřijímání a sebeakceptování, o kvalitě dovednosti sebeřízení a sebesměřování k budoucímu úspěchu.

Adaptovanost jedince může být též nedostatečná – maladaptace, či deformovaná – desadaptace. [6]

1.4.5 Řízená adaptace

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“[6, s. 143] Adaptace může být buď zpracována písemně, nebo

může být pouze tradovaná, což znamená, že se předává z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Optimální je písemné zpracování.

Účelem řízené adaptace je zejména snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti. [6]

1.4.6 Adaptační plán (Orientation Plan)

Adaptační plán je zpravidla písemný plán individuálního průběhu adaptace. Jeho obsahem jsou obecné informace a dokumenty, se kterými by se měl zaměstnanec v průběhu adaptace seznámit. Popisuje, jakých školení či osobních setkání by se měl zúčastnit, s činnostmi jakých organizačních celků by se měl seznámit, jakou dobu by v nich strávit a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace. Tyto kontrolní body představují zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo se zástupcem personálního úseku.

Důležitým prvkem tohoto plánu je rozložení nových informací v čase. Plán také stanovuje odpovídající způsoby učení a získávání nových dovedností. [15, s. 32]

1.4.7 Adaptační program

Adaptační program je nástrojem pro urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Využívají ho zejména velké organizace, které jsou ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci pracovníků. „Adaptační program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost. Slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat.“[6, s. 143]

1.5 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita

„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 přecházejících 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.“ [10, s. 192]

Orientace probíhá dvěma způsoby. V oficiální (formální) linii se jedná o plánovaný proces, který je zabezpečován personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným pracovníka. V neformální linii jde o proces spontánní. Tento spontánní proces je zabezpečován spolupracovníky a interakcemi nového pracovníka se stávajícími zaměstnanci.

Hlavním smyslem a cílem orientace je, aby se nový pracovník co nejrychleji a bez problémů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, aby se adaptoval na styl práce v útvaru i organizaci a zároveň se orientoval v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání. Důležité je také ztotožnění pracovníka s podnikovými cíli. [10]

Součástí orientace jsou také odborné informace, informace o pracovních postupech, o charakteristických zvláštěnostech techniky a technologie používané v organizaci a informace o možném získávání dalších odborných znalostí či o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.

Při nástupu pracovníků by jim měly být sděleny informace týkající se celopodnikové orientace a měla by jim být předána informační příručka, která je v obecné rovině seznamuje s organizací, její strukturou a politikami, pracovními podmínkami, zásadami odměňování, poskytováním zaměstnaneckých výhod či péčí o zaměstnance. Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.

Je nutné poskytnout pracovníkovi všechny informace, které souvisejí s ním a s jeho pracovním zařazením.

Do orientace zařazujeme i informace, které jsou součástí pracovní smlouvy, a informace, které pracovníkovi ústně sdělují pracovník personálního útvaru a pracovníkův přímý nadřízený během procesu jeho přijímání.[10]

1.5.1 Uvedení pracovníka

Nového pracovníka se nejprve ujímá personalista, který ho uvede k jeho vedoucímu. Vedoucí informuje zaměstnance o úkolech a postavení jednotky. Následně předává

zaměstnance přímému nadřízenému, který ho ústně seznamuje s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy, které se týkají bezpečnosti práce. Nakonec přímý nadřízený představí nového zaměstnance ostatním spolupracovníkům a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. [6, s. 143]

1.5.2 Zaškolování pracovníka

Cílem je, aby pracovní schopnosti nového pracovníka vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele.

Zaškolovat nového pracovníka může člen pracovní skupiny. Člena, který pracovníka zaškoluje, pak nazýváme „patronem“.

1.5.3 Subjekty adaptace a jejich role

Subjekty řízené adaptace plní předem stanovené role. Přímý nadřízený a patron sledují průběžně výsledky činnosti nového zaměstnance. Sledují také jeho integraci do pracovní skupiny. Velice důležité je poskytování zpětné vazby o adaptačním procesu.

Kontrola adaptace je úkolem personálního útvaru, který provádí kontrolu buď pomocí předem naplánovaných schůzek (pohovorů, skupinových diskuzí), nebo distribuuje formuláře. Vzniká tak jakési dotazníkové šetření, pomocí něhož se zaměstnavatel dozvídá informace o tom, kde a s čím mají pracovníci problémy. Nejefektivnějším způsobem je rozhovor přímého nadřízeného s konkrétním pracovníkem.

Pracovníky personálního útvaru, kteří jsou zapojeni do procesu kontroly, jsou patron a personalista. Pokud existuje plán adaptace, kontrolují i jeho realizaci. Jejich úkolem je také zpracování závěrečného hodnocení průběhu adaptace a úrovně adaptovanosti zaměstnance.

To může zajistit i přímý nadřízený a personalista. Adaptovanost zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, patron, spolupracovníci či vedoucí organizační jednotky. Pro doplnění se může k věci vyjádřit i hodnocený pracovník. Další rozvoj kariéry zaměstnance a jeho uplatnění plánují vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený v součinnosti s personalistou.

1.5.4 Oblasti orientace a jejich obsah

Orientace nových pracovníků se dělí na tři oblasti:

- celoorganizační orientaci
- útvárovou orientaci
- orientaci na konkrétní pracovní místo [10, s. 193]

Celoorganizační orientace je zaměřena na zprostředkovávání informací obecného charakteru. Je společná pro všechny pracovníky bez ohledu na povahu jejich práce.

Útvárová orientace se týká organizační jednotky, v níž je obsazované pracovní místo. Zabývá se detaily a zvláštnostmi, které toto pracovní místo vykazuje.

Poslední typ – orientace na konkrétní pracovní místo se obsahově liší podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovní pozici. [10]

1.5.5 Období orientace a jeho časový plán

Pro pracovníka je obtížné vstřebat všechny potřebné informace najednou či v krátké době.

Orientace by měla být rozložena do delšího časového úseku a měla by být sladěna její ústní i písemná forma.

Proces orientace by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. Přitom je nutné brát v potaz povahu pracovního místa i osobnost pracovníka. [10]

1.5.6 Hodnocení procesu adaptace

Jak již bylo řečeno, součástí procesu orientace je soustavné hodnocení pracovníka. Hodnotí se, jak se vyrovnává s problémy organizace a s narůstajícími pracovními úkoly. Hodnotíme jeho přístup k práci i to, jak přispívá k udržování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště.

Hodnocení adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Poskytuje informace, které by podnik měl využít ke zdokonalení adaptačního programu. [6]

Pracovník, který procesem orientace prochází, by měl být kontaktován alespoň dvakrát v průběhu prvního týdne a v průběhu dalších dvou až tří týdnů alespoň jednou.

„Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance.“ [6, s. 144] Ta je charakterizována odvedenými výsledky práce a začleněním zaměstnance do sociálních vztahů na pracovišti. [6]

1.6 Překážky adaptace

Nejčastějšími překážkami adaptačního procesu je špatná úroveň spolupráce mezi zúčastněnými subjekty, nepřipravenost a neřízenost adaptačního procesu, jeho podceňování nebo chápání ho jako nutného zla, které má trvat co nejkratší dobu. Tyto překážky vedou k pomalejšímu zapracování, nižší výkonnosti a nespokojenosti. Mohou vést až k odchodům pracovníků v době trvání adaptace. Důsledkem také může být nedůslednost při odhalování silných a slabých stránek adaptovaných. [12]

1.7 Orientační balíček

Především v zahraničí je součástí orientace soubor písemných materiálů, který nazýváme orientační balíček. Pracovník má možnost prostudování těchto materiálů doma, což má vliv na prostoje v pracovní době. Snižuje se i pravděpodobnost, že se některé informace k pracovníkovi vůbec nedostanou. Tento způsob umožňuje pracovníkovi prostudovat si materiály kdykoli bude potřebovat, může se tak poučit nebo si osvěžit paměť. Josef Koubek uvádí ve svém výkladovém slovníku personalistiky definici orientačního balíčku jako soubor informačních materiálů v písemné podobě, které jsou poskytovány novým pracovníkům jako dodatek k verbálnímu programu orientace.

1.8 Mentoring

Mentoring je jednou z metod adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců. Slouží ale i k potřebám řízení a plánování kariéry. Zahájen bývá zpravidla příchodem zaměstnance do organizace. V okamžiku příchodu je zaměstnanci vybrán mentor. Mentorem je většinou manažer nebo zkušený pracovník. Není přímým nadřízeným zaměstnance. Jeho úkolem je urychlit adaptaci zaměstnance, seznámit ho s pravidly a

zvyklostmi, pomáhat mu řešit problémy a starat se o jeho rozvoj, případně o další kariérní růst.

Vztah mezi mentorem a zaměstnancem je dlouhodobý. Zpravidla trvá 2-3 roky, v některých případech i déle.

Mezi metody, které mentor používá vůči zaměstnanci, patří metoda koučinku, nepřímého vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění. [15, s. 95]

1.9 Pracovní motivace

Motivace je vnitřní proces. Vyjadřuje touhu, vůli či ochotu člověka vyvinout určité úsilí, které vede k dosažení určitého cíle. Tento cíl má subjektivní charakter. Motivace uvádí do pohybu naše přání, ideály a potřeby. Tyto hodnoty jsou souhrnně označovány jako motivy.

Pojem pracovní motivace znamená vyjádření přístupu jednotlivce k práci. Vyjadřuje jeho ochotu pracovat a vychází z vnitřních pohnutek – motivů. S pracovní motivací je také spojen postoj člověka k práci. Tento postoj může znamenat obecný postoj k práci jako takový nebo postoj k práci v určité firmě či typu organizace.

Při zkoumání pracovní motivace se zabýváme motivy, které vedou k volbě určitého typu práce. Zkoumá se také to, jaké motivy jsou prostřednictvím vykonávání práce uspokojovány.

Rozlišujeme dva typy motivů:

- **Přímé** – potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými (práce je sama o sobě zdrojem uspokojení)
- **Nepřímé** – mzda, která uspokojuje jiné potřeby, potřeba jistoty a uplatnění se (práce zde slouží jako prostředek k uspokojování jiných potřeb) [13, s. 55-57]

Jak uvádí Urban, motivace pracovníka, jeho chování a jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jako aktivitu, iniciativu a zainteresovanost na výsledcích. Ukazuje tedy jeho energetizaci vyjadřující využití a další rozvíjení jeho potenciálu ve prospěch organizace. [2]

Motivace představuje cílenou snahu pozitivně ovlivnit hodnotovou orientaci pracovníků, zvláště jejich vyšší potřeby (potřebu sounáležitosti, uznání a osobního rozvoje). [2]

Existuje velké množství motivačních teorií, v mé práci se zmíním jen o jediné, a to o Herzbergově teorii. Autor vymezil dvě skupiny faktorů, jež ovlivňují motivovanost k práci. Jedná se o motivátory (vnitřní faktory), které se týkají přímo práce jako takové a na druhé straně o tzv. hygienické faktory (vnější faktory), které se týkají práce jako prostředku uspokojování jiných potřeb. [13] V tabulce uvedené jako příloha A můžeme vidět interpretaci Herzbergovy dvoufaktorové teorie pro manažerskou potřebu.

1.10 Psychologická smlouva

V souvislosti s pracovní motivací rozlišujeme také pojem **psychologická smlouva**, která je vyjádřením motivace, respektive ochoty zaměstnance pracovat pro organizaci. Tato smlouva spočívá ve vzájemných, bohužel často nevyslovených očekáváních pracovníka a organizace, ve které je pracovník zaměstnán. Pracovník očekává, že bude odměněn adekvátním způsobem a že mu společnost poskytne jistou míru ochrany (jistota pracovního místa, odpovídající pracovní podmínky), možnost sociálních kontaktů a také že organizace vytvoří podmínky pro jeho další rozvoj.

Na druhé straně zaměstnavatel očekává, že zaměstnanec bude podávat stabilní a vysoký výkon a že bude angažovaný a loajální vůči své firmě. Tato očekávání na sebe mohou narážet. Rozpory a nepochopení mohou vést až k odchodu pracovníka z organizace. [13]

1.11 Fluktuace

Fluktuace je součástí chodu společnosti. Doporučovaná úroveň fluktuace zaměstnanců je uváděna v rozmezí 5 – 7 %. Průměrná míra fluktuace v České republice je však na úrovni 15%.

1.11.1 Negativa fluktuace

Negativní stránkou fluktuace zaměstnanců může být to, že společnost přichází o zaškolené zaměstnance. Může dojít ke ztrátě zákazníků, k úniku citlivých informací či ztrátě obchodního tajemství. Zvyšují se náklady (na výběr a adaptaci dalších

pracovníků), stávající zaměstnanci mohou mít pocit nejistoty, mohou být přetíženi, dochází k jejich demotivaci a snižuje se pracovní výkon.

1.11.2 Pozitiva fluktuace

Fluktuace je objektivním ukazatelem úrovně personální a manažerské práce v celé společnosti. Díky ní se ve společnosti udržuje možnost kariérního růstu. Podněcuje příliv nových pracovníků a s tím související příliv nových nápadů a postupů. Stabilizuje produktivní personál, dochází totiž k vytváření vnitřní konkurence ve společnosti.

1.11.3 Jak udržovat fluktuaci na přijatelné úrovni

Společnost by měla pravidelně sledovat ukazatele týkající se fluktuace (míra fluktuace, struktura fluktuace, stabilita zaměstnanců). Měla by věnovat značnou pozornost odchodům zaměstnanců. Měla by se zajímat o to, co bylo důvodem jejich odchodu a jak těmto důvodům předcházet. Pozornost by měla být soustředěna i na jednotlivá oddělení a na jednotlivé vedoucí pracovníky. Zejména pak na ta oddělení, kde dochází k nejvyšší fluktuaci. Je vhodné přizvat i externího specialistu, který má nadhled a přináší objektivní názor.

Mezi nutná opatření patří:

- změna personální strategie firmy
- změna systému výběru a adaptace zaměstnanců
- změna systému hodnocení, odměňování a motivace
- zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků (zvyšování úrovně manažerských kompetencí)
- rozvoj vnitrofiremní komunikace
- investice do zlepšování pracovního prostředí a péče o zaměstnance

Údaje o vývoji ukazatelů fluktuace a stability zaměstnanců by měly být součástí pravidelných prezentací výsledků společnosti. Měly by být prezentovány na poradách vedení a také by měly být jedním z kritérií pro hodnocení vykonané práce vedoucích pracovníků.

1.11.4 Náklady na fluktuaci

Je nutné si uvědomit, o kolik společnost přijde ztrátou zaměstnance, a na druhé straně je dobré vědět, jaké jsou náklady na výběr a zapracování nového zaměstnance. Tyto náklady dohromady tvoří částku, o kterou společnost přijde, ztratí-li jednoho pracovníka. [24]

1.11.5 Minimalizace odchodů

Podle Ulricha můžeme odchody minimalizovat pěstováním oddanosti pracovníků. Práce by měla být podnětná a mezi pracovníky by měla probíhat spolupráce. Podnik by se měl také o své pracovníky náležitě starat.

Pokud jsou pracovníci oddáni nějakému cíli nebo projektu podniku, pracují usilovněji. Jejich oddanost často vychází od lídra, který jim sděluje jasnou vizi a naléhavě a nadšeně je informuje o programu. Udává tak pracovníkům směr a poskytuje jim zdroje, nástroje a prostředky, které zvyšují pravděpodobnost, že se pracovníci úspěšně vyrovnají s narůstajícími požadavky.

