

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

THE PROCESS OF EMPLOYEES ADAPTION

Bakalářská diplomová práce

Ivan Štěpán

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 28. března 2013

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji mé vedoucí práce PhDr. Veronice Gigolové za metodické vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat mému zaměstnavateli za možnost osobně zažít a prozkoumat detaily této problematiky.

OBSAH

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 POJEM „ADAPTACE“	7
1.1 SOCIÁLNÍ A PRACOVNÍ ADAPTACE	7
1.2 ADAPTACE NA FIREMNÍ KULTURU	9
1.3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO ČÁST PERSONÁLNÍ PRÁCE	9
1.4 OBLASTI ADAPTACE	10
1.5 FÁZE ADAPTACE Z POHLEDU PRACOVNÍKA	11
1.6 ASPEKTY, SUBJEKTY A OBJEKTY ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE	11
1.6.1 Aspekty řízení procesu adaptace	11
1.6.2 Subjekty řízení procesu adaptace	12
1.6.3 Objekty řízení procesu adaptace	13
1.7 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU	14
1.8 OPTIMÁLNÍ PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU	15
1.9 ADAPTAČNÍ PLÁN A JEHO ČASOVÝ PRŮBĚH	16
1.9.1 Adaptační plán	16
1.9.2 Časový průběh adaptace	18
1.10 NÁSTROJE A FORMY PROCESU ADAPTACE	20
1.11 VZDĚLÁVACÍ ASPEKT ADAPTAČNÍHO PROCESU	22
1.12 VYHODNOCOVÁNÍ A ÚSKALÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	23
1.12.1 Vyhodnocování procesu adaptace	23
1.12.2 Úskalí procesu adaptace	23
PRAKTICKÁ ČÁST	26
2 PŘEDSTAVENÍ MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI BOSCH	26
2.1 BOSCH CELOSVĚTOVĚ A V ČESKÉ REPUBLICE (ZÁKLADNÍ ÚDAJE)	26
2.2 VLASTNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S.R.O.	27
2.3 VÝCHODISKA PRO ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V BOSCH DIESEL S.R.O.	31
2.3.1 Kompetenční model	31
2.3.2 Model excelence EFQM	35
2.3.3 Doplnění technického vzdělání - Závodní škola	37

3	ONBOARDING, ADAPTAČNÍ PROCES V BOSCH DIESEL S.R.O.	39
3.1	DEFINICE ONBOARDINGU	39
3.2	CÍLOVÁ SKUPINA	39
3.3	POVINNÉ MODULY	40
3.3.1	<i>Uvítací balíček</i>	40
3.3.2	<i>Checklist a plán zaškolení</i>	41
3.3.3	<i>Uvedení nového zaměstnance první pracovní den</i>	43
3.4	PROGRAM „PATRON“	44
3.5	MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI	45
3.6	NÁVRH NA ZMĚNY V ONBOARDINGU	46
ZÁVĚR		48
ANOTACE		49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ		50
SEZNAM OBRÁZKŮ		51
SEZNAM PŘÍLOH		52

ÚVOD

Personální práce se v posledních letech výrazně mění. Sílí tlak na zvyšování efektivity, produktivity, výkonnosti zaměstnanců, pracovní trh se stává místem soupeření o ty správné zaměstnance, kteří společnosti přinesou očekávané výkony. Jednou z možností, jak relativně snadno tyto aspekty personální práce naplnit, je správně nastavit a správně řídit proces adaptace zaměstnanců.

Adaptace je jedním z nejdůležitějších procesů nejen pro stabilizaci personálu, ale pokud je dobře nastavena a správně využívána, zvyšuje také pravděpodobnost spokojenosti zaměstnanců v organizaci, snižuje pravděpodobnost jejich fluktuace a zajišťuje to, že zaměstnanci budou v krátké době vysoce výkonní. K dalším benefitům dobře zvládnuté adaptace patří i to, že přináší rychlejší orientaci a zapracování se do nových pracovních úkolů a celkové sžití s firemní kulturou.

Adaptace se týká jak všech nově příchozích zaměstnanců, tak i zaměstnanců, kteří mění svou pracovní pozici v rámci stávající firmy. V obou případech je cíl adaptace stejný, a to právě co možná nejrychlejší zapracování v nových úkolech a odvádění požadovaných výkonů.

Tuto bakalářskou práci rozdělím na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části se za pomoci prostudování dostupné odborné literatury a teoretických východisek zaměřím na podstatné zákonitosti adaptačního procesu.

V praktické části se zaměřím na popis a analýzu stávajícího adaptačního procesu u mého současného zaměstnavatele a to společnosti Bosch Diesel, s.r.o. Analýzu současné písemné dokumentace jsem si zvolil jako nejvhodnější metodu pro získání informací o současném stavu adaptačního procesu ve firmě.

Cílem mé bakalářské práce je popis a především analýza současného adaptačního procesu a na základě porovnání s dostupnými teoretickými poznatky představení případných návrhů k dalšímu zlepšení tohoto procesu.

Na základě zjištěných nedostatků z předchozí deskripce a analýzy budou definovány konkrétní návrhy možných změn a zlepšení, které předám odpovědným osobám ve firmě Bosch Diesel, s.r.o..

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojem „adaptace“

Pro dobré porozumění tématu této práce je třeba nejprve objasnit pojem adaptace. Adaptaci lze chápat z několika různých hledisek.

Z hlediska biologie je adaptace „proces, při němž se organismus přizpůsobuje podmínkám daného prostředí a získává nové vlastnosti, zvyšující jeho životaschopnost“ (Adaptace [online]. [cit. 27. 1. 2012] Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=567&s_lang=2&title=adaptace).

Z psychologického hlediska je adaptace chápána jako schopnost organismu přizpůsobit se životnímu prostředí a umožnit mu tak přežití, z pohledu psychologie je adaptace „obecná vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, které existují“ (Hartl, Hartlová 2009, s. 16).

Pro tuto práci je ale stěžejní sociologický přístup k adaptaci, proto se na ni zaměřím podrobněji. Adaptace je v tomto případě chápána jako soubor procesů, které jsou spojeny se začleňováním člověka do sociálního prostředí čili socializaci, která je úzce spojena se sociální adaptací. Např. Nakonečný charakterizuje socializaci následovně „Je to velmi komplexní téma procesu změn, které začínají osvojováním základních kulturních návyků, později mluvené řeči a dalšími změnami až po vpravování se do role pohlaví, orientace ve světě hodnot a jejich přejímání, resp. zvnitřňování“ (Nakonečný 2009, s. 101).

1.1 Sociální a pracovní adaptace

Adaptaci lze v obecné rovině chápat jako „proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám“. Znamená to, že člověk podmínky, ve kterých žije, nepřijímá pouze pasivně, ale proto, aby si zajistil lepší životní prostor, tyto podmínky přizpůsobuje svým aktuálním potřebám, hodnotám, zájmům či životním cílům, nebo se o to alespoň snaží. Protože se adaptace úzce týká sociálního prostředí, ve kterém se člověk nachází, můžeme v souvislosti s prací hovořit o adaptaci na pracovní prostředí v sociálních i vědních souvislostech (Nový, Surynek 2002, s. 147).

Pokud bych měl charakterizovat sociální adaptaci, jedná se, podle Nového a Surynka (2002, s. 149) o proces, v rámci kterého se člověk integruje do hierarchie sociálních vztahů jak v rámci určité sociální skupiny, tak i v širším sociálním prostředí. K sociální adaptaci tedy dochází i v případech, kdy člověk mění svojí pracovní pozici nejen ve smyslu změny náplně práce či změny pracovních úkolů, ale také ve smyslu změny pozice člověka v pracovní skupině.

Zmínění autoři také uvádějí, že s ohledem na to, že pracovní proces je také procesem společenským, je nutně i adaptace na práci spojená s adaptací na sociální podmínky, což představuje spojení s adaptací sociální.

Adaptaci na práci potom stejní autoři charakterizují jako "proces vyrovnání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Účelem adaptace člověka v jeho pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé" (Nový, Surynek 2002, s. 148).

Výstižně popisuje adaptaci na sociální prostředí Armstrong (2007, s. 374), který tvrdí, že noví pracovníci se v organizaci rychleji začlení a také si najdou požadovaný vztah k práci v případě, že jejich socializace proběhne hladce. Socializací je myšlena samozřejmě adaptace na nové sociální prostředí. „Sociální aspekty práce a vztahy se spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace...“

V souvislosti se sociální adaptací je třeba zmínit to, že autoři v odborné literatuře nejsou jednotní v terminologii, například Koubek hovoří o orientaci zaměstnanců. Tu charakterizuje jako promyšlený program adaptačních a také vzdělávacích aktivit, které jsou specifické pro každou skupinu pracovních míst, každé konkrétní pracoviště i konkrétní organizaci.

Cílem takových aktivit je co možná největší usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových pracovníků i pracovníků, kteří jsou přerazováni v rámci organizace na jinou pracovní pozici, s novou náplní práce,

s pracovními podmínkami a pracovním prostředím a v neposlední řadě se sociálním prostředím. Dalším cílem orientace je také seznámení pracovníků s požadovanými znalostmi, vědomostmi a dovednostmi, aby jejich výkony v práci dosáhly co nejdříve požadované úrovně (Koubek 2007).

Vzhledem k tomu, že pojem adaptace i orientace mají totožný obsah, budu pro zjednodušení nadále v práci uvádět nadále pouze pojem adaptace.

1.2 Adaptace na firemní kulturu

V současné době, kdy je tolik různých druhů firem na trhu, je i firemní kultura jedním z možných hledisek při rozhodování se o budoucím zaměstnavateli. Jiná firemní kultura je nastavená v malé firmě, naprosto odlišná bude firemní kultura ve společnosti, která zaměstnává stovky či tisíce pracovníků. Stejně tak lze očekávat rozdílnost ve firemní kultuře, srovnáme-li obchodní společnost a výrobní závod nebo domácího zaměstnavatele a zahraniční korporaci. Proto je i dostatek informací o firemní kultuře důležitý před tím, než se člověk rozhodne přijmout nové zaměstnání. Pokud tomu tak je a pracovník už předem je připraven na to, co v oblasti firemní kultury může od nového zaměstnavatele očekávat, je možné předpokládat, že i jeho adaptace, včetně adaptace právě na firemní kulturu, proběhne hladce.

V čem adaptace na firemní kulturu spočívá?

„Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se kromě věcné stránky adaptačního procesu i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy jde především o seznámení se z podnikové kultury, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní“ (Bedrnová, Nový 1994, s. 82).

1.3 Adaptace zaměstnanců jako část personální práce

Adaptační proces je jednou z mnoha činností, které ve většině firem spadají do kompetence personálního oddělení (tam, kde personální oddělení existuje). Je důležitým procesem proto, aby mohlo být dosaženo vzájemné spokojenosti firmy se zaměstnancem a zaměstnance s firmou. Na proces adaptace samozřejmě navazují další personální procesy, které však nejsou předmětem této práce. Proto

se budu věnovat pouze procesu adaptace zaměstnanců, který v této kapitole podrobněji popíšu.

1.4 Oblasti adaptace

Co je adaptace již víme. Pro správné nastavení adaptačního procesu je ale nutné si uvědomit, že adaptace může probíhat v různých oblastech a každá z oblastí klade na zúčastněné v procesu jiné nároky, má jiný obsah.

Například Koubek (2007, s. 194) uvádí následující 3 oblasti adaptace:

- Celopodniková adaptace se zaměřuje na předávání obecných informací o firmě. Je nezávislá na tom, jakou práci bude zaměstnavatel ve společnosti zastávat.
- Útvarová adaptace se zaměřuje již na konkrétní organizační jednotku. Smyslem útvarové adaptace je, aby byl pracovník seznámen s prací ve své organizační jednotce či útvaru včetně jejích specifik.
- Adaptace na pracovní místo je adaptace na konkrétní obsah pracovní pozice, kterou pracovník bude vykonávat.

Pro doplnění informací k útvarové adaptaci lze uvést jejich pět hlavních cílů, které zmiňuje Armstrong (2010, s. 399):

- Nový pracovník by měl mít možnost adaptovat se natolik, aby se v pracovním prostředí cítil „jako doma“.
- Je nutné pracovat na tom, aby byl zaměstnanec pro novou i svého zaměstnavatele zapálen.
- Nový pracovník musí co možná nejdříve obdržet dostatek informací o pracovních podmínkách i o zvyklostech, které jsou v organizaci obvyklé.
- Se zaměstnancem musí být zcela jasně komunikováno, jaké výkony a jaké chování se od něj očekávají.
- Stejně tak je třeba zaměstnance seznámit s možnostmi, které má v oblasti vzdělávání či kariérního rozvoje.

