

Racionalizace procesu adaptace pro nové výrobní pracovníky v kontextu digitální transformace firmy

Bc. Julie Šimčáková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Julie Šimčáková**
Osobní číslo: **M21690**
Studijní program: **N0488P050002 Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Racionalizace procesu adaptace pro nové výrobní pracovníky v kontextu digitální transformace firmy**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se adaptačního procesu výrobních pracovníků.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav adaptačního procesu výrobního pracovníka ve vybrané firmě.
- Vypracujte návrh projektu na racionalizaci stávajícího procesu adaptace výrobního pracovníka v kontextu digitální transformace firmy.
- Zhodnoťte navrhované řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- GREENE, Jack. *Industrial engineering: theory, practice & application: business and production management, productivity and capacity*. North Charleston: CreateSpace, 2013, 411 s. ISBN 978-1482301793.
- LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016, 330 s. ISBN 978-80-247-5800-8.
- NOE, Raymond A. *Employee training and development*. Eight edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 567 s. ISBN 978-1-260-56563-8.
- VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018, 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Juříčková, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.4.2023

Jméno a příjmení: Bc. Julie Šimčáková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato práce se zaměřuje na problematiku racionalizace procesu adaptace pro nové výrobní pracovníky v kontextu digitální transformace firmy. Stávající postupy byly analyzovány a byla navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu adaptace nových pracovníků a snížení jejich fluktuace.

V rámci práce byla nejprve představena společnost greiner packaging slušovice s.r.o. Následně byla zkoumána a analyzována aktuální situace procesu adaptace nových pracovníků ve firmě. Na základě zjištěných nedostatků byla navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu adaptace. Tyto návrhy zahrnovaly implementaci nových technologií a digitalizaci procesu adaptace.

Díky navrženým opatřením byl zaveden nový adaptační proces výrobních pracovníků, který umožňuje lepší zvládnutí pracovních dovedností v ostrém provozu díky využití tréninkového centra. Také byla vytvořena nová adaptační brožura, která může být v blízké době digitalizována a bude umožňovat automatickou aktualizaci a generování informací, což eliminuje potřebu ručního přepisování a udržování.

Výsledky této práce jsou užitečné pro firmu greiner packaging slušovice s.r.o., která se tak může efektivněji přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám v oblasti digitální transformace. Zlepšený proces adaptace nových pracovníků pomáhá snižovat fluktuaci a zvyšovat produktivitu, což může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Klíčová slova: adaptace zaměstnanců, adaptační proces, racionalizace procesu, nový pracovník, fluktuace zaměstnanců, digitalizace

ABSTRACT

This thesis focuses on the issue of rationalizing the adaptation process for new production workers in the context of the digital transformation of the firm. Existing practices have been analysed and measures have been proposed that could lead to an improvement of the adaptation process for new workers and a reduction in their turnover.

The work first introduced the company greiner packaging slušovice s.r.o. Subsequently, the current situation of the process of adaptation of new workers in the company was examined and analysed. Based on the identified shortcomings, measures were proposed that could lead to the improvement of the adaptation process. These suggestions included the implementation of new technologies and digitalization of the adaptation process.

Thanks to the proposed measures, a new adaptation process for production workers has been introduced, which enables better mastery of work skills in live operation using a training centre. Also, a new adaptation booklet has been created that can be digitized soon and will allow automatic updating and generation of information, eliminating the need for manual transcription and maintenance.

The results of this work are useful for the company greiner packaging slušovice s.r.o., which can adapt more effectively to the rapidly changing conditions in the field of digital transformation. An improved process of adaptation of new employees helps to reduce turnover and increase productivity, which can lead to an increase in the company's competitiveness in the market.

Keywords: employee adaptation, adaptation process, process rationalization, new employee, employee turnover, digitalization

Ráda bych vyjádřila své poděkování paní Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za její ochotu, cenné rady a čas, který mi věnovala při odborném vedení mé diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat společnosti greiner packaging slušovice s.r.o., která mi umožnila zpracovat tuto diplomovou práci. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegům ve společnosti, kteří mi poskytli potřebné informace a nabízeli konzultaci jednotlivých kroků. Velmi si vážím přátelského přístupu a času, který mi věnovali.