Pokud je práce nudná, je pro pracovníky vyčerpávající, otravná a umrtvující.

Jestliže pracovníci chápou, proč se něco dělá, ochotněji akceptují to, co se od nich očekává. Častou chybou manažerů je, že se příliš často zaměřují na to, co se dělá, a ne na to, proč se to dělá. Dochází tak k tomu, že pracovníci neznají zásadní principy v pozadí programů, což vede k nízké výkonnosti.

Pracovníci, kteří opouští společnost, mohou být tím nejlepším zdrojem informací o tom, co se v ní skutečně děje. Rozhovory s odcházejícími pracovníky mohou být pro společnost velmi cenné, na druhou stranu jsou ale opožděným ukazatelem postojů a názorů pracovníků. [14]

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti

2.1.1 Historie společnosti

Společnost Hutchinson SA byla založena roku 1853 ve Francii anglickým inženýrem Hiramem Hutchinsonem, který odkoupil patent na vulkanizaci gumy od krajana Charlese Goodyeara. Sídlem společnosti byla Paříž. Její hlavní činností byla výroba přírodních a syntetických kaučukových výrobků. Působí tedy v chemicko-zpracovatelském průmyslu. [22]

V roce 1974 převzal společnost koncern TOTAL SA, který je pátou největší petrochemickou společností světa. Hutchinson je nejvýznamnější dceřinou společností tohoto koncernu. Jedná se také o nejdůležitější společnost v divizi Chemie. Akcie TOTAL SA jsou kotovány na burzách v New Yorku a Paříži, Hutchinson tedy podléhá konsolidaci a není oprávněn informovat o výsledcích hospodaření individuálně.

Hutchinson SA je v současnosti vedoucím dodavatelem gumových dílů do automobilového průmyslu. Zaměstnává přes 31.000 lidí v 95 továrnách, ve 23 zemích světa. Je také 100% vlastníkem dceřiné společnosti Hutchinson s. r. o. Rokycany. [30]

2.1.2 Základní informace o společnosti Hutchinson s. r. o. Rokycany

Základní údaje o společnosti Hutchinson s. r. o. jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1.: Základní údaje o společnosti Hutchinson s. r. o.

Základní údaje o společnosti	
Obchodní firma	Hutchinson s. r. o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Sídlo	Klostermannova 995, Plzeňské Předměstí, 337 01, Rokycany
Datum zápisu	8.6.1994
Počet zaměstnanců v roce 2014	625
Celková rozloha	41 369 m ²
Zastavěná plocha	13 900 m ²
Předmět podnikání	výroba, montáž a kompletace výrobků z kaučuku určených pro automobily - vyjma činností uvedených v příl. zák. č. 455/91 Sb., o živn. podnikání a činností tímto zákonem vyloučených
	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej – vyjma zboží uvedeného v příl. zák. č. 455/91 Sb. a zboží tímto zákonem vyloučeného
Vklad	81 500 000,- - splaceno
Základní kapitál	81 500 000,-
Statutární orgán	ARNAUD MARIE VAZ – jednatel

Zdroj: [26], Vlastní zpracování, 2014

Firma Hutchinson s. r. o. Rokycany byla zaregistrována 8. června 1994. Umístění společnosti do této lokality bylo zvoleno z důvodu dobrého dopravního napojení

na dálnici a zároveň zde byla možnost využití levné pracovní síly. Výroba začala v roce 1995. [25]

Sídlem společnosti je ulice Klostermannova 995, 33701 Rokycany, Česká republika. Právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným. V současnosti je v továrně zaměstnáno přes 600 pracovníků. Graf dlouhodobého vývoje počtu zaměstnanců společnosti je uveden jako příloha B.

Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a výroba, montáž a kompletace výrobků z kaučuku určených pro automobilový průmysl.

Společnost se zabývá 4 hlavními aktivitami, do kterých spadají:

- Těsnící systémy
- Převodové a pohybové systémy
- Systémy přenosů kapalin
- Izolace

Výrobky jsou dodávány do leteckého, automobilového a ostatního průmyslu.

Hlavními zákazníky jsou koncerny Audi, BMW, Fiat, PSA, Daimler, Renault a Ford. Pro představu uvedu konkrétní typy automobilů. Jedná se například o Ford Mondeo, BMW X6 nebo Audi A4.

Společnost Hutchinson poskytuje také mnoho zakázek soukromým podnikatelským subjektům. Věnuje značnou pozornost bezpečnosti práce, kvalitě a ochraně životního prostředí. Získala mnoho certifikátů.

V roce 2012 byly v platnosti tyto:

- Q1 status Ford – od července 1999
- ISO/TS 16949 – od srpna 2000 (recertifikace v červnu 2012)
- ISO 14001 – od února 2001 (recertifikace v červnu 2012)
- Certifikát JLRQ – od ledna 2011 (Jaguar, LandRover)

Norma ISO 14001 se týká environmentálního managementu, tedy managementu, který se zabývá životním prostředím. Společnost, která má tento certifikát musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Norma ISO/TS 16949 sjednocuje celosvětové požadavky automobilového průmyslu na systémy managementu jakosti. Zahrnuje plné znění normy ISO 9001 a další oborové požadavky speciálně z oblasti spokojenosti zákazníků a trvalého zlepšování.

V dubnu 2002 byla dokončena výstavba čističky odpadních vod.

Společnost klade důraz na průběžná školení a vzdělávání svých zaměstnanců. Některé projekty týkající se vzdělávání byly spolufinancovány Evropskou unií.

Jednatelem společnosti je Jean-Louis Drouot. [30]

Společnost Hutchinson s. r. o. Rokycany má kompletní zodpovědnost za přípravu sériové výroby, výrobu, kvalitu a logistiku.

Vzhledem k povaze produktu a jeho variabilitě je výroba velice flexibilní. Je potřeba, aby bylo možné reagovat na měnící se požadavky trhu. [22]

2.1.3 Výrobní program

Výrobní program skupiny Hutchinson SA obsahuje diferencované výrobky. Tyto výrobky se vyrábí na základě přírodního a syntetického kaučuku. Koncern se nezabývá výrobou pneumatik. Výrobní program je přizpůsobován požadavkům doby. To vede podnik k tomu, že se stále častěji využívají i jiné materiály. Uvést mohou zejména trvanlivé plasty, kovy a pryžokovové kompozity. [22]

Rozdělení podle produktových řad:

- Těsnění
- Vibrační, akustické a tepelné izolace
- Rozvod tekutin
- Transmise a mobilita

Výrobní program tvoří:

- Vodní hadice
- Vzduchové hadice
- Olejové hadice
- Palivové hadice [22]

2.1.4 Vývoj společnosti

Společnost prošla značným vývojem. Od dodavatele nejlevnějších typů hadic s nízkou přidanou hodnotou, se transformovala až do dnešní podoby, kdy vyrábí ty nesložitější typy hadic. Jedná se o hadice vzduchové – palivové, patřící mezi bezpečnostní díly automobilů.

Vývoj by nebyl možný bez systému kvalitního řízení. Cenová výhoda je již dávno zcela potlačena. V současné době má společnost silnou konkurenční výhodu, která spočívá především v kvalitním systému řízení a organizace práce.

V blízké budoucnosti plánuje společnost přenos části vývojových aktivit, a to tím způsobem, aby v budoucnu mohla zákazníkům nabízet kompletní program od vývoje hadice až po její výrobu. [25]

V roce 2013 byla zahájena sériová výroba elektricky vytápěných hadic, které se využívají v nákladních automobilech SCANIA.

2.1.5 Organizační struktura

Společnost má hierarchickou organizační strukturu. Všem podnikovým oddělením je nadřazeno vedení společnosti. V čele každého oddělení je jeden vedoucí pracovník, který vede tým ostatních zaměstnanců. Ve společnosti rozlišujeme celkem 11 oddělení.

Následující text uvádí jejich bližší specifikaci:

- *Oddělení nákupu*
 - přijímání objednávek, objednávání zboží, materiálů a komponent, hledání nových dodavatelů
- *Oddělení logistiky*
 - efektivní doprava, obalový materiál
- *Oddělení IT*
 - bezproblémový chod počítačové sítě, opravy tiskáren a kopírovacích zařízení, nákup a instalace nových počítačových programů
- *Oddělení kvality*
 - plnění norem Evropské unie
- *Oddělení technické*
 - vše, co se týká zařízení a strojů (od objednávek po zprovoznění)
 - údržba budov
 - dodržování norem životního prostředí
- *Oddělení výroby*
 - výrobní dělníci, mistři, plánovači výroby
- *Oddělení personální*
 - administrativní agenda, zpracování mezd, zařizování školení, bezpečnost práce atd.

- *Oddělení projektů pro německý trh*
 - specifické výrobky určené pro německý trh
- *Oddělení trvalého zlepšování*
 - sídlí v Německu, vývoj nových druhů budoucích produktů
- *Oddělení financí*
 - finanční účetní, lidé sledující výrobu z hlediska nákladů a tržeb
- *Oddělení metod*
 - snaha o nalezení metod výroby pro dosažení co nejvyšší kvality výrobků[22]

Zaměstnanci jsou rozděleni do tří kategorií, každá kategorie je ještě blíže vymezena. Jedná se o kategorie:

- Specialisté – BOZP, metod, vedoucí výrobních jednotek, aj.
- Montážníci – dělníci ve výrobě
- Autoklávisté – obsluha a manipulace autoklávů [18]

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze C.

2.2 Současný strategický rámec

2.2.1 Poslání společnosti

To, co uvádí do pohybu všechny podnikové procesy ve společnosti Hutchison s.r.o., jsou požadavky zákazníků. Posláním společnosti je plnit tyto požadavky na základě technických podkladů sesterských společností, a to s maximálním důrazem na efektivitu výrobního procesu. [22]

2.2.2 Vize společnosti

Vizi Hutchinson SA je stát se přednostním partnerem všech světových průmyslových leaderů. Tato vize má být splněna do roku 2017 a pomáhá ji naplňovat i pobočka Rokycany. [22]

2.2.3 Současná strategie Hutchinson s.r.o. Rokycany

Současnou strategií Hutchinson s.r.o. je zejména efektivně vyrábět produkty pro své zákazníky. Podnik také usiluje o neustálé zlepšování (zefektivňování) procesu výroby.

2.2.4 Strategické cíle Hutchinson s.r.o.

Strategické cíle společnosti se rozdělují do několika oblastí:

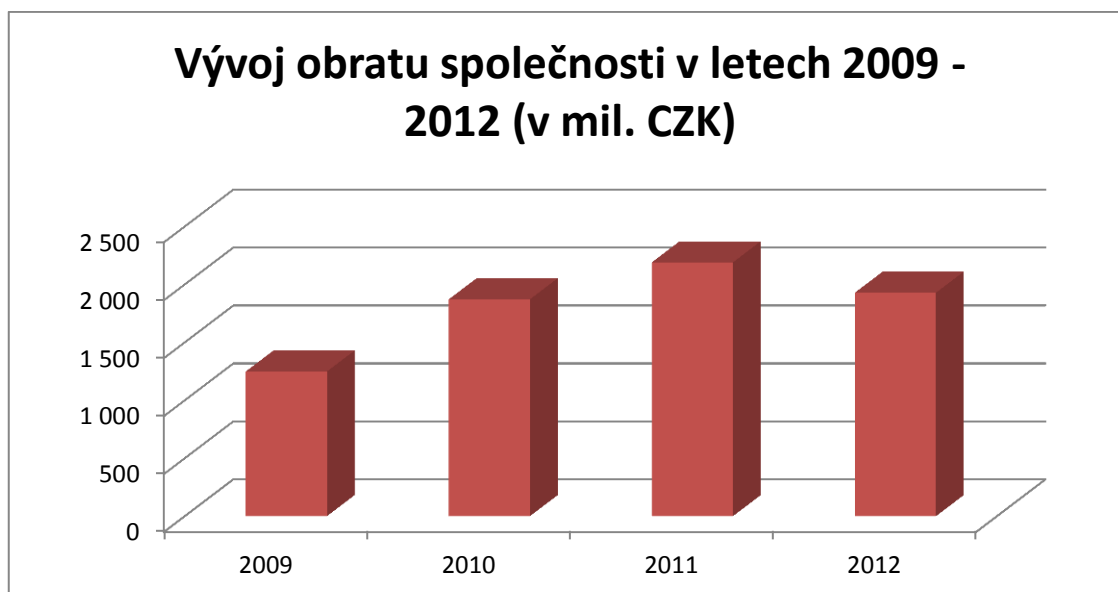
- Kvalita
- Ekonomika
- Bezpečnost práce

Z hlavních cílů společnosti mohu zmínit především flexibilní výrobu, stabilitu kvality výroby a výsledků bezpečnosti práce či stabilizaci vedení společnosti i zaměstnanců na všech úrovních. [22]

2.3 Vývoj obrátu společnosti

V letech 2008 a 2009 zasáhla společnost krize. Hospodaření se podstatně zlepšilo v roce 2010, kdy došlo k nárůstu obrátu společnosti z 1,248 mld. CZK na 1,871 mld. CZK. Nárůst obrátu byl téměř 50%. Vývoj obrátu společnosti v letech 2009 – 2012 je zobrazen v následujícím grafu.

Obrázek 1: Vývoj obrátu společnosti



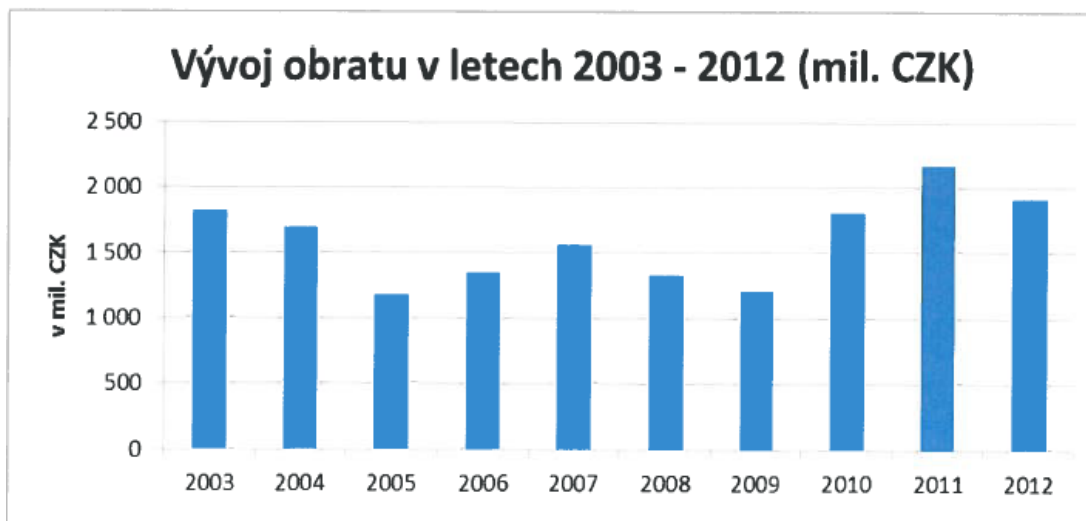
Zdroj: [30] Vlastní zpracování, 2014

Rok 2011 byl pro společnost významný. Došlo k dosažení nejvyššího obratu od jejího založení. Celkový obrat dosáhl výše 2 190 mil. CZK. Potvrdil se tak růstový trend z roku 2010. Meziroční nárůst obratu byl 20,13%. [29]

V roce 2012 došlo k očekávanému poklesu obratu z rekordních 2 190 mil. CZK na 1 928 mil. CZK. Jednalo se o pokles 12%. Byl mimo jiné způsoben postupným přesunem výroby vodních hadic pro zákazníky VOLVO a FORD do sesterského závodu v Polsku. Tento přesun jen potvrzuje dlouhodobou strategii společnosti spočívající v orientaci na náročnější výrobu vzduchových hadic. [30]

Dlouhodobý vývoj obratu společnosti můžeme vidět v následujícím grafu.

