

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces orientace v podniku

The process of orientation in company

Aksana Tatarynava

Plzeň 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Proces orientace v podniku“

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

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za odborné rady a metodické vedení. Dále chci poděkovat Ing. Samiru Poulovi ze společnosti Hutchinson s.r.o., za poskytnuté podklady k práci a vstřícný přístup.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Metodologická část	9
1.2 Získávání pracovníků	10
1.3 Výběr pracovníků.....	11
1.4 Přijímání pracovníků.....	11
1.5 Motivace.....	12
1.6 Důležité pojmy	13
1.6.1 Socializace vs. adaptace.....	13
1.6.2 Orientace vs. adaptace	16
1.6.3 Formální a neformální orientace	17
1.7 Proces orientace.....	17
1.7.1 Cíle procesu orientace	17
1.7.2 Oblasti orientace	17
1.7.3 Uvádění pracovníků	18
1.7.4 Členění orientace	18
1.7.5 Faktory procesu orientace.....	19
1.7.6 Metodika procesu orientace	19
1.7.7 Hlavní nástroje orientačního programu.....	22
1.7.8 Vlastnosti a povinnosti patrona.....	23
1.7.9 Bariéry procesu orientace	24
1.7.10 Odstraňování překážek orientace.....	25
1.7.11 Časový plán	26
1.7.12 Hodnocení orientačního procesu	27
1.8 Právní předpisy.....	28
1.9 Shrnutí teoretické části práce	28
2 Charakteristika společnosti Hutchinson s.r.o.....	29
2.1 Základní údaje o firmě Hutchinson s.r.o.	29
2.2 Profil společnosti.....	29
2.3 Výroba.....	30
2.4 Vývoj společnosti.....	31
2.5 Vývoj obratu společnosti Huthinson s. r. o.	31
2.6 Organizační struktura společnosti	32

2.7	Další charakteristiky společnosti Hutchinson s. r. o.....	34
2.7.1	<i>Ochrana životního prostředí a bezpečnost</i>	34
2.7.2	<i>Konkurence v oboru</i>	35
2.7.3	<i>Dodavatelé</i>	35
2.7.4	<i>Informace o zaměstnancích</i>	36
3	PRAKTICKÁ ČÁST	37
3.1	Proces orientace zaměstnanců ve společnosti Hutchinson s. r. o.	37
3.1.1	<i>Získávání pracovníků</i>	37
3.1.2	<i>Výběr pracovníků</i>	38
3.1.3	<i>Proces orientace na pracovišti</i>	38
3.1.4	<i>Školení zaměstnanců</i>	41
3.1.5	<i>Analýza procesu orientace</i>	43
3.1.6	<i>Náklady na orientace pracovníka</i>	43
3.1.7	<i>Podpora školení stálých zaměstnanců</i>	44
3.1.8	<i>Shrnutí procesu orientace na pracovišti</i>	46
3.2	Zaměstnanci ve společnosti Hutchinson s. r. o.	47
4	ZHODNOCENÍ PROCESU ORIENTACE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY	49
4.1	Hodnocení průběhu procesu orientace z pohledu zaměstnance	49
4.2	Návrhy na zlepšení procesů orientace ve společnosti Hutchinson s. r. o.	53
5	ZÁVĚR	57
6	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	59
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
8	SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá procesem orientace nových zaměstnanců. Orientace je nejenom součástí oblasti řízení lidských zdrojů, ale také pojem, který se nachází na hranici dvou věd - psychologie a sociologie. Zároveň jde o jednu z hlavních činností každého personálního oddělení. Ale i od vedoucích pracovníků se požaduje, aby si byli vědomi velkého významu adaptace nového pracovníka v oblasti personální politiky. Je také nutné, aby se seznámili s jednotlivými částmi a používali je ve firemní praxi.

Jde o neustále aktuální téma s velkým významem, ale podniky jej přesto podceňují. Neuvědomují si, že proces orientace a systematické péče o nového pracovníka výrazně přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců v organizaci, a tím pádem i nákladů spojených s odchody nedávno přijatým pracovníků.

Pojmem orientace se rozumí schopnost člověka přizpůsobit se vztahům a souvislostem v místě, novým osobám a situacím, ve kterých se nachází. Orientační proces je důležitá činnost pro organizaci i pro nového pracovníka. Cílem pro efektivní orientaci organizace je co nejdříve zařadit nového zaměstnance do kolektivu a útvaru, aby mohl použít své znalosti a dovednosti, přinášel co nejlepší výkon a orientoval se v novém pracovním prostředí. Pro nového pracovníka je důležité se v co nejkratším čase a bez stresů zařadit do nového pracovního prostředí a kolektivu. V důsledku dobře provedeného procesu orientace získává zaměstnavatel odborného a motivovaného pracovníka, který může výrazně zlepšit efektivitu celé organizace.

Svou práci jsem rozdělila do tří částí. Teoretická část obsahuje proces příchodu nového zaměstnance do organizace, který zahrnuje získávání pracovníků, jejich příjem, vymezení pojmů orientace a adaptace, popis orientačního procesu na novém pracovním místě, základní cíle a nástroje orientace. Druhá část práce představuje seznámení s firmou Hutchinson s. r. o., která se zabývá výrobou hadic do automobilového průmyslu. V této části je stručně popsána charakteristika organizace: historie, organizační struktura, vývoj, proces výroby a další údaje. Praktická část zahrnuje analýzu procesu orientace, školení ve výrobním oddělení společnosti Hutchinson, s. r. o., a také zhodnocení orientačního procesu na základě dotazníkového šetření mezi novými zaměstnanci. V souladu se znalostmi získanými z teoretické a praktické části jsem vypracovala návrhy ke zlepšení efektivity procesu orientace ve firmě Hutchinson s. r. o.

Cílem této práce je prozkoumat proces orientace jako nedílnou součást moderního personálního řízení; popsat prostředky pro jeho efektivní dosažení pomocí metody sběru dat a popisu pohledu

různých autorů; prověřit jak společnost Hutchinson s. r. o. používá nástroje procesu orientace a předložit vlastní návrhy ke zlepšení.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Proces orientace na pracovišti má podobný význam jako získávání a výběr nového zaměstnance. Při jeho příchodu je třeba věnovat pozornost uvedení na pracoviště a systematickému, plánovanému průběhu orientačního procesu. Proces orientace zabezpečuje vedoucí zaměstnanec daného úseku spolu s personálním oddělením. Důležitou částí orientace je pravidelné a podrobné hodnocení, z kterého se posléze vyčte, zda-li byl výběr nového pracovníka úspěšný.

Teoretická část práce popisuje proces orientace jako součást oblasti řízení lidských zdrojů a procesy s tím související - získávání, výběr, přijímání a motivace nových zaměstnanců.

1.1 Metodologická část

Během zpracování bakalářské práce byly použity různé metody sběru dat, například:

Metoda zkoumání literatury – získání informací z knih, vyhledávání informací na internetu. V rámci této metody bylo provedeno zkoumání v odborné literatuře na téma proces orientace zaměstnanců, a s tím souvisejících materiálů.

Metoda pozorování je základní metodou sběru dat. Jedná se o objektivní sledování činností prostřednictvím pozorování. Použití této metody ve firmě Hutchinson s. r. o., bylo zaměřeno na chování zaměstnanců, na pracovní prostředí atd.

Metoda rozhovoru. Během zkoumání orientačního procesu ve společnosti Hutchinson byly individuální rozhovory provedeny s vedoucím personálního oddělení. Rozhovory byly zaměřeny na poskytnutí informací o společnosti, orientačním procesu a další údaje.

Metoda analýzy relativních dokumentů je metoda analýzy dokumentů zachycených v podobě psané, tištěné či jako prezentace, která nabízí významné informace. Společnost Hutchinson, s. r. o., poskytla řadu dokumentů: organizační schéma společnosti, základní údaje, pravidla bezpečnosti, plán zaškolení a ostatní dokumenty, které byly používány pro popis i analýzu orientačního procesu.

Metoda dotazníku. Dotazník je způsob písemného kladení otázek, který vede k hromadnému získávání odpovědí. V dotazníku této práce byly použity škálové otázky. Tyto odpovědi lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky analyzovat. Dotazník nabízel hotové odpovědi, respondenti pouze označovali svůj postoj k objektu na hodnotící škále výběrem ze stupnice 1 - 5 jako ve škole. Nedostatkem je pouhé kvalitativní vyjádření odpovědí bez souvislostí a hlubšího proniknutí do sledovaných jevů. [3]

Na základě zpracování dotazníku byly zformulovány návrhy ke zlepšení procesu orientace ve společnosti Hutchinson s .r. o.

1.2 Získávání pracovníků

Josef Koubek popisuje: „V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi těmito oběma stranami, aby potenciální zájemce o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.“ [5, s. 118]

Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ: zrušení pracovního místa nebo rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa nebo pokrytí práce formou předčasů atd.

V procesu získávání pracovníků pak pokračujeme v případě, že dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků, například: vývěsky (v organizaci nebo mimo ni), inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen nebo využívání počítačových sítí (internetu) atd.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. [5]

1.3 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizace.“[5, s. 156]

K metodám výběru patří:

- dotazník vyplňovaný uchazečem
- pohovor s uchazečem
- životopis uchazeče, reference z předchozích pracovišť
- testy schopností, inteligence, znalostí a dovedností, testy osobnosti
- skupinové výběrové metody
- assessment centre

[8, s. 228]

Proces výběru nových pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran.[5]

1.4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracovávání pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok v přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. [5]

Kromě pracovní smlouvy existuje také pojem **psychologická smlouva**.

„Psychologickou smlouvu tvoří implicitní, nepsané přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které se od pracovníků očekává, i toho, co naopak mohou pracovníci očekávat od svých zaměstnavatelů. Týká se norem, hodnot a postojů. Psychologická smlouva vytváří základnu pro zaměstnanecké (pracovní) vztahy, a čím jasnější je od samého počátku, tím lépe. Systém uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat. Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí,“ tak, aby se snížila možnost nedorozumění, i když to ani tak nelze vyloučit.“ [1, s. 396]

„Nezbytnou součástí přijímání pracovníka a části orientačního procesu je uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. V dalším kroku bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky (např. oddělení), popř. s jeho nejbližšími spolupracovníky.

Bezprostřední nadřízený nebo jím pověřený pracovník zároveň poskytnou novému pracovníkovi informace o sociálně - hygienických podmínkách práce.

Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce i nezbytný materiál. Je třeba zdůraznit, že všechno potřebné pro výkon práce nového pracovníka by mu mělo být formálně předáno kus po kuse. V této souvislosti je velmi důležité dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí a aby měl jemu přidělený pracovní prostor uspořádán tak, jak se to později od pracovníka bude vyžadovat. Jsou mu zároveň přiděleny první pracovní úkoly.“ [5, s. 179-180]

1.5 Motivace

Je třeba říct, že motivace nového pracovníka hraje důležitou roli při zavedení zaměstnanců do organizace a během jeho orientace na pracovním místě.

„Motivační přístup vychází z toho, že nejlepším motivátorem je práce, která pracovníka

uspokojuje. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, ji mají rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému.“ [5, s. 54]

„Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- *Přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy:* například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu atd.- v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;
- *Nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy:* například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.“ [10, s. 57]

Aby od začátku byl nový zaměstnanec dobře motivován, může s ním být proveden *motivační rozhovor*. To je rozhovor, jehož cílem je motivovat pracovníka v jeho práci a profesní kariéře. Nejedná se o jednostranný pohovor, kde nadřizený dominuje a je stálým komunikátorem. V motivačním rozhovoru se většinou hodnotí cíle minulé a probírají cíle budoucí, hovoří se o všech možnostech zlepšení práce i možnostech pracovníkových. [8, s. 127]

1.6 Důležité pojmy

1.6.1 Socializace vs. adaptace

“**Socializace** (lat. *socialis* = společný). Proces, ve kterém si jedinec v průběhu života osvojuje specificky lidské formy chování a začleňuje se všestranně do společnosti, ve které žije. To znamená proces, ve kterém se jedinci „učí dovednostem, znalostem, hodnotám, motivům a rolím příslušejícím jejich pozicím ve skupině nebo ve společnosti“ (H. A. Michener, 1990).

Cílem socializace je jednoznačnější zařazení jedince do společnosti požadovaným způsobem participace. Toho lze dosáhnout složitým socializačním procesem, ve kterém bude jedinec ve stálém procesu přejímat společností uznávané hodnoty a zbavovat se hodnot a norem chování společností neuznávaných.

Za hlavní činitele socializace je považována rodina, vrstevníci, škola, sdělovací prostředky. Je to proces, který se odehrává v určité kultuře, proto je pojem *enkulturace* širší.

Socializace není jen procesem, ale i stavem - završením *enkulturace*. Z hlediska výchovného se jedná o utváření osobnosti, o směřování k osvojování si sociálních regulativů, o přípravu osobnosti pro výkon sociálních rolí. Socializaci lze proto chápat i jako jednu z dimenzí výchovy.

V socializačním procesu má významné místo adaptační proces. Z tohoto hlediska lze socializační proces považovat za sled adaptačních procesů, ke kterým dochází v podstatě neustále - teoreticky vždy při změnách vnějších faktorů existence nebo sociálního prostředí.

Základní aspekty procesu socializace:

1. Na socializaci participují minimálně dvě osoby, platí zde subjekto-objektový vztah, kde subjekt je činitelem socializace (společnost, skupina, člověk), objektem je socializovaný jedinec.
2. Subjekt předává určitý obsah socializace, který objekt socializace přejímá (osvojuje si).
3. Obsah je předáván určitými mechanismy procesu socializace, které jsou v podstatě interakcí subjektu a objektu, mezi nimiž dochází k procesu učení.
4. Přejímání obsahu probíhá určitou formou socializace - formální, institucionalizovanou, nebo neformální, neinstitucionalizovanou.

Obsah socializace je dán jejími cíli, přičemž určení a realizace cílů jsou ovlivňovány výsledky socializace. S výsledkem socializace (adaptace) se obsah této socializace vrací do společnosti (podniku) ve formě socializovaného (adaptovaného) jedince (objektu), který se tak nadále stává součástí socializačního subjektu a podílí se tedy na socializaci dalších jedinců (objektů socializace). Výsledky jsou programovány cíli, kterými jsou formulovány žádoucí proměnné, event. změny jedince. Výsledkem socializace (adaptace) je tedy realizovaná změna či dosažení žádoucích proměnných. Jedinec výsledkem získává určitou psychickou kvalifikaci, která je předpokladem k participaci na životě společnosti nebo podniku.“ [8, s. 194]

„**Adaptace** (lat. *adapto* = přizpůsobit se). 1. Přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince a prostředí, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu - včleňuje se do něho. Rozlišuje se adaptace pasivní - *akomodace*, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a adaptace aktivní, kterou rozumíme aktivní

přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí směřující k dosažení souladu s jejími potřebami. 2. Výsledek adaptačního procesu.

Adaptabilita. Schopnost adaptace čili přizpůsobivosti. Představuje soubor schopností, které usnadňují snazší aktivní přizpůsobení osobnosti prostředí, především sociálnímu (mezilidským vztahům a vazbám ve škole, třídě, kurzu, pracovišti atp. - atmosféře vytvářené skupinou osob, se kterou je jedinec v interakci, vč. kultury, v níž skupina existuje). Schopnost přizpůsobit se novým, změněným podmínkám (materiálním a sociálním).