Stejný autor dále dodává, že je vhodné, aby do útvarové fáze adaptace byl zapojen nejbližší nadřízený nového pracovníka (obvykle bývá nejbližším nadřízením vedoucí týmu daného pracovníka).

1.5 Fáze adaptace z pohledu pracovníka

Z pohledu pracovníka lze rozdělit adaptaci na několik fází:

- Přednástupní fázi, během které se vybraný uchazeč rozhoduje, zda nabídku na danou pracovní pozici přijme.
- Nástupní fázi, tedy fázi nástupu nového pracovníka, ve které dochází ke konfrontaci očekávání společnosti a pracovníka.
- Integrační čili metamorfózní fázi, která je zaměřena na překonání odborné a sociální integrace (Kocianová 2010, s. 132).

1.6 Aspekty, subjekty a objekty řízení procesu adaptace

Pro správné řízení adaptačního procesu je velmi důležité si vyjasnit a vymezit následující pojmy.

1.6.1 Aspekty řízení procesu adaptace

V procesu řízení adaptace lze rozlišovat dva důležité aspekty, jednak aspekt pracovníka a také aspekt organizace.

Z pohledu pracovníka jsou nedůležitějšími aspekty při řízení adaptačního procesu například jeho osobní rozvoj, uspokojení požadavků a potřeb pracovníka či jeho spokojenost s prací.

Mezi nejdůležitější aspekty řízení adaptačního procesu z pohledu organizace patří řízení adaptace tak, aby byly sladěny nároky organizace na pracovníky s jejich předpoklady pro výkon práce (Nový, Surynek 2002, s. 150-151).

Někteří autoři jsou přesvědčeni, že adaptace zaměstnance začíná již v období před nástupem pracovníka do zaměstnání, což je pro správně provedenou adaptaci zásadní informace. Například Hroník (2007, s. 115) poukazuje v tomto období na riziko času, který uběhne mezi výběrem nového pracovníka a dnem jeho nástupu do zaměstnání. V této době se může uchazeč zúčastnit výběrových řízení i v jiných

společnostech a nakonec si může vybrat jiného zaměstnavatele (i když ten nabízí podobné podmínky) pouze proto, že konkurenční firma o něj bude projevovat větší zájem a bude s ním udržovat kontakt ještě před jeho nástupem. Proto je velmi důležité neopomenout s budoucím pracovníkem být v kontaktu ještě před tím, než do firmy nastoupí.

Úspěšné zvládnutí adaptačního procesu ve všech jeho fázích je velmi důležité pro obě strany, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavateli přináší zaškoleného pracovníka, který je dobře seznámen s náplní svojí práce a je schopen samostatně vykonávat běžné činnosti, zná důležité kontaktní osoby v organizaci, je srozuměn s její firemní kulturou. Správně řízená adaptace pro zaměstnance znamená, že ví, co má dělat a jak, má k tomu potřebné zdroje a vytvořenou potřebnou kontaktní síť a celkově se v organizaci cítí dobře a užitečný.

Naopak neúspěšná adaptace přináší každé organizaci dodatečné nemalé náklady. Co je možná ale ještě vážnější, problematická adaptace může poukazovat na to, že společnost má obecně nekvalitní procesy, případně na ně neklade dostatečný důraz. Proto, aby se takovým komplikacím organizace vyhnula, je nutné personální procesy důsledně a správně řídit, adaptační proces nevyjímaje.

Armstrong (2007, s. 374) uvádí příklad nákladů na pracovníka, který se neadaptoval a z firmy odešel. Tyto náklady mohou být u pracovníka, který již má určitou kvalifikaci, až 75% jeho ročního platu. V případě, že se jedná o pomocné pracovníky, jsou tyto náklady sice nižší, ale i tak se pohybují okolo 50% ročního platu.

1.6.2 Subjekty řízení procesu adaptace

Za vedení nových pracovníků během jejich nástupu do nového zaměstnání a adaptaci v něm, je odpovědný přímý nadřízený nového pracovníka, za podpory personálního oddělení. Proto, aby nadřízený pracovník mohl adaptační proces dobře řídit, je nutné, aby si uvědomoval, jaké subjekty a objekty jsou v rámci adaptačního procesu rozlišovány.

Za subjekty řízení adaptačního procesu lze dle Bedrnové a Nového (2002) považovat následující:

- Bezprostřední nadřízený, manažer, který, odpovídá za průběh adaptačního procesu.
- Pracovníci personálního oddělení, kteří mají za úkol je shromažďovat dokumenty, které jsou součástí adaptačního procesu, dále metodicky adaptační proces vést a v neposlední řadě kontrolovat jeho průběh.

1.6.3 Objekty řízení procesu adaptace

Objekty řízení procesu adaptace lze, podle Bedrnové a Nového (2002) rozdělit do několika kategorií:

- První z nich jsou noví pracovníci. Rozhodujícím objektem adaptace je v jejich případě přímý nadřízený, který také za průběh adaptačního procesu plně odpovídá. Důležitost nadřízeného se ještě zvyšuje, pokud jde o první zaměstnání pracovníka. Nadřízený svým přístupem může ovlivnit celkový vztah nového pracovníka k práci nebo jeho vztah k sebevzdělávání.
- Druhou kategorií jsou pracovníci, kteří se na své pracovní místo vrací po delší době. Tato situace je obvyklá například pro zaměstnance, kteří se vrací do práce po dlouhodobé nemoci nebo po rodičovské dovolené. Zvláštností adaptace těchto pracovníků je, nutnost citlivě přistupovat také k případným osobním problémům pracovníků. Může jít o problémy jako například potíže s umístěním dítěte do mateřské školy, s dojížděním do zaměstnání po přestěhování se atd.
- Třetí kategorií jsou ti pracovníci, u kterých dochází ke změně pracovního zařazení v rámci stávajícího zaměstnavatele. Každá změna pracovního zařazení, jako například změna zařazení z důvodu nevyhovujícího zdravotního stavu či povýšení, přináší nutnost adaptace na novou práci, nové pracovní prostředí nebo na zcela nový kolektiv. Také u těchto pracovníků je nutné, aby si jejich nadřízení byli vědomi toho, že s jakoukoli změnou se lidé vyrovnávají postupně, což je nutné zohlednit při stanovování pracovních úkolů, při hodnocení pracovníka a především potom při hodnocení jeho pracovních výkonů (Bedrnová, Nový 2002, s. 343).

- Dalším z objektů řízení procesu adaptace mohou být také celé pracovní skupiny. Může je jednat především o skupiny, které jsou sestaveny při zavádění některých inovačních změn. V těchto případech je důležité, aby daná skupina pracovníků byla zapojena do přípravných činností, které předchází realizaci změny, ne až do procesu změny samotné. Takové zapojení pracovníků skupiny typu přináší výhodu, že se jednotliví pracovníci i celá skupina se změnou, kterou sami měli možnost připravovat, lépe identifikují.

(Bedrnová, Nový 2002, s. 343).

1.7 Cíle adaptačního procesu

Proto, aby mohl být adaptační proces úspěšný, je důležité mít na paměti vždy to, co je jeho cílem.

Podle Hroníka (2007) je cílem adaptačního procesu co možná nejrychlejší začlenění nového či přeřazeného pracovníka do pracovního procesu takovým způsobem, aby měl možnost uplatnit své profesionální předpoklady, díky kterým byl ve výběrovém řízení vybrán. „Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.“ (Hroník 2007, s. 336).

O dobrém startu, tedy i o důležitosti správného uvítání nového pracovníka hovoří také Branham (2004, s. 148), který správné přivítání nového pracovníka vidí jako dlouhodobou investici, která musí mít vždy přednost před jinou prací.

Na rozdíl od ostatních autorů Koubek (2007, s. 192) v procesu řízení adaptace používá pojem orientace, kterou charakterizuje jako: „...důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizace specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování 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.“ Hlavní úkolem orientace je podle tohoto autora zkrácení doby, kdy nový pracovník nemůže podávat očekávané pracovní výkony proto, že není dostatečně seznámen s pracovním a sociálním prostředím

zaměstnavatele, nevyzná se v uspořádání a procesech organizace. Smyslem orientace potom je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji začlenil do pracovního prostředí organizace, do pracovního kolektivu, přizpůsobil se stylu práce a získal potřebné vědomosti, znalosti a dovednosti proto, aby mohl svoji práci bez zbytečného stresu plně vykonávat. To co nelze v orientaci opomíjet je také nutnost toho, aby se zaměstnanec v co nejvyšší míře ztotožnil s cíli svého zaměstnavatele.

Z výše uvedeného je znovu zcela zřejmé, že úspěch adaptace (orientace), je z velké části závislý na tom, jak dobře je tento proces připraven a také na kvalitě jeho provedení.

1.8 Optimální průběh adaptačního procesu

V předchozích kapitolách je několikrát zmíněna nutnost správného provedení adaptačního procesu. Otázkou ale je, jak by správné provedení mělo vypadat. Pro inspiraci se můžeme podívat, jaká doporučení pro optimální průběh adaptačního procesu lze nalézt v odborné literatuře.

Například podle Nového a Surynka (2002, s. 152) má optimální adaptace 3 etapy:

1. Etapu, během které dochází k zařazení nového pracovníka na konkrétní pracovní pozici, jeho seznámení se s novou prací, s organizací, se spolupracovníky i svým nadřízeným atp.
2. Etapu orientace v novém prostředí, kdy zaměstnanec získává potřebné zkušenosti pro výkon svých pracovních úkolů a také se postupně se sžívá s kolegy.
3. Etapa, v průběhu které se vytváří iniciativní a aktivní přístup k práci, dochází k integraci zaměstnance do pracovní skupiny a jeho identifikaci s cíli organizace.

Optimální průběh procesu adaptace je podle těchto autorů závislý na splnění následujících podmínek:

- Pracovník musí disponovat takovými předpoklady, aby byl schopen se vyrovnat s požadavky, které na něj jsou ve souvislosti jeho pracovním zařazením kladeny.

- Pracovník musí být dostatečně aktivní v řešení případných problémů, které se mohou, s ohledem na novou situaci, objevit.
- Je důležité, aby byl pracovník dobře akceptován v nové pracovní skupině, což lze zabezpečit právě dobře zvládnutou adaptací.
- Organizace by měla být ochotna vycházet pracovníkovi do jisté míry vstříc v tom, aby i on mohl uspokojit svá počáteční očekávání (Nový, Surynek 2002, s. 152).

Dojde-li k tomu, že některé z těchto podmínek nejsou splněny, stává se adaptace neúplnou nebo dokonce neúspěšnou, a to se může projevit například, lhostejností či pasivitou pracovníka, jeho izolovaností ve skupině spolupracovníků, tendencemi pracovníka k odchodu z organizace nebo třeba ve špatné pracovní morálce pracovníka (Nový, Surynek 2002, s. 152).

1.9 Adaptační plán a jeho časový průběh

K tomu, aby adaptace proběhla správně a splnila požadovaný cíl, je nutné nejen vědět, čeho v adaptaci chceme dosáhnout a co při jejím průběhu zohlednit, ale je důležité ji správně zdokumentovat a v celém procesu zohlednit také časový faktor.

1.9.1 Adaptační plán

Při tvorbě adaptačního plánu je podle Bedrnové a Nového (2002) brát v úvahu několik zásad:

- Činnosti obsažené v adaptačním plánu by měly být závislé na náročnosti pracovní pozice a podrobnost plánu a jeho délka by se měla řídit druhem a charakterem práce.
- Při tvorbě adaptačního plánu je důležité zohlednit úroveň dosaženého vzdělání konkrétního pracovníka a délku jeho praxe.
- Obsah adaptačního plánu by měl být sestaven s ohledem na individualitu pracovníka a přizpůsoben jeho představám a přáním (Bedrnová, Nový 2002).

Důležitým krokem v adaptaci je přidělení některého ze zkušenějších kolegů (patrona, kmotra, garanta, instruktora atd.), jehož pomoc výrazně přispívá

s úspěšnosti adaptace. Úkolem takového člověka je pomáhat novému pracovníkovi v průběhu adaptačního procesu po odborné stránce, ale také při orientaci v novém pracovním prostředí (Bedrnová, Nový 2002).

Důležitým faktorem pro úspěšnou adaptaci a také pro její plánování jsou pracovní prostředí a pracovní podmínky ve smyslu materiálního zabezpečení.