Obrázek 2: Dlouhodobý vývoj obratu společnosti



Zdroj: [30]

Graf zobrazuje vývoj obratu společnosti v letech 2003 – 2012. Je patrné, že vývoj obratu osciluje mezi fázemi růstu a poklesu. V současné době má obrat klesající tendenci, jak již bylo zmíněno (například díky přesunu části výroby do Polského závodu).

V roce 2013 společnost předpokládala obrat ve výši 1 850 mil. CZK.

2.4 Vnější prostředí společnosti

2.4.1 Analýza hlavních odběratelů

Odběrateli společnosti jsou jednotlivé automobilky, které tvoří 80% zákazníků. Parametry, které lze ovlivnit, jsou kvalita výrobku a včasnost dodávek. Vývojovou stránku nelze ovlivnit kvůli absenci vývoje.

Sériové výrobní nářadí je vždy ve vlastnictví odběratelů, díky tomu mají odběratelé možnost kdykoliv přejít k novému dodavateli. [22]

2.4.2 Analýza hlavních dodavatelů

Hlavními dodavateli jsou sesterské společnosti, resp. mateřská firma. Objem těchto nákupů tvoří téměř 75%.

Prostřednictvím těchto dodavatelů jsou získávány klíčové komponenty pro výrobu. Jedná se o gumový granulát a jiné polotovary určené k dalšímu zpracování.

Velká část klíčových dodavatelů je společná pro více poboček Hutchinson SA. [22]

2.4.3 Analýza hlavních konkurentů

Hlavními konkurenty pro Hutchinson s.r.o. jsou sesterské společnosti. Ty mohou konkurovat v rámci celé skupiny. Nevýhody rokycanské pobočky se týkají špatné možnosti rozšíření závodu v případě nutnosti (výrobní závod je situován v centru města) a absence výzkumu a vývoje. [22]

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z analytických metod, které se zabývají souvislostmi mezi podnikem a trhem. Spočívá v určení silných a slabých stránek, a též příležitostí a hrozeb společnosti.

SWOT analýza společnosti Hutchinson s. r. o. je uvedena v příloze D.

2.6 Finanční analýza podniku

2.6.1 Ukazatele likvidity

Hodnota pohotové likvidity společnosti nabývá celkem vyrovnaných hodnot.

Výrazně vysoké hodnoty okamžité likvidity dosahovala společnost pouze v roce 2010. Důvodem bylo zejména to, že po krizi v letech 2008 a 2009 došlo v roce 2010 k významnému oživení podnikatelské činnosti. V současné době je hodnota okamžité likvidity na přijatelné úrovni.

Běžná likvidita společnosti neklesla pod hodnotu 2, z čehož vyplývá, že společnost nemá problém s krytím svých závazků.

Všechny ukazatele likvidity společnosti Hutchinson s. r. o. jsou dlouhodobě na dostatečně vysoké úrovni. Společnost tedy nemá problémy s krytím závazků.

2.6.2 Ukazatele rentability

Tabulka 2: Rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatelé rentability						
Rok	Vlastní kapitál	EBIT	Zisk po zdanění	Celková aktiva	ROE (%)	ROA (%)
2010	567 753	199 498	159 960	928 065	28,13	21,51
2011	476 245	196 061	158 492	842 106	33,28	23,28
2012	429 945	189 667	153 700	745 340	35,75	25,45

Zdroj:[29, 30] vlastní zpracování, 2014 (uvedeno v tis. Kč)

Jak je patrné z tabulky nahoře, rentabilita aktiv společnosti nabývá poměrně vyrovnaných hodnot.

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti je dlouhodobě velmi vysoká. To je pozitivní zejména z toho důvodu, že bankovní domy tak společnosti nabízejí nižší úrokové sazby.

2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti podávají informace o tom, jak je společnost úvěrově zatížena.

Společnost disponuje poměrně vysokým podílem cizího kapitálu. Jedná se ale pouze o kapitál krátkodobý, protože společnost v posledních třech letech nepoužila žádný dlouhodobý cizí kapitál. Podnik tak s dlouhodobou zadlužeností nemá problémy.

2.6.4 Ukazatele produktivity

Využití lidského kapitálu ve společnosti dosahuje poměrně vyrovnaných výsledků. Můžeme předpokládat, že společnost disponuje rezervami, které mohou vést ke zlepšení dosahovaných hodnot.

2.6.5 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu vyjadřuje, že podnik má k dispozici dostatečný „finanční polštář“, který slouží ke krytí potenciálních rizik. Na druhou stranu ale

dochází v čase ke snižování čistého pracovního kapitálu. Podnik proto omezuje použití drahých dlouhodobých zdrojů.

Z výsledků finanční analýzy můžeme vidět, že společnost je ekonomicky stabilní a v následujícím období by nemělo dojít k negativnímu ovlivnění jejího strategického záměru z finančních důvodů.

Materiály potřebné k provedení finanční analýzy jsou uvedené jako příloha E.

2.7 Orientace a adaptace pracovníků – analýza současného stavu ve společnosti

Největší problém má společnost Hutchinson s fluktuací nových zaměstnanců, zejména s fluktuací na dělnických pozicích. Z tohoto důvodu se v praktické části své bakalářské práce budu věnovat právě těmto „nováčkům“. Popíši a zhodnotím stávající situaci. V závěru práce se pokusím navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace.

2.7.1 Seznámení s dělnickými pozicemi

Dělnické pozice jsou rozděleny do třech skupin:

- Skladníci
- Montážníci
- Autoklávisté

Mezi hlavní činnosti skladníka patří přejímání zboží a kontrola dokumentů s tím spojených. Dále se jedná také o ukládání, skladování a vydávání zboží.

Náplní práce montážních dělníků je montáž klimatizačních a hydraulických hadic. Montáž je prováděna na výrobní lince. Tito pracovníci odpovídají za komplectaci výrobků. Jsou také zodpovědní za finální montáž výrobků, která má být vykonána v předepsaném čase, množství a jakosti. Montáž hadice je manuální proces. Hadice jsou sestavovány do požadovaných sestav. Poté jsou značeny dle požadavků koncových zákazníků.

Autoklávisté se zabývají tvarováním hadic z technické pryže na autoklávu. Jsou zodpovědní za kvalitu výroby a správnou identifikaci výrobků. Tito zaměstnanci mají značnou míru vlastní autonomie. Práce se totiž netýká jen výroby hadic. Úkolem

pracovníka je spojit správnou hadici se správnou formou. Samotné navlékání hadic je náročné. Při sejmutí hadic je nutná jejich kontrola, následně musí být umístěny do správné finální přepravky. [27]

2.7.2 Získávání a výběr pracovníků

Společnost při náboru pracovníků na tyto pozice nemá příliš náročné požadavky. Pro obsazení pozice skladník je nutné, aby měl dotyčný zájemce řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík.

Pro práci v montáži nejsou specifikovány žádné požadavky. Společnost ale preferuje ženy, a to hlavně proto, že ty bývají při práci pečlivější. Dalším důvodem pro nábor žen do montáže je, že ve společnosti mají malou flexibilitu. To znamená, že nemohou, na rozdíl od mužských zaměstnanců, přecházet mezi jednotlivými pracovními pozicemi (nemohou obsluhovat autoklávy).

Poslední typ profese, obsluha autoklávů, je nejvíce náročný a také nejvíce problematický z pohledu fluktuace. Zde je nutné, aby uchazeč byl fyzicky zdatný (při práci totiž zvedá břemena o váze cca. 15 kilogramů). Na tuto pozici se většinou lépe hodí muži středního věku. [27]

Výběr pracovníků na tyto tři typy pozic, zajišťuje společnost externě přes personální agenturu. Dlouhodobě spolupracuje se dvěma agenturami. Jednou z nich je agentura Adecco, která řeší potřeby klientů v oblasti řízení lidských zdrojů. V České republice společnost působí již od roku 1992. Společnost Hutchinson využívá služeb Plzeňské pobočky této agentury.

Náklady na externí zajištění pracovníků představují nemalou částku. Agentura si za své služby účtuje provizi ve výši 6% z celkových mzdových nákladů. Celková výše těchto nákladů se pohybuje okolo 4mil. Kč měsíčně. Společnost Adecco tedy inkasuje cca. 240 000Kč měsíčně za své služby.

Zajištění těchto pracovníků interně však není v silách společnosti. Jelikož se společnost pohybuje na trhu v rámci automobilového průmyslu, nemůže pracovat s dlouhodobým výhledem. Výroba je flexibilní. Díky tomu je možné operovat maximálně s dvouměsíčním výhledem. To vede společnost k tomu, že najímá 20% zaměstnanců přes pracovní agenturu. Většinu pracovníků může zaměstnat, jelikož ale dochází k výkyvům ve výrobě z již zmíněných důvodů, je nutné mít určité rezervy. Může se také

stát, že dojde k ukončení projektu nebo je projekt předán jinému sesterskému závodu. To by opět vedlo k tomu, že zaměstnanci by zůstali bez práce. Nezanedbatelným důvodem, proč část zaměstnanců najímají externě, je i nynější Zákoník práce. [27]

2.7.3 Agenturní pracovníci vs. kmenoví pracovníci

Agenturní pracovníci mají téměř stejné pracovní podmínky i ohodnocení jako kmenoví zaměstnanci. Rozdíl spočívá pouze v tom, že nemají se společností Hutchinson uzavřený trvalý pracovní poměr.

Agenturní pracovníci mají možnost stát se kmenovými zaměstnanci. V průběhu roku jsou uskutečňovány dvě vlny těchto převodů. Probíhá hodnocení pracovníků. Pokud uspějí, mohou být převedeni pod Hutchinson. Převádí se okolo třiceti lidí. Převod pro zaměstnance znamená hlavně změnu pracovní smlouvy. Pracovník získá trvalý pracovní poměr. To vede ke zvýšení jistoty zaměstnání. Pracovník díky této skutečnosti může také získat například hypoteční úvěr. Možnost tohoto převodu vede i ke zvyšování motivace a pracovní kázně zaměstnanců. [27]

2.7.4 Výběr pracovníků

Ve své práci se zabývám pouze agenturními pracovníky. Výběr je tedy v rukou agentury práce. Pro výběr je důležité, aby uchazeč prošel vstupní lékařskou prohlídkou. Tuto prohlídku provádí závodní lékař, ale zaštituje ji agentura Adecco. Společnost Hutchinson pouze vyplní „Žádost o provedení prohlídky pracovně lékařské péče“. (viz. příloha F)

2.7.5 Přijímání pracovníků

Pokud pracovník úspěšně absolvuje lékařskou prohlídku (téměř 100% pracovníků projde), může začít pracovat pro společnost. Stále je veden pod agenturou práce. Je nutné dodat určité dokumenty. Jedná se o životopis a osobní dotazník zaměstnance (viz. příloha G).

V osobním dotazníku jsou uvedeny základní informace o pracovníkovi, jedná se například o tyto údaje:

- Jméno a příjmení
- Datum a místo narození
- Rodné číslo
- Kontaktní údaje (adresa, telefonní číslo, číslo bankovního účtu pro výplatu mezd, zdravotní pojišťovna) [27]

2.8 Proces orientace ve společnosti

2.8.1 Adaptační materiály

Pracovník obdrží tzv. „Lexikon společnosti TOTAL“, který obsahuje vizualizace technologických postupů. Je v něm také uveden seznam nejčastějších vad výrobků, který je pravidelně aktualizován na základě přijatých reklamací. Dále materiál obsahuje seznam nejčastěji se vyskytujících problémů v pracovním procesu.

Jako další adaptační materiál slouží novému zaměstnanci „Malý průvodce pro nové zaměstnance“. Tento materiál v tištěné podobě seskupuje základní informace o společnosti, seznam dokladů nutných k pohybu po areálu, seznam zaměstnaneckých výhod, formulář pro plán zaškolení pracovníka a další praktické informace (stravování, parkování, volnočasové aktivity). Součástí průvodce je také mapa areálu a základní údaje o životním prostředí a ochraně zdraví při práci. Na závěr je uveden seznam důležitých telefonních čísel. Průvodce je uveden jako příloha H. [27]

2.8.2 Uvedení nového pracovníka

První den pracovního poměru se nového zaměstnance ujímá personalistka. Ta mu předá dříve uvedené materiály a dovede ho na místo výkonu práce. Na pracovišti personalistka předá nováčka vedoucímu oddělení, který ho seznámí s bezpečností práce. Následně je nový pracovník předán mistrovi.

Pracovník první den také obdrží vybavení potřebné k výkonu práce. Součástí vybavení autoklávistů je pracovní obuv, triko a návleky na ruce. Pracovník pracuje ve vysokých

teplotách, z tohoto důvodu dostává tuto výbavu. Návleky slouží jako ochranná pomůcka proti popálení. Každému pracovníkovi je také přidělena jeho osobní skříňka.

Pro monitoring docházky pracovníků i pro jejich vstup do areálu slouží elektronické píchačky. Tato zařízení slouží také pro účely stravování. [27]

2.8.3 Zaškolování

První týden jsou soustředěni noví pracovníci do tzv. školky. Školení v rámci této „školky“ probíhá přímo v podnikovém areálu. V rámci společnosti se vyrábí i velmi nákladné typy hadic a součástek. Aby nedocházelo k vysokým ztrátám, nováčci se učí navlékat na formy jen ty nejjednodušší typy hadic. Vše, co se v rámci školky vyrobí, může společnost dále využít. Dohled nad nováčky provádí řadoví zaměstnanci. Kapacita jednoho dohlížejícího pracovníka jsou tři nováčci za týden. Bohužel dochází k tomu, že dohled neprobíhá u všech nováčků. Nelze to zvládnout ze zmíněných kapacitních důvodů. Po týdnu stráveném ve školce přejde nováček na pracoviště mu přidělené.

Na konkrétním pracovišti se nováčka ujímá trenér. Funkcí trenéra je pověřen operátor s polyvalencí číslo čtyři, což znamená, že již dosáhl v zaměstnání takové úrovně, že je schopen školit ostatní pracovníky. [27]

2.8.3.1 Polyvalenční matice

K zaškolení pracovníků je využívána tzv. polyvalenční matice (polyvalence matrix). Úkolem polyvalence je definovat, řídit, motivovat a hodnotit zaměstnance podle jejich kvalifikace a odborných předpokladů, které získali během praxe v rámci jejich pracovní aktivity ve společnosti.