Adaptační proces. 1. Proces, ve kterém se jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci). Jeho snaha, se kterou se s tímto okolím vyrovnává. Restrukturalizací osobnosti včleňuje jedinec faktory okolí do svého vnitřního světa. Adaptační proces je významnou součástí socializace jako dimenze utváření osobnosti u dětí a mládeže a u dospělých jako dimenze dotváření osobnosti a její adaptace na měnící se podmínky prostředí. Stejně jako každý proces, lze i proces adaptační fázovat (např. Sczepanski):

- a) psychologická reorientace,
- b) tolerance,
- c) akomodace,
- d) asimilace - přizpůsobení, plynutí. Konečná fáze může mít různou intenzitu: od splynutí až po nepřijetí nových podmínek- nevčlenění se. Míru adaptovanosti lze měřit různými testovacími metodami, jako jsou např. psychologický a psychodiagnostický test, test skupinový, testy osobnosti apod.“ [8, s. 7-8]

Pojmy **maladaptace a desadaptace** vyjadřují nedostatečnou či deformovanou adaptovanost jedince. Zjednodušeně řečeno, špatně adaptovaný jedinec má obtíže se zvládnutím životních situací, které jsou objektivně vzato zvladatelné. [4]

[21] Orientace je celek pasivních, ale i aktivních forem sepětí člověka s prostředím, ve kterém se nachází. Jedinec nepřijímá podmínky, v nichž žije, pouze pasivním způsobem, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům a hodnotám. Je třeba říci, že orientace není jen jednostrannou záležitostí. Záleží nejen na nás, zda se na určitou skupinu chceme adaptovat, zda se s ní chceme ztotožnit, ale záleží i na dané skupině.

Tak se během celého života člověk setkává s procesem adaptace v různých situacích, například:

Adaptace dítěte ve škole

Dítě nastupující do školy vstupuje do cizího prostředí, kde zůstává bez přítomnosti rodičů po určitou část dne. Tato situace je pro ně zcela nová a porušení vazby rodiče - dítě je náročným zásahem do psychické rovnováhy každého dítěte. Ve spojení s příchodem do nového prostředí dochází ke vzniku zátěžové stresové situace charakterizované úzkostí a strachem, obavami z neznámého prostředí a velkého počtu neznámých osob. [7]

Adaptace na nové kulturní prostředí

V současné době mají lidé možnost cestovat, hodně lidí proto jezdí pracovat i do zahraničí. Ale člověk musí být připraven na nové prostředí, na nové zvyky, kulturu, jazyk a tradice v nové zemi. Existují i jiné druhy adaptace, například adaptace po návratech ze zahraničí, se kterou souvisí pojem repatriace.

„**Repatriace** (lat. *repatriare*) je proces vrácení osoby zpět do místa jejího původu, nebo vrácení občanství. Jedná se o proces vrácení uprchlíků nebo vojáků zpět do jejich rodiště po válce.“ [23]

Adaptace nových zaměstnanců v pracovním prostředí

Po nástupu do nového zaměstnání se člověk adaptuje na neznámé prostředí, na novou firemní kulturu. Pracovník prochází procesem seznámením se s firmou, jejími úkoly, stylem práce, specifickými předpisy organizace. Musí se seznámit se svým nadřízeným a ostatními členy firmy.

1.6.2 Orientace vs. adaptace

Tuto bakalářskou práci vymezuje pojem orientace, ale v literatuře různých autorů můžeme najít i definici procesu adaptace. Proto jsou v práci používány dvě formulace: orientace a adaptace.

Během zpracovávání teoretické části bylo ovšem zjištěno, že pojem adaptace má širší význam než pojem orientace. Pojem adaptace označuje celý proces přizpůsobení se novému prostředí.

Orientace je pak její součástí a rozumíme jí adaptaci v pracovním prostředí.

Josef Koubek ve své knize používá pojem orientace a má následující definici:

„*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.“ [5, s.180-181]

1.6.3 Formální a neformální orientace

„Proces orientace probíhá jednak na oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Ale i s ním se počítá a má značný význam - především pro zařazování nového pracovníka je významnější a efektivnější právě neformální, spontánní proces.“ [5, s. 181]

1.7 Proces orientace

1.7.1 Cíle procesu orientace

„Hlavním cílem orientace je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace. Orientace tak zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací, příslušnou organizační jednotkou i vykonávanou prací. Zkracuje tak dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem především v souvislosti se ztrátovými časy vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i zvláštností pracovních postupů na pracovním místě.“ [5, s. 181]

1.7.2 Oblasti orientace

Orientace pracovníků se zaměřuje na tři základní oblasti:

- 1.Celopodniková orientace. Informace obecného rázu, společné pro všechny pracovníky podniku.
- 2.Orientace v útvarové jednotce. Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru.
- 3.Orientace na konkrétní pracovní místo. Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. [8, s. 8]

V literatuře bývá obsah orientace týkající se útvaru či organizační jednotky a konkrétního pracovního místa zpravidla uváděn společně a skupiny 2 a 3 jsou spojovány. Tak je tomu např. u M. Armstronga, který popisuje jenom celopodnikovou a útvarovou orientaci.

1.7.3 Uvádění pracovníků

Armstrong rozlišuje dvě oblasti uvádění nového pracovníka:

1. Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace)

Uvádění pracovníků do podniku by však nemělo spoléhat na tištěné slovo. Pracovníci personálního útvaru nebo jiní lidé mající na starosti nové pracovníky by měli probrat s každým jedincem, popřípadě se skupinou nových pracovníků, hlavní body. Tento způsob je lidštější a umožňuje zodpovědět případné otázky. Jakmile je toto počáteční informování dokončeno, měli bychom nového pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a představit jej jeho vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, který pak zabezpečí jeho uvedení do útvaru. [1, s. 398-399]

2. Uvádění pracovníků do útvaru / na pracoviště (úvarová orientace)

Noví pracovníci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat, s kým budou pracovat, jakou práci dostanou první den a jak vypadá jejich pracoviště (umístění vchodů, východů, umývár, odpočívár a místností sloužících k občerstvení). Některé tyto informace jim může poskytnout pracovník personálního útvaru, popřípadě jiná osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je vedoucí útvaru nebo vedoucí týmu. Program uvádění pracovníka do útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu. Tento vedoucí uvítá nového pracovníka a poskytne mu stručnou informaci o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Je však důležité, aby byl do této fáze vedoucí útvaru zapojen už proto, aby jej nový pracovník nepovažoval za někoho, kdo je mu na hony vzdálen. [1, s. 398-399]

1.7.4 Členění orientace

Při sledování orientačního procesu je nezbytné rozlišit pracovní a sociální orientaci.

Problém stabilizace je mimořádně palčivý u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jedná se o pracovní a sociální orientaci, které se vzájemně prolínají. [4, s. 143]

Pracovní orientace je přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. K pracovní orientaci významně přispívá odborná příprava (zácvik, školení, vzdělávání). Sociální orientace spočívá v začlenění jedince do existující struktury vzájemných vztahů v rámci pracovní skupiny i širšího prostředí provozu a organizace. Tento proces není normativně stanoven a probíhá převážně spontánně. [6, s. 105]

1.7.5 Faktory procesu orientace

Orientační proces neprobíhá u všech pracovníků stejně. Jeho průběh mohou ovlivňovat jednak vnitřní faktory, tj. faktory vyplývající z povahy jedince, jednak vnější faktory, tj. faktory vyplývající z pracovní situace. [6, s. 106]

Mezi vnitřní faktory orientačního procesu patří:

- odborná připravenost pracovníka (dovednosti a zkušenosti), motivovanost pracovníka
- výkonová připravenost pracovníka (tvoří ji psychická a fyzická zdatnost, odolnost vůči únavě a rušivým prvkům, životní tempo a některé návyky pracovníka)
- osobní vyhraněnost pracovníka (osobní specifičnost a zvláštnosti v jednání)

Mezi vnější faktory orientačního procesu patří:

- způsob řízení (pracovní postupy vedoucího)
- organizace a režim práce
- technologie výroby a technická vybavenost pracoviště
- fyzické pracovní podmínky (osvětlení, hluchnost, mikroklima a čistota na pracovišti)
- sociální klima v pracovní skupině (vztahy mezi členy skupiny)
- sociální a hygienická vybavenost pracovišť
- mimopodnikové vlivy

1.7.6 Metodika procesu orientace

Aby proces orientace proběhl úspěšně, mohou být na začátku používány následující metody:

1. Pravidelný rozhovor s nadřízeným

V průběhu orientace by měli pravidelně probíhat mezi nadřízeným a zaměstnancem zpětně vazební rozhovory, během kterých je potřeba se zaměřit na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a plnění pracovních úkolů, projednat, zda je společnost

spokojena s jeho pracovním chováním, a odpovědět na další otázky, nejasnosti či nedorozumění týkající se výkonu pozice i plnění vzájemných očekávání. [20]

2. Formální informační kurzy pro nové pracovníky

Formální informační kurzy pro nové pracovníky mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace, ale pokud jsou za tuto záležitost odpovědni bezprostřední nadřízení, není je nutno organizovat. Formální kurz je příležitost poskytnout informace o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách. Může používat různé prostředky, jako je video a jiné vizuální pomůcky, které v jednotlivých útvarech běžně nejsou k dispozici. Ale tyto formální kurzy nemohou nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti, kde lze nejlépe uspokojit nejdůležitější potřebu - dobré zařazení nových lidí mezi spolupracovníky. [1, s. 399]

3. Orientační balíček

Orientační balíček obsahuje obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace, dále informace týkající se konkrétní organizační jednotky nebo oddělení a také informace související s konkrétním pracovním místem. Vytvořením souboru písemných materiálů, které nový pracovník dostává zpravidla již před svým nástupem do zaměstnání, se urychluje adaptační proces a snižuje se pravděpodobnost, že mu některé informace nebudou poskytnuty. Je vhodné nechat si pracovníkem písemně potvrdit převzetí těchto materiálů pro případnou budoucí potřebu. [20]

„V zahraničí se stalo zvykem, že nový pracovník dostává v rámci orientace soubor písemných materiálů (orientační balíček), které si může v klidu prostudovat a později některé otázky konzultovat buď s pracovníky personálního útvaru nebo se svým nadřízeným. Je samozřejmé, že i tento soubor materiálů se liší podle kategorie pracovního místa, na které je pracovník přijímán. Mnohdy má dokonce vyloženě individuální strukturu. Tímto způsobem se šetří pracovní doba, neboť pracovník studuje materiály zpravidla doma. Snižuje se také pravděpodobnost, že pracovník některé informace vůbec nedostane, protože mu je pracovník personálního útvaru nebo bezprostřední nadřízený zapomenou poskytnout. A kromě toho, tento způsob umožňuje pracovníkovi se kdykoliv později k materiálům vrátit pro poučení či osvěžení paměti.

Orientace je sice zaměřena převážně na nově přijaté pracovníky, ale mnohé organizace ve světě praktikují specifickou orientaci i v případě přechodu dosavadního pracovníka organizace na jinou pracovní funkci, zejména pak funkci s odlišným obsahem práce, v odlišném pracovním a

sociálním prostředí, než mělo dosavadní pracovní zařazení pracovníka. Je samozřejmé, že obsah orientace i struktura souboru písemných materiálů budou v tomto případě podstatně užší. Někdy se v této souvislosti používá termín **reorientace**, avšak s termínem reorientace se můžeme setkat i v souvislosti s případy, kdy se podstatně změní technika, technologie nebo vyráběný výrobek, a je třeba tomu současné pracovníky přizpůsobit, přeorientovat je na nové podmínky a požadavky pracovních míst.“ [5, s. 182]

Vybrané položky, které by měl v každém případě obsahovat soubor písemných materiálů (orientační balíček) podle St. Johna, W.D.: “The Complete Employee Orientation Program“:

- současné organizační schéma organizace, plán (mapa) organizace,
- klíčové termíny specifické pro odvětví,
- materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa,
- seznam podnikových svátků (volných dnů),
- seznam zaměstnaneckých výhod organizace (popř. jednotlivá menu, tzv. kafetéria systému zaměstnaneckých výhod),
- kopie jiných formulářů používaných pracovníky,
- přehled možností vzdělávání v organizaci,
- zdroje informací (různé informační přehledy) a detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod,
- ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace,
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči, apod.),
- informace o pojištění pracovníků

[5, s. 183]

4. Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce

„Většina nových pracovníků, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat při výkonu práce na pracovišti, i když za účelem získání určitých dovedností nebo znalostí může být i toto vzdělávání doplněno zvláštními kurzy mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce může být náhodné, neúčinné a může znamenat plýtvání. Proto je velmi žádoucí plánovitý, systematický přístup. Ten může zahrnovat:

- analýzu pracovního místa nebo dovedností za účelem konkretizování přípravy vzdělávání
- vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát

- využití určených spolupracovníků jako rádců a mentorů - tito jedinci by měli být vyškoleni v tom, jak tuto svou roli vykonávat
- koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně ustanovených a vyškolených útvárových vzdělavatelů
- zvláštní pověření úkolem

Toto vzdělávání na pracovišti při výkonu práce může být doplněno samostatným vzděláváním, pro jehož účely lze pracovníkům poskytovat flexibilní soubory studijních materiálů a rad týkajících se příležitostí k učení.“ [1, s. 400]

1.7.7 Hlavní nástroje orientačního programu

„Lze říci, že rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení, jimž mohou pomáhat a také zpravidla pomáhají spolupracovníci nového pracovníka. Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje v první řadě útvárovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh orientace.

Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících k orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace - spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.

Při orientace pracovníků se vyžaduje úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky jak v jejím průběhu, tak při vyhodnocování její efektivnosti. Zkušeností se pak využívá při vytváření dalších programů orientace pracovníků.“ [5, s. 189]

Tab. č. 1: Hlavní nástroje adaptačního programu

<i>Adaptační nástroj</i>	<i>Odpovědnost</i>
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura)	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený

Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

Zdroj: [9]

Jestli je třeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, je mu z řad zkušených pracovníků přidělen *instruktor*, který mu poskytne nezbytnou jednorázovou instruktáž, či *školitel*, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště. [5]

Méně formalizovaný orientační program zdůrazňující význam osobního přístupu k novým zaměstnancům může naopak vycházet ze **systemu mentoringu**, kdy nový zaměstnanec krátce po svém nástupu získává ve firmě svého **mentora** nebo **patrona**, tj. osobu poskytující mu rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací. Význam těchto programů spočívá v možnosti předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti firmy. Programy mentoringu mohou být stanoveny na různá časová období – od několika měsíců až do léta. [9, s. 146]

Mentoring, metoda orientace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců, sloužící i potřebám řízení kariéry. Začíná zpravidla příchodem zaměstnance do organizace, kdy je mu vybrán (zpravidla po dohodě se zaměstnancem) *mentor*, většinou manažer nebo zkušební pracovník, který není jeho přímý nadřízený. Úkolem mentora je urychlit adaptaci zaměstnance v organizaci, seznámit jej s jejími pravidly, zvyklostmi i know-how, ale i pomáhat mu řešit případné problémy, starat se o jeho rozvoj, případně další kariérový růst. Vztah mezi zaměstnancem a jeho mentorem zpravidla trvá několik (2-3) let, případně i déle. Jedním z hlavních nástrojů, které mentor vůči zaměstnanci používá, je metoda koučinku, nepřímého vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění. [9, s. 146]

1.7.8 Vlastnosti a povinnosti patrona

Mezi základní povinnosti patrona patří:

- systematická cílená metodická, informativní, odborná pomoc a morální podpora nováčka či jeho začleňování do pracovního týmu a zvládnání pracovních úkolů,
- tvorba, dohled nad realizací a kontrola plnění adaptačního programu,
- pravidelné měsíční hodnocení pracovního výkonu nováčka,

- hodnocení na závěr adaptačního procesu s návrhem na převedení (nepřevedení) nováčka na příslušnou pozici mezi kmenové zaměstnance skupiny.