Nakonec bych chtěla poděkovat své rodině, která mi byla velkou oporou a podporovala mě po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŠTÍHLÁ VÝROBA	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDÍ VE VÝROBĚ	14
2 ADAPTAČNÍ PROCES	18
2.1 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	19
2.2 TVORBA ADAPTAČNÍHO PLÁNU	21
3 DIGITALIZACE	26
3.1 PROCES DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE	27
3.1.1 Digitální transformace v průmyslu.....	28
4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
5.1 PŘEDMĚT ČINNOSTÍ	35
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
5.2.1 Zaměstnanci	37
5.3 TRŽBY A ZISK SPOLEČNOSTI	37
5.4 VÝROBNÍ PROGRAM PROVOZU K.....	38
5.4.1 Výrobní technologie.....	39
5.4.2 Dekorační technologie	39
5.4.3 Výrobní proces	40
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO PRŮBĚHU ADAPTACE VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ	41
6.1 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU Z HLEDISKA PLATNÝCH SMĚRNIC FIRMY	42
6.1.1 Směrnice: Proces adaptace nového zaměstnance.....	42
6.1.2 Směrnice: Kontrolní seznam – nástup nového zaměstnance	43
6.1.3 Systémová podpora adaptačního procesu	47
6.2.1 Účastníci adaptačního procesu	48
6.2.2 Reálný průběh adaptačního procesu v porovnání se směrnicemi	50
6.2.3 Časová náročnost jednotlivých účastníků procesu adaptace.....	52
6.2.4 Počet nových výrobních pracovníků za období 2020–2022	53
6.3 ROZHOVORY S VEDOUcíMI VÝROBNíMI PRACOVNíKY	54
6.3.1 Požadavky na nový adaptační proces plynoucí z rozhovorů	56
6.4 SLABÁ MíSTA ADAPTAČNíHO PROCESU	58
6.5 MíRA FLUKTUACE VÝROBNíCH PRACOVNíKŮ VE SPOLEČNOSTI	59

6.5.2	Nástupy pracovníků výrobního provozu „K“	62
6.5.3	Odchody zaměstnanců výrobního provozu „K“	63
6.6	PŘIDĚLENÍ OOPP VÝROBNÍM PRACOVNÍKŮM NA PRACOVNÍCH POZICÍCH	67
6.6.1	Náklady na OOPP	68
6.7	VÝPOČET CELKOVÝCH NÁKLADŮ ADAPTAČNÍHO PROCESU	70
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	75
8	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	78
8.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	80
8.2	ANALÝZA RIZIK.....	80
8.3	NÁVRH NOVÉHO PROCESU ADAPTACE VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ	81
8.3.1	Přednástupní fáze	82
8.3.2	Nástup zaměstnance – první den adaptace.....	82
8.3.3	Druhý den adaptace.....	83
8.3.4	Třetí den adaptace	85
8.3.5	Čtvrtý den adaptace.....	86
8.3.6	Pátý den adaptace.....	87
8.3.7	Další týdny adaptace	87
8.5	NÁVRH ADAPTAČNÍ BROŽURY	91
8.5.1	Workpackage 1 – příprava vzhledové podoby brožury	92
8.5.2	Workpackage 2 – připravení a nadefinování datového modelu.....	93
8.5.3	Workpackage 3 – digitalizace adaptační brožury	94
8.6.1	Výpočet procesních časů a nákladů	94
8.7	DALŠÍ NÁVRHY V KONTEXTU DIGITALIZACE	96
8.7.1	Využití cloudové platformy SuccessFactors Onboarding.....	96
8.7.2	Online školení	97
8.7.3	Digitalizace plánu zapracování nového zaměstnance	98
8.7.4	Jazykové rozšíření plánu adaptace nového zaměstnance.....	99
9	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROJEKTU	100
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	104
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM GRAFŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

V dnešní době digitální transformace a průmyslu 4.0 je pro firmy stále důležitější mít vlastní inovační strategii a moderní technologie, které umožňují výrobu produktů nejen rychleji, ale také kvalitněji a efektivněji. V rámci těchto inovativních projektů jsou nově přijatí pracovníci klíčovým faktorem pro jejich úspěch, a proto je důležité, aby byli adekvátně připraveni na nové technologie a procesy. Diplomová práce se zaměřuje na problematiku racionalizace procesu adaptace pro nové výrobní pracovníky v kontextu digitální transformace firmy. Téma bylo vybráno s ohledem na aktuální potřeby podniku.