Polyvalence operátorů znamená, že operátor je schopen obsáhnout, znát a zastávat více pracovních míst na výrobních linkách a strojích ve výrobě. Současně je schopen dodržovat standardy kvality a produktivity. Polyvalentní operátor zvládá kvalitně a efektivně pracovat na více strojích v rámci svého výrobního oddělení. Může rotovat na různých pracovních místech a například zastupovat své chybějící kolegy na pracovišti, na němž je polyvalentní. [20]

Tabulka 3: Polyvalenční matice – schéma školení

Časový okamžik	Ovládané činnosti
První fáze (1 měsíc)	Výuka výroby hadic pod odborným dohledem
Druhá fáze (konec 1. měsíce)	Schopnost vyrobit kvalitní výrobky Složení polyvalenční zkoušky (dohled kontrolora kvality)
Třetí fáze (2. měsíc)	Schopnost vyrábět kvalitně a v dostatečném množství (cílový stav) Předání pracovníka mistrovi
Čtvrtá fáze (po 3 – 4 měsících)	Pracovník je schopen školit nováčky ve výrobě hadic

Zdroj: [27] vlastní zpracování, 2014

2.8.3.2 Postup školení polyvalence

První měsíc po příchodu do organizace se pracovník obsluhující autoklávy učí vyrábět hadice. Výroba probíhá pod dohledem pracovníka, který již ovládá stupeň polyvalence čtyři (je tedy schopen školit nové pracovníky ve výrobě). Tento pracovník má kapacitu nejvýše dva nováčky za měsíc. Nikdo ale nekontroluje, kolika nováčky se opravdu zabývá.

Na konci prvního měsíce následuje složení polyvalenční zkoušky (stupeň polyvalence 1). Pracovníci by měli být schopni vyrábět hadice v požadované kvalitě. Zkouška probíhá formou pozorování kontrolora kvality. Pokud zaměstnanec neuspěje, je zkouška opakována po čtrnácti dnech. Ve většině případů se tak ale neděje.

Do druhého měsíce od nástupu by zaměstnanec měl být schopen vyrábět jak kvalitně, tak v požadovaném množství. Měl by již splňovat normu výroby. Pokud splňuje tento cílový stav, je předán mistrovi.

Do tří měsíců by měl zaměstnanec umět vyrábět kvalitní hadice v dostatečném množství. Poté může absolvovat úroveň polyvalence čtyři, což znamená, jak již bylo uvedeno, že je na takové úrovni, že je schopen zaškolovat nové pracovníky ve výrobě. Cílem společnosti ovšem je, aby co nejvíce pracovníků dosáhlo úrovně polyvalence číslo tři.

Jelikož se vyrábí nespočet typů hadic a ostatních dílů, existuje také mnoho druhů polyvalencí. Je-li to třeba, pracovníci se stále vzdělávají a učí se výrobě nových typů hadic a dílů. Polyvalenci společnost využívá zejména z toho důvodu, že díky ní má okamžitý přehled o tom, na jaké úrovni školení se zaměstnanci nachází.

2.9 Fluktuace

Ve společnosti Hutchinson dochází dlouhodobě k fluktuaci zaměstnanců zastávajících pracovní pozice autoklávistů. Jedná se průměrně o více než 5%. V roce 2014 byla měsíční míra fluktuace v lednu 5,2%, v únoru pak dokonce 10,9%. V únoru tedy došlo k nárůstu fluktuace o více než 50%. Stalo se tak v důsledku náběru většího počtu pracovníků z důvodu rozšíření výroby.

Prvotním cílem společnosti je, aby míra fluktuace nově příchozích agenturních pracovníků nepřesahovala 5%.

Největší problém je zaznamenáván u krátkodobé fluktuace. Většina pracovníků obsluhujících autoklávy opouští zaměstnání do tří měsíců od nástupu. Obsluha autoklávů je, jak již bylo řečeno, fyzicky velmi náročná. Proto vyžaduje fyzickou zdatnost. Práce také probíhá pro mnoho lidí v nepříjemném prostředí (velmi vysoká teplota, prašnost, hluchost).

Agenturní pracovníci jsou najímáni každý měsíc, právě proto, že většina nově příchozích brzy společnost opouští, a také v důsledku výkyvů ve výrobě. [27]

3 Využití informací z dotazníkového šetření personální agentury Adecco

Jelikož se společnost začala před jistým časem sama zabývat problémem orientace a fluktuace zaměstnanců, provedla také dotazníkové šetření na toto téma. Aby nedošlo k duplicitnímu průzkumu a také z důvodu, že se vedení společnosti domnívá, že pracovníci byli v poslední době dotazováni již mnohokrát, nebylo mi umožněno v rámci mé bakalářské práce provádět vlastní šetření. Byly mi ale poskytnuty podklady z již provedeného průzkumu.

Průměrně 20% pracovních sil na dělnické pozice je nájímáno zprostředkovaně přes agenturu práce. Tato agentura by měla mít zájem o spokojenost svých lidí.

V říjnu 2013 proto agentura Adecco provedla mezi svými pracovníky “Průzkum spokojenosti zaměstnanců”. V měsíci říjnu loňského roku společnost Hutchinson zaměstnávala 100 agenturních pracovníků. Z tohoto počtu se průzkumu zúčastnilo 55 pracovníků, což představuje poměrně vysokou - 55% účast. Jednalo se o zaměstnance pracující na dělnických pozicích (montážníci, autoklávisté).

Dotazník je uveden v příloze CH.

Mé vlastní šetření ve společnosti probíhalo v rámci rozhovorů s personálním ředitelem.

Jak je vidět z následující tabulky, průzkumu se zúčastnilo 31 autoklávistů a 24 operátorů montáže. Ve společnosti dochází k rotaci mezi těmito pracovními pozicemi, proto je nutné vzít v úvahu všech 55 zúčastněných pracovníků.

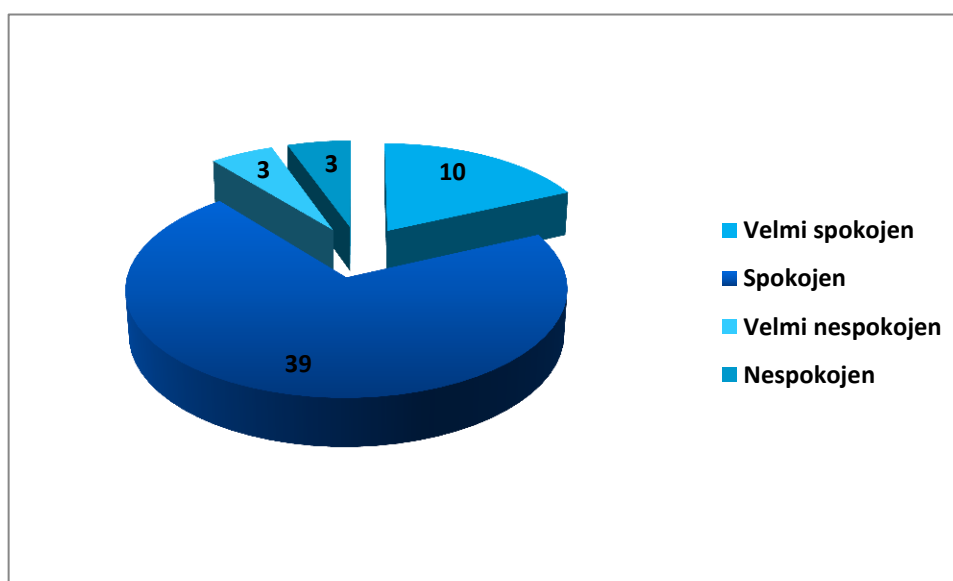
Tabulka 4: Rozdělení pozic respondentů

Pracovní zařazení	
operátor autoklávů	31
operátor montáže	24
Celkem	55

Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Na otázku, jak jsou pracovníci celkově spokojeni se svým zaměstnáním ve společnosti Hutchinson, odpovídali převážně kladně. Značná část, 39 pracovníků uvedla, že je se zaměstnáním spokojena. Velmi spokojeno bylo 10 účastníků. Nespokojeno či velmi nespokojeno bylo 7 pracovníků. Z průzkumu tedy vyplývá, že 89% účastníků průzkumu bylo s prací pro společnost Hutchinson spokojeno.

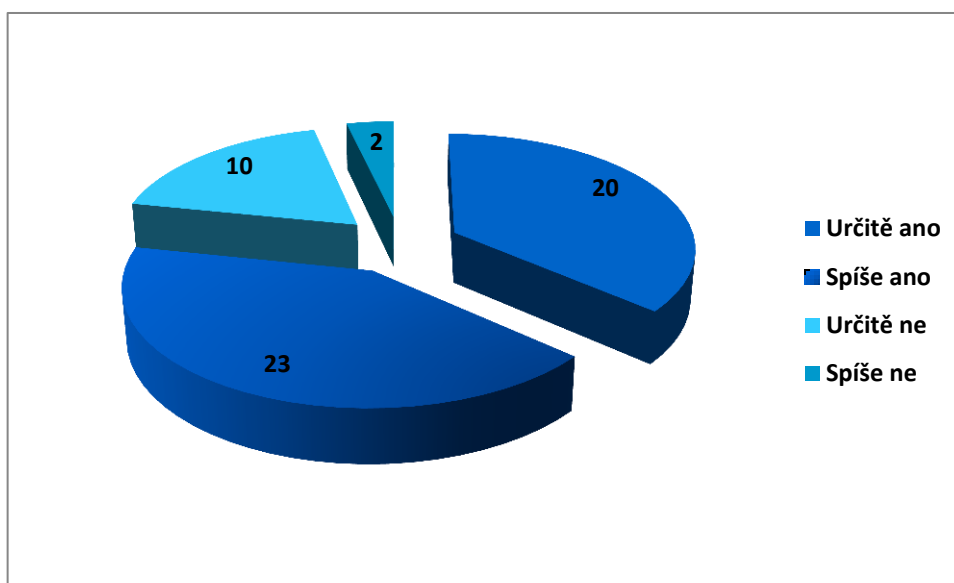
Obrázek 3: Celková spokojenost pracovníků se zaměstnáním ve společnosti Hutchinson



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty agentury Adecco, 2014

Dále byli pracovníci tázáni, zda by doporučili zaměstnání ve společnosti Hutchinson svým známým. Zaměstnání ve společnosti by svým známým doporučilo 78% respondentů. Rozložení odpovědí můžeme vidět v následujícím grafu.

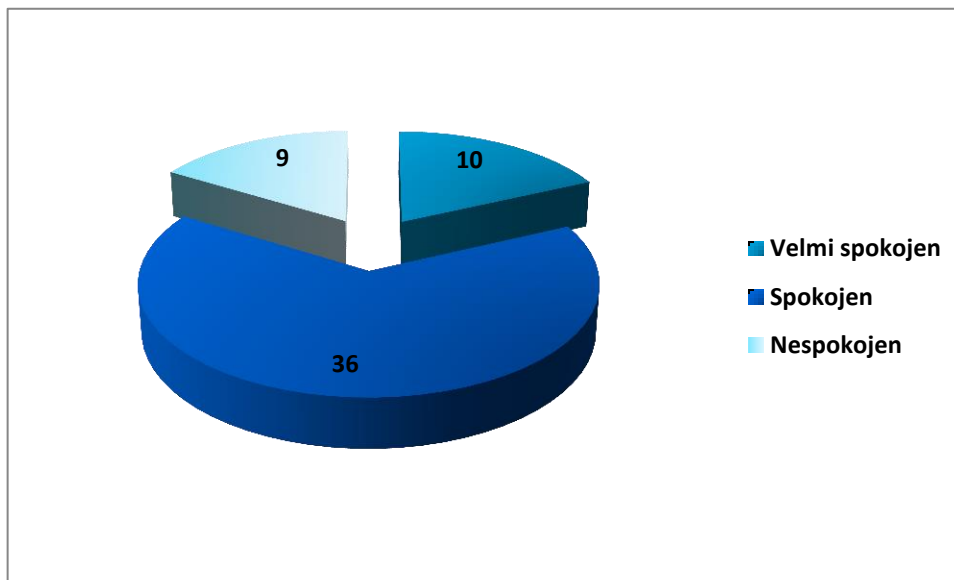
Obrázek 4: Doporučili byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Společnost Hutchinson má vlastní interní systém zaškolování, který se snaží neustále zdokonalovat. S tímto systémem je spokojeno 46 respondentů, tedy téměř 84% všech dotázaných.

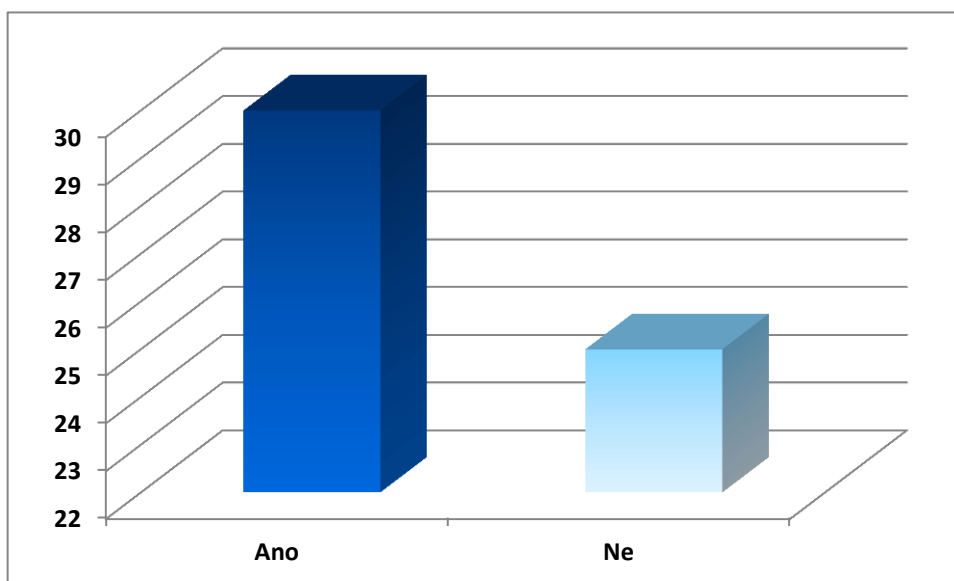
Obrázek 5: Jak hodnotíte systém zaškolování?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Zaškolení v rámci již zmíněné „školky“ však na začátku práce proběhlo pouze u 30 pracovníků. To znamená, že téměř polovina zaměstnanců nebyla zaškolená.

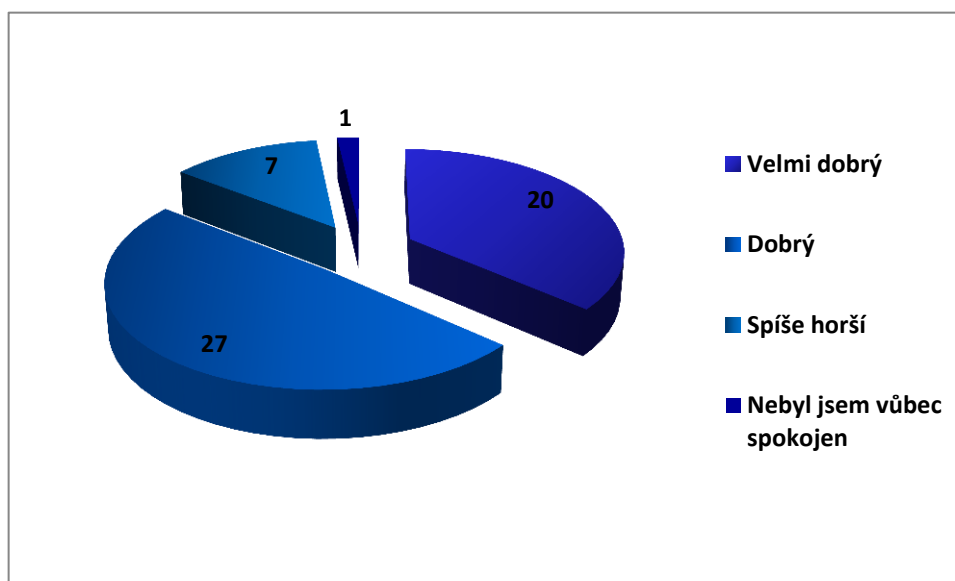
Obrázek 6: Proběhlo u Vás zaškolení v zaškolovacím pracovišti? (školka)



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Pracovníci byli převážně spokojeni s přístupem školitele. Přístup školitele jako velmi dobrý hodnotilo 20 dotázaných, jako dobrý hodnotilo přístup školitele 27 respondentů. Kladně přístup školitele tedy ohodnotilo téměř 86% dotázaných. Sedm účastníků hodnotilo přístup jako spíše horší. Jako důvod nespokojenosti dva dotazovaní uvedli, že školení proběhlo bez školitele a že látka nebyla dostatečně vysvětlena, a i přesto bylo po pracovnících požadováno okamžité plnění norem společnosti. Jeden dotazovaný uvedl, že nebyl s přístupem školitele spokojen vůbec.