[2, s. 82]

„Mezi požadované vlastnosti patrona náleží : analytická schopnost, logické myšlení, syntetická schopnost, celostní (holistické) myšlení, hodnotící schopnost (soudnost), intuice (instinkt), paměť, tvořivost, komunikativnost, empatie (vcítění).

Základem navázání kontaktu patrona s nováčkem je aktivní naslouchání. Aktivní proto, poněvadž se při něm patron snaží aktivně chápat nováčkovu situaci a podstatu jeho postojů, názorů, přístupů k adaptaci.

Skutečně fungující radou je: podívejme se na proces adaptace očima druhého, z pohledu nováčka a pokusme se proniknout do způsobu jeho uvažování, pochopit jeho postoje a názory. Zároveň mu dávejme neustále najevo, že ho respektujeme, bereme, akceptujeme.“ [2, s. 66]

1.7.9 Bariéry procesu orientace

Během orientačního procesu může vzniknout řada bariér:

Zpětná vazba na orientační proces. Malý zájem společností o zpětnou vazbu může v důsledku vést ke snížené schopnosti nalézt slabá místa a adaptační proces zkrátit a zefektivnit. Ty společnosti, které mají adaptační proces zpracovaný, využívají pouze základní omezené spektrum nástrojů. Cílený a řízený adaptační proces přitom dokáže snížit fluktuaci, tím i náklady na opakované vyhledávání nových pozic. Pomáhá rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výsledků a umožňuje rychlé a efektivní sladění s firemní kulturou. [17]

„Percepční bariéry. Jde o překážky, které dospělému brání jasně vnímat podstatu problému, event. vystihnout informace nezbytné k jeho řešení.

- Těžkosti ve správném vymezení problému, který zaměstnanec chápe jen mlhavě a neumí rozklíčovat jejich podstatu.
- Tendence vymezit si problémovou oblast příliš úzce.
- Nasycení (saturace) - zaměstnanec má často pocit, že už „všechno ví, všechno zná“.

Bariéry kultury. Čím je člověk „dospělejší“, tím více opouští dětské přirozené instinkty a stále více se podřizuje nejrůznějším referenčním rámcům (hraje role), které od něho společenské prostředí vyžaduje a hraje je tak, jak předpokládá, že je příslušná komunita vyžaduje. S těmito bariérami se setkáváme například v podobě nejrůznějších tvrzení, která se tváří jako axiomy, nevyžaduje se jejich dokazování a někdy si ani dostatečně neuvědomujeme, jak oklešťují a

omezují rozvoj tvořivého myšlení a jednání těch, kteří je nekriticky přijímají - například:

- fantazie a reflexe jsou ztrátou času, lenivostí, nebo bláznovstvím,
- hravost je jen pro děti,
- řešení problému je vážná záležitost, v níž není místo pro humor. Co je logické, numericky vyjádřitelné, na první pohled užitečné a praktické, to jsme ochotni přijmout, ale máme nedůvěru k pocitům, citění, intuici, kvalitativním posuzováním vůbec.

Bariéry pracovního prostředí. Prostředí může působit rušivě z nejrůznějších důvodů - například:

- nedostatek spolupráce,
- nedůvěra mezi spolupracovníky,
- nedostatek podpory k osobostnímu a kvalifikačnímu rozvoji.

Intelektuální a výrazové bariéry. Obvykle vycházejí ze skutečné (nebo domnělé) nedostatečné intelektuální výzbroje a promítají se v nevhodné volbě taktik:

- řešení problému s použitím „nesprávného jazyka“ (složitě se vysvětluje jednoduché, abstraktně konkrétní apod.),
- nedostatečná adekvátnost, opodstatněnost, srozumitelnost, přístupnost, prostota, přesnost, zřetelnost, výrazová úspěšnost, stručnost, přehlednost, zhuštěnost, jasnost použitých jazykových i mimojazykových prostředků.“

[2, s. 88-90]

1.7.10 Odstraňování překážek orientace

Jan Barták popisuje následující návrhy na odstranění překážek:

- Přiměřenost a adekvátnost vzdělávacího procesu ve vazbě na podmínky rozvoje motivace a zájmu dospělého účastníka.
- Uspokojování potřeb orientace dospělého účastníka v rovině.
- Emotivně hodnotové (zvnitřňování, prožívání zprostředkovaných vizí, ideálů, norem chování a jednání, případně postupné ztotožňování se s nimi).
- Operační – utváření a zdokonalování vlastních dovedností v praktické činnosti, individuální i týmové, s postupným osvojováním si i příslušných metod, způsobu a přístupů.

Proto čím lépe známe své zaměstnance, účastníky adaptačního či změnového procesu, míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme působit, účinně, přesně a přesvědčivě argumentovat, dosahovat upevňování

jejich profiremních, prozměnových postojů a odstranit problémy vznikající v rámci orientace. [2]

1.7.11 Časový plán

„Zpravidla bývá pro nového pracovníka obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou či v krátké době. Nelze na něj prostě všechny informace vychrlit během jediného setkání, naopak ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Orientaci nelze tedy provést během jakého jednorázového školení, ale měla by být rozprostřena do delšího časového úseku. Nelze ji také provádět pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná forma orientace by měly být účelně sladěny.

Pokud jde o celooorganizační orientaci, převažují informace poskytované v písemné formě, u útvarové orientace či orientace zaměřené na pracovní místo by se měl výrazně zvýšit podíl ústní orientace, poskytované informace se mohou opakovat a bezprostřední nadřízený kontroluje průběh orientace.

Je pochopitelné, že různá pracovní místa vyžadují různý obsah i různou dobu orientace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců. V každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího orientaci.

Důležitou součástí procesu orientace je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Pracovník procházející programem orientace by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně. Do této záležitosti by měl být zapojen bezprostřední nadřízený, ale i personální útvar. Důležité jsou přitom informace získávané přímo od účastníka či skupiny účastníků za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů s náhodně vybranými účastníky či skupinové diskuse s novými pracovníky procházejícími programem orientace.“ [5, s. 187-188]

Josef Koubek navrhuje uspořádat proces orientace následujícím způsobem:

Časový plán procesu orientace:

V prvním týdnu má nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svojí prací. Zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých úkolů.

V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa.

Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.

Během třetího a čtvrtého týdne může absolvovat v rámci orientace krátká školení, týkající se např. norem, chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů.

Od druhého do pátého měsíce jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobá školení – semináře, např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, pracovních vztazích apod.

Během šestého měsíce se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje. [5]

1.7.12 Hodnocení orientačního procesu

Závěrečný pohovor

„Provádí jej patron s nováčkem před ukončením adaptačního procesu. Jeho cílem je zhodnotit celé adaptační období a rozhodnout, zda nováček bude převeden mezi kmenové zaměstnance firmy, setrvá podmíněně (v případě, že je třeba odstranit některé dílčí nedostatky, vyzkoušet možnost jeho využití na jiném pracovišti, kde by se případně mohl lépe osvědčit atd.), nebo bude nucen firmu opustit.

Podmínkou pro převedení nováčka mezi kmenové zaměstnance se všemi náležitostmi, které z toho vyplývají, je, že v závěrečném hodnocení před koncem adaptace (zkušební doby) získá ve všech základních charakteristikách takové ohodnocení, které odpovídá požadavkům na tu pozici, na níž se připravuje.

Pokud uvedené podmínky nový zaměstnanec do závěrečného hodnocení procesu adaptace nesplní, je patron povinen podat návrh na nováčkově „ukončení pracovního poměru ve zkušební době“. Pokud nováček úkoly svého adaptačního programu zvládl a dosáhl takového hodnocení svého pracovního výkonu, které odpovídá charakteristikám pro příslušnou pozici, navrhne patron převedení nového zaměstnance na tuto pozici se všemi náležitostmi, které se s tím z hlediska firemní legislativy souvisejí.“ [2, s. 87-88]

1.8 Právní předpisy

Na území České republiky odpovídá doba adaptačního procesu nového pracovníka obvykle zkušební době. Zkušební doba je vymezena zákoníkem práce a její délka odpovídá standardní tříměsíční lhůtě, pro vedoucí zaměstnance až 6 měsíců.

„Současné zkušební doba nesmí být podle ust. § 35 odst. 5 zákoníku práce sjednána delší než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.

Zkušební doba tedy nemusí být sjednána (jen) v pracovní smlouvě, může být dohodnuta i v jiné (samostatné) smlouvě (dohodě). Bude-li však pracovní poměr založen pracovní smlouvou, bude zkušební doba v drtivé většině případů sjednávána přímo v pracovní smlouvě.

Zkušební dobu je možné podle ust. § 35 odst. 3 zákoníku práce sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce nebo v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.” [15]

1.9 Shrnutí teoretické části práce

Proces orientace je důležitou součástí personálního řízení lidí. Procesu orientace předchází následující fáze: plánování, získávání pracovníků, jejich výběr, přijímání a motivace. Tyto činnosti organizují a provádí personální oddělení ve spolupráci s vedoucím oddělení, kam patří nový zaměstnanec.

Na základě získaných poznatků teoretické části je popsán proces orientace ve společnosti Hutchinson, s. r. o. Postupně je rozepsáno, jak společnost získává a vybírá pracovníky, jak probíhá proces orientace a školení zaměstnanců ve výrobním oddělení. Byla provedena analýza orientačního procesu a na jejím základě pak byly vypracovány návrhy na zlepšení procesu orientace a jeho efektivity.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HUTCHINSON S.R.O.

2.1 Základní údaje o firmě Hutchinson s.r.o.



Tab. č. 2: Základní údaje společnosti Hutchinson s. r. o.

Registrace	aktivní subjekt
Obchodní firma	HUTCHINSON s. r. o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Sídlo	Klostermannova 995, 337 01 Rokycany
Datum zápisu	8. 6. 1994
Počet zaměstnanců	620 zaměstnanců
Celková rozloha	41 369 m ²
Zastavěná plocha	13 900 m ²
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">➤ koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - vyjma zboží uvedeného v příl. zák. č. 455/91 Sb. a zboží tímto zákonem vyloučeného➤ 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
Kapitál	jmění základní
Vklad	81 500 000 Kč
Statutární orgán	jméno Jean-Louis Drouot

Zdroj: [22]

2.2 Profil společnosti

Společnost Hutchinson je jednou z nejvýznamnějších světových firem působících v chemicko - zpracovatelském průmyslu. Byla založena v roce 1853 v Paříži. Je tvořena třemi divizemi: automobilovou, průmyslovou a divizí spotřebního zboží. Hutchinson je nadnárodní společností s více než 100 výrobních závodů umístěných v Evropě, Americe a Asii. [14]

Hutchinson s. r. o. je vedoucím dodavatelem gumových dílů do automobilového průmyslu. Je součástí koncernu TOTAL, který působí ve více než 130 zemích světa a zaměstnává přibližně 110 000 pracovníků. [24]

Firma Hutchinson s. r. o. byla založena v Rokycanech 8. června 1994, kdy bylo využito dobrého dopravního napojení v blízkosti dálnice spolu s výhodnou cenou práce. Vyrábět začala firma v roce 1995. Hutchinson s. r. o se zabývá výrobou, montáží a kompletací výrobků z kaučuku určených pro automobily. Největší množství exportu směřuje do států Evropské unie, především do Německa. [14]

Společnost se zabývá výrobou, montáží a komplementací výrobků určených pro automobilový průmysl. V této oblasti jsou hlavními zákazníky velké zahraniční automobilové společnosti. [12]

[26] Mezi hlavní zákazníky firmy patří koncerny FORD, VW, JAGUAR, VOLVO, MERCEDES, BMW, AUDI, PSA, CHRYSLER a další.



Hlavní projekty roku 2012, na kterých dnes firma pracuje, jsou:

- **GM**
- **PSA:** projekty Joué-Les-Tours (Lodž), pilotáž DV€6, GP Tunis,
- **MARK IV:** J92 (Scenic/Dacia Logy)
- **Scania:** SCR €6
- **Fiat:** 330 Serbia, 330 BBY, Twin-air BBY, 343 Roechling, 250 DPF Puma
- **RSA:** pilotage H4t,
- **FORD:** Transit V362

2.3 Výroba

[14] Hlavním výrobním programem firmy jsou nízkotlaké hadice pro chladicí systémy automobilů. Společnost vyrábí hadice novou metodou koextruzního protlačování, kterou provádí na moderních přístrojích nakoupených v rámci již zmiňované inovované výroby. Na lince jsou tři protlačovací stroje, z nichž dva mají společnou protlačovací hlavu. Výsledkem je třívrstvá

hadice. Na lince probíhá ultrazvukové měření tloušťky prvních dvou vrstev gumy. Linka umožňuje výrobu jak dvouvrstvé, tak i třívrstvé hadice, proto jsou první dva extrudery pohyblivé a protlačovací hlava výměnná, což je velice unikátní řešení. Tato nová protlačovací linka se nazývá Guipée.

V současné době jsou ve společnosti Hutchinson s. r. o. vyráběny:

- vodní hadice
- vzduchové hadice
- palivové hadice
- olejové hadice

Příklady hadic v Příloze A.

2.4 Vývoj společnosti

[18] Za více než deset let existence prodělala společnost vývoj od levného dodavatele nejlevnějších typů vodních hadic s nízkou přidanou hodnotou až do dnešního stavu, kdy vyrábí nejsložitější typy hadic s vysokou přidanou hodnotou, tedy hadice vzduchové, resp. palivové, které patří mezi bezpečnostní díly automobilu.