V rámci této práce je prováděna analýza současné situace v procesu adaptace nových zaměstnanců v podniku greiner packaging slušovice s.r.o. a jsou zkoumány specifické projevy problému v tomto konkrétním podniku. Na základě této analýzy jsou navrhována konkrétní opatření, která by mohla vést k vylepšení procesu adaptace a snížení fluktuace nových zaměstnanců.

Diplomová práce se skládá z dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části této práce jsou analyzovány koncepty jako štíhlá výroba, řízení pracovníků v rámci výrobního procesu, proces adaptace a digitální transformace. Tyto teoretické poznatky jsou získávány z literatury, odborných článků a online zdrojů a slouží jako teoretický základ pro praktickou část.

V praktické části této diplomové práce jsou detailněji prozkoumány personální směrnice adaptace nových zaměstnanců v rámci společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. Dále je provedeno porovnání těchto směrnic s aktuální praxí, což stejně jako rozhovory s vedoucími pracovníky výroby slouží k identifikaci případných slabých míst v procesu adaptace nových zaměstnanců. Je také zjištěna míra fluktuace nových zaměstnanců a vypočítány náklady na provoz adaptačního procesu, aby bylo možné vyhodnotit efektivnost procesu a jeho celkové náklady pro firmu.

Hlavním výsledkem projektové části je vytvoření nového adaptačního procesu a adaptační brožury pro výrobní pracovníky. Výstupy této fáze budou sloužit ke zlepšení procesu adaptace nových pracovníků v podniku greiner packaging slušovice s.r.o. Ty mají vysoký význam, neboť mohou vést k výraznému zlepšení výkonnosti podniku a snížení fluktuace nových zaměstnanců.

V závěrečné části práce jsou provedena finanční zhodnocení nového adaptačního procesu a navržena doporučení pro jeho další zlepšování.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je racionalizovat proces adaptace nových pracovníků výroby v kontextu digitalizace firmy greiner packaging slušovice s.r.o. Práce využívá poznatků z oblastí průmyslového inženýrství a řízení lidských zdrojů a je motivována potřebami této společnosti.

Práce bude rozdělena do teoretické a praktické části, přičemž teoretická část se bude soustředit na štihlou výrobu, řízení lidí ve výrobě, adaptační proces a digitální transformaci. Tyto poznatky budou získány z knižních zdrojů, odborných článků a online zdrojů a budou dále sloužit jako podklad pro praktickou část práce. Pro získání dat bude využita kombinace teoretických, empirických a analytických metod, včetně abstrakce, konkretizace, analýzy, syntézy, indukce a dedukce.

V praktické části bude nejprve zjištěn skutečný stav adaptace nových pracovníků ve firmě pomocí metod dotazování s fonetickým záznamem (audionahrávky), porovnáním personálních směrnic týkajících se adaptace s reálnou praxí, srovnáváním ukazatelů a analýzou písemných a obrazových informací. Dále bude použit Ishikawův diagram pro identifikaci slabých míst současného procesu.

V projektové části bude představen firmou zadaný projekt, přičemž bude využita i metoda projektového managementu RIPRAN čili nástroj pro analýzu možných rizik projektu. V projektové části bude navržen nový adaptační proces, který zobrazí procesní diagram, vytvořen harmonogram adaptačního období a navržena adaptační brožura zapracování. Kromě poznatků z analytické části bude čerpáno i z brainstormingu a snímků pracovního dne výrobních pracovníků. Bude také předložen návrh na digitalizaci adaptační brožury a další návrhy k digitalizování adaptačního procesu.