Stýblo (2003) uvádí další zásady pro vypracování plánu adaptace. Ty souvisí právě s materiálními podmínkami, které by mělo pracoviště splňovat. Mezi tyto podmínky patří:

- Vybavení pracovního místa novými technologiemi, využívání takových pracovních metod a moderních postupů, jejichž využívání zaměstnanci umožní, co možná nejrychlejší osvojení potřebných vědomostí, dovedností a znalostí.
- Správné zaměstnanecké obsazení.
- Dostatečně dlouhé časové období pro adaptační proces (jak pro nové, tak i pro přerazované pracovníky).
- Kvalitní sociální zázemí.
- Dobrá dopravní dostupnost zaměstnavatele pro pracovníky v adaptačním procesu (Stýblo 2003, s. 74).

Pro dobrý adaptační plán pouze vhodné materiální podmínky dostačující samozřejmě nejsou. Plán musí mít především obsah, mohou jej doplnit například písemné podklady, které podporují správný průběh adaptace a plán musí také zohledňovat čas, který je pro adaptaci potřebný. Tím, kdo celý proces řídí, školí vedoucí zaměstnance a zodpovídá za správné nastavení adaptace, je vlastník adaptačního procesu, tedy personální útvar (Stýblo 2003, s. 74).

Orientace (adaptace) pracovníků má také významný vzdělávací aspekt (Koubek 2007). Podle tohoto autora jde v adaptačním procesu o budování schopností nového zaměstnance tak, aby jeho schopnosti byly v souladu s požadavky na pracovní místo i v souladu s požadavky organizace. Obsahem orientace je také nabytí informací odborného charakteru, například jde o informace o nových i používaných technologiích, o pracovních postupech atd. Z těchto důvodů bývá orientace obvykle jednou ze součástí systému vzdělávání pracovníků.

1.9.2 Časový průběh adaptace

Adaptace je pro pracovníka náročným obdobím, kdy je vystaven velkému množství informací z různých oblastí. To může být ale důvodem přehlcení pracovníka novými informacemi, které nemůže vstřebat. V takovém případě pak adaptační proces přestává plnit svou funkci a dosažení cíle adaptace je tak ohroženo. Z tohoto důvodu je nutné celou adaptaci naplánovat nejen po obsahové stránce, ale důležité je zohlednit také čas, který je pro adaptaci potřebný.

Některé informace, především ty, které se často nemění, jako jsou obecné informace o zaměstnavateli, je možné předávat pracovníkovi například v papírové či elektronické podobě. Materiály v této podobě mohou usnadnit práci zaměstnancům, kteří se o pracovníky v adaptačním procesu starají, ale pomáhají i samotným pracovníkům v adaptačním procesu. K těmto podkladům se pracovníci mohou kdykoli vrátit a dohledat v nich potřebné informace. V útvarové adaptaci a adaptaci na konkrétní pracovní pozici by se ale měl zvyšovat podíl informací, které jsou předávány ústně, protože tak je pracovníkovi umožněno doptávat se nebo si informace ujasňovat (Koubek 2007, s. 199).

Časový plán adaptace je třeba vždy přizpůsobit povaze práce v organizaci, v útvaru i na konkrétním pracovním místě (Koubek 2007, s. 199).

Mělo by být zcela samozřejmé, že pro každou pracovní pozici jsou vyžadovány specifické požadavky, které jsou ale v procesu adaptace také zohledněny, a to včetně dostatečného času, který je pro adaptaci vyhrazen. „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... „ (Koubek 2007, s. 199).

V odborné literatuře můžeme nalézt tato doporučení pro stanovení časového plánu adaptace:

- Po rozhodnutí o výběru pracovníka a sdělení tohoto rozhodnutí budoucímu pracovníkovi, je možné vybranému uchazeči předat písemné materiály. (Koubek 2007, s. 199).
- Informace, které se týkají historie, tradice či současnosti společnosti, jejího poslání, úkolech apod., by budoucí zaměstnanec měl, podle Stýbla (2003),

obdržet při podpisu pracovní smlouvy. Budoucí zaměstnanec by měl obdržet také dostatečně jasné informace o svých pracovních povinnostech a úkolech, o organizaci společnosti, měl by se seznámit s nejdůležitějšími interními dokumenty, s výhodami pro zaměstnance, se sociálním programem společnosti a s dalšími informacemi, jako jsou například informace o možnostech rozvoje apod.

- V období mezi oznámením uchazeči o tom, že byl ve výběrovém řízení úspěšný nástupem nového pracovníka do organizace, je dobré udržovat s ním kontakt. V této době je vhodné nabídnout budoucímu zaměstnanci pomoc třeba s řešením jeho osobní situace – s otázkou bydlení, stěhování nebo s problémy s dopravou do zaměstnání. Budoucí zaměstnanec by měl obdržet informace o tom, jak bude probíhat první den v novém zaměstnání, v kolik hodin a kam se má dostavit, jaké doklady či dokumenty má s sebou první pracovní den přinést. Další informace závisí na specifikách jednotlivých organizací. V ideálním případě by tyto informace měl budoucímu zaměstnanci předat přímý nadřízený.
- První pracovní den musí nový zaměstnanec projít nutnými procedurami a formálními úkony, které konkrétní organizace vyžaduje. Jedná se například o předání zápočtového listu personálnímu oddělení nového zaměstnavatele. Velmi důležitou událostí v den nástupu je pro nového pracovníka jeho uvedení na pracovní místo a seznámení s kolegy (Koubek 2007, s. 199).
- V průběhu prvního týdne se pracovník postupně seznamuje se svojí prací, s důležitými kontaktními osobami, které jsou pro výkon jeho práce nezbytné, krok po kroku přebírá své pracovní povinnosti a úkoly a tyto činnosti koordinuje a plánuje společně se svými nadřízenými. V této době by pracovník měl absolvovat dokonce několik pohovorů s nadřízenými. (Koubek 2007, s. 200). Jako důležité v tomto období vidí Bedrnová a Nový (2002, s. 521) také to, že je novému pracovníkovi umožněno zorientovat se v dané organizaci. Je důležité, aby pracovník měl možnost se například dozvědět, kde jsou umístěna alespoň ta nejdůležitější oddělení či útvary. Podle Branhamy (2004, s. 150) a mnoha dalších autorů je v prvním týdnu stěžení přidělit novému pracovníkovi zkušeného a respektovaného kolegu, který pro něj bude poradcem, instruktorem a podporou v průběhu celého adaptačního období.

- V průběhu druhého týdne by nový zaměstnanec už měl zvládat plnit standardní pracovní úkoly a povinnosti a měl by společně s nadřízenými a personálním útvarem dosavadní průběh adaptace vyhodnotit (Koubek 2007, s. 200).
- Třetí a čtvrtý týden adaptace by měl být věnován seminářům o požadovaném chování v organizaci, informacím o zaměstnaneckých výhodách atp. Nejméně jednou týdně by se měl pracovník setkat se svým nadřízeným a zástupcem personálního oddělení a znovu zhodnotit dosavadní průběh adaptace. Již v této době se mohou objevit problémy, které je možné a žádoucí řešit (Koubek 2007, s. 200).
- Mezi druhým a pátým měsícem pracovního poměru jsou zaměstnanci přidělovány běžné úkoly. K vyhodnocení průběhu adaptačního procesu by se pracovník měl se svým bezprostředním nadřízeným setkávat jednou za dva týdny. V tomto období by měl pracovník projít dalšími školeními či semináři jako je např. seminář se zaměřením na technologii, kvalitu, odměňování apod. (Koubek 2007, s. 200).
- Po půl roce pracovního poměru bývá adaptační proces obvykle u konce. Pracovník by měl být od svého nadřízeného informován o tom, jak je jeho dosavadní pracovní výkon celkově hodnocen a je vhodné nastínit mu také možnosti dalšího rozvoje (Koubek 2007, s. 200).

1.10 Nástroje a formy procesu adaptace

Nástrojů a možností, jakou formu konkrétních kroků v adaptačním procesu zvolit, je celá řada. Vhodnost jejich použití závisí na tom, k jakému účelu mají sloužit a v jaké části adaptace se pracovník práce nachází.

Dobře využitelnou podporou v adaptačním procesu mohou být informace v písemné podobě – různé typy bulletinů, letáků či příruček, pro nové zaměstnance, které se obvykle zaměřují na informace na úrovni celé organizace, které se mění jen zřídka (viz také kapitola 2.8.2).

Kocianová (2010, s. 134) uvádí příklad toho, jaké informace mohou tyto příručky obsahovat:

- Informace o činnosti organizace, její roli a postavení na trhu, informace tradici firmy a jejích vizích.
- Informace o organizační struktuře.
- Nejdůležitější kontakty na pracovníky v organizaci, pravidla pro interní i externí komunikaci.
- Informace o základních organizačních předpisech a normách (např. pracovní řád, mzdový předpis atp.).
- Informace o pracovních podmínkách v organizaci (např. informace o stanovování pracovní doby, o možnostech čerpání dovolené nebo pracovního volna, o BOZP a PO atp.).
- Informace o pravidlech pro odměňování (např. pravidelném termínu výplaty mzdy či platu).
- Informace o výhodách a benefitech pro zaměstnance (např. podpora při studiu cizích jazyků, cafeterie, slevy na firemní produkty atp.).
- Informace o možnostech dalšího vzdělávání a profesního i osobního rozvoje.
- Informace o pravidlech pro povyšování pracovníků.
- Informace týkající se odborové organizace a záležitostí, které s její činností jsou spojeny.
- Informace o pravidlech pro služební cesty, o cestovém a dietách.
- Vzory nejdůležitějších formulářů.
- Vzor podnikového periodika atd.

Tyto informace bývají v současné době běžně dostupné také na intranetových stránkách jednotlivých organizací.

Některé organizace od nových pracovníků požadují podpis jako potvrzení, že písemné podklady od zaměstnavatele převzali. Zaměstnavateli to přináší výhodu, že pokud je to třeba, může organizace na tyto podklady odvolat. Může se jednat

například o případy, kdy zaměstnanec poruší pracovní řád organizace (Kocianová 2010, s. 134).

Další nástroje, které lze v adaptačním procesu úspěšně využít, mohou být:

- Vstupní školení.
- Ukázka pracovního postupu a pracovní instruktáž.
- Mentoring.
- Rotace práce.
- Pracovní cesta.
- E-learningový kurz.
- Různé vzdělávací aktivity (viz kapitola 2.10).

1.11 Vzdělávací aspekt adaptačního procesu

Pro začleňování a zapracovávání nových zaměstnanců se v rámci adaptačního procesu často využívají také metody, které se běžně používají pro vzdělávání pracovníků. Například podle Koubka (2007) má adaptace významný vzdělávací aspekt.

Jde především o školení a semináře, které jsou společné pro větší počet pracovníků. Jako příklad lze uvést školení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, produktová školení, kvalitativní školení atp.

Rozsah a zaměření jednotlivých školení vychází z konkrétní pracovní pozice, kterou pracovník vykonává.

Výhodou tohoto typu školení je jeho vysoká časová efektivita. Navíc může sloužit také jako možnost pro seznámení se novými pracovníky a vytvoření kontaktní sítě pracovníků, kteří na začátku pracovního poměru obvykle řeší podobné problémy, mají podobné pocity a starosti.

1.12 Vyhodnocování a úskalí adaptačního procesu

Tak jako každý proces musí být i adaptační proces ukončen jeho vyhodnocením. Možnosti, jak lze proces adaptace hodnotit, jsou popsány v následujících dvou podkapitolách.

1.12.1 Vyhodnocování procesu adaptace

Zaměstnavatelé, kteří mají zavedený adaptační proces, i pečlivě vypracovaný adaptační plán nemusí být vždy úspěšné v účinnosti adaptačního procesu. Podmínkou pro to, aby adaptační program byl účinný, je průběžná kontrola plnění úkolů a také kvalitní závěrečné hodnocení. Je-li vyhodnocení plánu adaptace jen formální, nemůže celý proces přinést očekávaný výsledek. Smyslem adaptace naopak je, aby na základě jejího vyhodnocení byl zaměstnanci nastíněn případný další rozvoj jeho pracovní kariéry (Bedrnová, Nový 2002).

Způsobů vyhodnocení adaptačního procesu je jistě celá řada. Jeden z nich popisuje například Stýblo (2003) takto:

- Na začátku adaptace je třeba jasně stanovit adaptační plán a program.
- Adaptační proces je nutné sledovat průběžně a provádět pravidelné dílčí vyhodnocování jednotlivých kroků plánu a jejich efektivity.
- Průběh adaptace musí být, v případě, kdy se nedaří původní časový plán nebo obsah plnit, usměrňován žádoucím směrem.
- Na závěr procesu je třeba provést řízený rozhovor se zaměstnancem a společně s ním posoudit přínos adaptace a naplánovat další rozvoj pracovníka. Je vhodné, pokud se rozhovoru účastní také personalista a mentor (Stýblo 2003, s. 77).