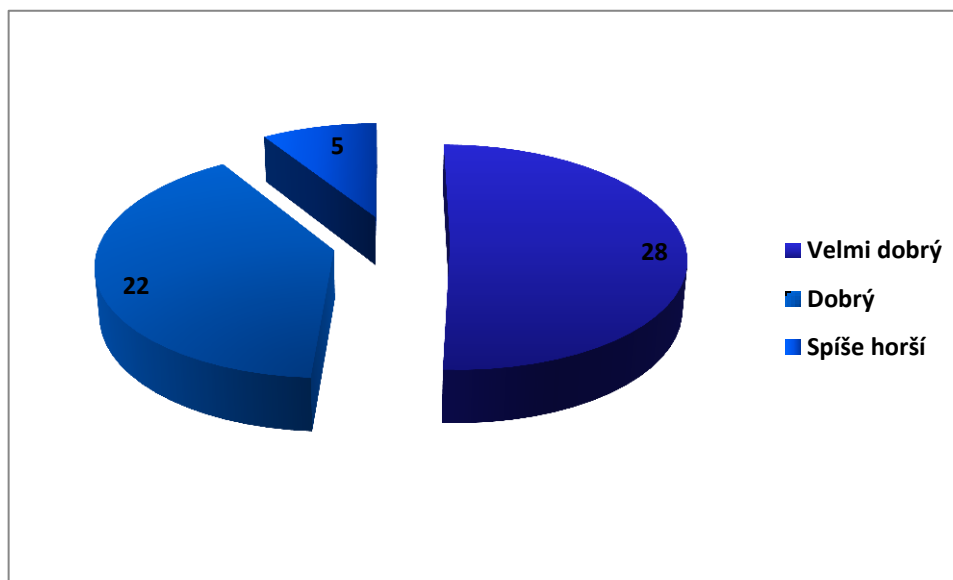
Obrázek 7: Jak hodnotíte přístup školitele?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Přístup mistrů hodnotí pracovníci také pozitivně. Velmi dobře přístup mistra hodnotilo 28 respondentů, 22 respondentů hodnotilo přístup dobře, 5 respondentů hodnotilo přístup jako spíše horší. S mistrem tedy bylo spokojeno téměř 91% dotázaných.

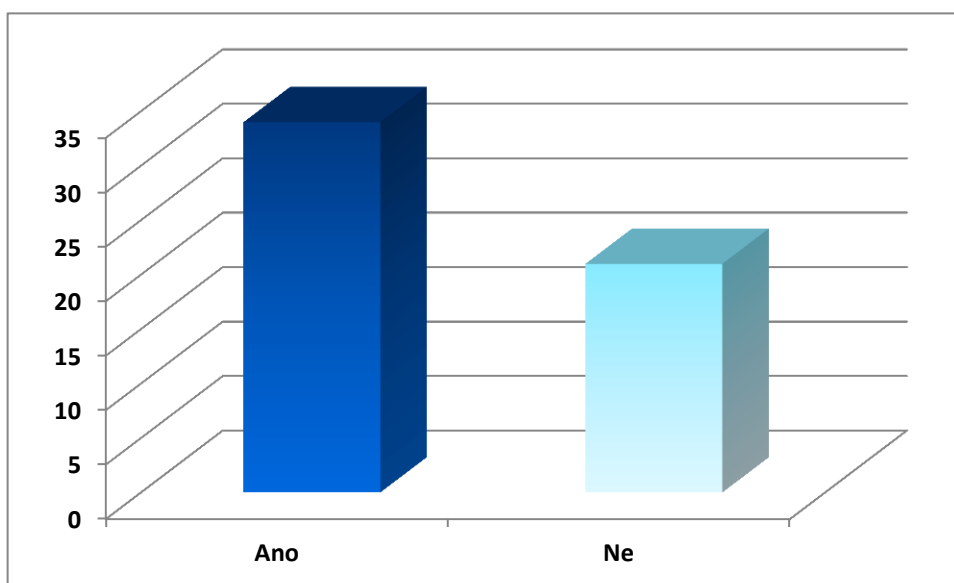
Obrázek 8: Jak hodnotíte přístup mistra?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Na otázku, zda se zaměstnanci cítí být rovnocenní s kmenovými zaměstnanci společnosti Hutchinson, odpovědělo kladně 34 respondentů, 21 odpovědělo záporně. To znamená, že 38% pracovníků se cítí být diskriminováno oproti kmenovým zaměstnancům.

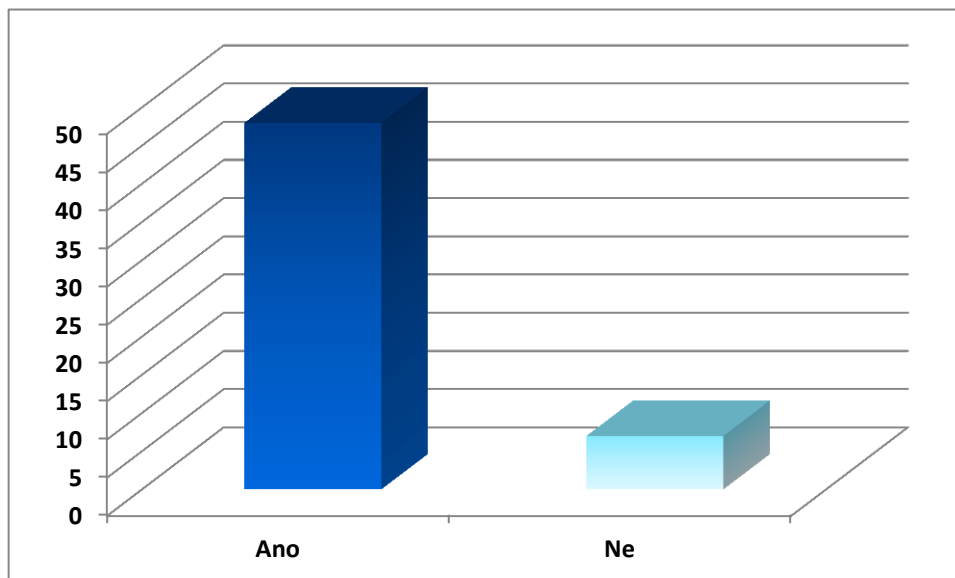
Obrázek 9: Cítíte se být rovnoprávným zaměstnancem společnosti, ve srovnání s kmenovými zaměstnanci?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Sedm pracovníků uvedlo, že k výkonu práce nemají vše, co potřebují. Jako chybějící materiály uváděli hlavně pracovní oděvy (rukavice, palčáky).

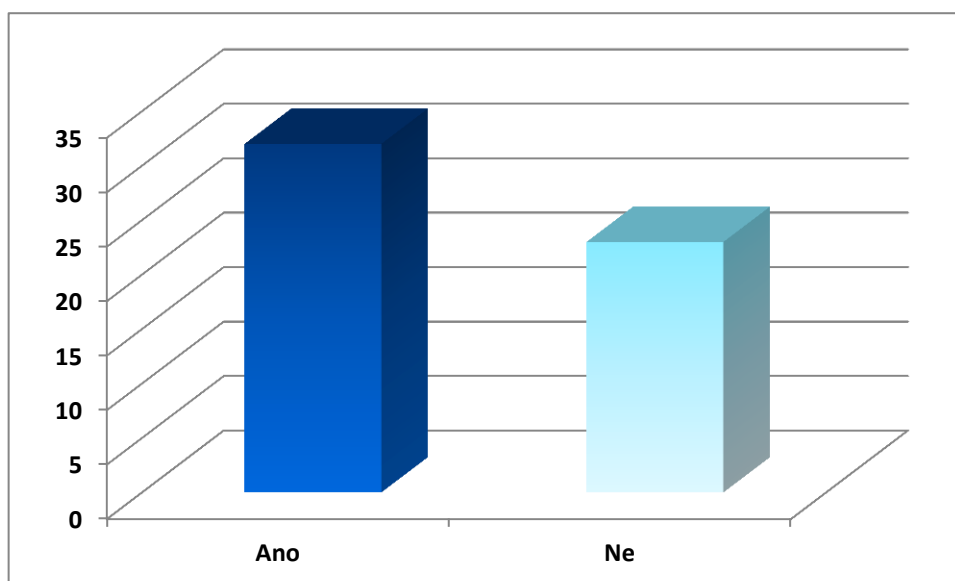
Obrázek 10: Máte všechny pracovní pomůcky a materiály?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Pochváleno je za vykonanou práci pouze 32 pracovníků. Značná část, 42% zaměstnanců není chválena za dobře odvedenou práci.

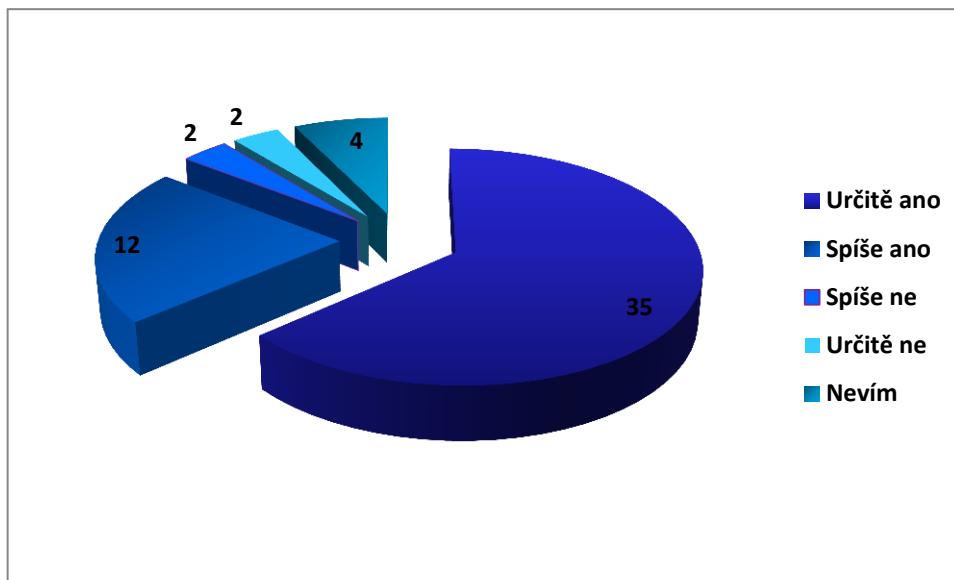
Obrázek 11: Jste pochválen za dobře odvedenou práci?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

V souvislosti s agenturou Adecco byla položena otázka, zda je agentura ochotná pracovníky vyslechnout a případně jim pomoci, pokud její pomoc potřebují. Na tuto otázku odpovědělo kladně 47 dotazovaných, tedy 85,5% pracovníků.

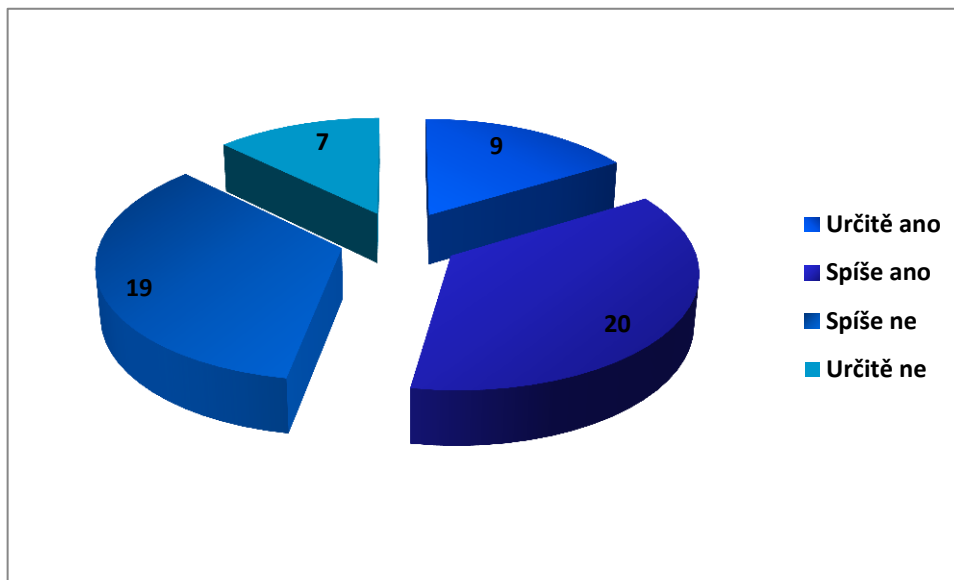
Obrázek 12: Je Adecco připraveno Vás vyslechnout a pomoci Vám, pokud to potřebujete?



Zdroj: vlastní zpracování dle Interní materiály agentury Adecco, 2014

Na otázku, zda odpovídá platové ohodnocení práci, kterou pracovníci vykonávají, odpovědělo kladně 29 respondentů. Značná část, 47% pracovníků si tedy myslí, že výše jejich platu neodpovídá práci, kterou vykonávají.

Obrázek 13: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?



Zdroj: vlastní zpracování, dle Interní dokumenty agentury Adecco, 2014

Následující otázka se týkala toho, co by mohla agentura pro své pracovníky udělat, aby byli spokojenější. Nejčastěji respondenti uváděli tyto odpovědi: nic, netuším, s agenturou nemám problém. Jediné, co by rádi zlepšili, by byla výše platu.

Odpovědi na otázku, co by pro pracovníky mohla udělat společnost Hutchinson, aby byli spokojeni, byly více rozmanité. Nejčastěji uváděný požadavek se opět týkal mezd. Většina pracovníků by si přála jejich zvýšení. Další skutečností, se kterou jsou pracovníci nespokojeni, je převod do kmenového stavu společnosti, který podle nich trvá příliš dlouho nebo k němu vůbec nedojde. To se týká zejména žen. Jako důvody nespokojenosti také uváděli stravování, nemožnost vzít si dovolenou dle jejich přání, fyzickou náročnost práce a nedostatek materiálů potřebných k výkonu práce, zejména pracovních oděvů.

Představa platového ohodnocení se u jednotlivých pracovníků liší. Minimální požadavek je 120 Kč hrubého na hodinu. Jako maximální výše byla uvedena hodnota 25 000 Kč měsíčně. Respondenti si také myslí, že by se mzdy měly zvýšit v souvislosti

s vysokou fyzickou náročností práce. Nejvíce uváděli odpověď 130 Kč/hod., přičemž průměrná mzda, kterou by za svou práci rádi dostávali, je na úrovni 18 125 Kč.