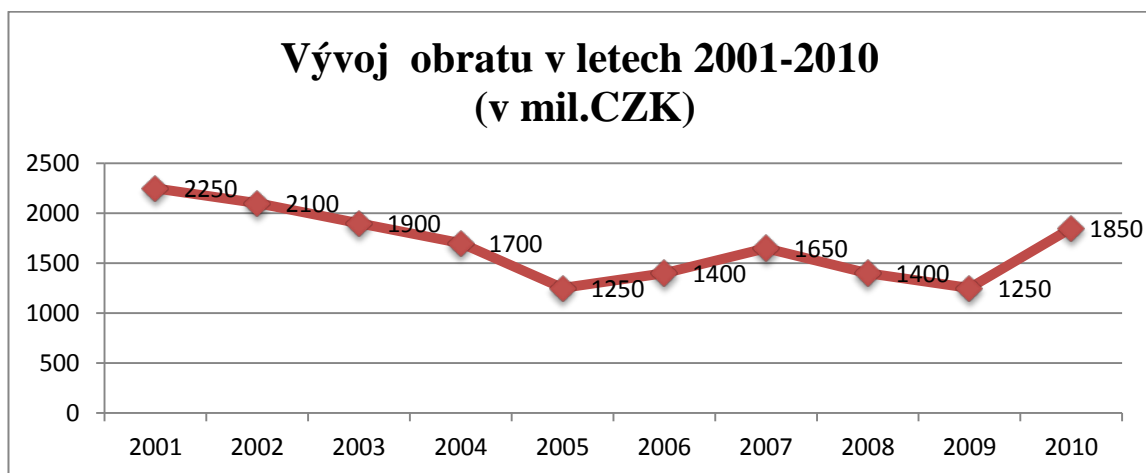
Tento vývoj by nebyl možný bez systému kvalitního řízení, neboť cenová výhoda je již dávno zcela potlačena. Konkurenční výhoda, kterou v současné době společnost především disponuje, je kvalitní systém řízení a organizace práce, jež umožňují udržovat si před konkurencí technologický náskok i v těch nejvyspělejších třídách hadic pro prestižní zákazníky.

Vzhledem k posilování významu rokycanské pobočky se v blízké budoucnosti plánuje přenos části vývojových aktivit, a to tak, aby v budoucnu společnost mohla zákazníkům nabízet kompletní řešení od vývoje hadice až po její výrobu.

2.5 Vývoj obrátu společnosti Hutchinson s. r. o.

Na obrázku níže je průběh obrátu společnosti v jednotlivých letech od roku 2001 do roku 2010. Hospodaření firmy se v roce 2010 po letech ovlivněných krizí – 2008 a 2009 – výrazně zlepšilo díky vysokému nárůstu obrátu z 1, 248 mld. CZK v r. 2009 na 1, 871 mld. CZK v r. 2010, což představuje nárůst o cca. 50 %.

Obr. č.1. Vývoj obrátu v mil. CZK.

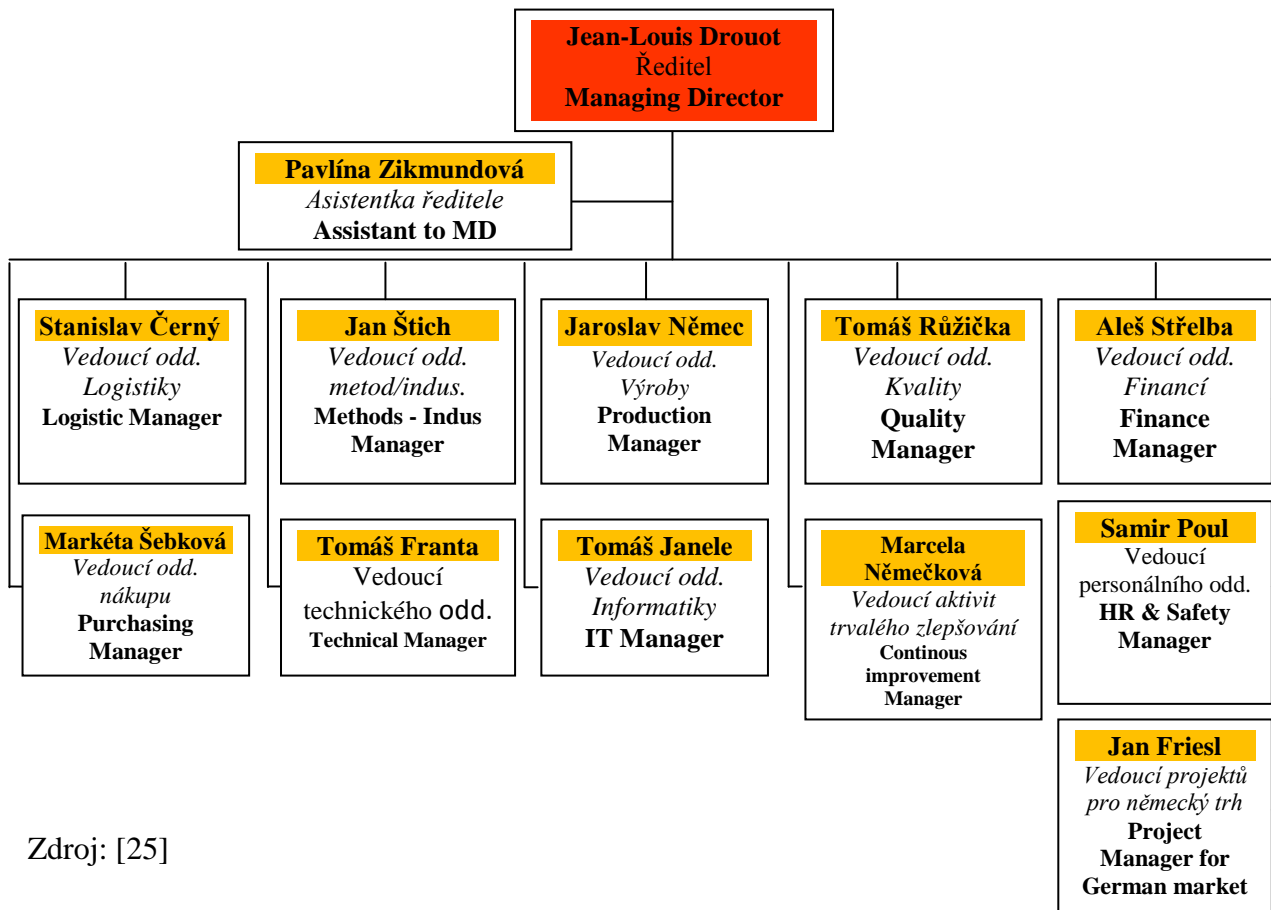


Zdroj: [26]

V dalších letech společnost předpokládá mírný nárůst obrátu především v důsledku zavedení nových projektů do výroby.

2.6 Organizační struktura společnosti

Obr. č.2. Organizační struktura společnosti Hutchinson s. r. o



Zdroj: [25]

[11] Aby byl zajištěn plynulý chod podniku, dochází v něm ke spolupráci všech následujících oddělení:

1. Oddělení odbytu (nesídlí v Rokycanech, ale v Německu) – jeho náplní práce je kontakt s nákupčími ze strany odběratelů, přijímání objednávek od zákazníků, domlouvání cenových podmínek atd.

2. Oddělení vývoje produktů (nesídlí v Rokycanech, ale v Německu) – v tomto oddělení se vyvíjejí nové druhy budoucích produktů.

3. Oddělení industrializace – je v úzkém kontaktu s oddělením odbytu, od kterého získává informace o požadavcích zákazníků, na jejichž základě pak připravuje projektovou dokumentaci pro konkrétní výrobky.

4. Oddělení metod – v tomto oddělení pracují vývojoví pracovníci, kteří se snaží o vyvinutí metod výroby pro dosažení co největší kvality výrobků.

5. Oddělení kvality – oddělení dbá na to, aby výrobky, které opouštějí firmu, byly v požadované kvalitě, která je velmi přísná a musí splňovat podmínky Evropské unie.

6. Oddělení logistiky – má za úkol efektivní dopravu výrobků k zákazníkovi, rovněž se stará o obalový materiál. Součástí oddělení logistiky je sklad, který úzce spolupracuje s oddělením nákupu. Ve skladu se totiž eviduje příjem nakoupeného zboží, které oddělení nákupu na základě požadavků ostatních oddělení pro podnik zajišťuje.

7. Oddělení financí a kontroly – jeho součástí jsou finanční účetní a lidé sledující výrobu z hlediska nákladů a tržeb. Finanční účetní mají na starosti závazky podniku, tj. úhrady faktur za materiál, zboží a služby, a dále pohledávky podniku.

8. Personální oddělení – do jeho kompetence spadá kromě vyhledávání nových pracovníků a vyřizování administrativní agendy s pracovníky, kteří z firmy odcházejí, také zpracování mezd, zařizování školení atd.

Personální oddělení zahrnuje:

- úsek bezpečnosti práce – vede evidenci pracovních úrazů a dohlíží na dodržování norem ohledně bezpečnosti práce v České republice

9. Oddělení výpočetní techniky (IT) – toto oddělení je zodpovědné za bezproblémový chod počítačové sítě, zařizuje opravy tiskáren, kopírek. Plánuje a realizuje nákup nových počítačů i počítačových programů, jejich instalaci apod.

10. Oddělení nákupu – jeho kompetence spočívá v přijímání objednávek od ostatních oddělení, objednávání zboží, které je nutné pro chod podniku, objednává nové materiály a komponenty pro výrobní oddělení a zároveň zajišťuje hledání nových dodavatelů.

11. Oddělení technické – do jeho odpovědností spadá vše, co se týká výrobního zařízení, a to od objednávek nových strojů po jejich zprovoznění.

Technické oddělení zahrnuje další úseky:

- úsek údržby – má na starosti kompletní zajištění údržby budov ve vyhovujícím technickém stavu
- úsek životního prostředí – stará se o dodržování norem životního prostředí

12. Oddělení produkce – v tomto oddělení pracují výrobní dělníci, mistři a plánovači výroby.

Celou činnost všech oddělení zastřešuje generální ředitel společnosti, který spolupracuje se svou asistentkou.

2.7 Další charakteristiky společnosti Hutchinson s. r. o.

2.7.1 Ochrana životního prostředí a bezpečnost

Od samého počátku věnuje firma značnou pozornost problematice bezpečnosti, životního prostředí a kvality. Důkazem toho je získání mnohých certifikátů, z nichž v současnosti jsou v platnosti:

- Q1 status FORD od července 1999
- Certifikát ISO/TS 16949 od srpna roku 2000 (recertifikace v červnu 2012)
- Certifikát ISO 14001 od února roku 2001 (recertifikace v červnu 2012)

Společnost Hutchinson s. r. o. klade při svém podnikání zvýšený důraz na ochranu životního prostředí. V důsledku toho byla dokončena v dubnu 2002 čistírna odpadních vod. V poslední době společnost zavádí mnoho opatření na zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech zaměstnaneckých úrovních. Zvýšený zájem o své zaměstnance firma projevuje i

financováním průběžných školení a vzdělávání – v posledních letech mimo jiné za pomoci projektu spolufinancovaného z prostředků Evropské unie. [26]

2.7.2 *Konkurence v oboru*

[14] V rámci rokycanského regionu je společnost Hutchinson s. r. o. významným zaměstnavatelem a zároveň firmou, která poskytuje zakázky mnoha soukromým podnikatelským subjektům. Mezi konkurenty společnosti v jejím oboru působení můžeme jmenovat tyto firmy:

Trelleborg Fluid Solutions Czech s. r. o. (Hrádek nad Nisou, ZK 103 mil. CZK)

Předmět podnikání: výroba, zpracování a odbyt produktů z plastových hmot (zvláště pro automobilový průmysl).

Valeo Autoklimatizace s. r. o. (Rakovník, ZK 352 mil. CZK)

Předmět podnikání: výroba výlisků z plastických hmot, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, kovoobrábění, výroba a montáž automobilových zařízení.

Avon Automotive a. s. (Rudník, ZK 74 mil. CZK)

Předmět podnikání: výroba gumárenských a plastických výrobků, výroba nástrojů, stavba strojů s mechanickým pohonem.

Cikautxo CZ s. r. o. (Jablonec nad Nisou, 100 tis. CZK)

Předmět podnikání: výroba dílů. z pryže, pronájem nebytových prostor, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

2.7.3 *Dodavatelé*

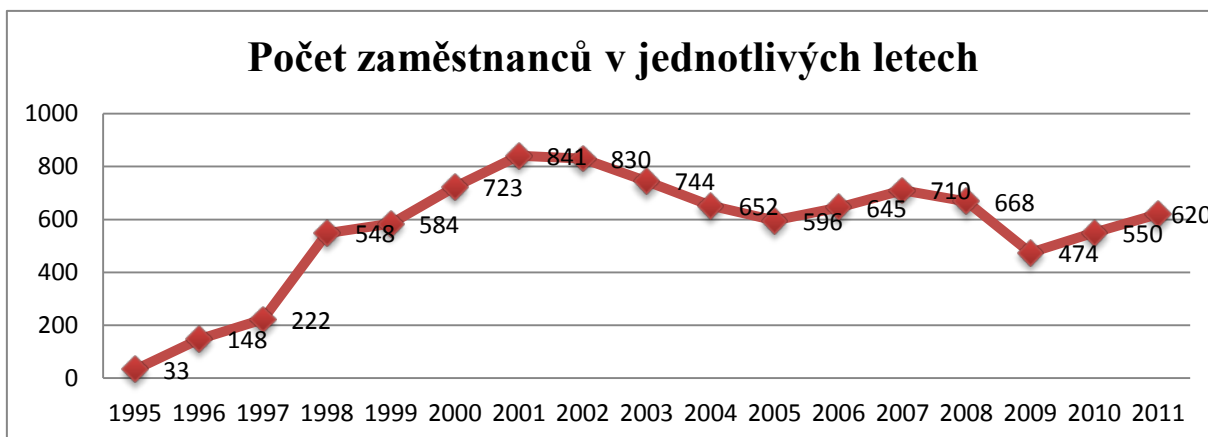
[14] Dodavatelé jsou pro každou firmu důležití z hlediska kvality dodávaných materiálů, jelikož právě na nich je pak závislá i kvalita vyráběných produktů. Za klíčové považuje společnost Hutchinson s. r. o. ty dodavatele, od kterých odebírá výrobní materiál.

Klíčoví dodavatelé: Hutchinson GmbH Mannheim, Hutchinson S.N.C., Deutsche Huthinson GmbH, Hutchinson Sp z o.o., BOSH (Normtranspour RB/GmbH), Rasmussen, HENN, Rormtechnik, Lander, INTEC, NovaTech CZ a další.

2.7.4 Informace o zaměstnancích

V současné době je ve společnosti Hutchinson s. r. o. zaměstnáno celkem 620 zaměstnanců, z toho působí 500 zaměstnanců ve výrobě a 120 zaměstnanců je rozděleno mezi administrativní činnosti. Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců od založení firmy až do roku 2011.

Obr. č. 3. Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: [25]

Z obrázku je vidět, že v období ekonomické krize klesl počet zaměstnanců v roce 2009 na úroveň, jakou firma měla naposledy před deseti lety. V současnosti se chce společnost Hutchinson s. r. o. vrátit na zaměstnanecké stavy z let před krizí. Proto se nyní pečlivě věnuje svým zaměstnancům a velkou pozornost také soustřeďuje na příchod nových pracovníků. Dalším krokem po přijímání pracovníků a podepsání pracovní smlouvy je proces orientace zaměstnance na novém pracovišti, seznámení se s novou prací a zaškolením. Proces orientace je podrobně popsán v následující kapitole.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 *Proces orientace zaměstnanců ve společnosti Hutchinson s. r. o.*

V této kapitole je popsáno, jak probíhá proces získávání pracovníků, jejich výběr a orientace nových zaměstnanců ve společnosti Hutchinson s. r. o.

Firma Hutchinson s. r. o. má velkou organizační strukturu: 620 zaměstnanců tvoří 12 oddělení. Podnik se zabývá výrobou gumových dílů do automobilového průmyslu, a proto má proces výroby velký význam. V následujícím textu je popsáno pouze výrobní oddělení (dále jen VO), protože většina pracovníků (500 lidí) je zaměstnána jako operátoři montáže a operátory autoklávů.