1.12.2 Úskalí procesu adaptace

Každý adaptační proces s sebou nese i možná rizika, která mohou přinést nejen komplikace v jeho průběhu či způsobit komplikace při dosahování cíle adaptačního procesu, ale mohou smysl celého adaptačního procesu zcela zhatit. Možná úskalí adaptace uvádí například Hroník (2007, s. 337):

- Nový pracovník je na začátku pracovního poměru přehlcen informacemi či formalitami.
- Pracovník dostává úkoly, které neodpovídají jeho schopnostem. To může u pracovníka vyvolat nezájem o další pracovní úkoly a pocit neužitečnosti.
- Pracovník dostává takové úkoly, které ho mají „prověřit“. Obvykle se jedná o úkoly, které s sebou nesou vysoké riziko neúspěchu, tedy vysokou pravděpodobnost demotivace pracovníka hned na začátku pracovního poměru.
- Podceňování nebo projevování nezájmu o nového pracovníka, kdy se předpokládá, že je natolik samostatný, že si práci sám najde.

Další možné chyby, kterých se zaměstnavatelé v procesu adaptace mohou dopouštět, a které v novém pracovníkovi mohou zanechat ne zcela pozitivní dojem, uvádí Branham (2004, s. 148):

- Úvodní informace o výrobě, během kterých zaměstnanci navštěvují příliš dlouhé přednášky a vyplňují množství formulářů.
- Pracovní místo nového pracovníka není připraveno, nebo je připraveno jen částečně, např. pracovní stůl, počítač, telefon, kancelářské potřeby atp.
- Nový pracovník je ostatními ignorován, případně je ponechán s písemnými informačními materiály osamoceně bez kontaktu se spolupracovníky.
- Nadřazený pracovník z oddělení, ve kterém bude nový zaměstnanec pracovat, se v počátečním období do procesu adaptace nezapojuje dostatečně.

Další kritické momenty adaptačního procesu uvádí Stýblo (2003):

- Pracovník v adaptačním procesu je nevhodně zařazen do pracovní skupiny, ve které je jako nováček podceňován, je mu přisuzována role outsidera.
- Proces adaptace je špatně řízen, nový zaměstnanec může získat pocit, že všude jen překáží a nikdo nemá čas se mu věnovat.
- Nejasný nebo nedostatečný způsob komunikace, který ve svém důsledku může vést k chybnému výkonu jednotlivých kroků v adaptačním procesu.

- Pracovníkovi jsou přidělovány úkoly, které ještě nemůže zvládnout včas nebo bez chyb.
- Neujasněné postavení nového pracovníka může vyvolávat osobní střety, nedostatečná informovanost spolupracovníků může vyvolávat neochotu ke spolupráci s novým kolegou případně dokonce obavy z ohrožení vlastního postavení.
- Novému pracovníkovi je projevovaná nedůvěra nebo nezájem o jeho osobu.
- Pokud dává nový zaměstnanec hned od začátku pracovního poměru najevo svojí suverenitu a přehnanou jistotu, mohou se k němu ostatní chovat s určitou nevraživostí.
- Kritickým momentem pro nového zaměstnance mohou být i jeho počáteční neúspěchy v adaptačním procesu (Stýblo 2003, s. 78).

PRAKTICKÁ ČÁST

2 Představení mezinárodní společnosti Bosch

2.1 Bosch celosvětově a v České republice (základní údaje)

Dílnou pro jemnou mechaniku a elektrotechniku, kterou v roce 1886 ve Stuttgartu založil Robert Bosch, vznikla společnost Bosch. Rokem 1901 započala cesta, během které se společnost Bosch stala jedním z nejvýznamnějších mezinárodních dodavatelů v automobilovém průmyslu (nejprve ve Francii a Velké Británii). V rámci postupného rozvoje tato cesta pokračovala k podniku se širokým spektrem produktů, které vždy tvořily průlom v oblasti elektroniky. Rozvoj probíhá neustále, v současnosti je firma vystavena nutnosti pružně reagovat a odpovídat na výzvy globalizace.

Skupina Bosch v současné době zaměstnává již 300 007 pracovníků v přibližně 150ti zemích světa, ve kterých má celkem 285 výrobních závodů, které se zaměřují na široké spektrum produktů. Aktuální pokrytí aktivit je v oblastech jako například automobilová technika, průmyslová technika (pohony, procesy a balící technika), spotřební zboží (elektronické nářadí, domácí spotřebiče) a technika budov (termotechnika a bezpečnostní technika). V roce 2011 proběhla oslava jubilea Bosch 125let na světovém trhu.

První obchodní zastoupení v tehdejší Československu bylo otevřeno v Praze v roce 1920. Postupně vznikala síť smluvních opravárenských dílen pod značkou Bosch. Značka Bosch se velmi dobře zavedla v oblasti automobilového průmyslu a slovo "bošák" se dokonce dostalo do slovní zásoby češtiny. (Chur, W.: Bosch v České republice. 2008)

V dnešní době Bosch zaměstnává v České republice téměř 7500 spolupracovníků v osmi dceřiných společnostech zabývajících se výrobou a prodejem výrobků "stvořených pro život, a to automobilové a průmyslové techniky, elektrického nářadí, zabezpečovacích systémů, tepelné techniky a spotřebního zboží (tamtéž).

V České republice podniká několik nezávislých dceřiných firem Bosch, které vyrábějí produkty společnosti Bosch nebo s nimi obchodují:

- Robert Bosch odbytová s.r.o. (Praha - obchodní aktivity).
- Bosch Termotechnika s.r.o. (výroba tepelné techniky v Krnově a Albrechticích, prodej v Praze, dříve pod značkou Dakon s.r.o. prodávající značky Buderus a Junkers).
- Bosch Rexroth s.r.o. (Brno - průmyslová technika).
- Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH (Praha – společnost s 50% majetkovou účastí Bosch, obchodující s domácími spotřebiči – BSH domácí spotřebiče s.r.o.).
- Bosch Diesel s.r.o. (Jihlava - výrobní závod).
- Robert Bosch spol. s.r.o. (České Budějovice - výrobní a vývojový závod).
- Servisní centrum Bosch (Mikulov).

(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

2.2 Vlastní představení společnosti Bosch Diesel s.r.o.

Jihlavský závod Bosch Diesel s.r.o. byl založen 4. ledna 1993. Zpočátku jako společný podnik se známou strojírenskou firmou Motorpal, která poskytla své prostory. V roce 1996 Bosch převzal podíl Motorpalu a spojil se s firmou Automotive Lighting. Tato spolupráce trvala do roku 1999, kdy se společnosti Bosch i Automotive Lighting osamostatnily a z Bosche se tak stal jeden ze standardních výrobních závodů v rámci dieselové divize. V roce 2001 Bosch koupil bývalou továrnu jihlavského Alfatexu, kterou nákladně zrekonstruoval a začal ji využívat pro svoji výrobu. Ve stejném roce byla zahájena výstavba největšího závodu v Jihlavě, jehož třetí a poslední hala byla dokončena a slavnostně otevřena v roce 2005. V té době byla tato třetí výrobní hala v rámci společnosti Bosch největší na světě. V současnosti je jihlavský závod největším a nejmodernějším výrobním závodem dieselové divize na světě.

Společnost ve svých počátcích zaměstnávala cca 160 zaměstnanců, v době vrcholu před krizí v roce 2009 dokonce 6500 zaměstnanců, ale momentálně má necelých

4000 zaměstnanců. I přesto je největším zaměstnavatelem v kraji Vysočina a jedním z největších v rámci České republiky (Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.).

Výrobní program obsahuje součásti vstřikovacího systému Common Rail pro dieselové motory jak osobních, tak i nákladních automobilů. Hlavními produkty jsou vysokotlaké vstřikovací čerpadlo (generace CP1, CP1H, CP3, CP4 a poslední CPN5), vysokotlaké zásobníky paliva (Rail), tlakové regulační ventily (DRV) a součástí firmy je také středisko zabývající se opravami starších vstřikovacích systémů.

Kvalita je u společnosti Bosch hlavním kritériem pro jakoukoli činnost. Už zakladatel pan Robert Bosch řekl „Bylo pro mne noční můrou, že by někdo při přezkoumávání mých výrobků prokázal, že mé výrobky vykazují nějakou závadu. Proto jsem se stále pokoušel o dosažení co nejlepší kvality, aby mé výrobky byly to nejlepší z nejlepšího.“ (Robert Bosch, 1919).

S odkazem na slova zakladatele se i jihlavské pobočce společnosti Bosch podařilo získat nejvyšší ocenění v rámci kvality, a to v roce 2011 ziskem Národní ceny kvality ČR s nejlepším hodnocením v historii této ceny. S oceněním souvisí i oprávnění užívat označení „Excelentní firma“ (Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.).

Společnost Bosch Diesel s.r.o. je vlastníkem několika certifikátů a ocenění. Jako firma dodávající komponenty pro automobilový průmysl vlastní certifikovaný management kvality tzv. ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009, další pak v rámci ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce ISO 14001:2004/OHSAS 18001:2007. Mezi získaná ocenění patří např. také „Bezpečný podnik“, „Investor roku“, „Exportér roku“, „Zaměstnavatel regionu“, „Zelená firma“ a jako jedno z posledních ocenění získala firma základní certifikát „Prorodina firma“. Toto ocenění získal Bosch za svůj přístup k zaměstnancům, kterým umožňuje například využívat pružnou pracovní dobu, vzdělávat pracovníky během jejich rodičovské dovolené atp.

Firma se angažuje také v oblasti CSR - společenské odpovědnosti firem. V rámci těchto aktivit se zaměřuje především na kraj Vysočina. Bosch organizuje a podporuje akce, jako jsou například oblíbený firemní ples, akce „Svařák“, Hudební festival Gustava Mahlera, „Daruj hračku“ a další aktivity. Výtěžek z těchto akcí je věnován vždy na dobročinné účely.

Při všech svých aktivitách vychází firma z Vize (viz obrázek č. 1), která určuje směřování společnosti do dalších let. Součástí Vize je také mise a strategie firmy s tzv. Roadmap až do roku 2020. Při zaměření a dodržení všech důležitých témat, by měl být zajištěn úspěch a budoucnost firmy. Jak je z Vize na první pohled zřejmé, firma si uvědomuje důležitost vlastních zaměstnanců a také tomuto tématu věnuje patřičnou péči.

Obrázek č. 1: Vize společnosti Bosch Diesel s.r.o.

JhP: Vize 2020 Stav: 2. 7. 2012
Uvolněno: BLS/PM

Závod Jihlava: Excellence z Vysočiny
Jsme volbou č. 1 pro Robert Bosch, zákazníky a naše zaměstnance

Mise
Vyrábíme a vyvíjíme komponenty dieselových motorů pro naše zákazníky na všech trzích a ve všech segmentech.

	Robert Bosch	Zákazníci	Zaměstnanci
Cíl	Disponujeme technickou kompetencí a díky nejvyšší kvalitě našich výrobků a konkurenceschopným nákladům jsme atraktivním výrobním a vývojovým závodem. Rosteme spolu s produkty, které orientujeme na budoucnost.	Víme, co od nás očekávají naši zákazníci a dosahujeme jejich nejvyšší spokojenosti.	Získáváme a udržujeme si motivované a schopné pracovníky.
Finanční výsledky	– Trvale dosahujeme našich cílů v oblasti nákladů s důsledným zaměřením na náklady v rámci našeho zlepšování. – Pomocí vysoké flexibility našich strojů, procesů a zaměstnanců zlepšujeme náš bod zvratu (tzv. Break Even).		
Výrobky	– Díky našim technickým kompetencím jsme uznávaným partnerem pro vývoj budoucích produktů. – Přizpůsobujeme naše technické portfolio stávajícím a budoucím požadavkům vztahujícím se na naše produkty a trhy.		
Procesy	– Rychle a efektivně reagujeme na odchylky v našich procesech dodržováním definovaných standardů. – Stále zlepšujeme naše hodnotové toky a procesy, které jsou flexibilní, štlhlé a ohleduplné k životnímu prostředí. – Jak externím, tak i interním zákazníkům dodáváme produkty a služby s nula chybami.		
Zaměstnanci & učení se	– Žijeme Business Excelencí s EFQM, BPS a BES a neustále se zlepšujeme jako učící se organizace. – Kompetence našich zaměstnanců rozvíjíme s ohledem na budoucnost. Díky nim jsme flexibilní. – Oceňujeme vysoké nasazení zaměstnanců a odměňujeme jejich vynikající výkon. – Díky úzké spolupráci se školami a univerzitami získáváme včas vhodné pracovníky.		