4 Návrhy a opatření pro zlepšení orientace a adaptace pracovníků ve společnosti

V rámci výzkumu prováděného ve společnosti byly zjištěny některé nedostatky. Jedná se zejména o následující skutečnosti:

- Zaškolením v rámci školky projde okolo poloviny zaměstnanců
- Značná část agenturních pracovníků se cítí být znevýhodněna oproti kmenovým pracovníkům
- Zaměstnanci nejsou chváleni za dobře odvedenou práci
- Zaměstnanci nejsou spokojeni s platovým ohodnocením

Adaptační proces s sebou přináší nemalé náklady. To je také důvodem, proč je třeba přijmout některá opatření.

Ke zlepšení stávající situace ve společnosti navrhuji následující opatření:

4.1 Hodnocení procesu orientace

Odborné prameny doporučují, aby zaměstnanec byl kontaktován alespoň dvakrát v rámci prvního týdne a alespoň jednou týdně v průběhu následujících dvou až tří týdnů. Dále je doporučeno od pracovníků získávat informace týkající se jejich orientace. Informace mohou být získány prostřednictvím anonymních dotazníků, pohovorů nebo skupinových diskuzí.

Bylo zjištěno, že s pracovníky nejsou během procesu orientace prováděny žádné rozhovory. Společnost tak nemá možnost vědět o tom, jak se pracovníci cítí, jak jsou ztotožnění s podnikovými cíli a náplní jejich práce. Rozhovory nejsou vedeny ani s pracovníky, kteří společnost opouští. Podnik tak nemá možnost vyhodnocovat příčiny odchodů a nemůže se do budoucna poučit z informací, které mohou být prospěšné pro zdokonalení procesu orientace a minimalizaci odchodů pracovníků.

Z tohoto důvodu doporučuji, aby došlo k zavedení hodnocení procesu orientace do organizace. Důraz by měl být kladen na celý proces orientace (počáteční fáze, průběh, případné ukončení pracovního poměru). Proces orientace by měl být průběžně vyhodnocován a kontrolován pomocí vhodných metod (dotazníkové šetření, rozhovory). Vedoucí pracovníci a pracovníci personálního útvaru by měl být důkladně

seznámení se zjištěnými výsledky. Doporučuji také výsledky zaznamenávat v písemné podobě a vést si statistiky důvodů odchodů pracovníků, problémů, které vznikají v rámci pracovního procesu či důvodů nespokojenosti pracovníků.

4.2 Orientační balíček

Navrhuji, aby byl vytvořen orientační balíček, který bude obsahovat v tištěné podobě informace důležité pro orientaci pracovníků.

Jednotlivé položky by byly v orientačním balíčku detailně rozpracovány. Noví zaměstnanci by orientační balíček obdrželi při nástupu do společnosti. V průběhu adaptačního procesu by s nimi byly prováděny rozhovory týkající se balíčku. Cílem těchto rozhovorů by bylo zjistit, zda si pracovníci balíček prostudovali, a také, zda uvedeným informacím rozumí. V současné době společnost orientační balíček nevyužívá.

Informace, které by měl orientační balíček obsahovat, jsou uvedené jako tabulka v příloze I.

4.3 Fyzická náročnost práce

Zaměstnanci pracující na dělnických pozicích absolvují vstupní lékařskou prohlídku. Téměř všichni splňují podmínky nástupu do povolání. Následně ale dochází k tomu, že práci fyzicky nezvládají. Jediné, co v tomto ohledu společnost zjistila, je, že práci hůře zvládají lidé menšího vzrůstu, není to ale pravidlem.

Navrhuji, aby uchazeči o práci na autoklávech procházeli alespoň základními výkonovými testy. Společnost nyní využívá služeb fyzioterapeuta, pod jehož dohledem se pracovníci učí cviky, které by jim měly ulevit od fyzické zátěže. Tuto skutečnost ale pracovníci vidí spíše jako nutné zlo. Bylo by tedy vhodné informovat pracovníky o tom, že tyto služby jsou zajišťovány kvůli jejich dobru a pro prevenci fyzických obtíží.

V souvislosti s tímto problémem by také mohly být zavedeny pravidelné lékařské prohlídky těchto pracovníků, například každý půl rok.

4.4 Kapacita dozorujících a školících pracovníků

Každý z těchto pracovníků by měl mít na starost nejvíce tři nováčky. Problémem je, že ve společnosti neexistuje kontrola kapacity těchto pracovníků. Dochází tak k tomu, že někteří nováčci buď vůbec nemají takového pracovníka k dispozici, nebo je tento

pracovník k dispozici více pracovníkům, což vede k tomu, že se nemůže svým svěřencům dostatečně věnovat. Neprobíhá žádná kontrola kapacitního vytížení. Zaškolování pracovníků s sebou přináší jisté náklady (náklady na zapracování jednoho pracovníka jsou uvedeny v tabulce jako příloha J).

Navrhuji, aby byl průběh zaškolování pracovníků pečlivěji kontrolován a aby v rámci školení polyvalence bylo vyškoleno více pracovníků s polyvalentním stupněm čtyři (tedy interních školitelů).

4.5 Motivace pracovníků

Společnost neklade příliš velký důraz na motivaci pracovníků. Bylo zjištěno, že značná část pracovníků není chválena za dobře odvedenou práci. Tito jedinci pak mohou ztrácet chuť pracovat a zvyšuje se fluktuace.

Navrhuji, aby byl vytvořen motivační program organizace. Je třeba specifikovat:

- Cíle organizace, které mají být zajištěny managementem lidských zdrojů
- Výchozí stav organizace v oblastech rozhodujících pro splnění cílů
- Nástroje sloužící k dosažení cílů
- Vzájemná propojení s ostatními nástroji managementu [6]

K motivaci využíváme pracovní stimuly hmotného i nehmotného charakteru.

Společnost by mohla zavést odměny za věrnost. Mohla by pořádat pravidelná setkání pracovníků, kde by byli veřejně oceněni ti nejlepší z nich.

V souvislosti s motivací k výkonu by do výrobních hal mohly být nainstalovány elektronické tabule, na kterých by bylo jasně vidět, kolik hadic či jiných komponentů která směna vyrobila za daný časový úsek.

V současné době společnost k motivaci pracovníků využívá zejména mzdový systém. Mezi další benefity patří například pět týdnů dovolené, stravenky či poukázky do kulturních zařízení.

4.6 Pracovní prostředí

Pracovníci obsluhující autoklávy se pohybují v poměrně nepříjemném prostředí. Jejich pracovní prostředí je prašné a hlučné, navíc pracují ve vyšších teplotách. Pracovní doba

je rozdělena do tří šestihodinových směn. Každý pracovník má právo na zákonnou půlhodinovou přestávku. Kvůli zhoršeným pracovním podmínkám mají pracovníci právo využít několik dalších přestávek, které jsou během pracovní doby flexibilně rozmístěny.

V souvislosti s tímto problémem navrhuji, aby byla zvažena investice do ergonomie pracoviště. Pracovní podmínky by mohly být zlepšeny například pomocí klimatizace.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě studia odborných pramenů zpracovat teoretickou část související s problematikou procesu orientace v podniku. Dalším podbodem bylo charakterizovat vybraný subjekt, analyzovat současný stav orientace pracovníků v tomto subjektu a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení tohoto stavu.

Jako subjekt byla zvolena společnost Hutchinson s. r. o. Rokycany, která se specializuje na dodávání gumových dílů do automobilového průmyslu.

Z dotazníkového šetření personální agentury Adecco vyplývá, že pracovníci jsou se zaměstnáním v této společnosti převážně spokojeni. Značná část pracovníků by toto zaměstnání doporučila svým známým. Pracovníci pozitivně hodnotili podnikové zaškolování, zejména přístupy mistrů a školitelů. Na druhou stranu bylo ale zjištěno, že základním zaškolením (školka) prochází zhruba polovina nově příchozích pracovníků. Dalším zásadním problémem v zaškolování je to, že nováčci sice pracují pod dozorem, kapacita těchto dozorujících pracovníků jsou však maximálně 3 nováčci na jednoho dozorujícího pracovníka, přičemž není kontrolováno, kolika nováčky se dozorující pracovník opravdu zabývá. Proto doporučuji, aby v rámci školení polyvalence bylo vyškolen více operátorů s polyvalencí čtyři (možnost zaškolování nováčků).

Mezi další nedostatky patří fakt, že pracovníci nejsou chváleni za dobře vykonanou práci. V souvislosti s tímto problémem navrhuji, aby byla zavedena pravidelná podniková setkání (například dvakrát do roka), kde by byli veřejně odměněni ti nejlepší pracovníci. Společnost by se také mohla zabývat vytvořením motivačního programu.

Myslím si, že výběr pracovníků není prováděn efektivně. Na pozici operátorů obsluhujících autoklávy nejsou stanoveny žádné specifické požadavky. Práce je fyzicky náročná. Jediným vstupním kritériem je absolvování vstupní lékařské prohlídky. Soudím ale, že se jedná spíše o preventivní prohlídku, protože 99% uchazečů tuto prohlídku úspěšně absolvuje. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést alespoň základní výkonové testy. Kvůli fyzické náročnosti práce by společnost také měla zvážit možnost pravidelných lékařských prohlídek pracovníků či investici do ergonomie pracoviště.

Agenturní pracovníci se necítí být rovnocenní s kmenovými pracovníky společnosti. Dle mého názoru najímání pracovních sil agenturně může být výhodné pro podnik, ale není zcela vhodné pro pracovníky, kteří jsou najímáni tímto způsobem. Nemají totiž

žádnou jistotu zaměstnání. Díky této skutečnosti mohou být omezováni i v osobním životě (nemožnost vzít si půjčku, problémy se získáním podnájmu).

K usnadnění procesu orientace byl také navrhnout orientační balíček, který v písemné podobě seskupuje obecné informace týkající se například charakteristiky společnosti, pracovních podmínek či důležitých telefonních čísel.

Návrhy na zlepšení orientačního procesu byly vytvořeny na základě prostudování odborné literatury a prostřednictvím metod sběru dat. Jako metody byly použity rozhovory s personálním ředitelem společnosti, pozorování a analýza poskytnutých materiálů.

Aby společnost byla dlouhodobě konkurenceschopná a dosahovala očekávaných výsledků, měla by si uvědomit, že hlavním prostředkem k zajištění těchto cílů jsou lidé. Úkolem orientačního procesu je zajistit, aby se noví pracovníci co nejrychleji a co nejnáze přizpůsobili požadavkům organizace tak, aby byli co nejdříve schopni podávat očekávaný výkon. K tomu je také zapotřebí, aby se pracovníci v organizaci cítili dobře. Organizace by se tedy měla soustředit i na budování zdravých mezilidských vztahů.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1: Vývoj obratu společnosti.....	40
Obrázek 2: Dlouhodobý vývoj obratu společnosti	42
Obrázek 3: Celková spokojenost pracovníků se zaměstnáním ve společnosti Hutchinson	53
Obrázek 4: Doporučili byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?	54
Obrázek 5: Jak hodnotíte systém zaškolování?	55
Obrázek 6: Proběhlo u Vás zaškolení v zaškolovacím pracovišti? (školka)	55
Obrázek 7: Jak hodnotíte přístup školitele?	56
Obrázek 8: Jak hodnotíte přístup mistra?	57
Obrázek 9: Cítíte se být rovnoprávným zaměstnancem společnosti, ve srovnání s kmenovými zaměstnanci?	58
Obrázek 10: Máte všechny pracovní pomůcky a materiály?	59
Obrázek 11: Jste pochválen za době odvedenou práci?	59
Obrázek 12: Je Adecco připraveno Vás vyslechnout a pomoci Vám, pokud to potřebujete?	60
Obrázek 13: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?	61

Tabulky

Tabulka 1.: Základní údaje o společnosti Hutchinson s. r. o.	34
Tabulka 2: Rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu	44
Tabulka 3: Polyvalenční matice – schéma školení	50
Tabulka 4: Rozdělení pozic respondentů	53

Seznam použitých zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Seznam použitých zdrojů

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha; Grada Publishing a. s., 2007, 800 s., ISBN 80-247-0469-2
- [2] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vydání, Praha: nakladatelství Alfa, 2010, 116 s., ISBN 978-80-87197-35-6
- [3] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004, 321 s., ISBN 80-251-0223-7
- [4] ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru*. 1. vydání, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 336 s., 2013, ISBN 978-80-7452-038-9
- [5] d'AMBROSOVÁ, Hana., ČORNEJOVÁ, Helena., LEŠTINSKÁ, Vlasta. aj. *Abeceda personalisty*. 1. vydání, Olomouc: ANAG, 287 s., 2007, ISBN 978-80-7263-395-1
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 485 s., ISBN 978-80-7400-347-9
- [7] KAESLER, Clemens., KAESLER-PROBSTOVÁ, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013, 144 s., ISBN 978-80-7357-913-5
- [8] KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 190 s., ISBN 80-7261-080-5
- [9] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s., ISBN 978-80-210-6384-6
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3
- [11] LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. 1. vydání, Praha: ASPI, a. s., 2005, 104 s., ISBN 80-7357-095-5
- [12] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s, v edici EURPRESS, 2008, 120 s., ISBN 9978-80-86754-98-7

- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 172 s., ISBN 80-247-0405-6
- [14] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
- [15] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2004, 208 s., ISBN 80-7357-019-X
- [16] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013, 152 s., ISBN 978-80-905247-4-3
- [17] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013, 276 s., ISBN 978-80-7357-925-8

Další publikace

- [18] HLINKOVÁ, Dominika. *Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovního výkonu*. Plzeň, 2013. Diplomová práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Dana Egerová.
- [19] KRAVČÍKOVÁ, Markéta. *Proces orientace v podniku*. Cheb, 2013. Bakalářská práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Věra Dvořáková.
- [20] PODZIMKOVÁ, Pavla. *Motivace pracovníků ve společnosti VALEO VÝMĚNÍKY TEPLA k.s.*. Plzeň, 2011. Diplomová práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Petra Skálová.
- [22] POUL, Samir. *Business strategie společnosti Hutchinson s.r.o.*. Příbram: 2013. Písemná práce k modulu Business Environment. BIBS vysoká škola.
- [22] TATARYNAVA, Aksana. *Proces orientace v podniku*. Plzeň, 2012. Bakalářská práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Milan Jermář.

Internetové zdroje

- [23] Adecco s. r. o. Praha [online] Praha: ADECCO s. r. o., 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné na www: <http://www.adecco.cz/o_adecco.html>

[24] ERTL, Jan. PersonAll consulting: Fluktuace – diagnóza a léčba [online] Brno: PersonAll consulting, [cit. 2014-03-17]. Dostupné na [www: <http://www.personall.cz/fluktuace_clanek.html>](http://www.personall.cz/fluktuace_clanek.html)

[25] Hutchinson s. r. o. Rokycany [online] Rokycany: HUTCHINSON s. r. o., 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné na [www: <www.hutchinson.cz>](http://www.hutchinson.cz)

[26] Obchodní rejstřík. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti 2014, [cit. 2014-02-10]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/>](http://www.justice.cz/)

Další zdroje

[27] Personální oddělení Hutchinson s. r. o.