3.1.1 *Získávání pracovníků*

Rozhodnutí přijmout nového zaměstnance vznikají uvnitř VO na základě momentální nebo operativní potřeby, z plánů organizace, při rozšíření výroby a nebo z jiných důvodů. Hlavním cílem je co nejdříve získat vhodného zaměstnance, aby se proces výroby nezastavil a nevznikly kvůli tomu nepožadované náklady. Tyto otázky řeší personální oddělení firmy Hutchinson, s.r.o.

Proces získávání začíná popisem pracovního místa, aby měli uchazeči představu o budoucí práci, čímž se zabývá agentura práce Adecco.

Obsluha autoklávu

Operátor se zabývá tvarováním hadic z technické pryže na autoklávu. Je to fyzicky náročná práce. Zodpovědnost za kvalitu výroby a správnou identifikaci dílů. [25]

Montážní dělník

Montážní dělník provádí montáž tlakových hydraulických a klimatizačních hadic na výrobní lince a činnosti s tím spojené. Odpovídá za kompletaci výrobků a jejich finální montáž v předepsané jakosti, množství a čase. [25]

Požadavky na pracovníky

SOU/SŠ vzdělání - nejlépe technický obor, manuální zručnost, fyzická zdatnost, zodpovědnost, ochota pracovat, pozitivní přístup k práci a dobrý zdravotní stav. [25]

Mezi nejčastější metody získávání pracovníků v Hutchinson s. r. o, patří:

- vyvěšení informačních plakátů uvnitř organizace
- inzerce na internetových stránkách (www.jobs.cz)
- přes agenturu práce "Adecco"

Má-li firma zájemce o danou pracovní pozici, následuje po procesu získávání proces výběru pracovníků.

3.1.2 Výběr pracovníků

Společnost Hutchinson s. r. o. ve výběrovém řízení respektuje lidská práva a důstojnost, proto při výběru přizpůsobuje své metody a procedury, aby byly pro uchazeče přijatelné.

Mezi základní metody výběru ve firmě patří :

- životopis uchazeče
- pohovor
- osobní dotazník zaměstnance (viz příloha B)

Pokud se firma s úspěšným uchazečem dohodne na následné spolupráci, podepíše spolu pracovní smlouvu s právními náležitostmi, mzdový předpis, daňové přiznání a nový zaměstnanec se zaváže, že absolvuje zdravotní prohlídku u závodního lékaře.

Důležitým krokem pro firmu je zařazení nového pracovníka do své evidence, za minimální rozsah údajů považuje firma následující údaje:

- jméno, příjmení, titul
- datum a místo narození
- rodné číslo
- státní občanství
- rodinný stav a informace o závislých dětech
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo, e-mail
- údaje o kvalifikaci (vzdělání, praxe)
- zdravotní pojišťovna

3.1.3 Proces orientace na pracovišti

Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců na pracovišti ve VO začíná dnem nástupu do práce, kterému předchází získávání a výběr pracovníků, jež bylo popsáno v předcházející kapitole.

Objekty orientace

Všichni noví zaměstnanci, kteří byli vybráni na určitou pozici, musí projít celým procesem orientace.

Ti zaměstnanci, kteří přešli z jiného oddělení nebo změnili svou pracovní pozici, jsou zařazeni do procesu orientace pouze na novém pracovním místě. To znamená, že například nejsou opět seznamováni s organizační strukturou firmy, pouze s jeho novou pracovní náplní.

Oblasti orientace

Nový zaměstnanec během procesu adaptace na pracovním místě musí projít třemi oblastmi orientace:

1. Celopodniková orientace. V rámci této orientace by měl zaměstnanec získat informace o tom, čím se firma Hutchinson s. r. o., zabývá, a základní informace o ní, jaká je její organizační struktura, bezpečnostní řád. Celopodnikovou orientaci zajišťuje pracovník personálního oddělení.

2. Orientace v útvarové jednotce. Školitel zaměstnance seznámí s detaily a specifikou útvaru a společnými informacemi pro pracovní místa.

3. Orientace na konkrétní pracovní místo. Během tohoto procesu školitel představí konkrétní pracovní místo, zajistí seznámení se se spolupracovníky, pravidly, normami kvality atd.

Postup procesu orientace

První pracovní den přichází nový zaměstnanec nejprve do personálního oddělení. Toto oddělení je zodpovědné nejen za získávání a přijímání nových pracovníků, ale zajišťuje také proces orientace na pracovišti a školení novým zaměstnanců.

Po úvodní formální části, kde se nově příchozí seznámí s organizací, je zaměstnanci poskytnuta řada dokumentů, které musí pracovník prostudovat. Tyto dokumenty se nazývají „orientační balíček“.

Orientační balíček pro pracovníky VO ve firmě Hutchinson s. r. o., zahrnuje:

- pracovní řád,
- mzdový předpis,
- plán (mapa) areálu,

- organizační schéma společnosti,
- plán zaškolení,
- kodex společnosti,
- soubor pravidel bezpečnosti práce
- průvodce pro nové zaměstnance (viz příloha C)
- ukázka vnitropodnikové publikace, která vychází jednou za dva měsíce

Pracovní řád je interní zákon, který popisuje práva a povinnosti zaměstnanců ve firmě Hutchinson s. r. o.

Mzdový předpis stanovuje postup při poskytování mzdy, náhrad a odměn.

Plán areálu společnosti je ve formě barevné mapky, kde jsou zvýrazněny a nadepsány jednotlivé úseky a budovy areálu.

Organizační schéma společnosti Hutchinson s. r. o., slouží k lepšímu pochopení struktury firmy. Toto schéma je znázorněno na obrázku číslo 2 a popsáno v kapitole “Představení společnosti“.

Plán zaškolení je dokument, ve kterém je popsán postup školícího procesu a kdo je zodpovědným školitelem.

Kodex společnosti Total popisuje obchodní zásady a pravidla, kterými se firma musí řídit. Dále pak normy chování zaměstnanců.

Bezpečnost při práci je brožura se “Zlatými pravidly Total”, které popisují vysoce rizikové situace, dopravu, pracovní polohy a nářadí, zvedání atd.

Průvodce pro nové zaměstnance obsahuje nástupní formality, zaměstnanecké výhody, praktické informace, předpisy kvality a bezpečnosti, popis ochrany životního prostředí, informace o poskytnutí první pomoci a důležitá telefonní čísla.

Vnitropodniková publikace je časopis Hutchinson, který vychází jednou za dva měsíce, a jsou v něm popsány nové nástupy, organizační změny, novinky, fotografie a úspěchy zaměstnanců a jejich přání.

Po ukončení procesu seznámení se s formálními záležitostmi a celopodnikovými předpisy, které zajišťuje personalista, je nový zaměstnanec představen svému přímému nadřízenému. Ten poskytne další informace a pomůže s procesem orientace v útvaru a na pracovním místě.

Tento nadřízený se musí řídit následujícími kroky:

1. Zavést pracovníka na místo výkonu práce, říci důležité informace a ukázat nejdůležitější místa na pracovišti (toaleta, jídelna, místo, kde se nachází závodní lékař; kde je umístěn telefon a důležitá telefonní čísla atd.).
2. Seznámit jej se spolupracovníky.
3. Podrobně vysvětlit plán zaškolení a představit školitele.
4. Snažit se motivovat pracovníka, říci o zaměstnaneckých výhodách a ukázat mu, že je on i jeho práce pro společnost opravdu důležitá.

3.1.4 Školení zaměstnanců

Společnost Hutchinson s. r. o., má zájem nejen o kvalitní výrobu, ale i o kvalitní zaměstnance. Z tohoto důvodu je proces školení zaměstnanců důležitou součástí orientace.

Školení nových pracovníků

Školitel je představen novému pracovníkovi na začátku výkonu jeho práce. Za školitele je vybrán takový pracovník, který má velké zkušenosti na pozici montážníka nebo obsluhovatele autoklávu (dle pozice nového zaměstnance) a který je hodnocen podle matice hodnocení písmenem "A". Matice hodnocení ve společnosti Hutchinson s. r. o., popisuje 4 úrovně. Tyto úrovně jsou seřazeny sestupně dle zvládnutí práce.

D- nováček

C- zaměstnanec stíhá svou práci

B- pracovník komfortně stíhá práci

A- dobrý výkon, pracovník je schopen tyto operace školit

Mezi vlastnosti správného školitele by měla patřit komunikativnost, přátelské chování k nováčkům, trpělivost, schopnost představit si jejich myšlení a cítění, umět naslouchat a brát v úvahu jejich stanoviska a požadavky.

Školitel musí mít schopnost jasně vysvětlit nově příchozímu požadavky na kvalitu, postup při práci a naučit nového zaměstnance obsluhovat stroje. Školitel poté zodpovídá za proces školení a kontrolu výkonů.

Doba procesu školení ve VO se rovná zkušební době, která je podle právních předpisů v Zákoníku práce ČR dlouhá tři měsíce.

Postup zaškolení:

1. - 2. den

Odpovědnost za první část školení nese mistr VO.

- Poskytnutí prvotní informace, to znamená požadavky na nového pracovníka zařazeného do výroby dle osnovy BPPO + environment, dle dostupné dokumentace HURO.
- Prohlídka střediska, ukázka pracovišť a seznámení se s výrobou.
- Proškolení dle LEXIKONU PROJEKTU (pro autoklávy)

V průběhu dalších týdnů

Přebírá odpovědnost školitel z VO a postup zaškolení závisí na typu výrobní chemické směsi:

Praktické zaškolení na autoklávech pro směs EPVA

- vypisování výrobní dokumentace
- sundání a nasazení hadic + jejich identifikace (průvodní listy)
- kontrola vyrobených kusů a limity vady
- práce s podtlakovým systémem

Praktické zaškolení na autoklávech pro směs EPCM

- sundání a nasazení hadic + jejich identifikace (průvodní listy)
- kontrola vyrobených kusů a limity vady
- praní hadic a obsluha pily

Praktické zaškolení na autoklávech pro směs ACM + SILIKO

- sundání a nasazení hadic + jejich identifikace (průvodní listy)
- kontrola vyrobených kusů a limity vady
- postvulkanizace

Poslední část procesu školení tvoří přezkoumání znalostí, za kterou je odpovědný mistr VO, a které hodnotí školení v procesu autoklávů - jestli operátor zvládá samostatně práci na autoklávu, zná-li výrobní dokumentaci, dodržuje-li zásady BOZP, pracovní a kontrolní postupy. Pokud nový pracovník umí všechno, potom jej nadřízený hodnotí jako "vyhovuje". Ve VO proces školení nekončí závěrečným testem nebo zkouškou, proto můžeme říci, že hodnocení je do jisté míry subjektivní.

Dokument "Plán zaškolení pracovníka" uvádí proces školení s popisem odpovědných osob a s dobou trvání činnosti (viz příloha D).

3.1.5 Analýza procesu orientace

Analýza se eviduje do Plánu zaškolení. Nezahrnuje pouze hodnocení formální orientace, ale i neformální stránku orientačního procesu. Školitelé hodnotí, jak proběhlo seznámení se spolupracovníky, jak byl nováček přivítán, jaké vztahy vznikly na pracovišti a jak se v organizaci cítí.

3.1.6 Náklady na orientace pracovníka

Jednorázové náklady na proces orientace nového zaměstnance v prvním měsíci činí 23 105,-Kč.

Náklady zahrnují tyto procesy:

Tab. č. 3: Náklady na adaptace pracovníka

Náklady	Částka
Identifikace potřeby přijmutí nového zaměstnance. Jedná se o proces, ve kterém rozhodují vedoucí VO ve spolupráci s personalistou.	425 Kč
Interní příprava náboru, kterou má na starosti personální oddělení.	75 Kč
Adaptace nováčka za první měsíc zahrnuje: <ul style="list-style-type: none">- práce personálního oddělení- vedoucího VO- školitele- výdaje na nového zaměstnance- stravování	300 Kč 800 Kč 2000 Kč 12 375 Kč 800 Kč
OOPP++ (Osobní ochranné pracovní prostředky): <ul style="list-style-type: none">- boty- triko- montérky- vesta- bezpečnost a ochrana zdraví při práci	500 Kč 80 Kč 300 Kč 350 Kč 100 Kč
Náklady na zmetky	5000 Kč
Celkem	23 105 Kč

Zdroj: [25]

V následujících měsících platí firma náklady pouze na adaptaci pracovníka a náklady na zmetky, které se s každým měsícem snižují. Důvodem je neustále se zlepšující kvalita pracovních výkonů nováčka.

3.1.7 Podpora školení stálých zaměstnanců

Ve firmě Hutchinson s. r. o., mají možnost školení nejen noví zaměstnanci, ale i ostatní pracovníci, kteří chtějí získat nové znalosti ve svém oboru. Absolvování Hutchinsonovy školy je poté přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro firmu jako takovou.

Hutchinsonova škola

[19] Cílem Hutchinsonovy školy je zacetit základní handicap většiny zaměstnanců ve výrobě. Jestli přišli do společnosti bez adekvátního formálního vzdělání v oboru výroby hadic, potom byli zaučeni na specifické operace. V rámci Hutchinsonovy školy chce firma většímu počtu zaměstnanců poskytnout příležitost k doplnění specifických znalostí o výrobě a technologiích tak, aby následně byli schopni efektivněji vykonávat svoji práci a byli flexibilnější v rámci společnosti.

Identifikací a vyškolením interních školitelů firma dosahuje samostatnosti a garantované úrovně školení. Interní školitelé následně povedou jednotlivé vzdělávací moduly pro zaměstnance ve výrobě podle kvalifikační úrovně.

Zdůvodnění potřeby projektu

Mnoho zaměstnanců pracuje v společnosti Hutchinson s. r. o., řadu let. Při výběru uchazečů na většinu pracovních pozic ve výrobě nemá společnost specifické požadavky. Mnozí zaměstnanci nastupují s nízkým stupněm dokončeného formálního vzdělání (např. bez maturity, bez vyučení).

Těmto zkušeným pracovníkům ve výrobě je organizace schopná nabídnout novou perspektivu. Jejich znalosti a zkušenosti dokáže zhodnotit v kvalitním předávání formou školení nových pracovníků. V tomto případě jde i o prodloužení perspektivy zaměstnání. V mnohých případech, např. kvůli vyšší fyzické zátěži, již není přijatelné, aby tito pracovníci pracovali plně ve výrobě na stávajících pracovních pozicích. Stále jsou však ještě velice cenní pro předávání svých znalostí a zkušeností s výrobním procesem a produktem.

Zaměstnanci musí být zaškoleni na výrobní operace a výrobní postupy zkušenými spolupracovníky. Proto toto zaškolení probíhá pod dohledem zkušeného interního školitele, který je schopen vysvětlovat a ukazovat výrobní postup v praxi. Zaškolení musí být vedenou snahou naučit optimální proces, který vede k nejmenší zmetkovitosti a nejvyšší produktivitě.

Rizika související s rozsahem projektu:

Nenalezení adekvátních školitelů - především v technických oborech je menší nabídka kvalitních lektorů – firma bude vycházet ze zkušeností s předcházejícími projekty, bude oslovovat v rámci výběrového řízení široké spektrum institucí včetně škol. Bude využívat i interní školitele.