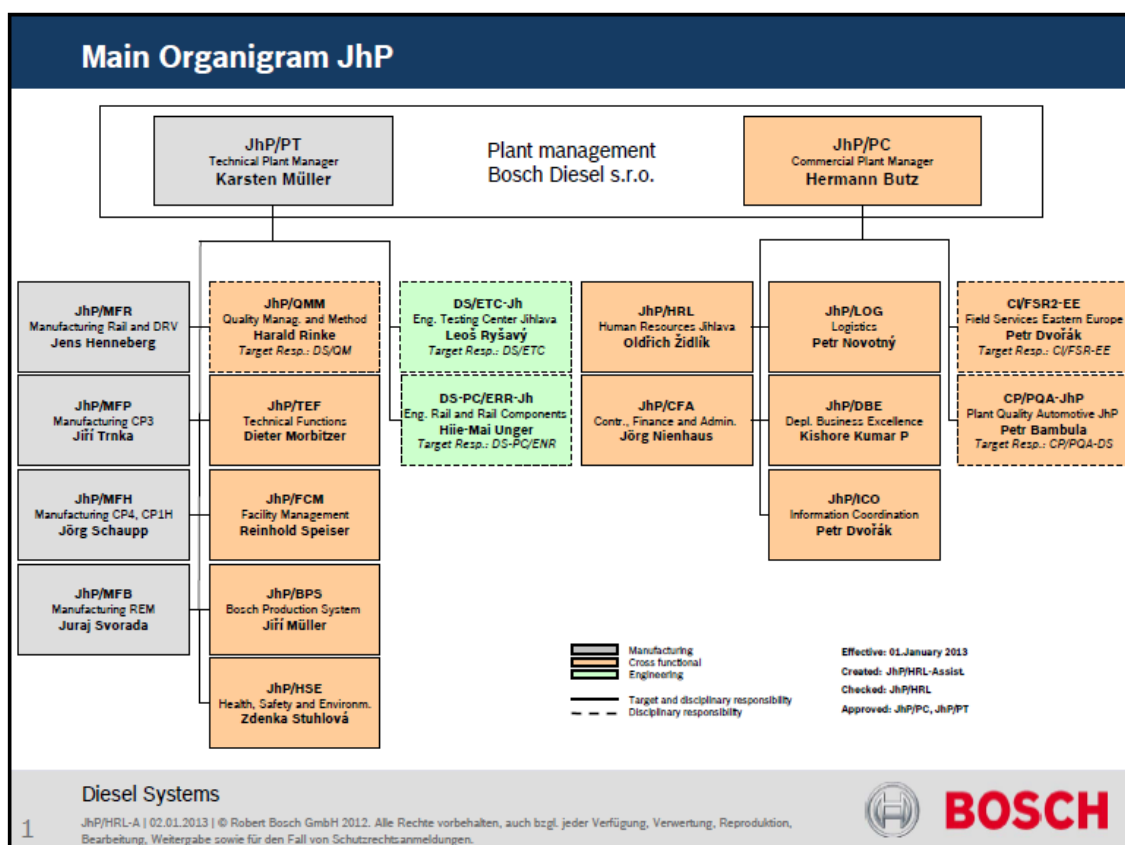
House of Orientation **Hodnoty Bosch** **Kodex obchodního jednání**

Jihlava závod Excellence z Vysočiny  **BOSCH** Stvořeno pro život

(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Organizační struktura firmy Bosch je rozsáhlá. V základním organigramu (viz obrázek č. 2) jsou uvedeny hierarchicky nejvyšší úrovně vedení. Existují pak další organigramy nižších úrovní, například oddělení, skupin, týmů i jednotlivých dílen. Každá pozice zobrazená v organigramu je popsána nejméně v popisu pracovního místa a u některých jsou jasně stanovené a pravidelně hodnocené kompetence, které popisuje model kompetencí (viz kapitola 2.3.1).

Obrázek č. 2: Základní organigram Bosch Diesel s.r.o.



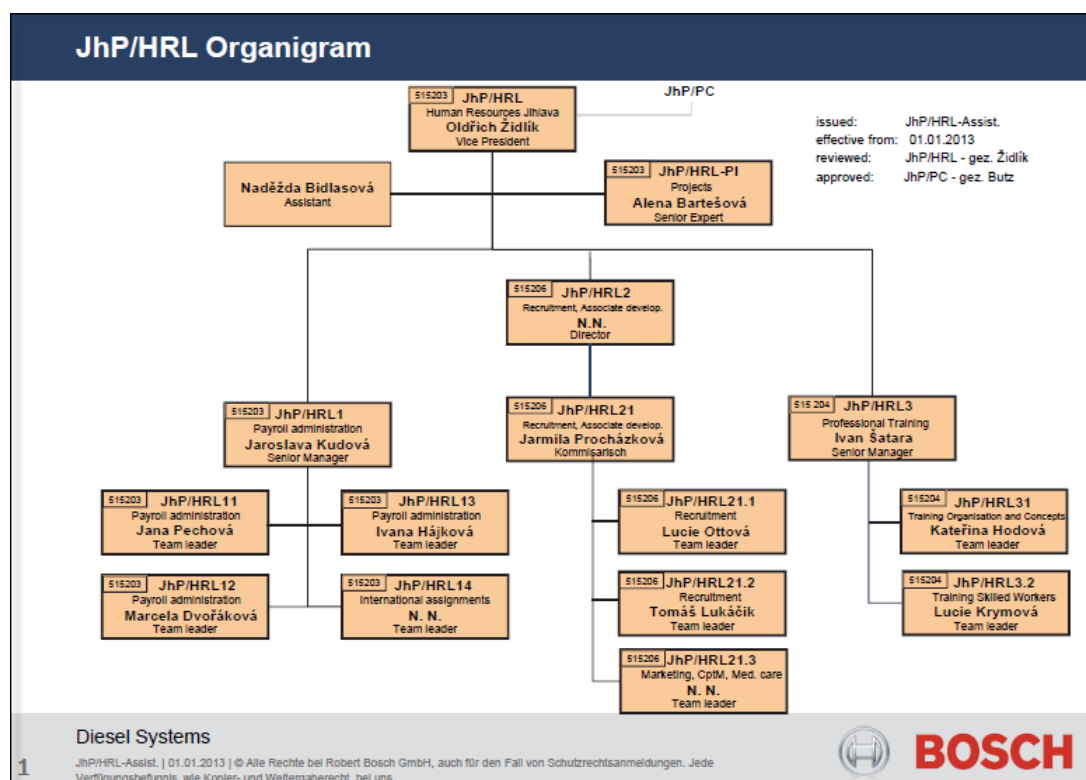
(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Důležité oddělení pro ucelenost tématu této práce, tedy adaptačního procesu, je personální oddělení, které ve firmě adaptační proces zastřešuje, a to samozřejmě vždy ve spolupráci s daným ne/výrobním oddělením. Proto bych zde také rád uvedl organigram právě tohoto oddělení (viz obrázek č. 3).

Personální oddělení je rozděleno na tři velké oblasti. Skupinu HRL1, která se zabývá zpracováním mezd, skupinu HRL2 a HRL3. Skupina HRL2 (nábor a péče o stávající zaměstnance) se zaměřuje například na činnosti, jako jsou: plánování personálu ve spolupráci s vedením společnosti a vedoucími jednotlivých úseků a oddělení, nábor a přijímání nových zaměstnanců, přerazování zaměstnanců v rámci firmy, plánování a vedení kontaktních pohovorů se stávajícími zaměstnanci, podpora vedoucích pracovníků i zaměstnanců v personálních otázkách, management kompetencí, personální marketing (spolupráce se středními a vysokými školami vč. využití praktikantů pro předvýběr zaměstnanců, studentské

praxe, diplomové práce, atd.) a v neposlední řadě adaptační proces zaměstnanců. Činnosti skupiny HRL3 spočívají v plánování, organizaci a hodnocení veškerých vzdělávacích aktivit pro pracovníky, ať už je to například interní závodní škola (doplnění technických znalostí a kompetencí pro pracovníky ve výrobě), odborná školení, jazykové kurzy, školení povinná ze zákona apod.

Obrázek č. 3: Organigram personálního oddělení v Bosch Diesel s.r.o.



(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

2.3 Východiska pro řízení adaptačního procesu v Bosch Diesel s.r.o.

2.3.1 Kompetenční model

„Pouze za pomoci motivovaných a kompetentních pracovníků se nám podaří úspěšně realizovat podnikatelskou strategii koncernu BOSCH“ (Wolfgang Malchow, člen představenstva Bosch).

Model kompetencí společnosti Bosch je výchozí model pro práci s personálem. Souvisí samozřejmě se strategickými tématy společnosti a s její Vizí (viz kapitola 2.2).

Kompetenční model zabezpečuje systematický a celoplošný postup proto, aby byla zajištěna včasná identifikace a také rozvoj potřebných kompetencí. Z tohoto pohledu kompetenční model úzce souvisí s adaptací jak nových zaměstnanců, tak i těch, kteří mění pracovní pozici, protože plánování vzdělávacích aktivit už v období adaptace se odvíjí právě od náplně práce a také od kompetencí, které jsou pro danou profesi stanoveny.

Proces, který pracuje s modelem kompetencí, je rozdělen do šesti kroků (viz obrázek č. 4). Proces se opakuje, jako většina strategických témat, vždy jednou za rok. Výsledkem procesu je stanovení konkrétních rozvojových a vzdělávacích aktivit pro jednotlivé zaměstnance v rámci ročních hodnotících pohovorů. Výhodou pravidelného opakování se procesu je také možnost sledování vývoje kompetencí v čase.

Obrázek č. 4: 6 kroků v kompetenčním modelu



(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Pro porozumění kompetenčnímu modelu je třeba vysvětlit jednotlivé pojmy. Kompetence znamená způsobilost a připravenost pracovníka nebo organizace pro zvládání požadavků, které jsou na ni kladeny. Skládá se ze schopností, dovedností, znalostí a také způsobů chování a co je zásadní, kompetence se projevuje v jednání. Pokud tato podmínka není splněna, nejedná se o kompetenci.

Role v modelu kompetencí znamená oblast působnosti pracovníků v rámci procesů ve firmě. Vyznačuje se tím, že není závislá na tom, který pracovník roli zastává, její obsah se nemění. Zároveň může mít jednu roli několik pracovníků a jeden pracovník může zastávat několik rolí.

Kompetenční model funguje tak, že pro konkrétního člověka jsou vybrány a hodnoceny jednotlivé role podle kompetencí, které jsou k těmto rolím přiřazeny a jsou navíc obodovány podle míry, do jaké zaměstnanec musí kompetenci v dané

roli splňovat. Kompetence vychází ze základních kompetencí, jako jsou například metodické kompetence, technika, ekonomika apod., které jsou dále rozpracovány do dalších úrovní (viz obrázek č. 5). Například metodická kompetence se rozpadá na kompetenci řízení projektů, řízení procesů a techniky práce. Každá z těchto kompetencí se potom dále rozpadá na další, třetí úroveň kompetencí. Při hodnocení kompetencí jednotlivých pracovníků se pracuje právě s maticemi třetí úrovně, které jsou rozpracované obvykle na úseky či oddělení firmy. Hodnocení probíhá pomocí škály 1-5, přičemž 1 znamená, že pracovník v dané kompetenci nemá žádné znalosti, dovednosti, schopnosti, popřípadě je pro jeho práci kompetence nepotřebná. Hodnocení na úrovni 5 o zaměstnanci říká, že je v dané kompetenci expert, jehož šíře a hloubka dané kompetence jsou jedinečné, jde o pracovníka, který například vytváří standardy na úrovni celého koncernu nebo průmyslového odvětví.

Obrázek č. 5: Oblasti kompetencí

		Úroveň 1: Kompetenční oblasti	Úroveň 2	Úroveň 3
Odborná kompetence	Technika		Výrobky a systémy Technologie Výrobní technika Vznik výrobku	→ Viz matice
			Rízení financí a controlling Strategický management Logistika Nákup Prodej a marketing Personál Právo Podniková kompetence & PR	
	Metodická kompetence		Rízení projektů Rízení procesů Techniky práce	
Kompetence nad rámec oboru	Sociální kompetence		Komunikace Kooperace	
	Kompetence k vedení		Používání nástrojů pro vedení Síla vedení	
	Podnikatelská kompetence		Zaměření na budoucnost Zaměření na výsledek	

(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Pro snazší pochopení práce s kompetencemi lze uvést konkrétní příklad. Pokud by se jednalo o pracovníka z oddělení kvality, mohla by část kompetenční matice vypadat jako na obrázku č. 6 (matice není bohužel dostupná v české verzi).