[28] Výroční zpráva za rok 2010, Hutchinson s. r. o.

[29] Výroční zpráva za rok 2011, Hutchinson s. r. o.

[30] Výroční zpráva za rok 2012, Hutchinson s. r. o.


Ostatní

Interní materiály personální agentury Adecco s. r. o.

Seznam příloh

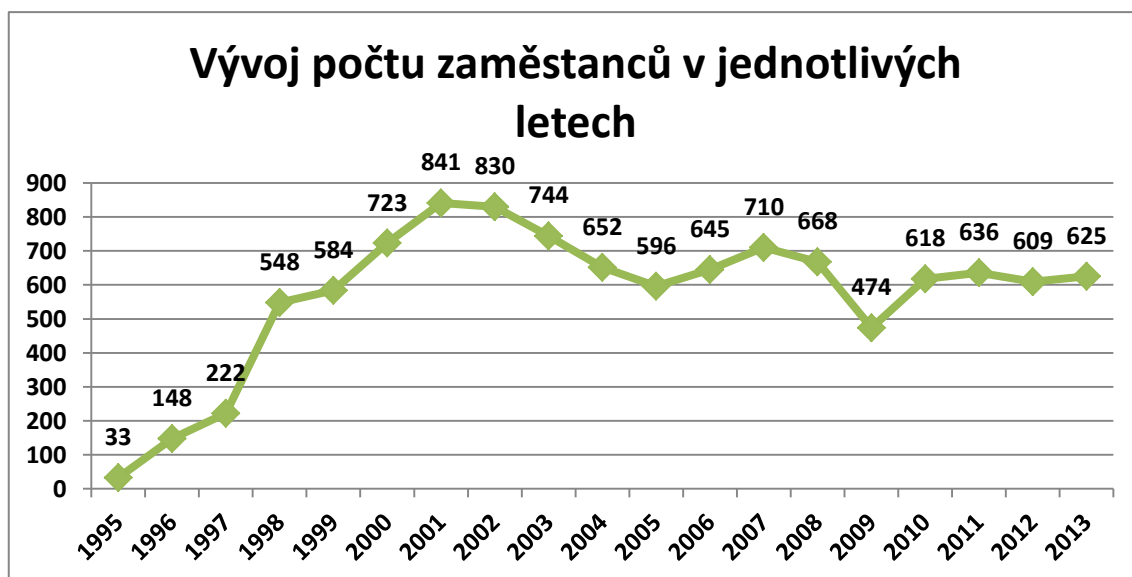
- Příloha A:** Tabulka – Herzbergova teorie pro manažerské využití
- Příloha B:** Graf - vývoj počtu pracovníků společnosti Hutchinson, s. r. o. v jednotlivých letech
- Příloha C:** Organizační struktura společnosti Hutchinson, s. r. o.
- Příloha D:** SWOT analýza společnosti Hutchinson, s. r. o.
- Příloha E:** Podklady k finanční analýze společnosti Hutchinson, s. r. o.
- Příloha F:** Žádost o provedení lékařské prohlídky
- Příloha G:** Osobní dotazník zaměstnance
- Příloha H:** Malý průvodce pro nové zaměstnance
- Příloha CH:** Dotazník spokojenosti personální agentury Adecco
- Příloha I:** Návrh orientačního balíčku pro společnost Hutchinson s. r. o.
- Příloha J:** Tabulka – Adaptační náklady na jednoho pracovníka

Příloha A: Tabulka – Herzbergova teorie pro manažerské využití

Hygienické faktory (prevence pracovní nespokojenosti)	Motivátory (zajištění pracovní spokojenosti)			
firemní politika	pracovní úspěchy			
kompetentnost nadřízených pracovníků	možnost odborného a kariérního růstu			
vztahy mezi nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky	uznání			
pracovní podmínky	odpovědnost			
mzda	osobní rozvoj			
jistota pracovního místa				
bezpečnost a ochrana zdraví při práci				
				
Vysoká	Pracovní nespokojenost	0	Pracovní spokojenost	Vysoká

Zdroj: [13] Vlastní zpracování, 2014

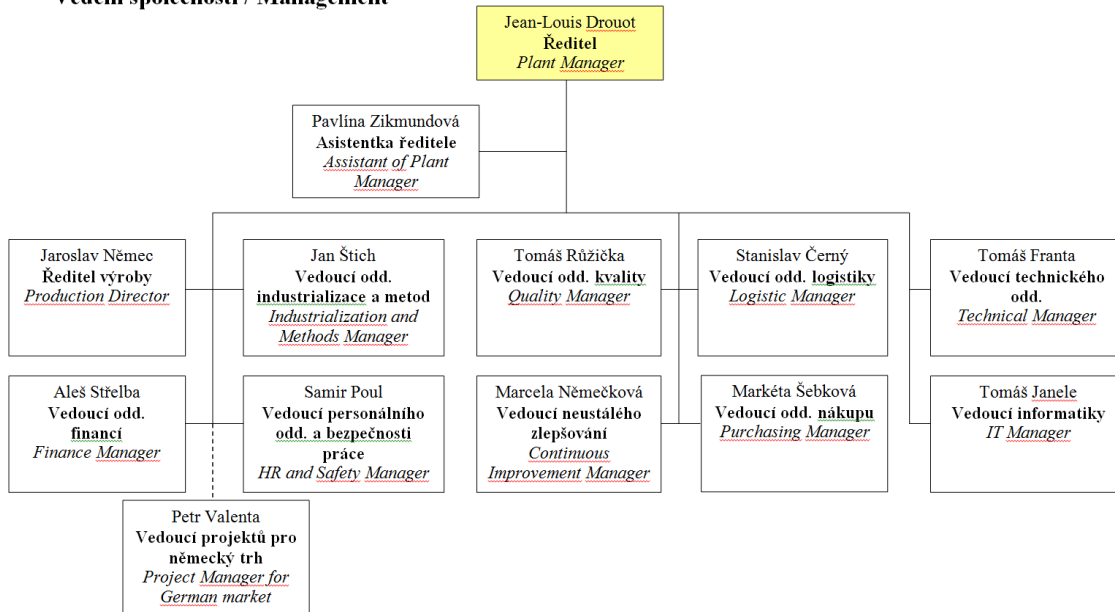
Příloha B: Vývoj počtu pracovníků v jednotlivých letech



Zdroj: [27] Vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Organizační struktura společnosti Hutchinson, s. r. o.

Vedení společnosti / Management



Zdroj: [22]

Příloha D: SWOT analýza společnosti Hutchinson, s. r. o.

Siné stránky	Příležitosti
Flexibilní výroba	Nízký stupeň zavedení štihlé výroby
Stabilní vlastník	Rozšíření výrobních kapacit
Vysoká bezpečnost práce	Dostatek finančních zdrojů na investice
Zákazníci v dosahu	Zvyšování komplexnosti výrobku
Výhodná geografická poloha	Vysoké vstupní náklady do odvětví (brání vstupu nových konkurentů)
Neexistence snadno dostupných substitutů	
Stabilní dodavatelé	

Slabé stránky	Hrozby
Umístění v centru města/zástavby	Absence vývoje ve výrobním závodu v Rokycanech
Fluktuace pracovníků	Horší možnosti rozšiřování výroby v případě nutnosti - umístění výroby v zástavbě
Vyjednávací síla odběratelů	Konkurence sesterských společností
Nemožnost volby - předepsaní dodavatelé	Vysoká vyjednávací síla odběratelů
Absence vývoje	
Vyšší výrobní náklady	

Zdroj: [18, 22]

Příloha E: Podklady pro finanční analýzu společnosti Hutchinson, s. r. o.

Ukazatelé likvidity				
Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Zásoby	Pohotovému platební prostředky
2010	681 847	304 047	103 197	201 597
2011	599 306	290 797	124 606	79 069
2012	507 535	231 338	133 850	51 632

Ukazatele likvidity			
Rok	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita	Běžná likvidita
2010	1,9	0,66	2,24
2011	1,63	0,27	2,06
2012	1,62	0,22	2,19

Aktivita			
Rok	Výkony	Aktiva	Obrat aktiv
2010	1 720 014	928 065	1,85
2011	2 100 599	842 106	2,49
2012	1 829 583	745 340	2,45

Aktivita			
Rok	Výkony	Stálá aktiva	Obrat stálých aktiv
2010	1 720 014	245 830	7
2011	2 100 599	242 209	8,67
2012	1 829 583	237 255	7,71

Zadluženost			
Rok	Cizí kapitál	Celkový kapitál	Celková zadluženost (%)
2010	360 312	928 065	38,82
2011	365 861	842 106	43,45
2012	315 395	745 340	42,32

Zadluženost			
Rok	Dlouhodobý cizí kapitál	Vlastní kapitál	Dlouhodobá zadluženost VK (%)
2010	0	567 753	0
2011	0	476 245	0
2012	0	429 945	0

Produktivita				
Rok	Výkony	Výkonová spotřeba	Počet zaměstnanců	Přidaná hodnota lidského kapitálu
2010	1 720 014	1 274 309	618	721,21
2011	2 100 599	1 663 958	636	686,54
2012	1 829 583	1 396 950	609	710,40

Produktivita			
Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Čistý pracovní kapitál
2010	681 847	304 047	377 800
2011	599 306	290 797	308 509
2012	507 535	231 338	276 197

Zdroj: [28, 29, 30] Vlastní zpracování, 2014 (uvedeno v tis. Kč)

Příloha F: Žádost o provedení lékařské prohlídky

Žádost o provedení prohlídky pracovně lékařské péče (vstupní, výstupní, mimořádné)

Zaměstnavatel

Název Hutchinson s.r.o.

Adresa Klostermannova 995, Rokycany 33701

IČ: 61504424

Zaměstnanec

Jméno

Nar. dne

Informace zaměstnavatele o druhu práce, kategorii rizika a pracovních podmínkách

.....

.....

Zároveň pověřuji výše uvedeného zaměstnance

(č. občanského průkazu.....)

k převzetí posudku vydaného na základě této žádosti

V Rokycanech,

.....
za zaměstnavatele

Podpis zaměstnance:

Příloha G: Osobní dotazník zaměstnance



Osobní dotazník zaměstnance

Os.číslo:

Osobní údaje:

Jméno: Příjmení: Titul:

Rodné příjmení: Dřívější příjmení:

Datum narození: Místo narození:

Státní občanství: Rodné číslo:

Kontaktní údaje:

Adresa trvalého bydliště+ PSC:

Adresa pro doručování+ PSC:
(U cizích státních příslušníků adresa pobytu v ČR)

Telefon domů: Mobil: E-mail:
(pro zaslání elektronické výplatní pásky)

Žádám o zaslání mzdy na tento můj bankovní účet

Číslo bankovního účtu: Zdrav. pojišťovna:

Ostatní osobní údaje:

Rodinný stav: Počet vyživovaných osob ve společné domácnosti: ZPS: Ano / Ne

Byl(a) jste v tomto či předchozím roce zaměstnán(a) mimo ČR? Ano / Ne

Byl(a) jste v minulosti pravomocně odsouzen(a) za trestný čin? Ano / Ne

Jména rodinných příslušníků:	vztah k zaměstnanci (dítě, manžel,...):	rodné číslo rodinného příslušníka:

Znalost jazyků:	Úroveň:	zkouška (státní, FC, atd.):
Angličtina	začátečník/mírně pokročilý/středně pokročilý/pokročilý	
Němčina	začátečník/mírně pokročilý/středně pokročilý/pokročilý	
Francouzština	začátečník/mírně pokročilý/středně pokročilý/pokročilý	
Jiný.	začátečník/mírně pokročilý/středně pokročilý/pokročilý	



<i>Další znalosti, dovednosti, osvědčení (řidičský průkaz, VZV, svářečský průkaz, PC dovednosti, aj.):</i>
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání:</i>

Prohlašuji, že mnou uvedené údaje jsou pravdivé, a že jsem si vědom(a) následků chybně nebo nepravdivě uvedených údajů. Dále jsem si vědom(a) toho, že jsem povinen(a) hlásit změny ve svých osobních údajích na personální oddělení nejpozději do 8 dnů ode dne, kdy ke změně došlo.

Souhlasím, aby společnost Hutchinson s.r.o., Klostermannova 995, Rokycany 337 01, ukládala a zpracovávala mé osobní údaje pro účely vedení personální a mzdové agendy v souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb. Dále souhlasím, aby mé osobní údaje (jméno, příjmení, rodné číslo, místo narození, trvalé bydliště) byly uvedeny na pracovní smlouvě včetně jejích dodatků, smlouvě o mzdě, příp. mzdovém výměru.

Souhlasím, aby společnost Hutchinson s.r.o. uchovávala mnou doložené písemné doklady, které jsou nutné při nástupu do zaměstnání. Jedná se o tyto doklady:

- zápočtový list - originál
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání - kopie
- výpis z rejstříku trestů - originál
- fotografie - bude použita na vstupní průkazku zaměstnance
- doklad o vstupní zdravotní prohlídce - originál

Tento souhlas uděluji společnosti Hutchinson s.r.o. na dobu neurčitou.

Datum:

Podpis:

NÁSTUPNÍ FORMALITY

Doklady nutné k pohybu po areálu

- Vstupní průkazka
 - při nástupu do zaměstnání vydává personální oddělení. Touto průkazkou opatřenou fotografií a osobním číslem se budete prokazovat při průchodu vrátnici.
- Čipová karta (docházková a stravovací)
 - obdržíte ji rovněž při nástupu na personálním oddělení. Slouží k evidenci docházky do zaměstnání (příchod, odchod, příchod a odchod k lékaři, na dovolenou apod.). V areálu jsou čtyři terminály pro registraci příchodu a odchodu – tři na výrobních halách a jeden u budovy F sloužící především administrativním zaměstnancům. Turniket, který najdete u vrátnice, slouží pouze ke vstupu do areálu a odchodu z něj. S kartou je třeba zacházet jako např. s platební kartou, nesmí být mechanicky namáhána. Nedoporučujeme nosit ji v kapse kalhot, používat ji k odstraňování nečistot, sněhu apod. Hodnota karty je 160 Kč, při ztrátě, znehodnocení nebo mechanickým poškození v době životnosti karty Vám bude tato částka dána k uhrazení.
- Povolení k jízdě osobním automobilem
 - vydává personální oddělení dle Vaší SPZ. Při průjezdu vrátnicí je nutné prokázat se tímto povolením. Bez platného povolení je vjezd do areálu zakázán!
- Závodní lékař
 - Závodní lékař společnosti Hutchinson s.r.o. je MUDr. Jiří Petříček – praktický lékař pro dospělé Šrbova ul. 218/II, Rokycany (vedle lékárny Žďár), Tel.: 371 724 150

Ordinační hodiny	Po	7.30 – 13.00
	Út	7.30 – 12.00, 13.00 – 15.00
	St	7.30 – 13.00
	Čt	11.00 – 18.00
	Pá	7.30 – 13.00

Každý zaměstnanec je povinen absolvovat vstupní zdravotní prohlídku (ke které si vezme zapůjčenou zdravotní dokumentaci od svého obvodního lékaře). Dále je zaměstnanec povinen dle pokynů absolvovat periodické lékařské prohlídky a při ukončení pracovního poměru výstupní prohlídku.