Interní školitelé - i přes stupeň kvalifikace hrozí menší akceptace informací od interních školitelů, než od externích školitelů.

Rizika související s výběrem kandidátů

Nevhodní kandidáti - nebudou ochotni a schopni úspěšně absolvovat všechny vzdělávací aktivity. Pro výběr kandidátů organizace pořádá výběrové řízení.

Změny osobní situace kandidátů - změna preferencí, ztráta motivace. Účastníci školení nedokončí úspěšně vzdělávací aktivitu - u dlouhodobých kurzů společnost bude požadovat, aby se zaměstnanec zavázal školicí program dokončit smluvně.

Rizika související s organizačním týmem

Odchod některého ze členů organizačního týmu - ztráta informací a kontinuity vzdělávacího programu. Veškeré kroky a rozhodnutí organizačního týmu budou dokumentovány, aby se toto riziko omezilo na minimum.

Inovativnost projektu

Hutchinsonova škola navazuje na předchozí vzdělávací akci Hutchinson Academy. Hutchinson s. r. o., tak vytváří průběžný vzdělávací cyklus, který je zaměřen na zlepšování specifických kompetencí zaměstnanců.

Pro většinu zaměstnanců půjde o nabytí nových nebo doplnění stávajících znalostí, které nezískali nebo nemohli získat ve formálním vzdělávacím procesu v průběhu školního vzdělávání, protože takový výukový program není v nabídce.

Cílem je využití potenciálu stávajících zaměstnanců tak, aby ti nejschopnější měli možnost stát se interními školiteli výrobního procesu, resp. celé technologie, a zároveň mohli přispívat k technologickému vývoji. Mnozí prokazují po dobu svého zaměstnání ve společnosti stabilní výkonnost i potenciál k dalšímu profesnímu růstu. Mnohdy však chybí hlubší pochopení

výrobního procesu a technologií. Pro mnoho zaměstnanců je absolvování tohoto programu jediný způsob jak urychlit pracovní kariéru ve společnosti.

Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z OP LZZ

Hutchinson s. r. o. je certifikován podle ISO 16494. Součástí běžné praxe je sestavování plánu školení na další kalendářní rok. Plán školení vychází ze strategické potřeby společnosti a úrovně znalostí zaměstnanců. Při zachování udržitelnosti tohoto programu bude firma vycházet ze zkušenosti s dříve podpořeným projektem.

Hutchinson Academy: Zaměstnanci budou v budoucnu nabyté znalosti používat v praxi a mnozí se stanou agenti změn při zavádění nových postupů.

Po ukončení projektu plánuje Hutchinson s. r. o., znalosti a dovednosti předávat formou interních školení organizovaných interními školiteli. Ti se budou plánovaných školení také účastnit. Interní školitelé budou jak připravovat stávající zaměstnance, tak se budou zaměřovat i na práci s novými zaměstnanci, kteří jsou vybíráni do tzv. "Trainee" programu VO-CO-DE. Vybraní zaměstnanci v rámci dvouletého přípravného programu procházejí různými odděleními, především ve výrobě. Získávají praktické zkušenosti, které jsou jim doplňovány formou interních kurzů. Do dvou let jsou pak absolventi těchto programů povyšováni na místa specialistů, resp. do pozic středního managementu. Absolvování těchto vzdělávacích programů je vnímáno jako výhoda při účasti ve výběrovém řízení.

3.1.8 Shrnutí procesu orientace na pracovišti

Orientace na novém pracovním místě je dvousměrným procesem, který je důležitý pro přicházejícího zaměstnance i pro organizaci. To znamená, že i organizace se musí adaptovat na nové pracovníky a být připravena na všechny náležitosti související s orientací.

Pokud zaměstnanec úspěšně projde orientačním procesem - bude se dobře orientovat ve společnosti, zodpovědně vykonávat svou činnost a bude spokojen s prací - získá tím organizace dobrého zkušeného pracovníka na dlouhou dobu a nemusí hledat jiného. S tím souvisí úspora času, menší náklady a snížení fluktuace ve firmě.

Význam procesu orientace v dané firmě potvrzují i fakta o zaměstnanosti a fluktuaci zaměstnanců v prvních měsících působení ve společnosti.

3.2 Zaměstnanci ve společnosti Hutchinson s. r. o.

Jeden z důvodů získání nového pracovníka je ten, že končí pracovní poměr předcházejícího zaměstnance, kdy ani jedna strana nemá zájem o další spolupráci. S tím souvisí pojem **fluktuace zaměstnanců**.

[16] Fluktuace mají svoje pozitivní a negativní rysy:

Negativa rostoucí fluktuace:

- ztráta kvalifikovaných, zaškolených zaměstnanců
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (externí a interní služby)
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)

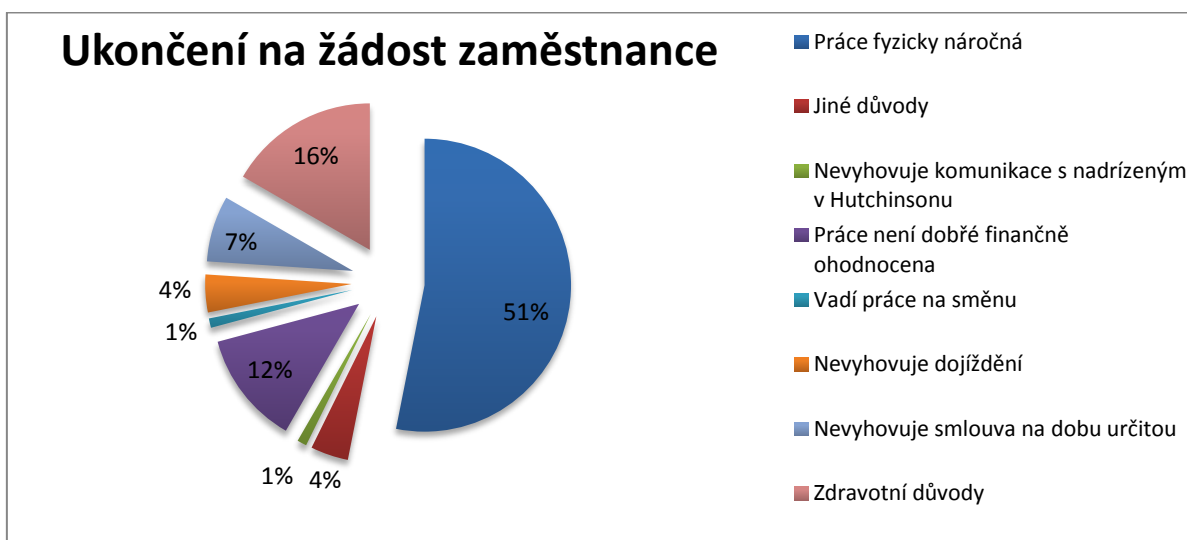
Možné přínosy řízení fluktuace:

- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváří příležitosti k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál

Podle aktuálních interních údajů odešlo za poslední dva roky celkem 79 dělníků, kteří skončili pracovní poměr do tří měsíců. Z toho vyplývá, že fluktuace během orientačního procesu je na úrovni 24 %.

Následující obrázky popisují příčiny ukončení pracovního poměru ve společnosti Hutchinson ve VO ze strany zaměstnance a ze strany organizace.

Obr. č. 4. Ukončení pracovního poměru na žádost zaměstnance



Zdroj: [25]

Z obrázku vyplývá, že většina lidí odešla ze společnosti proto, že práce byla fyzicky náročná nebo ze zdravotních důvodů. Proto musí firma při výběru nových zaměstnanců dávat velký důraz na to, zda-li je nováček fyzicky připravený a schopný vykonávat určitou práci.

Obr. č. 5. Ukončení pracovního poměru na žádost organizace



Zdroj: [25]

Tento obrázek ukazuje, že tři základní příčiny ukončení pracovního poměru na žádost organizace tvoří dlouhodobá nemoc, nedodržování norem a častá absence.

4 ZHODNOCENÍ PROCESU ORIENTACE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ JEHO EFEKTIVITY

4.1 Hodnocení průběhu procesu orientace z pohledu zaměstnance

Pro lepší pochopení procesu orientace na pracovišti ve VO a pro získání nových vědomostí byl proveden výzkum na základě dotazníků mezi 75 zaměstnanci, kteří prochází zkušební dobou. Jedná se o 24 lidí z oblasti autokláv a 35 z oblasti montáže. 16 pracovníků neoznačilo svou pracovní pozici.

Při vytváření dotazníku pro hodnocení průběhu procesu orientace ve společnosti Hutchinson byl použit návrh dotazníku pro nové zaměstnance uvedený v bakalářské práci Jany Pokorné. [13]

Dotazník probíhal formou hodnotících otázek s možností známkování od 1 až do 5, kde 1- nejlepší možnost a 5- nejhorší. Dotazník obsahoval 18 otázek popisujících pět různých oblastí:

- oblast získaných vědomostí (3 otázky)
- oblast hodnocení školitelů (5 otázek)
- oblast hodnocení práce pracovního prostředí (4 otázky)
- oblast hodnocení pracovního kolektivu (3 otázky)
- oblast hodnocení školení (3 otázky)

Formulář dotazníku je v příloze E.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky dotazníku s průměry, jak hodnotili jednotlivé oblasti zaměstnanci montáže (M), autoklávů (A) a ostatní (ti, kteří svou pracovní pozici neoznačili). Sloupec “Rozdíl mezi A a M” popisuje, jak se lišily odpovědi u zaměstnanců různých pracovních pozic.

Výsledky dotazníku

Tab. č. 4: Výsledky dotazníku

Oblast získaných vědomostí [Průměr oblasti: 1,77]	Průměr			
	Montáž	Autokláv	Ostatní	Rozdíl mezi A a M
Znám organizační strukturu společnosti	1,91	2,41	2,06	0,5
Dokážu se orientovat ve areálu	1,31	1,58	1,62	0,27
Byl jsem seznámen s pracovním řádem	1,28	1,58	2,18	0,3

Oblast hodnocení školitelů [Průměr oblasti: 1,99]				
Školitel mi byl přidělen na začátku práce	1,37	1,62	1,87	0,25
Seznámil mně s ostatními členy pracovního kolektivu	2,14	2,25	2,37	0,11
Věnoval mi dostatek času	1,68	2,5	2,18	0,82
Na moje otázky odpovídal přesně a včas	1,94	2,25	2,06	0,31
Při zadávání úkolu mi bylo vždy jasné, jaké jsou požadavky	1,77	1,83	2,12	0,06
Oblast hodnocení práce pracovního prostředí [Průměr oblasti: 2]				
Prostředí na pracovním místě je čisté a přijatelné	2	2,75	2	0,75
Mám možnost dodržovat přestávky na odpočinek	1,42	2,16	1,21	0,74
Práce je úměrně fyzicky těžká	1,8	2,7	2,35	0,9
Mám k dispozici všechny předepsané ochranné pracovní prostředky	1,45	2,15	2,12	0,7
Oblast hodnocení pracovního kolektivu [Průměr oblasti: 1,88]				
Pracovní kolektiv se ke mně choval přátelsky	1,48	1,91	2,06	0,43
Pracovníci se chovají jako jeden tým	1,82	2,41	1,87	0,59
Pracovníci mě přijali mezi sebe	1,62	1,79	2	0,17
Oblast hodnocení školení [Průměr oblasti: 2,08]				
Měl jsem pocit, že jsem pro společnost důležitý	2,31	2,5	1,87	0,19
Proces školení je časově přiměřený	1,85	2,2	2,12	0,35
Celkově hodnotím průběh školení kladně	1,65	2,16	2,06	0,51
Celkový průměr:	1,71	2,15	2,03	0,44

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podle celkových výsledků můžeme říci, že zaměstnanci hodnotili proces orientace celkem pozitivně. Dotázaní ocenili proces orientace na 1,96.

Na základě výsledků vyplývajících z dotazníku provedeného ve společnosti Hutchinson s. r. o., hodnotili zaměstnanci orientační proces “velmi dobře“. Ale při analýze dotazníků bylo zjištěno několik problémů:

- Pracovníci ve středisku autokláv špatně znají organizační strukturu společnosti.

- Pracovníci obou středisek ohodnotili proces svého školení podprůměrnou známkou. Nejhorší výsledek v této oblasti získala otázka, která hodnotila proces seznámení s pracovním kolektivem.
- Další odpovědi ukazují na to, že školitel nevěnoval dostatek času a prostoru vysvětlení otázek.
- Pracovníci autoklávu špatně hodnotili své pracovní prostředí a podmínky práce.
- Všichni zaměstnanci VO požadovali větší čas na proces školení.

Hodnocení poslední otázky “Celkové hodnocení průběhu školení” číselně odpovídá i celkovému průměrnému hodnocení v dotazníku, z čehož vyplývá, že dotazník odráží skutečnost a má pravdivé výsledky.

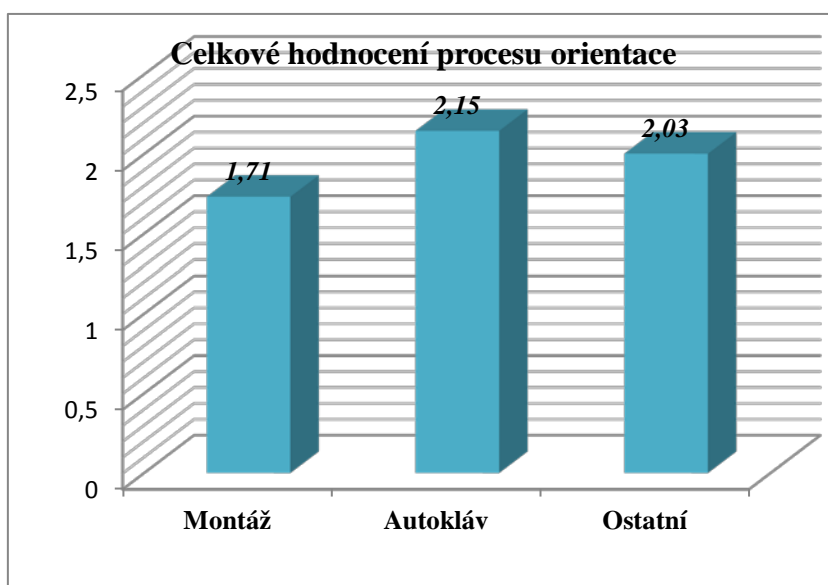
Tab. č. 5: Průměrné hodnocení

	Montáž	Autokláv	Ostatní
Celkově hodnotím průběh školení kladně.	1,65	2,16	2,06
Celkový průměr dotazníku:	1,71	2,15	2,03

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Následující obrázek znázorňuje celkové průměrné hodnocení dotázaných skupin ve VO.

Obr. č. 6. Celkové hodnocení procesu orientace



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z obrázku je vidět, že zaměstnanci montáže byli více spokojeni a hodnotili proces orientace lépe než zaměstnanci autoklávů.