Obrázek č. 6: Část kompetenční matice pracovníka kvality

Assignment Role-employee: Please delete the roles which are irrelevant for your employee column by column.		Roles Product Quality Management Quality Methods Management QM-System and Audit Management			Current level Gap to highest target level Planned type of measures	
Competencies Kompetenzbeschreibung						
Specific Product know how	Requirements, Functions, Design, interfaces	3	2	2	2	-1 Others
Measuring and testing technology	Metrology, Management of measurement and test equipment, Calibration, Functional testing, Reliability Testing, Materials analysis and testing (Metallurgy)	2	1	2	2	0 Training
Specific Process know-how	Value Stream, BPS, production processes	2	2	2	3	1

(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Legenda k obrázku č. 6:

- A. Kompetence a jejich popis.
- B. Role, které jsou přiřazeny konkrétnímu pracovníkovi. Přiřazují se podle konkrétní náplně práce jednotlivých pracovníků.
- C. Aktuální hodnocení kompetencí, odchylka od požadovaného stavu a stanovení opatření pro dosažení optimální úrovně.

Matice představuje seznam kompetencí a vybrané role pro daného pracovníka. Jeho nadřazený podle popisu, který je jednou ze součástí matice, ohodnotí, do jaké míry zaměstnanec kompetenci splňuje a ohodnotí jí jedničkou až pětkou. Tuto hodnotu zadá do matice a v té se zároveň ihned zobrazí rozdíl oproti požadovanému stavu a naplánují se aktivity, které by zaměstnance měli dovést k optimálnímu plnění kompetence. Rozvojová opatření se samozřejmě mohou plánovat i v případě, že není zjištěn žádný deficit, ale je nadále žádoucí, aby se zaměstnanec v kompetenci nadále rozvíjel, popřípadě jde o kompetenci, ve které dochází ke změnám – např. z důvodu změn legislativy apod. Někteří zaměstnanci mohou v kompetenci i převyšovat požadovanou hodnotu. I to se v matici zobrazí. Takový zaměstnanec je obvykle ten, který danou kompetenci může prohlubovat u ostatních kolegů.

2.3.2 Model excellence EFQM

Jedno z nejdůležitějších východisek pro práci s personálem, adaptační proces nevyjímaje, je model excellence EFQM.

Vznik Evropské nadace pro management kvality a modelu excellence EFQM.

Když si nejsilnější evropské firmy (Bosch, Siemens, ABB, Volkswagen, Citroën, Renault, Philips, Olivetti a další) počátkem 90. let minulého století uvědomily, že se neustále prohlubuje jejich zaostávání za japonskou a americkou konkurencí, rozhodly se hledat společné řešení. Za tímto účelem společně založily Evropskou nadaci pro management kvality (EFQM), jejímž úkolem bylo vytvořit – na základě dostupných zkušeností ze světa – nový model řízení, který by evropským firmám pomohl k vyšší konkurenceschopnosti. Výsledkem se stal model, který je dnes všeobecně znám a využíván pod názvem Model excellence EFQM.

Podstata modelu excellence

Tento model v sobě sdružuje nejlepší zkušenosti a metody řízení z Evropy, USA a Japonska. Již první léta, kdy byl model aplikován u firem sdružených v EFQM, ukázala, že se podařilo vytvořit skutečně mocný a účinný nástroj. Firmy v Evropě na tento model řízení začaly masově přecházet, takže dnes je podle modelu EFQM řízeno přes 30 000 evropských firem a organizací všech velikostí i oborů činnosti. U velkých organizací řízených dle EFQM byl zaznamenán o 44 % vyšší obrát zboží, o 48 % vyšší růst provozního zisku a o 37 % vyšší růst tržeb (Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.).

Pro snazší pochopení modelu EFQM je základní koncept excellence, který prezentuje klíčové a ověřené zásady, jak vést úspěšnou firmu (viz obrázek č. 7).

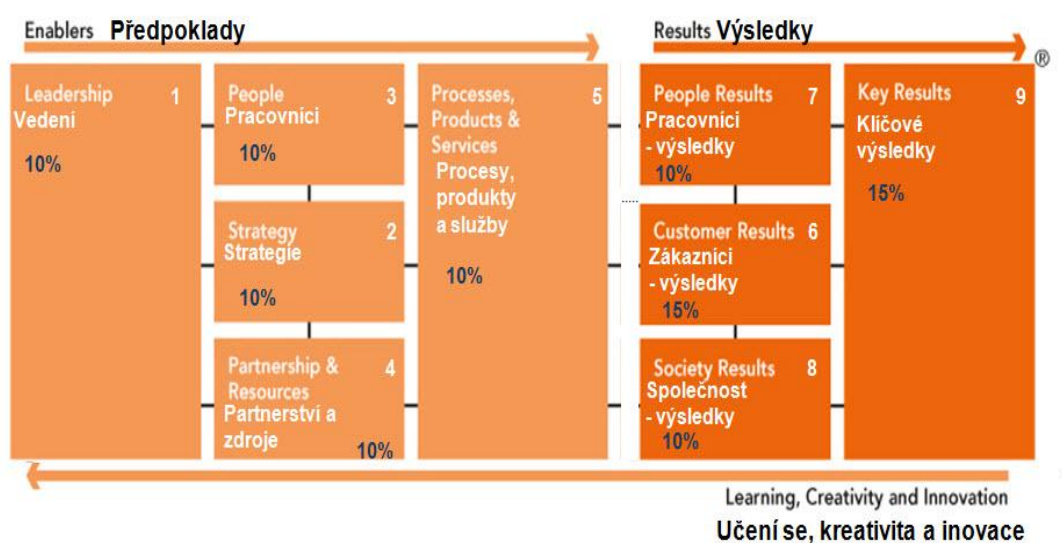
Obrázek č. 7: Základní koncept excelence



(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Model EFQM (viz obrázek č. 5) se skládá z pěti kritérií předpokladů (vše, co by měly organizace vykonávat) a čtyř kritérií výsledků (sledování měřitelných výsledků), celkem tedy z 32 subkritérií s konkrétními požadavky na to jak být excelentní. Práce na předpokladech vede k odpovídajícím výsledkům. Podstatou hodnocení modelu EFQM je logický koncept, skládající se ze čtyř elementů, obecně známých jako systematika RADAR. Při hodnocení je prověřováno všech 32 dílčích kritérií podle této systematiky.

Obrázek č. 8: Model EFQM



(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Nyní se zaměřím krátký popis jednotlivých kritérií z modelu EFQM. Z pohledu adaptačního procesu jsou stěžejní kritéria 3 a 7, která se týkají zaměstnanců.

Model EFQM tedy pokrývá všechny aspekty života podniků, společností či organizací a zprůhledňuje aktivity neustálého zlepšování v různých oblastech.

„Kritéria tým“ modelu EFQM v praxi

Šest týmů, čtyřicet pracovníků a permanentní práce na zlepšování projektů, které byly stanoveny v rámci EFQM hodnocení, je pozadím práce kritéria týmů v jihlavském závodě. Týmy řídí vedoucí úseků, kteří se na pravidelných setkáních schází s vybranými pracovníky, kteří mají možnost vyjádřit se nejen k řešeným tématům, ale jejich úspěch také ovlivnit. Mezi projekty EFQM nechybí komunikace s vedením a vedení samotného, vývoj strategie firmy, benefity pro zaměstnance, snižování emisí CO₂ nebo zlepšení procesů a jejich vizualizace. Důraz je kladen i na procesy zpětné vazby od zákazníků, zaměstnanců i dalších zainteresovaných stran (Stakeholderů).

Závěrem bych k EFQM chtěl uvést, že tento nástroj je vhodný pro každý podnik, který se rozhodne systematicky zlepšovat, prozkoumávat a odhalovat oblasti pro zlepšení v celé šíři svých činností, a tím co nejlépe zajistit dosažení cílů a strategických priorit podniku.

Do činností, které jsou v modelu EFQM hodnoceny, lze právem zařadit i proces adaptace. Zaměstnanec, který je dobře zapracovaný, motivovaný, spokojený a sžitý s firemní kulturou, dokáže také odvádět požadované výkony.

2.3.3 Doplnění technického vzdělání - Závodní škola

Společnost Bosch se nezaměřuje pouze na adaptační proces u nových zaměstnanců, ale klade důraz také na adaptaci pracovníků, kteří přechází na novou profesi ve výrobě. K tomu, aby firma umožnila svým dílenským zaměstnancům rozvoj a tím také vyšší příjem, každoročně organizuje tzv. Závodní školu. Jedná se o možnost doplnit si technické vzdělání, pokud zaměstnanec pracuje na pozici, kde je technické vzdělání vyžadováno a zaměstnanec tuto podmínku nesplňuje, dále o možnost absolvovat Závodní školu a tím si připravit prostor pro změnu profese a profesní rozvoj a Závodní škola se využívá se také pro snadnější orientaci a adaptaci pracovníků, kteří jsou v rámci firmy přerazováni na nové profese

například z toho důvodu, že jejich původní pracovní místo se z organizačních důvodů ruší.

Závodní škola je organizovaná ve třech výukových blocích, z nichž každý trvá přibližně 4 měsíce – jedná o bloky „Základy strojírenství 1-3“. Výuka probíhá vždy ve volném čase zaměstnanců ve školicím středisku v areálu firmy a náplň jednotlivých bloků je přizpůsobena tomu, aby absolventi získali potřebné znalosti ze strojírenství i dalších výrobních témat.

Tématické okruhy vyučované v bloku „Základy strojírenství 1“ (68 vyučovacích hodin, 17 lekcí 1x týdně) jsou: základy strojírenské technologie (obrábění, soustružení, frézování a broušení, montáž), vlastnosti materiálů, technická dokumentace, měření a kalibrace, tok materiálu a značení dílců, průběh výroby, výrobní postupy, systém péče o jakost, funkce čerpadla a Bosch Production System.

Předpokladem pro absolvování bloku „Základy strojírenství 2“ (71 vyučovacích hodin, 18 lekcí 1x týdně) je absolvování předchozího bloku popřípadě úspěšné absolvování rozdílového testu. Tento blok se zaměřuje na NC a CNC stroje a vyučované předměty jsou například: Zkoušení materiálu, péče o jakost, nástroje pro obrábění, péče o stroj, NC soustruh atp.

„Základy strojírenství 3“ (64 vyučovacích hodin, 16 lekcí 1x týdně) rozšiřuje a prohlubuje získané znalosti ve dvou předchozích blocích a kromě témat jako je například péče o jakost, zkoušení výrobků, podpora sériové výroby se zde zaměstnanci dozví i informace o ekonomice nákladů, logistice či strategii a cílech firmy (viz Vize, obrázek č. 1).

Každý blok je zakončen zkouškou ve formě písemného testu, pokud jej zaměstnanci úspěšně zvládnou, obdrží firemní certifikát o absolvování kurzu. Ve firmě je potom na absolventy nahlíženo jako na pracovníky, kteří mají technické vzdělání, přestože jsou vyučeni například jako švadlena.

Zvláštní vyučovací bloky jsou potom určeny pro zaměstnance logistiky. Tímto vzdělávacím kurzem prochází pracovníci v logistice, kteří nepracují v kancelářích.

Aktuálně je vzdělávání určeno těm pracovníkům, kteří nemají technické vzdělání. Jakmile vzděláváním projdou zaměstnanci bez technického vzdělání, budou doškoleni i ti ostatní, a to pouze na témata, která přímo souvisí s logistikou.

Smyslem „Logistického minima 1 a 2“ je, aby všichni pracovníci, nejen ti do logistiky nově přichozí, měli znalosti, které jsou pro jejich práci důležité a zároveň získaly přehled o souvislostech a propojení mezi výrobou a logistikou.

Základem „Logistického minima“ jsou některé předměty společné se „Základy strojírenství 1-3“ a dále jsou bloky rozšířeny například o problematiku řízení zásob (struktura skladů, strategie skladování), problematiku dodavatelské logistiky (externí/interní milkrun, příjem zboží), o informace o tom, jak fungují dodávky do výroby a informační tok (fyzický kanban, eKanban) či fyzický tok materiálu (interní milkrun, manipulační technika). Zaměstnanci jsou dále informováni o zákaznické logistice (zpracování objednávek, proces expedice) nebo o obalovém hospodářství (tok materiálu, kritéria čistoty, kvalita). Na závěr obou bloků jsou získané znalosti zaměstnanců prověřovány testem stejně jako v „Základech strojírenství“.