4

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanci společnosti Hutchinson s.r.o. a zaměstnanci personální agentury, kteří jsou k nám přiděleni k výkonu práce, mají nárok na následující zaměstnanecké výhody:

- 5 týdnů řádné dovolené
- Přítomnostní příplatek

Přítomnostní příplatek je vyplácen zaměstnancům, kteří u společnosti Hutchinson odpracovali nejméně tři celé kalendářní měsíce, a pouze po odevzdání plánu zaškolení. Výše tohoto příplatku je měsíčně stanovena takto:

Zaměstnanci s měsíční mzdou = 1/12 x (základní měsíční mzda + variabilní složka měs. mzdy)
Zaměstnanci s hodinovou mzdou = 1/12 x zákl. hodinová mzda x prům. měs. počet směn za rok x denní úvazek

Tento příspěvek je krácen v případě nepřítomnosti zaměstnance z důvodu osobních překážek v práci na straně zaměstnance placených (např. návštěva lékaře), nemoci, placeného ošetřování člena rodiny, neplaceného volna.

Příspěvek je pak krácen takto:

Suma výše uvedených nepřítomností	Příspěvek se nekrátí
Méně než polovina denního úvazku	Příspěvek se nekrátí
Větší nebo rovna polovině denního úvazku a zároveň menší než denní úvazek	Příspěvek se krátí o 33%
Větší nebo rovna dennímu úvazku a zároveň menší než jeden a půl násobek denního úvazku	Příspěvek se krátí o 66%
Větší nebo rovna jeden a půl násobek denního úvazku	Příspěvek se krátí o 100%

- Věrnostní příplatek – nárok vzniká zaměstnancům, kteří u společnosti Hutchinson odpracovali alespoň dva roky
- Příplatek za noční směnu ve výši 10% z prům. hodinové mzdy
- Příplatek za práci o víkendech ve výši 10% z prům. hodinové mzdy
- Příspěvek na stravování

PRACOVNÍ DOBA A EVIDENCE DOCHÁZKY

Všichni zaměstnanci jsou při nástupu do práce seznámeni s platným pracovním řádem, který mimo jiné určuje i stanovenou pracovní dobu. Nárok na 30 min. přestávku na jídlo a oddech vzniká každému zaměstnanci nejdříve po 6 hodinách nepřetržité práce. Docházka se eviduje prostřednictvím čipových karet a k tomu určených snímačů.

5

ZAŠKOLENÍ

Zaškolení pracovníka probíhá v prvních třech měsících dle následujícího plánu:

PROJEKT	HUTCHINSON s.r.o. Rokycany	SPRÁVCE	1 / 1
NAZEV	Plán zaškolení pracovníka	ODPOVĚDNÝ	
Jméno, příjmení, titul:			Osobní číslo:
Funkční zařazení:	Nástup do funkce dne:		
Plánovaná doba zaškolení:	Odpovědný pracovník:	Termín:	Vyhodnocení:
Postup zaškolení:			
Hodnocení zaškolení: Vyhovuje: <input type="checkbox"/> Vyhovuje s výhradami: <input type="checkbox"/> Výhrady:	Nevyhovuje: <input type="checkbox"/>		
Vyřídění nadřízeného pracovníka:			
Vyřídění zaměstnance:		Datum, podpis	
		Datum, podpis	

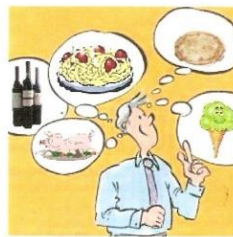
6

PRAKTICKÉ INFORMACE

Stravování

Společnost Hutchinson přispívá svým zaměstnancům na závodní stravování. Platba za jednotlivá jídla je prováděna prostřednictvím čipové karty (docházkové a stravovací), na kterou je nutné složit počáteční hotovost (kredit), ze které jsou platby následně odečítány.

Cena: 25,- Kč/pokrm.



Parkování

Zaměstnanci mají možnost parkování jen na vyhrazených místech, přičemž parkoviště před budovou F slouží pouze vedení společnosti pro účely návštěvy. Při průjezdu vrátnicí je nutné prokázat se platnou kartou povolení k jízdě. V celém areálu je také nutno dodržovat bezpečnostní předpisy, se kterými budete podrobně seznámeni.



Informace

Důležité a aktuální informace jsou pravidelně zveřejňovány na nástěnkách ve výrobních halách, na recepci a před jídelnou. Potřebné informace je možné získat i prostřednictvím Intranetu. Pravidelně také vychází časopis společnosti. Doporučujeme tato oznámení pravidelně sledovat.

Volnočasové aktivity

Společnost Hutchinson pořádá pro své zaměstnance jarní hokejový turnaj a v létě rodinný den sportu a zábavy. V září se také koná Den otevřených dveří. Velmi rádi Vás na každé z našich příštích akcí uvítáme.

7

KVALITA

Hutchinson s.r.o. je certifikován dle
ISO/ TS 16949:2001 SYSTÉM MANAGEMENTU .KVALITY



Když započneš činnost pracovní, vyplíš i listy výrobní a průvodní. Pak vyrob a kontroluj, to se musí, zaznamenej všechny vadné kusy. Na každý výrobek dej svoje razítko, v případě potřeby je tohle vodítko.

V systému jakosti jasny je cil, s naši prací by se zákazník spokojil. Efektivně a poctivě přilož svou ruku k dílu, chceme zákazníkovi dodat nula vadných dílů. Když přijdeš do práce, cílů a svěží, na pracovišti zkontroluj, zda vše dobře běží. Zkontroluj pořádek, stroje, dokumentační listy, čistým svědomím buď si pak jistý.



Když se práce nás všech daří, zákazník spokojenost blaží, s jeho neskonale, vroucí lásky hrnou se k nám další zakázky.



Jakoukoli neshodu nahlaš mistrovi bez odkladu, jinak poznáš, jak zkaženou dokáže mít náladu. Chceš-li i ty vyhovět zákazníkovi vkusu, do bedny vlož předepsaný počet kusů. Práce nás všech se velmi cení, bez povšimnutí žádný zaměstnanec není. I ty se snaž a přesný buď, do práce neztrácej nikdy chuť.

Tak plánujeme, zkusíme, vyrábíme, kontrolujeme a zlepšujeme, kvalitní výrobky do světa expedujeme. Bezvadný výrobek není u nás rarita, nedívejte se, to je prostě kvalita!

8

BEZPEČNOST PRÁCE

HUTCHINSON s.r.o má zaveden systém managementu BOZP – OHSAS 18001

Zlatá pravidla TOTALu mají za úkol předcházet vzniku pracovních úrazů a jasným způsobem vysvětlit základní pravidla, která musí každý znát a každý je musí uplatňovat.



Před začátkem práce se vždy seznam s návodem na obsluhu stroje a s riziky, které se na pracovišti vyskytují.

Pokud zjistíš nové riziko, tak na něj upozorní. Při práci vždy používej osobní ochranné pracovní pomůcky.



Každou závadu stroje okamžitě nahlaš.

Neprováděj žádné opravy a úpravy stroje.

Nevýřazuj bezpečnostní zařízení.

Ke zvyšování výšky pracovního místa používej pouze schválené prostředky.



Každou skoro nehodu, poranění, úraz okamžitě nahlaš svému vedoucímu a zapíš do knihy úrazů.

Udržuj pořádek na pracovišti.

Při používání ostrých nástrojů buď pozorný, opatrný a vždy používej OOPP. Každou nebezpečnou situaci nahlaš svému vedoucímu.



Vedoucí ti poskytne první pomoc.



Dodržuj zákaz kouření a používání otevřeného ohně.

Nouzové východy, uličky, hasicí přístroje, hydranty musí být trvale volné a dostupné.

Nechoď mimo vyhrazené cesty.

Neppracuj ve výškách bez řádného zajištění.

9

OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Hutchinson s.r.o. je certifikován dle
ČSN EN ISO 14 001: 2005 SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO
MANAGEMENTU,

snahou nás všech by mělo i nadále být udržení této certifikace a neustálé zlepšování v oblasti environmentu, veselý návod pro všechny by tomu měl napomoci.

Staré přísloví praví: "Čistota půl zdraví", proto udržuj své pracoviště čisté, jinak přemění se ve smetiště.



S přírodou nepořádej závody, šetři lesy, louky a vody. S vodou šetři a spotřebu říd, odpady z výroby poctivě tříd.



Kontroluj i vznik odpadu, neházej jej na jednu hromadu. Rozříděné odpady ulož na příslušné místo, o dobrém nakládání můžeš mít jisto.

Udělej radši o pohyb víc, ten tě nezabije a přírodě tím vyjdeš vstříc.



Pokud přeléváš jakékoliv látky, nádobě označ, pro pořádky.



Dojde-li k úniku látek do kanalizace či na volnou plochu, okamžitě to nahlaš ženo, muži, dívkou i hochů!!

Omez aby výpar organických rozpouštědel vznikl, jinak by ti výpar lehce do hlavy vnikl! Poďej přírodě pomocnou ruku, zamez i vzniku nadměrného hluku.

Zapamatuj si těchto pár vět, nejsou těžké a znát je budeš hned. Když budeš ohleduplný k přírodě bude ti lépe a budeš v pohodě.

10

Důležitá telefonní čísla

	
Ohlašovna požárů a havárií	371 400 195
Bezpečnost práce	371 400 137
Ochrana životního prostředí	371 400 129
Údržba	371 400 173
Sekretariát ředitele	371 400 101
Personalistika, mzdy	371 400 132

Při ohrožení života volej 155 Zdravotní záchranná služba

Při požáru volej 150 Hasičský záchranný sbor

Při havárii volej 112 Integrovaný záchranný systém

Policie 158

PRVNÍ POMOC

V případě **bezdědomí** při zachované činnosti srdce a plic postiženého ulož do stabilizované polohy. V případě **bezdědomí s poruchou činnosti srdce a dýchání** uvolni dýchací cesty a zahaj **umělé dýchání a masáž srdce**.

Při **krvácení** velkých tepen **stlač** tepnu v ráně.

Při podezření na **zlomeninu** proved **fixaci** postiženého místa.

Při popáleninách **schlad** nejkratší době poraněné (10-20 minut) a zakryj ránu sterilním obvazem.

Při poleptání oka začni ihned **proplachovat** oko čistou vodou nebo použij oční sprchu.



v co místo



11



better work, better life



DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

Vaší práce si velice vážíme a zajímá nás Váš názor. Tento dotazník je zcela anonymní.

Název Vaší pozice:

- Operátor autoklávů
- Operátor montáže
- Jiné

Na jaké hale pracujete?

- C1
- C2
- B
- Jiné pracoviště

Jak dlouho pracujete ve společnosti Hutchinson? Uveďte počet měsíců

Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a – uveďte důvod

Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne – uveďte důvod

V následujících 4 otázkách prosím o zhodnocení Vašeho vstupu do společnosti Hutchinson, jedná se nám zejména o systém Vašeho zaškolení, jak jste byl se školením spokojen a také jak jste zvládl začlenění do společnosti Hutchinson během prvních dní.

Jak hodnotíte systém zaškolení?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a – uveďte důvod

Proběhlo u Vás na počátku práce zaškolení v zaškolovacím pracovišti („školka“)?

- Ano
- Ne

Jaký byl přístup školitele?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Spíše horší
- Nebyl jsem s jeho přístupem vůbec spokojen – uveďte důvod

Jaký byl přístup mistra?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Spíše horší
- Nebyl jsem s jeho přístupem vůbec spokojen – uveďte důvod

Cítíte se být rovnoprávným zaměstnancem společnosti Hutchinson ve srovnání s kmenovými zaměstnanci?

- Ano
- Ne

Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

- Ano
- Ne – co Vám chybí

Chválí Vás vedoucí za dobře odvedenou práci?

- Ano
- Ne

Je Adecco připraveno vyslechnout Vás a pomoci, když to potřebujete?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne - jaká je Vaše představa
- Určitě ne – jaká je Vaše představa

Co by mělo pro Vás Adecco udělat, abyste byli v práci spokojenější?

.....
.....
.....
.....

Co by pro Vás měl Hutchinson udělat, abyste byli v práci spokojenější?

.....
.....

Příloha I – Návrh orientačního balíčku pro společnost Hutchinson s. r. o.

Základní informace	Doplňkové informace
Charakteristika společnosti	Nemoc a pracovní neschopnost
Organizační struktura	Seznam zaměstnaneckých výhod
Mapa areálu	Seznam podnikových svátků
Plán organizace a zařízení	Seznam zaměstnaneckých výhod
Ochrana zdraví a bezpečnost práce	Postupy při povyšování
Podniková pravidla a politika organizace	Postupy při stížnostech
Základní pracovní podmínky	Disciplinární postupy
Zdravotní péče, první pomoc	Pravidla pro telefonování a korespondování
Popis pracovního místa	Kopie formulářů (hodnocení pracovního výkonu)
Klíčové termíny specifické pro odvětví a organizaci	
Odměňování	
Dovolená	
Péče o pracovníky	
Stravování	
Vzdělávání a výcvik	
Postupy pro přiznávání kvalifikace	
Seznam důležitých telefonních čísel	

Zdroj: [1] Vlastní zpracování, 2014

Příloha J – Adaptační náklady na jednoho pracovníka

Náklady na adaptaci pracovníka	
Náklady na identifikaci potřeby přijmutí nového pracovníka	250
Náklady na nábor a výběr nového pracovníka	0
Náklady na adaptační materiály: Malý průvodce pro nové zaměstnance Pracovní řád Podniková příručka	200
Náklady na uvedení pracovníka do společnosti (personalistka)	200
Náklady na zácvik a trénink pracovníka: Školitel (operátor) Mistr Vedoucí výrobního oddělení Kontrolor kvality	10700 (hodinu denně po dobu 2 měsíců) 7100 (0,5 hodinu denně) 3000 (náhodně) 10700 (hodinu denně po dobu 2 měsíců)
Mzdové náklady nového pracovníka	1 měsíc 15200,- (první měsíc 2/3 neproduktivní) 2 měsíc 7600,- (druhý měsíc 1/3 neproduktivní)
Náklady na ochranné pomůcky: Pracovní obuv Triko Pracovní oděv	500 80 400
Náklady na zmetky	5000
Celkové průměrné náklady na adaptaci jednoho pracovníka:	23 175

Zdroj: [27] vlastní zpracování, 2014 (uvedeno v Kč)

Abstrakt

PIŠČÁKOVÁ, T. *Proces orientace a adaptace v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2014

Klíčová slova: proces orientace a adaptace nových pracovníků, personální procesy v organizaci.

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení procesu orientace nových pracovníků ve výrobní společnosti Hutchinson, s. r. o.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům, jsou popsány personální procesy a samotný orientační proces.

V praktické části práce je představena společnost Hutchinson, s. r. o. jsou analyzovány tamní personální procesy a následně je provedena též analýza a zhodnocení orientačního procesu.

V závěru práce jsou uvedena opatření ke zlepšení nynějšího stavu a efektivity orientačního procesu.

Abstract

PIŠČÁKOVÁ, T. *The process of orientation and adaptation in company*. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 74 p., 2014

Key words: The process of orientation and adaptation of new employees, personnel processes in organization.

The bachelor thesis is focused on the orientation process of new employees in the industrial company Hutchinson, s. r. o.

The first part of this bachelor thesis contains theoretical principles and describes personnel processes and the process of orientation.

In practical part there are introduction of the company Hutchinson, s. r. o. it contains also the analyses of the personnel processes in this company. Finally was performed analyses and evaluation of the process of orientation in this company.

In final part there is a list of proposals which could lead to the improvement of the current situation of the orientation process and its effectiveness.