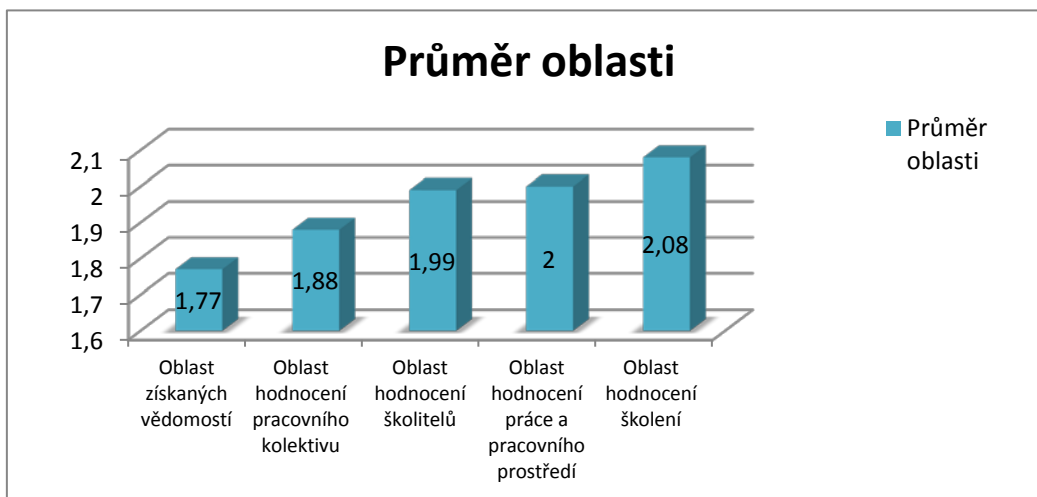
Další tabulka a obrázek číslo 7 zobrazuje hodnocení oblasti orientačního procesu od nejlepší do nejhorší na základě průměru.

Tab. č. 6: Hodnocení oblasti orientačního procesu

Oblast	Průměr
Oblast získaných vědomostí	1,77
Oblast hodnocení pracovního kolektivu	1,88
Oblast hodnocení školitelů	1,99
Oblast hodnocení práce a pracovního prostředí	2
Oblast hodnocení školení	2,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 7. Průměr oblasti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z následujícího obrázku číslo 8 je vidět, že ve všech oblastech jsou rozdíly. Z výzkumu vyplývá, že největší rozdíly v hodnocení (0,4 a více) nastaly v těchto otázkách:

Oblast získaných vědomostí:

- Znáám organizační strukturu společnosti (rozdíl 0,5)

Oblast hodnocení školitelů:

- Věnoval dostatek času během školení (rozdíl 0,82)

Oblast práce a pracovního prostředí:

- Prostedí na pracovním místě je čisté a přijatelné (rozdíl 0,75)
- Možnost dodržovat přestávky na odpočinek (rozdíl 0,74)
- Práce je úměrně fyzicky těžká (rozdíl 0,9)

- Jsou k dispozici všechny předepsané ochranné pracovní prostředky (rozdíl 0,7)

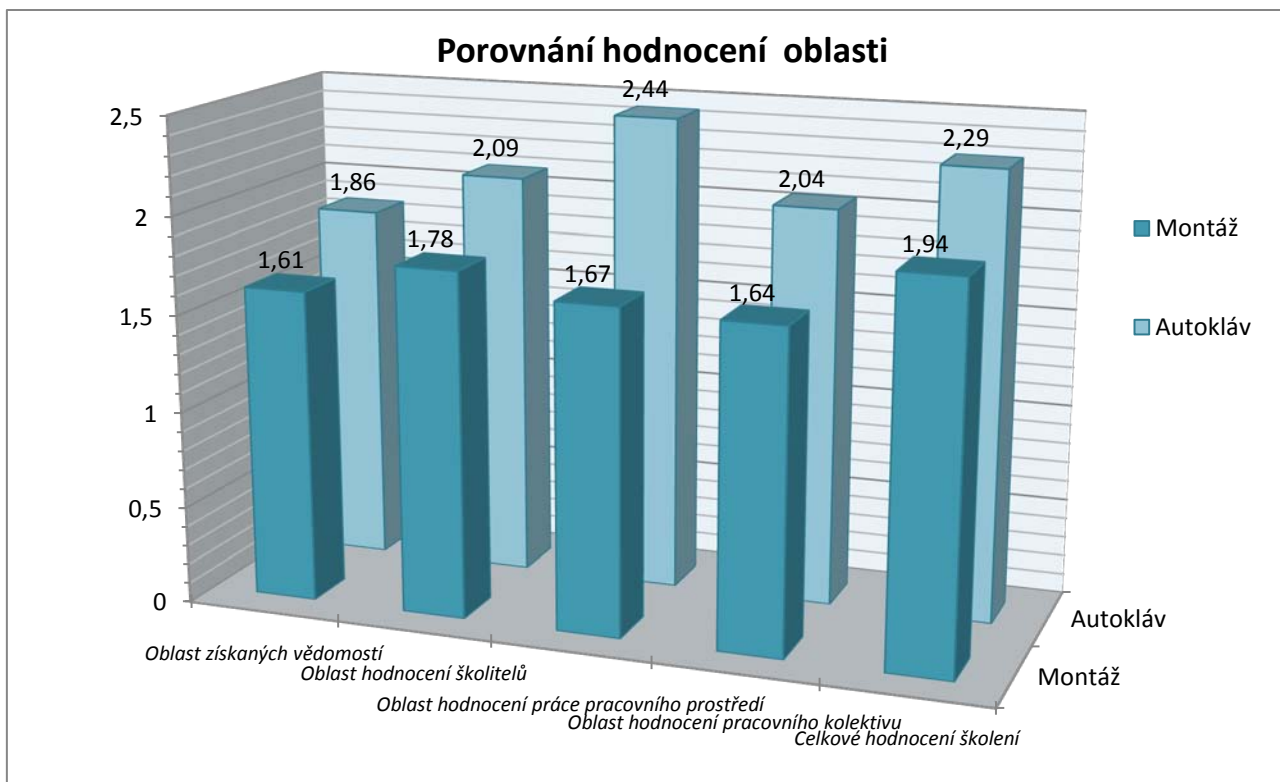
Oblast hodnocení pracovního kolektivu:

- Pracovní kolektiv se choval přátelsky (rozdíl 0,43)
- Pracovníci se chovají jako jeden tým (rozdíl 0,59)

Oblast hodnocení školení:

- Celkové hodnocení průběhu školení (rozdíl 0,51)

Obr. č. 8. Porovnání hodnocení montážníků a autoklávů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.2 Návrhy na zlepšení procesů orientace ve společnosti Hutchinson s. r. o.

Oblast získaných vědomostí:

- Pro lepší seznámení a pochopení struktury společnosti novým zaměstnancem je dobré znát organizační strukturu společnosti a důležité části její struktury - ředitele, personální oddělení, kdo je vedoucím výrobního oddělení a kdo je přímým nadřízeným. Na nástěnce ve VO může být umístěno schéma, které zobrazuje nejen příjmení, jméno, pozici, cestu kariérního růstu v oddělení, ale i úřední hodiny pro konzultace a důležitá telefonní čísla, kde zaměstnanec může získat jakékoliv informace. Odpovědná osoba: personální oddělení.

Oblast hodnocení školitelů:

- V průběhu vzdělávacího procesu může školitel se souhlasem personalisty a vedoucího výrobního oddělení zorganizovat jednou nebo dvakrát za měsíc schůze s novými zaměstnanci a probrat všechna problémová místa a otázky, které vznikly za určitý čas. Odpovědná osoba: vedoucí výrobního oddělení.

Oblast hodnocení práce a pracovního prostředí:

- Značnou roli na začátku práce hraje motivace zaměstnanců. Aby pracovníci byli spokojeni se svou prací a vykonávali svou činnost dobře, musí umět personalista a hlavní nadřízený motivovat tím, že pokud pracovník bude vyrábět s minimálním množstvím vadných výrobků, dostane prémii. Dalšími důvody pro setrvání v organizaci jsou zaměstnanecké výhody, které zahrnují 5 týdnů řádné dovolené, 13. mzdu, příspěvek za noční směnu atd. Návrh je, aby měli zaměstnanci slevu na nějakou sportovní aktivitu (posilovna, bazén,...), která by fungovala na základě předložení osobní čipové karty ze společnosti Hutchinson. Tyto aktivity motivují pracovníka a udrží jeho fyzický stav. Spřátelí se s jiným spolupracovníky (kteří této slevy také využijí), a tím pádem selepší i neformální vztah mezi nimi. Odpovědná osoba: personální oddělení.
- Dělníci ve střediscích považují dle výsledků z dotazníku svou práci za příliš fyzicky náročnou, a z tohoto důvodu také 51 % zaměstnanců VO ukončilo pracovní poměr. Proto je při výběru pracovníka důležité věnovat pozornost fyzickému stavu uchazeče a jeho připravenost na práci. Díky většímu prověření nováčka může společnost ušetřit a snížit procento fluktuace. Odpovědná osoba: personální oddělení, agentura práce.

Oblast hodnocení pracovního kolektivu:

- Neformální orientace je důležitá také pro nováčka při jeho uvedení na pracovní místo a útvar, aby se cítil dobře v novém kolektivu. Přímý nadřízený (nebo školitel) musí zaměstnance seznámit s kolegy. Aby se předešlo překvapeným reakcím zaměstnanců, je dobré informovat je o nově příchozím pracovníkovi formou zprávy. Ta by měla být umístěna na společné nástěnce v daném středisku. Zpráva má obsahovat jméno, příjmení a datum nástupu do práce. Odpovědná osoba: vedoucí výrobního oddělení.

Hodnocení školení:

- V poslední den školení by měla proběhnout závěrečná zkouška. Jejím obsahem jsou nejdůležitější znalosti, které by měl školený zaměstnanec mít. Například: organizační struktura společnosti, bezpečnostní pravidla, kde jsou nejdůležitější telefonní čísla, jak postupovat při havárii, popis procesu výroby a ukázka vykonávané práce. Odpovědná osoba: hlavní nadřízený.
- Personální oddělení by mělo zavést pečlivou evidenci příčin odchodů pracovníků, aby na jejím základě mohla společnost zavést nové hodnocení orientačního procesu. Odpovědná osoba: personální oddělení.

Průvodce pro nové zaměstnance:

“Průvodce pro nové zaměstnance“ ve společnosti Hutchinson s. r. o., obsahuje nástupní formality, zaměstnanecké výhody, praktické informace, předpisy kvality a bezpečnosti, popis ochrany životního prostředí, informace o poskytnutí první pomoci a důležitá telefonní čísla.

Brožura obsahuje hodně barevných obrázků a informací, které jsou popsány prostými slovy, aby byla srozumitelná pro každého.

Aby byl Průvodce pro nové zaměstnanci užitečný, jsou navrženy následující změny a doplnění:

- Aktualizovat informace (cena za jídlo, aktuální získané certifikáty, zkontrolovat telefonní čísla, příjmení a jména administrativních zaměstnanců, která jsou k dispozici v brožuře).
- S popisem historie společnosti představit i organizační schéma firmy, které bude zahrnovat nejen příjmení, jména, pozici a cestu kariérního růstu v oddělení, ale i úřední hodiny pro konzultace a důležitá telefonní čísla, kde zaměstnanec může získat jakékoliv informace.
- Osobní část může tvořit popis plánu zaškolení, aby pracovník věděl, kdo bude jeho školitelem, co ho čeká a s čím a kdy bude seznámen.
- Uvést certifikáty, které společnost má, a vysvětlit jejich přínos pro firmu a zaměstnance. Například, že získání certifikátu ISO 14001:1996 znamená, že společnost za předešlé roky dodržovala světová pravidla na ochranu životního prostředí.
- Zvýraznit “Výhody”, aby více motivovaly zaměstnance (dovolená, 13. mzda, příplatky, příspěvek na stravování, prémie atd.).

- Zvláštní stránku věnovat popisu možností školení ve společnosti i pro stálé zaměstnance. Kdo se může zúčastnit Hutchinsonovy školy a jaké výhody bude mít po absolvování.
- Informovat o tom, že po procesu adaptace existuje pro stálé zaměstnance možnost účasti na dalším zaškolení v rámci projektu „Hutchinsonova škola“. Dále pak popsat, jak se tohoto projektu zúčastnit a jaké výhody vyplývají pro zaměstnance z jeho absolvování.

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat v teoretické části proces orientace jako důležitou část řízení lidských zdrojů, popsat nástroje pro efektivní dosažení orientace. V praktické části pak prověřit na základě zkoumaných materiálů, jak probíhá proces výběru nových zaměstnanců a jejich orientace ve výrobním oddělení společnosti Hutchinson s. r. o., popsat, jak organizace využívá nástroje orientačního procesu a předložit vlastní návrhy změny ke zlepšení efektivity procesu orientace. Návrhy byly vytvořeny pomocí studia odborné literatury a postřednictvím různých metod sběru dat: pozorováním, rozhovorem s vedoucím personálního oddělení, analýzou poskytnutých dokumentů a dotazníkem, který vyplnilo 75 nových zaměstnanců z výrobního oddělení.

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že celkové hodnocení orientačního procesu bylo zaměstnanci označeno jako „velmi dobré“. Ale při analýze dotazníků bylo zjištěno několik problémů, na jejichž základě byly vypracovány návrhy na zlepšení orientačního procesu v podniku Hutchinson s. r. o. Dále byl pak v tomto smyslu doporučen návrh na úpravu v Průvodci pro nové zaměstnance.

Většina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že špatně znají organizační strukturu společnosti. Z tohoto důvodu doporučuji, aby se do Průvodce přidalo schéma firemní organizace, kde budou popsána nejen příjmení, jména a pozice pracovníků a cesta kariérního růstu v oddělení, ale i úřední hodiny pro konzultace a důležitá telefonní čísla, kde může zaměstnanec získat jakékoliv informace. Další návrh spočívá v uvedení plánu zaškolení na stránky Průvodce, aby nový zaměstnanec věděl, co ho v následujících dnech čeká a kdy a s čím bude seznámen.

Z dotazníku také vyplynula potřeba, aby kompetentní osoba, tzv. *školitel*, věnoval větší pozornost tomu, jak probíhá i neformální orientace - tedy jak nového zaměstnance přijal mezi sebe kolektiv. V tomto ohledu by měl školitel nově příchozímu věnovat více času. Organizovat jednou či dvakrát do měsíce informační schůze s novými zaměstnanci a probrat ty otázky, které do této doby vnikly. Dále pak více podporovat nového pracovníka v každé fázi orientačního procesu a snažit se motivovat a ocenit zaměstnance za dobře vykonanou práci.

Zkoumání problematiky orientačního procesu ve společnosti Hutchinson s. r. o. ukázalo, že proces orientace nových zaměstnanců probíhá systematicky a podle plánu, ale nekončí žádným závěrečným testem nebo zkouškou. Z tohoto důvodů může být navrhnutá ústní nebo písemná zkouška, která bude provedena v poslední den školení a bude obsahovat nejdůležitější teoretické informace a základní praktické dovednosti.

Závěrem lze shrnout, že hlavním úkolem procesu orientace je překonání disbalance mezi profesními požadavky organizace a potřebami zaměstnance. Každá firma má zájem o posilování konkurenceschopnosti svých výkonů. Proto by se měla soustředit na modernizaci technologií stejnou měrou, jako na získávání a udržení odborných zaměstnanců. Čím lépe je zajištěn proces orientace v organizaci, tím vyšší je úroveň pracovníků z hlediska odborných znalostí, schopností a dovedností. Zároveň nastává i efektivnější a produktivnější využití hmotných zdrojů ve výrobě.