Diplomová práce je vzhledem ke svému účelu zaměřená na tvorbu adaptačního procesu bez předchozích kroků, jako např. získávání pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŠTÍHLÁ VÝROBA

Dle Armstronga a Taylora (2015) se štíhlou výrobou neboli „lean manufacturing“ rozumí metodika zlepšování procesů, jejímž zaměřením je omezování plýtvání a zajišťování kontinuity výroby s cílem přinesení kýžené hodnoty zákazníkům. Greene (2013) tento termín charakterizuje jako moderní techniku, jejímž účelem je neustálé snižování plýtvání ve všech formách a oblastech ve výrobě a respekt k zaměstnancům.

Chromjaková a Rajnoha (2011) popisují koncept štíhlé výroby jako proces, který ke tvorbě výrobků využívá klíčové podnikové principy, jako např. výrobu na objednávku, plynulý tok materiálu a informací, strategii nulové chyby ve všech procesech, mít znalé a zručné pracovníky atd. Dennis (2016) uvádí, že zaměřením štíhlé výroby jsou požadavky zákazníka a jeho spokojenost s produktem. Činnosti vedoucí k výrobě požadovaného produktu je možné pomocí procesní analýzy rozdělit následovně:

- Value Added (VA) – hlavní činnosti, které přidávají produktu hodnotu a jsou pro výrobu nutné;
- Non-Value Added (NVA) – též známé jako „muda“ činnosti, které nepřidávají produktu hodnotu, nepodporují hlavní činnosti a jsou plýtváním;
- Value Enabling (VE) – podpůrné činnosti, které jsou nezbytnou součástí procesu, jelikož pomáhají plnění hlavních činností.

Metodika štíhlé výroby se nejdříve zaměřuje na výrobní proces a eliminaci plýtvání v jeho průběhu. Následně je možné identifikovat příležitosti ke zlepšení kontinuity výroby, odstranění nevhodných postupů a zajištění neustálého zlepšování. K tomu se využívá různých nástrojů, jako např. 5S (pět základních pravidel pro zavedení štíhlé výroby a omezení plýtvání – odstranění nepotřebných věcí, uspořádání potřebných věcí, udržování pořádku, standardizace a dodržování zavedených postupů). Na základě těchto pravidel je možné vést s pracovníky dialog o tom, jak efektivně vykonávat práci. Pracovníci zapojení do štíhlé výroby jsou vedeni k pružnému, štíhlému myšlení, schopnosti přizpůsobit se změnám a nesení odpovědnosti za průběh a kvalitu výroby. (Armstrong a Taylor, 2015)

Z historického hlediska Greene (2013) uvádí, že za kolébku štíhlé výroby se považuje Japonsko, konkrétně firma Toyota. V 50. letech 20. století vedení této společnosti stanovilo jako prioritu podniku vyrábět co nejkvalitněji, nejefektivněji a s minimem odpadů.

V kontextu štíhlé výroby byl též definován pojem Kaizen, jehož významem je vylepšení či změna k lepšímu a jeho podstatou je zvýšení efektivity skrze zjednodušení procesů.

Poláková a Bobák (2013) uvádí, že štíhlá výroba nemá ovšem být jediným zaměřením firmy v rámci lean managementu. Pokud chce správně a na poprvé vykonávat pouze potřebné činnosti, které vedou ke spokojenosti zákazníka s minimem práce, a nezvyšovat hodnotu produktu, je nutné se zaměřit i na další oblasti „leanu“. Těmi jsou kromě štíhlé výroby i štíhlé myšlení, štíhlá logistika a štíhlá administrativa. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Chromjaková (2013), která zdůrazňuje, že pojetí lean filosofie by mělo být komplexní v rámci celého podniku.

Integrace metodiky lean managementu do řízení firmy přináší nesporné výhody, jako např. až třikrát větší objem produkce výrobků při využití polovičního objemu výrobních kapacit. Těmi jsou zásoby, strojní zařízení, zaměstnanci, výrobní plochy a dodavatelé. (Keřkovský a Valsa, 2012)

1.1 Řízení lidí ve výrobě

Liker a Meier (2016) uvádí, že v posledních desetiletích je již poměrně známý trend „lidi jako ten nejcennější zdroj podniku“. Alternativní interpretaci uvádí i Blštáková a kol. (2020), tedy že cesta k zákazníkovi vede přes zaměstnance. Podstata této myšlenky je různou formou zakomponována v mnoha firmách, jakožto součást firemní politiky a vůdčí motiv.