3 Onboarding, adaptační proces v Bosch Diesel s.r.o.

3.1 Definice onboardingu

Onboarding znamená všechny činnosti, opatření, procesy i nástroje, které si kladou za cíl v co možná nejkratším období seznámit nové pracovníky, případně pracovníky, kteří byli přeřazeni v rámci firmy na nové pracoviště či novou profesi, s organizací a jejím chodem a tím zabezpečit jejich úspěšné a také rychlé zapracování v nových pracovních činnostech a úkolech.

Slovo „onboarding“ lze, ale také přeložit jako „nalodění se“, v podstatě to odpovídá, protože chceme být všichni na stejné palubě.

Personální oddělení v tomto případě funguje jako podpora ale hlavní odpovědnost za onboarding je na vedoucím pracovníkovi.

3.2 Cílová skupina

Pro zařazení pracovníků u společnosti Bosch se používá toto rozlišování:

- DIR (blue collar) – přímí výrobní pracovníci, praktikanti, studenti na praxi, bakalářské/magisterské nebo doktorské práce, najatí pracovníci a zaměstnání v rámci přenechání (zapůjčení) zaměstnanců. Pro tuto skupinu

pracovníků je třeba aplikovat pouze tzv. „minimální program“, který obsahuje redukované obsahu onboarding.

- IND (white collar) – nepřímí výrobní pracovníci jako jsou například vrátný, hasič, skladník.
- ANG – technicko-hospodářští pracovníci (THP).

Rozlišují se dva druhy nástupu do firmy:

- Přímý nástup na volné místo.
- Nástup v rámci tréninkových programů (např. Jump, 120+20).

Cílovou skupinou pro onboarding je skupina ANG a to:

- Noví THP pracovníci / přeložení pracovníci.
- Vedoucí pracovníci.

3.3 Povinné moduly

Onboarding je program, který je určený pro všechny závody koncernu Bosch. Proto, aby byl ve všech závodech ve firmě zajištěn stejný přístup k adaptaci zaměstnanců, jsou stanoveny čtyři povinné moduly, které musí Onboarding obsahovat. Případné rozšíření o další aktivity je potom záležitostí každé lokality individuálně dle jejích potřeb při současném zohlednění kulturních rozdílů jednotlivých zemí. V následujících podkapitolách jsou povinné moduly programu Onboarding blíže popsány.

3.3.1 Uvítací balíček

Všichni noví pracovníci obdrží tzv. uvítací balíček, který obsahuje:

- Uvítací dopis (viz příloha č. 1) – je zasílán poštou pracovníkem personálního oddělení, budoucí zaměstnanec ho obdrží cca dva týdny před nástupem

- Informační balíček – obsahuje všeobecné informace o společnosti Bosch, jako jsou:
 - Brožura „Bosch dnes“. Tato brožura je předána zaměstnanci při podpisu pracovní smlouvy na personálním oddělení v den nástupu.
 - House of Orientation.
 - Ochrana dat.
 - „Informační brožura o společnosti Bosch Diesel, s.r.o.“. Obdrží nový zaměstnanec emailem nebo v papírové podobě nejpozději první pracovní den od referenta personálního oddělení.
- Další informace pro nové zaměstnance se nacházejí na firemních intranetových stránkách (BGN – Bosch Global Network)

Vedoucí pracovníci získají navíc informace pro rozvoj pracovníků a zásady pro řízení.

U přeložených pracovníků je možno srovnatelné informace poskytnout v elektronické podobě přes intranetové stránky (BGN). Za tímto účel jsou v systému BGN na úrovni závodu a země vytvořeny speciální webové stránky pro Onboarding.

3.3.2 Checklist a plán zaškolení

Checklist je kontrolní seznam úkolů, které je třeba zajistit před nástupem nového pracovníka první pracovní den a v následujících pracovních dnech/týdnech. Checklist samozřejmě lze upravovat podle konkrétní oblasti úkolů, potřeb závodu a divize. Nadřízený rozhoduje o tom, které aktivity jsou či nejsou relevantní.

Kontrolní seznam úkolů dělíme na 3 skupiny:

- 1) Přípravné úkoly před nástupem zaměstnance do zaměstnání jako jsou např. příprava pracovního místa, povolení vstupu a žádost o přístupy (např. firemní email, lokální úložiště a servery, informační materiály a dokumenty, vytvoření konkrétního plánu zapracování. Obsahuje také pokyny pro uvítání a uvedení zaměstnance v jeho první pracovní den a týden. U vedoucích pracovníků jsou to i pokyny k převzetí vedoucí funkce.

2) Uvedení zaměstnance první pracovní den.

3) Pokyny pro první pracovní dny/týdny.

Kontrolní seznamy jsou sice pro zjednodušení rozdělené seznam pro asistentky a seznam pro vedoucí pracovníky. Pro příklad uvádím v obrázku (viz obrázek 9) část checklistu pro vedoucího pracovníka s činnostmi, které je nutno zabezpečit v prvních dnech nástupu nového zaměstnance. Zodpovědnost za splnění všech potřebných bodů ze seznamů nese, stejně tak jako za průběh celé adaptace, vždy vedoucí pracovník.

Obrázek č. 9: Kontrolní seznam pro vedoucí pracovníky

III. Pokyny pro první pracovní dny a týdny	Zodpovědná osoba	Datum	Status
Schůzka - uvedení do oddělení a nových pracovních úkolů			
Projít s novým zaměstnancem plán zpracování (úkoly, cíle, časový plán)			
Rozdělit úkoly do jednotlivých kroků, konkretizovat očekávání a kritéria pro stanovené úkoly			
Definovat odpovědnosti a kompetence nového pracovníka			
Informace k oddělení a odkaz na další informační schůzky			
Stanovit termíny konzultací a rozhovorů o zpětné vazbě			
Následné schůzky a jiné informace			
Vysvětlit význam MAG, stanovit cíle a provést MAG			
Prodiskutovat osobní dojmy a pocity, případně problémy			
Provést krátké hodnocení a před koncem zkušební doby vyjasnit otázku dalšího zaměstnávání			
Závěrečné zhodnocení plánu zpracování			
Vyhodnocení integračního procesu			
Závěrečné zhodnocení spokojenosti se zpracováním			
Závěrečné zhodnocení spokojenosti se zpracováním			

(Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.)

Plán zaškolení

V plánu zaškolení (viz příloha č. 2) se plánují nejdůležitější aktivity včetně školení a seminářů, které zaměstnanec musí během adaptačního procesu absolvovat. Plán zaškolení je rozdělen na několik částí a to na činnosti v prvním měsíci, ve druhém a následujících měsících podle doby zapracování. Doba zapracování je dána profesí, kterou zaměstnanec vykonává. Na začátku pracovního poměru nebo začátku výkonu nové profese nadřízený pracovník se zaměstnancem plán podrobně projde a vysvětlí mu jednotlivé položky v něm. Pro každou aktivitu vedoucí stanoví také školitele, kterého do plánu zapracování uvede. Plán zapracování je poté hodnocen v pravidelných intervalech a provedení jednotlivých činností školitel potvrdí svým podpisem. Po absolvování naplánovaných aktivit v tomto plánu zaškolení by měl zaměstnanec zvládat běžné pracovní činnosti zcela samostatně.

3.3.3 Uvedení nového zaměstnance první pracovní den

První pracovní den nového zaměstnance lze rozdělit na tři části:

- 1) Vstupní formality na personálním oddělení.
- 2) Vstupní školení.
- 3) Uvedení nového zaměstnance na pracovišti.

V první části jsou provedeny vstupní formality s daným referentem personálního oddělení. Jedná se zejména o podepsání pracovní smlouvy, předání informačního balíčku (viz kapitola 4.3.1) a osobní karty zaměstnance. Následuje vstupní školení kde je v prvním informačním bloku představena společnost Bosch, jednotlivé divize, jejich cíle, produkty, informace o aktuální pozici na trhu, porovnání s konkurencí a důležití zákazníci. Poté jsou již prezentovány informace k vlastnímu závodu Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě. Jsou to informace k tématům: Bosch Production Systém (BPS), bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), ochrana životního prostředí, požární ochrana (PO), systém managementu kvality, ostraha závodu a informace z personálního oddělení jako např. kolektivní smlouva, pracovní a mzdový řád. Jako poslední je školení „Ručení za výrobek“ a poté již krátkou prohlídkou závodu.

Druhá část probíhá již na novém pracovišti. Vedoucím oddělení a vedoucím příslušného pracovníka jsou novému zaměstnanci v rámci osobního pohovoru

představeny informace týkající se oddělení, jeho nových úkolů a také očekávání, která jsou na něho kladená. Je žádoucí, aby se také pracovník vyjádřil k tomu, jaká očekávání má od své práce a svých nadřízených on. Ideální samozřejmě je, pokud jsou očekávání obou stran v souladu. Poté probíhá představení s ostatními kolegy daného oddělení, seznámení se s jeho „Patronem“ (viz kapitola 4.3.4) a dalšími důležitými kontaktními osobami. Následuje ještě termín s nejbližším nadřízeným kdy je společně projednán plán zapracování, poté je již pracovník uveden na jeho pracovní místo.

3.4 Program „Patron“

Lepší a rychlejší orientace nového pracovníka je v rámci daného oddělení zajištěna prostřednictvím podpory tzv. „Patrona“.

Patronem bývá převážně někdo ze služebně starších kolegů pracujících na stejné úrovni/oblasti jako nový pracovník. Patron z členů skupiny „Förderkreis“ (skupina pracovníků, kteří se připravují na budoucí převzetí vedoucí pozice) je výhodou. Patron je vybírán vedoucím a jeho činnost je dobrovolná. Jméno patrona je uvedeno v plánu zaškolení.

Podpora Patrona spočívá hlavně v poradenství/podpoře nového pracovníka, v poskytnutí informací jako jsou např. organizační záležitosti, firemní kultury a hodnot firmy, vysvětlení formálních a neformálních pravidel, podpora integrace do oddělení/týmu, vysvětlení typických procesů a standardů, seznámení s kolegy z jiných oddělení. U zaměstnanců, kteří jsou přeloženi ze zahraničí, jde o podporu také v oblasti tipů a rad pro běžný život (např. informace o lokalitě, nákupní možnosti, lékař, sport a volný čas).

Podpora pomocí Patrona působí pozitivně na motivaci a produktivitu nového pracovníka. Podpora probíhá v délce dvou až šesti měsíců dle pracovního zařazení a vlastního průběhu adaptace.

3.5 Měření úspěšnosti

Cílem adaptačního procesu je nejen co možná nejrychlejší zapracování pracovníka, ale také zajištění toho, aby se pracovník cítil jako součást společnosti Bosch a byl u svého zaměstnavatele spokojený.

Adaptační proces je součástí stávajících personálních procesů. Pro zajištění plynulého přechodu z fáze zapracování do standardního procesu se provádí hodnotící pohovor se zaměstnancem tzv. MAG. Tento pohovor je plánován před uplynutím zkušební doby (v rozmezí dle zařazení a to 3 – 9 měsíců). V rámci pohovoru se řeší témata jako je vlastní zapracování, plnění úkolů a probíhá kontrola plnění plánu zapracování. Další pohovor probíhá v rámci standardních ročních MAG pohovorů.

Jedním z cílů Onboardingu je právě snížit fluktuaci z důvodu nedostatečné integrace pracovníka do společnosti během prvního roku v novém zaměstnání, kdy je toto období označováno jako kritické. V rámci prvního roku je ale třeba rozlišovat na dobu prvních 3 měsíců a dobu celého roku. První 3 měsíce ve firmě lze také označit jako „doba otázek a odpovědí“. Cílem je, aby pracovník nepochyboval o svém rozhodnutí ve firmě pracovat. Možné nejasnosti a dotazy by měl pracovník právě řešit se svým „Patronem“ a přímým nadřízeným.

Jako jedno z opatření pro správnou adaptaci je doporučováno také absolvovat specifický seminář určený právě pro nové pracovníky a to „Uvedení do společnosti Bosch“, kdy je v první části tématem společnost Bosch jako celek (např. obchodní forma a struktura, vedení společnosti, historie a nadace Bosch, House of Orientation a rozvoj pracovníků) a v druhé části je prostor pro dotazy pracovníka.

Měření úspěšnosti probíhá v jednotlivých závodech a provádí ho personální oddělení pomocí dvou kritérií:

- Podíl zaměstnanců, kteří dali v prvním roce zaměstnání výpověď na základě osobní nespokojenosti a
- Výsledků kontaktních pohovorů, které se zaměstnanci provádí pracovníci personálního oddělení.