6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázky

Obr. č. 1. Vývoj obrátu v mil. CZK.	32
Obr. č. 2. Organizační struktura společnosti Hutchinson s. r. o.	32
Obr. č. 3. Vývoj počtu zaměstnanců	36
Obr. č. 4. Ukončení pracovního poměru na zaměstnance	48
Obr. č. 5. Ukončení pracovního poměru na žádost organizace	48
Obr. č. 6. Celkové hodnocení procesu orientace	51
Obr. č. 7. Průměr oblasti	52
Obr. č. 8. Porovnání hodnocení montážníků a autoklávů	53

Tabulky

Tab. č. 1: Hlavní nástroje adaptačního programu	22
Tab. č. 2: Základní údaje společnosti Hutchinson s. r. o.	29
Tab. č. 3: Náklady na adaptace pracovníka	43
Tab. č. 4: Výsledky dotazníku	49
Tab. č. 5: Průměrné hodnocení	51
Tab. č. 6: Hodnocení oblasti orientačního procesu	52

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UNIVERSITA Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.
- [3] ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 272 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2993-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [6] MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1.
- [7] NIESEL, Renate a GRIEBEL, Wilfried. *Poprvé v mateřské škole*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 100 s. Rádci pro rodiče a vychovatele. ISBN 80-7178-989-5.
- [8] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [9] STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. Praha: ASPI, c2007. xxiii, 897 s. Meritum. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [10] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

Další publikace

- [11] KOTÁBOVÁ, Iveta. *Motivace pracovníků v Hutchinson, s.r.o.* Plzeň, 2006. Bakalářská práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Petra Skálová.

[12] KUČTOVÁ, Nikol. *Hodnocení zaměstnanců firmy Hutchinson, s. r. o.* Plzeň, 2011. Diplomová práce. Západočeská univerzita, Fakulta strojní. Vedoucí práce Jan Hán.

[13] POKORNÁ, Jana. *Adaptace a adaptační program nových zaměstnanců ve vybraném podniku – Makro Cash&Carry spol. s r.o.* Pardubice, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta. Vedoucí práce Pavla Lejsková

[14] TOMÁŠKOVÁ, Markéta. *Řízení jakosti ve společnosti HUTCHINSON s.r.o. ve vztahu k environmentálnímu managementu.* Plzeň, 2009. Diplomová práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Bohuslav Šimek.

Internetové zdroje

[15] Epravo.cz: *Sjednání zkušební doby* [online] Praha: epravo.cz, a.s., 2012, Aktualizace 31.1.2012, [cit. 2012-02-20]. Dostupné na www: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/zkusebni-doba-v-sirsim-kontextu-zmen-zakoniku-prace-cast-1-sjednani-zkusebni-doby-80025.html?mail>>

[16] ERTL, Jan. PersonAll consulting: *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online] Brno: PersonAll consulting, [cit. 2012-03-29]. Dostupné na www: <http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html>

[17] HR expert: *ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ* [online] Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012, Aktualizace 21.11.2011, [cit. 2012-02-16]. Dostupné na www: <<http://www.hrexpert.cz/ziskavani-a-vyber-zamestnancu/aktuality/nekterym-firmam-chybi-zpetna-vazba-na-adaptacni-proces.html>>

[18] Hutchinson s.r.o. Rokycany [online] Rokycany: HUTCHINSON s.r.o., 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na www: <www.hutchinson.cz>

[19] Hutchinson s.r.o. Rokycany: *Hutchinson škola* [online] Rokycany: HUTCHINSON s.r.o., 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na www: <<http://www.hutchinson.cz/hutchinson-skola>>

[20] KULÍKOVÁ, Anna. *Gastroprace: Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr* [online] Praha: Gastroprace, 2012, [cit. 2012-02-16]. Dostupné na www: <<http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>>

[21] Nové služby: *Adaptace jedince v nové firmě*. [online], Aktualizace 06.05.2010, [cit. 2012-02-16]. Dostupné na www: <<http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/adaptace-jedince-v-nove-firme.20397.html>>

[22] Obchodní rejstřík. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti 2012, Aktualizace 08.03.2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/>>

[23] *Online slovník*. [online], [cit. 2012-03-29]. Dostupné na www: <<http://slovník.online-clanky.cz/r/strana-16/>>

[24] Total v České republice [online] Praha: TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., 2012, [cit. 2012-04-02]. Dostupné na www: < www.total.cz>

Další zdroje

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

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

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Příklady hadic

Příloha B: Osobní dotazník zaměstnance

Příloha C: Průvodce pro nové zaměstnance

Příloha D: Dokument “Plán zaškolení pracovníka”

Příloha E: Dotazník

Příloha A: Příklady hadic

Vodní hadice - BMW



Palivová hadice – PSA/Hutchinson



Příloha B: Osobní dotazník zaměstnance

Os.číslo:

Osobní dotazník zaměstnance

Osobní údaje:

Jméno:

Příjmení:

Titul:

Rodné příjmení:

Dřívější
příjmení:

Datum
narození:

Místo narození:

Stát nar.:

Státní
občanství:

Rodné číslo:

Kontaktní údaje:

Adresa trvalého
bydliště+ PSČ:

Adresa pro
doručování+PS
Č:

(U cizích státních příslušníků adresa pobytu v ČR)

Telefon domů:

Mobil:

E-mail:

Žádám o zaslání mzdy na tento můj bankovní účet

Číslo
bankovního
úctu:

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

Vzdělání a praxe:

Název školy: Obor: Způsob ukončení/titul:

Předchozí Zastávaná
zaměstnavatel: pozice: Od: Do:

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>			

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 povinnen(a) hlásit změny ve svých osobních údajích na personální oddělení nejpozději do 8 dnů ode dne, kdy ke změně došlo.

Datum:

Podpis:

HUTCHINSON



MALÝ PRŮVODCE PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE



HUTCHINSON s.r.o.
Klostermannova 995
Rokycany 337 01

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 vrátnic.

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 tři terminály – vrátnice (turniket), u vjezdu na parkoviště a u hlavního vchodu administrativní budovy. S kartou je třeba zacházet jako např. s bankomatní 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 mechanickém poškození v době životnosti karty Vám bude dána k náhradě.

Povolení k vjezdu osobním automobilem – vydává personální oddělení dle Vaší SPZ. Při průjezdu vrátnic 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 Srbova ul. 216/I, Rokycany (vedle lékárny Žďár), Tel.: 371 724 150

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.

Srdečně Vás vítáme v pracovním kolektivu společnosti Hutchinson s.r.o. Rokycany.

Hlavní centrum mezinárodní společnosti HUTCHINSON založené v roce 1853 je ve francouzské metropoli Paříži. Společnost HUTCHINSON má celkem 95 poboček s 24 tis. zaměstnanci po celém světě. Zabývá se výrobou převážně pro automobilový průmysl, letecký průmysl a výrobou spotřebního zboží.



Společnost Hutchinson s.r.o. v Rokycanech byla založena v roce 1994 s cílem vyrábět kompletní soustavy nízkotlakých hadic pro automobilový průmysl.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

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

- 5 týdnů řádné dovolené
- 13. mzda
- věcnostní příplatek
- příplatek za noční směnu (100,- Kč za každou odpracovanou noční směnu)
- příspěvek na stravování

PRAKTICKÉ INFORMACE

Stravování – zajišťuje paní Jaroslava Štochlová. V jídelně u pokladny je nutné na čipovou kartu (docházková a stravovací) složit kredit cca 100,- Kč, ze kterého Vám budou odečítány jednotlivé obědy.

Budete-li mít jakékoli dotazy nebo se budete chtít na cokoli informovat, obraťte se na Vašeho nadřízeného nebo přímo na personální oddělení, kde jsme Vám k dispozici.

Ing. Samir Poul, vedoucí personálního oddělení
tel. 371 400 130

Kateřina Pechmanová, personalistka
tel. 371 400 132

Šárka Štýsová, mzdová účetní (písm. A - L)
tel. 371 400 133

Anna Šedivcová, mzdová účetní (písm. M - Z)
tel. 371 400 131

KVALITA

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



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

Když započneš činnost pracovní, vypisíš 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.



Jakoukoli neshodu nahlaš mistrovi bez odkladu, jinak poznáš, jak zkaženou dokáže mít náladu. Chceš-li i ty vyhovět zákaznickovu 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.



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



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

OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Hutchinson s.r.o. je certifikován dle
ČSN EN ISO 14 001 :1996 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 s výroby poctivě tříd.

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



Udělej radši o pohyb víc, ten tě nezabije a přírodě tím výjdeš vstříct.

Pokud přeléváš jakékoliv látky, nádoby označ, pro pořádky.

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



Omez aby výpar organických rozpouštědel vznikl, jinak by ti výpar lehce do hlavy vnikl!



Podej 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.

BEZPEČNOST

Hutchinson s.r.o. má zaveden SYSTÉM MANAGEMENTU BOZP dle normy SafetyCert (ekvivalent OHSAS 18 001)

Seznam se s provozem stroje a klidně se zeptej, když nejasné ti něco je.



Na stroji jakoukoliv závadu ohlaš nadřízenému bez velkého odkladu.

Neodstraňuj bezpečnostní zařízení, neprováděj sám tajná seřízení. Protože jde o zdraví tvoje, neprováděj žádné zásahy do stroje.

Upozorní na bezpečnostní rizika na pracovišti, nechovej se tam jako na cvičišti. Pořádek na pracovišti udržuj, na nepovolených místech se nezdržuj.



Dodržuj zákaz kouření, mohlo by dojít k hoření! Nouzové východy a hasicí přístroje ověřuj, hlavně jejich dostupnost prověřuj.

Kdyby snad hořelo, i to se může stát, ve dveřích hydrantů najdeš pár užitečných rad.



Když se zraníš při práci konání, do knihy úrazů žádej o zapsání. Používej vždy pracovní pomůcky, jinak tě stroj rotnhá na cucky.

PRVNÍ POMOC



Při stavu ohrožení života volej **155**

V případě bezvědomí při zachované činnosti srdce a plic ulož postiženého do stabilizované polohy.

V případě bezvědomí s poruchou činnosti srdce a dýchání uvolni dýchací cesty a zahaj umělé dýchání a masáž srdce.

Při krvácení velkých tepen stlač přívodnou tepnu.

Při podezření na zlomeninu proveď fixaci postiženého místa.

Při popáleninách schlad' v co nejkratší době poraněné místo a zakryj ránu sterilním obvazem.

Při poleptání oka začni ihned proplachování oka čistou vodou.



Důležitá telefonní čísla



HASIČI	150
ZDRAVOTNÍ POMOC	155
POLICIE ČR	158
INTEGROVÁNÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM	112

OHLAŠOVNA POŽÁRŮ A HAVÁRIÍ	linka 195
BEZPEČNOST PRÁCE	linka 137
OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	linka 129
ÚDRŽBA	linka 173
SEKRETARIÁT ŘEDITELE	linka 101

Příloha D: Dokument “Plán zaškolení pracovníka”

Jméno, příjmení, titul:		Osobní číslo:	
Funkční zařazení:	Nástup do funkce dne:		
Plánovaná doba zaškolení:	Odpovědný pracovník:	Termín:	Vyhodnocení:
Postup zaškolení:			
Hodnocení zaškolení:			
Vyhovuje:		Nevyhovuje:	
Vyhovuje s výhradami:	Výhrady:		
Vyjádření nadřízeného pracovníka:			
			Datum, podpis
Vyjádření zaměstnance:			
			Datum, podpis

Příloha E: Dotazník

Dotazník pro zhodnocení procesu školení novým zaměstnancem

Pracovní pozice: autokláv montáž

Zaškrtněte prosím hodnocení souhlasu s daným tvrzením v příslušném políčku jako ve škole, tedy známkami 1 až 5, tj. 1 nejlepší, 5 nejhorší

Oblast získaných vědomostí	Hodnocení				
Znám organizační strukturu společnosti	1	2	3	4	5
Dokážu se orientovat ve areálu	1	2	3	4	5
Byl jsem seznámen s pracovním řádem.	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení školitelů					
Hodnocení					
Školitel mi byl přidělen na začátku práce	1	2	3	4	5
Seznámil mne s ostatními členy pracovního kolektivu	1	2	3	4	5
Věnoval mi dostatek času	1	2	3	4	5
Na moje otázky odpovídal přesně a včas	1	2	3	4	5
Při zadávání úkolu mi bylo vždy jasné, jaké jsou požadavky	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení práce pracovního prostředí					
Hodnocení					
Prostředí na pracovním místě je čisté a přijatelné	1	2	3	4	5
Mám možnost dodržovat přestávky na odpočinek	1	2	3	4	5
Práce je úměrně fyzicky těžká	1	2	3	4	5
Mám k dispozici všechny předepsané ochranné pracovní prostředky	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení pracovního kolektivu					
Hodnocení					
Pracovní kolektiv se ke mně choval přátelsky	1	2	3	4	5
Pracovníci se chovají jako jeden tým	1	2	3	4	5
Pracovníci mě přijali mezi sebe	1	2	3	4	5
Celkové hodnocení školení					
Hodnocení					
Měl jsem pocit, že jsem pro společnost důležitý	1	2	3	4	5
Proces školení je časově přiměřený	1	2	3	4	5
Celkově hodnotím průběh školení kladně	1	2	3	4	5

Abstrakt

TATARYNAVA, O. *Proces orientace v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2012

Klíčová slova: socializace, proces orientace a adaptace nových zaměstnanců, výběr pracovníků.

Předložená práce je zaměřena na proces orientace nových zaměstnanců ve výrobní společnosti. Cílem této práce je prozkoumat proces orientace jako klíčové součásti moderních přístupů personálního řízení, popsat prostředky pro efektivní dosažení procesu orientace, zhodnotit a předložit vlastní návrhy ke zlepšení jeho efektivity.

První část práce obsahuje teoretické zásady a popisuje proces příchodu nového zaměstnance do organizace, který zahrnuje získávání pracovníků, jejich příjem a motivaci. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy socializace, orientace a adaptace, cíle a časový plán orientačního procesu.

Praktickou část tvoří představení společnosti Hutchinson s. r. o., analýza a hodnocení jednotlivých fází procesu orientace nových pracovníků ve výrobním oddělení. Závěrečná část práce je zaměřená na zpracování návrhu na zlepšení procesu orientace a jeho efektivity.

Abstract

TATARYNAVA, O. *The process of orientation in company*. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 63 p., 2012

Key words: socialization, orientation and adaptation of new employees, employee selection process.

The bachelor thesis is focused upon the orientation process of new employees in the industrial firm. The goal of the given thesis is to overview the process of the orientation, as a key combination part of the modern personnel management approach; to describe the facilities for the effective orientation achievement, to evaluate, to create and offer my own ideas for the effectiveness improvement.

The first part of the paper contains theoretical principals and describes process, of the new personnel recruitment in to organization, which includes: search for the suitable candidates, enrolment and motivation. In the theoretical part of the bachelor thesis described the definitions such as socialization, orientation, adaptation, goal description and the orientation process.

The practical part contains introduction with Hutchinson s. r. o. organization, analysis and estimation of the particular phases of the orientation process, for the new staff in the production department. The final part of the given work offers development of the orientation process and its improvement, and further enhancement of the effectiveness.