V praktickém slova smyslu označují Samolejová a Lampa (2020) zaměstnance jako klíčový výrobní faktor firmy, jehož cena (mzda) je vzhledem k poptávce zaměstnanců na trhu práce dlouhodobě rostoucí. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Hitka, Kozubíková a Potkány (2018), kteří označují zaměstnance jako nejdůležitější faktor v každém podnikání, kterému je nutné věnovat náležitou pozornost. Pro udržení zaměstnance ve firmě je důležité umět rozpoznat jeho motivační potřeby, jelikož předpokladem vysokého výkonu je správná motivace.

Většina společností sice bere řízení lidských zdrojů velmi vážně, ale v praxi je naráženo na poměrně mnoho nedostatků. Často při hlubším zkoumání vyplývá, že lidé nemají potřebné zázemí pro výkon své práce či dokonce nejsou schopni zvládnout ani ty nejjednodušší úkoly. Pokud jsou pro firmu zaměstnanci skutečně tím nejdůležitějším zdrojem, jak je často zmiňováno zejména při nábořech, je nutné si stanovit postupy, jak prohlubovat jejich schopnosti. Autoři důrazně upozorňují, že ve většině firem naprosto chybí účinné metody rozvíjení pracovníků. Je též naprosto běžné, že i když má firma zavedené

vzdělávací programy a využívá přitom „štlhlé“ programy či metodu Six Sigma, valný počet pracovníků se stejně naučil svou práci (neorganizovaně) postupem času – školení sice mohou být zajímavě zpracovaná, ale často postrádají přímý vztah s každodenními pracovními povinnostmi. (Liker a Meier, 2016)

Dle Armstronga a Taylora (2015) je strategické řízení lidských zdrojů o sladění lidí se strategickými a provozními nároky firmy. Týká se to tak především získání a udržení potřebných pracovníků a jejich efektivního využití. Za cíl řízení lidských zdrojů považují zajištění konkurenční výhody skrze dlouhodobé získávání, stabilizaci a rozvíjení výkonných pracovníků, kteří budou mít hlubší a širší znalosti, a dokáží tak maximalizovat svůj přínos pro firmu. Takové lidi by se měla firma pokusit zaujmout tím, že jim dokáže nabídnout lepší pracovní příležitosti, podmínky a benefity než konkurence, a svým pozitivním přístupem psychologicky navodit s potenciálními uchazeči vzájemné pouto, důvěru, loajálnost, zvýšenou angažovanost a očekávání. Pokud se tento plán podaří, musí firma vědět, jak si tyto pracovníky udržet.

V rámci cílů projektování lidských zdrojů v kontextu Průmyslu 4.0. tvrdí Chromjaková, Tuček a Bobák (2017), že je vhodné zaměřit se na minimalizování počtu zaměstnanců, kteří jsou integrováni u digitalizovaných a automatizovaných technologií, zajistit dostatek odborně kvalifikovaných pracovníků k výrobním operacím typu „člověk-člověk“ a „člověk-stroj“ a synchronizovat požadavky na pracovníka mezi výrobním systémem a cloudovými technologiemi.

1.1.1 Fluktuace zaměstnanců

Hardyn (2021) zmiňuje, že slovo fluktuace pochází z latinského výrazu fluctuare, což znamená pohyb sem a tam. Zjednodušeně popisuje fluktuaci jako situaci, kdy původní pracovníci odchází a noví je střídají. Armstrong a Taylor (2015) fluktuaci definují podobně, a to tak, že fluktuace není pouze o odchodech zaměstnanců, ale i o nových příchodech, které do fluktuace zahrnuje. Fluktuaci zaměstnanců tedy charakterizují jako pohyb zaměstnanců v organizaci v celkovém konceptu. Vnoučková (2013) ovšem definuje fluktuaci jako odchod zaměstnance z organizace bez ohledu na pozdější obsazení daného místa.