3.6 Návrh na změny v Onboardingu

Současné nastavení Onboardingu ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. bych hodnotil jako dobré a víceméně funkční.

Je však několik bodů kde vidím osobně nedostatky:

- Vstupní školení je z mého pohledu příliš dlouhé a přináší příliš mnoho informací, které nový zaměstnanec v prvním pracovním dni nemůže pojmout. Podle mého názoru je nutné ve vstupním školení udělat změnu, a to buď rozdělením školení do dvou, nebo více pracovních dní, případně přehodnotit náplň vstupního školení. Součástí vstupního školení by také mohlo být „představovací kolečko“ všech nově nastupujících, což by novým zaměstnancům umožnilo navázat kontakty s těmi, kteří jsou ve firmě ve stejné situaci, tedy jsou noví a očekává se, že budou řešit stejné problémy.
- Pozornost věnovaná novému zaměstnanci po jeho příchodu do nového oddělení není vždy dostatečná. Kolegové jsou často příliš zaměstnání svými pracovními úkoly, než aby novému kolegovi věnovali patřičný čas. Řešením by mohlo být zavést tradici společné snídaně či oběda s novým kolegou. Z mého pohledu by se tím pro nového zaměstnance zásadně zjednodušil vstup do nového prostředí a bylo by pro něj i jednodušší seznámení se s novými kolegy.
- Užitečné by také bylo, kdyby nový zaměstnanci měli možnost důkladněji poznat firmu hned na začátku pracovního poměru. Možným způsobem jak toto zajistit, je organizovat „kolečka“ po firmě pro všechny nové zaměstnance. Tato kolečka by mohla fungovat následovně: nový zaměstnanci by v menších skupinkách strávili vždy alespoň půl dne v důležitých odděleních, jejichž zaměstnanci by nováčkům objasnili činnosti, které má oddělení na starosti, včetně toho, že by jim přiblížili, jak činnosti daného oddělení souvisejí s náplní jejich práce. Zároveň by to byla pro nové zaměstnance jedinečná možnost seznámit se s důležitými kontaktními osobami v různých odděleních.

- Pro nové pracovníky na technických pozicích bych navrhl ještě zavést týdenní praxi přímo ve výrobě. V rámci této praxe by se zaměstnanec důkladně seznámil s výrobním procesem a také se zaměstnanci z výroby, se kterými poté v rámci plnění svých úkolů spolupracuje.
- Na základě prostudování dostupné dokumentace jsem dospěl k závěru, že vedoucí pracovníci mají málo informací o adaptačním procesu a jeho důležitosti, proto bych navrhl zahrnout toto téma do některé z povinných školení pro vedoucí pracovníky.
- Dalším nedostatkem je to, že ve firmě není zaveden způsob zjišťování spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem. Proto bych navrhl následující opatření:
 - Prvním z navrhovaných opatření je sestavení dotazníku, který by se zaměřoval na spokojenost zaměstnanců s celkovým průběhem adaptačního procesu, s přístupem nadřízeného v průběhu adaptace a také s přístupem Patrona a kolegů.
 - Druhou možnou variantou, jak tyto informace zjistit, je vedení řízených rozhovorů se všemi zaměstnanci, kteří prošli adaptačním procesem. Rozhovor by měl mít samozřejmě standardizovanou podobu. O zjištěných výsledcích by vždy měl být informován přímý nadřízený daného zaměstnance a také Patron, aby mohly být odstraněny případné nedostatky v procesu.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byl popis a především analýza současného procesu adaptace ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. Za pomoci teoretických poznatků, které jsem čerpal z dostupné odborné literatury a vlastního popisu současného adaptačního procesu, jsem dospěl k závěru, že současné nastavení a realizace adaptačního procesu ve firmě je na dobré a víceméně funkční úrovni.

Na základě zjištěných nedostatků a v duchu „procesu neustálého se zlepšování“ předkládám několik návrhů k dalšímu zlepšování procesu adaptace ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. Věřím, že mnou předložené návrhy ke zlepšení budou zváženy odpovědnými osobami a případně realizovány.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Ivan Štěpán
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Název bakalářské diplomové práce:	Proces adaptace zaměstnanců
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová
Počet znaků:	72191 včetně mezer
Počet příloh:	2
Počet použitých zdrojů:	13
Klíčová slova:	adaptace, cíle adaptačního procesu, průběh adaptačního procesu, adaptační plán, nástroje adaptačního procesu, Bosch, Onboarding.
Keywords:	adaptation, targets of adaptation process, course of adaptation process, adaptation plan, tools of adaptation process, Bosch, Onboarding.

Cílem mé bakalářské práce je popis a především analýza současného adaptačního procesu a na základě porovnání s dostupnými teoretickými poznatky představení případných návrhů k dalšímu zlepšení tohoto procesu ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. Teoretická část práce popisuje teoretické poznatky a informuje o možnostech v oblasti adaptačního procesu. Praktická část popisuje a zkoumá současný adaptační proces ve společnosti.

The target of my thesis is to describe and especially to analyze current adaptation process, and to introduce possible suggestions for further improvement of this process at Bosch Diesel s.r.o. based on comparison with available theoretical knowledge. The theoretical part describes theoretical knowledge and informs about possibilities in the area of adaptation process. The practical part describes and investigates current adaptation process in the society.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Potrál 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*. Vyd. 2. Praha: Academia 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NOVÝ, I., SURYNEK, A.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0384-X.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 2. vydání. ISBN 80-7261-164-3.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. ISBN 80-7261-097-X.

Chur, W.: *Bosch v České republice*. 2008

Interní zdroj Bosch Diesel s.r.o.

ADAPTACE [online]. [cit. 27. 1. 2012] Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=567&s_lang=2&title=adaptace.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 : Vize společnosti Bosch Diesel s.r.o.

Obrázek č. 2 : Základní organigram Bosch Diesel s.r.o.

Obrázek č. 3 : Organigram personálního oddělení v Bosch Diesel s.r.o.

Obrázek č. 4 : 6 kroků v kompetenčním modelu

Obrázek č. 5 : Oblasti kompetencí

Obrázek č. 6 : Část kompetenční matice pracovníka kvality

Obrázek č. 7 : Základní koncept excelence

Obrázek č. 8 : Model EFQM

Obrázek č. 9 : Kontrolní seznam

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 : Uvítací dopis

Příloha č. 2 : Plán zaškolení

Příloha č. 1: Uvítací dopis

V Jihlavě, dne

Vážená paní, vážený pane

Jménem vedení společnosti Bosch Diesel s.r.o. bychom Vás rádi přivítali ve firmě, která je součástí silné mezinárodní skupiny Bosch Group. Bosch Group je největším dodavatelem automobilového průmyslu na světě a zaměstnává téměř 300 000 pracovníků ve více než 70 zemích světa.

Závod Bosch Diesel v Jihlavě je jedním z nejmodernějších provozů v rámci skupiny Bosch, patří do divize dieselových systémů a vyrábí se zde komponenty vstřikovacích zařízení systému Common Rail. V současné době zde pracuje přibližně 4 000 zaměstnanců.

Struktura společnosti Robert Bosch zajišťuje celé skupině Bosch podnikatelskou samostatnost a umožňuje investovat velkou část zisku zpět do výzkumu a vývoje, například v počtu patentů se Bosch řadí k nejnovativnějším podnikům na světě, a to již 125 let.

Zakladatel Robert Bosch dal společnosti nejenom své jméno, ale zároveň ji vtisknul i hodnoty, které jsou platné dodnes. Pod pojmem „úspěch“ rozuměl víc než jen dobrý hospodářský výsledek, velice se zasazoval také o zlepšení životních podmínek svých zaměstnanců.

Dnes jsou snahy a cíle společnosti Bosch vyjádřeny sloganem "Stvořeno pro život". Tím je myšlena spolehlivá technika provázející člověka po celý jeho život, ale zároveň i technika přispívající k ochraně životního prostředí a přírodních zdrojů – technika, která pomáhá zlepšovat kvalitu našeho života.

Naším cílem je udržet si špičkovou pozici v oblasti automobilové techniky a nadále rozvíjet naše služby. K tomu potřebujeme právě Vás, kvalifikované a motivované kolegy.

Přejeme Vám v novém zaměstnání mnoho úspěchů a těšíme se na spolupráci s Vámi!

.....
Ing. Oldřich Židlík,

Vedoucí personálního oddělení

BOSCH DIESEL s.r.o.

PERSONÁLNÍ

Pávov 121, 586 06 Jihlava;

tel.: +420 567 581 111, fax +420 567 583 350

Příloha 2: Plán zaškolení

BOSCH DIESEL s.r.o.																				
PLÁN ZAŠKOLENÍ																				
☐ nového zaměstnance ☐ brigádníka, praktikanta ☐ přeřazeného zaměstnance																				
Příjmení, jméno:																				
Osobní číslo:																				
Nákladové středisko:																				
Profese:																				
Datum nástupu/přeřazení:																				
Nadřazený zaměstnanec v níže uvedené části upřesní jednotlivé etapy zaškolení vzhledem k požadavkům pracovního místa.																				
1. Vstupní školení organizované HRL3 (pouze u nového zaměstnance, brigádníka, praktikanta), seznámení s pracovištěm, pracovní náplní, pracovními postupy a povinnostmi, práce pod dohledem Pracovník potvrzuje, že byl seznámen se specifiky svého pracoviště týkajícími se ručení za výrobek dle DS-VA 07-05 a zaškolení na pracovišti dle JhP/HSE-S-020 bod 6.2.	1. měsíc Jméno školitele: Podpis školitele: Podpis zaměstnance:																			
2. Práce na pracovišti pod vedením a dohledem vedoucího pracovníka nebo pracovníka odpovědného za zaškolení.	2. měsíc Jméno školitele: Podpis školitele:																			
3. Samostatná činnost pod zvýšenou kontrolou. Školení WBTs^{*)} <table border="0" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td></td> <td>musí absolvovat</td> <td>absolvováno</td> </tr> <tr> <td>Compliance & Business Ethics</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Ručení za výrobek</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Kartelové právo</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Kontrola vývozu</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Access and Identity Management</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>		musí absolvovat	absolvováno	Compliance & Business Ethics	☐	☐	Ručení za výrobek	☐	☐	Kartelové právo	☐	☐	Kontrola vývozu	☐	☐	Access and Identity Management	☐	☐	☐ 3. měsíc ☐ 3. měsíc – 6. měsíc ☐ 3. měsíc – 9. měsíc ☐ 3. měsíc – 12. měsíc Jméno školitele: Podpis školitele:	
	musí absolvovat	absolvováno																		
Compliance & Business Ethics	☐	☐																		
Ručení za výrobek	☐	☐																		
Kartelové právo	☐	☐																		
Kontrola vývozu	☐	☐																		
Access and Identity Management	☐	☐																		
^{*) Pouze pro vybranou skupinu pracovníků dle <u>matice povinných školení</u>. Školení nutno provést do 3 měsíce od nástupu do práce.}																				
4. Zhodnocení zaškolení a přechod na samostatnou práci. ☐ pracovník se úspěšně zaškolil ☐ pracovník se nezaškolil ☐ Bude prodloužena doba zaškolení ☐ Nebude prodloužena doba zaškolení	☐ po 3 měsících ☐ po 6 měsících ☐ po 9 měsících ☐ po 12 měsících Jméno školitele: Podpis školitele:																			
Jméno a podpis patrona, pokud byl zaměstnanci pro adaptační fázi přidělen:																				
Výhotovení plánu zaškolení:	Podpis vedoucího při vyhotovení plánu zaškolení: Podpis zaměstnance při seznámení s plánem zaškolení:	Datum: Datum:																		
Vyhodnocení plánu zaškolení:	Podpis vedoucího po vyhodnocení plánu zaškolení: Podpis zaměstnance po vyhodnocení plánu zaškolení:	Datum: Datum:																		
Povinnosti vedoucího:	1. před nástupem/přeřazením pracovníka podrobně vyplnit a podepsat plán zaškolení (včetně požadovaných WBT školení), informovat školitele a kopii vyplněného formuláře předat na HRL 2. nejpozději v den nástupu/přeřazení seznámit pracovníka s plánem zaškolení 3. originál vyhodnoceného formuláře s podpisem zaměstnance a školitele předat po uplynutí zapracování na HRL 4. v případě neúspěšného zaškolení je možnost prodloužit dobu zaškolení, v tomto případě je nutno vystavit plán zaškolení při prodloužení doby zaškolení FRM-JhP/HRL-119																			

FRM-JhP/HRL-079.08 z 01.08.2012