Odchody zaměstnanců z organizace považují Armstrong a Taylor (2015) za problematrické a nákladné. Firma by měla odchody měřit a vyčíslovat náklady, které jsou s tím spojeny, aby mohla predikovat budoucí ztráty a zaznamenávat příčiny odchodů pracovníků z organizace

s vidinou možného řešení. Klasickou metodou měření odchodů zaměstnanců z firmy je dle Armstronga a Taylora (2015) následující vzorec určení míry odchodů:

$$\text{míra odchodů} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců během určitého období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100 \quad [\%]$$

Tento výpočet je jednoduchý, potíž ovšem je v tom, že nejsou rozlišovány pozice, oddělení či doba pracovního poměru. I přesto, že je tato metoda hojně v praxi využívána, jelikož je nejjednodušším východiskem k předpovídání budoucí potřeby a ztrát, je vhodné tento ukazatel doplnit např. mírou přežití pro lepší identifikaci problémů získávání a stabilizace zaměstnanců.

Běžná norma míry fluktuace v České republice je 15 %. Za zdravou míru odchodů se považuje rozmezí 5-7 %. Za nejkritičtější období odchodu lze považovat zkušební dobu a první rok zaměstnaneckého poměru, kdy dobrovolně odchází až 65 % zaměstnanců. Příčinou fluktuace může být nízká mzda, nedostatek motivace, nízká loajalita, nevyhovující vedení, nedostatečný work-life balance či malý osobní rozvoj. Nejvíce zasažené bývají výrobní pozice, jako např. dělník, skladník, řidič, nebo pozice vysoce žádané, jako např. IT specialista či technik. (Hardyn, 2021)

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že míra přežití udává procentní podíl odchozích zaměstnanců z určité skupiny zaměstnanců přijatých:

$$\text{míra přežití} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří zůstali v organizaci po určitou dobu}}{\text{počet zaměstnanců, kteří byli během určitého období přijati}} \times 100 \quad [\%]$$

V rámci vyčíslování nákladů spojených s fluktuací je nutné jejich správné vyčíslení, které vede k řešení těchto nežádoucích odchodů. Při vyčíslení Armstrong a Taylor (2015) doporučují uvážit následující faktory:

- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony);
- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.);
- přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zapracování);
- přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace);
- náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeři vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;
- ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení;
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování;

- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.

Reiß (2014) zmiňuje, že jelikož se náklady na fluktuaci odlišují z hlediska pracovních pozic, nestačí provést jednu kalkulaci a náklady generalizovat. Vzhledem k náročnosti daných pozic se bude pracovní místo hůře obsazovat a náklady budou vyšší. Z toho důvodu je nutné počítat kalkulaci nákladů na jednotlivé pracovní pozice v organizaci samostatně.

Důvody odchodů pracovníků z organizace dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jsou rozebrány v analytické části v kapitole 6.5.3.

Dle Armstronga a Taylora (2015) má na fluktuaci velký vliv adaptační proces. Toto tvrzení dokládají hlavními cíli adaptace:

- úspěšné zvládnutí prvních náročných týdnů pracovníka,
- vytvoření příznivého vztahu a postoje k firmě s cílem stabilizace pracovníka,
- dosažení za co nejkratší dobu požadovaného výkonu pracovníka,
- snížení pravděpodobnosti pracovníkovy odchodu z firmy.

2 ADAPTAČNÍ PROCES

V rámci řízení lidských zdrojů může vedení díky moderním systémům řízení důsledně analyzovat hodnoty svých zaměstnanců/uchazečů, jejich zkušenosti, které získali z předchozích zaměstnání, a jejich očekávání. Tyto systémy řízení, mezi které patří např. adaptační řízení, nejen že zkoumají člověka ve firmě u výrobní linky, ale též se zaměřují na jeho osobnost, potřeby, aspirace a hodnoty. Zájem ze strany vedení pak navozuje pocit výjimečnosti ze strany zaměstnance a probouzí jeho iniciativu. (Blšáková a kol., 2020)

Cíle adaptačního procesu definovali Armstrong a Taylor (2015) následovně:

1. snaha pomoci pracovníkovi zvládnout počáteční fázi po nástupu;
2. pozitivně ovlivňovat postoj a vztah pracovníka k organizaci;
3. dosažení žádoucího pracovního výkonu nového zaměstnance v co nejkratším čase;
4. snížení pravděpodobnosti pracovníkova odchodu z organizace.

Urban (2013) uvádí, že proces adaptace začíná ve chvíli, kdy dojde k uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dle Vronského (2012) jde o období cca 3 měsíců, tedy státem garantované zkušební doby, během které dochází k osvojování nových pracovních postupů a dalšího pracovních činností takovým způsobem, aby je mohl vykonávat řádně a samostatně. Němec, Bucman a Šikýř (2014) definují adaptační proces jako procedury informování, odborného zapracování a sociálního začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání, jehož výsledkem je adaptovaný pracovník, který má vytvořené vztahy na pracovišti a je připravený vykonávat požadovanou práci s požadovanými výsledky.

Němec, Bucman a Šikýř (2014) rozdělují adaptační proces na formální a neformální, tedy na systematické začlenění pod vedením určeného vedoucího pracovníka či manažera a na volné formování ostatními spolupracovníky. Bernardová (2015) též rozděluje adaptaci na dvě oblasti, a to na adaptaci řízenou a spontánní. Firmám doporučuje především řízenou adaptaci, jejímž cílem je maximalizovat pracovní spokojenost, snížit náklady na fluktuaci pracovníků, zacílení adaptace na všechny potřebné skupiny a urychlení procesu adaptace.

Za fáze adaptačního procesu považuje Kocianová (2010):

- přednástupní fázi – zahrnuje získané zkušenosti před nástupem do nového zaměstnání, postoje a hodnoty člověka a rozhodnutí se pro dané pracovní místo,

- nástupní fázi – období od nástupu zaměstnance na danou pracovní pozici a konfrontace jeho očekávání s očekáváním organizace,
- integrační fázi – zvládnutí odborné a sociální integrace do organizace,
- fázi plného členství – nový pracovník se stává plnohodnotným členem organizace.

K prokázání úspěšnosti adaptace je zásadní systematické shromažďování metrik, které byly pro tento účel stanoveny jako zásadní. Příkladem vhodných podnikových metrik ke sledování jsou nejen míra přežití a míra odchodů pracovníků včetně nákladů s tím spojených, ale také proaktivita zaměstnanců, náklady na adaptaci, kvalita produktů či produktivita pracovníků, kterou ovlivňují faktory jako jejich spokojenost nebo zlepšení znalostí a dovedností na základě školení. (Noe, 2020)

2.1 Řízení adaptačního procesu

Systematickým řízením adaptačního procesu firma novému pracovníkovi usnadňuje orientaci v novém pracovním prostředí, seznamování s novou prací a vytváření vztahů s nadřízenými a spolupracovníky. (Tajemství úspěšné adaptace, 2015)

Makhmudova, Bikulova a Eremina (2019) tvrdí, že adaptace zaměstnanců ve firmě by měla být chápána jako komplexní systém, na který můžeme nahlížet z pohledů procesu a výsledku. Procesem je myšleno usnadnění nástupu zaměstnance do funkce pomocí určitých nástrojů a seznámení se s firemní kulturou. Výsledkem je předpokládaný zisk, který přinese fungující tým nových pracovníků, kteří si prošli „adaptační cestou“ do podniku.

Liker a Meier (2016) uvádí, že snaha vychovávat schopné lidi by měla být v první řadě skutečná, nejen napsaná ve vizi společnosti. Jamile bude firma přistupovat k zaměstnancům s upřímným zájmem, vytrvalostí a s přihlédnutím k jedinečnosti každého člověka, dokáže pomocí různých metod z nich dostat to nejlepší. Pokud totiž budou pracovníci dobře umět základy své práce, začnou přicházet s inovacemi a budou při práci dále růst.

Bernardová (2015) uvádí, že nejjednodušší podobou pro řízení období adaptace je plán adaptačního období, který obsahuje konkrétní úkoly, jejich výstupy a odpovědné osoby, kterými jsou personální oddělení, přímý nadřízený (vedoucí pracovník), patron nového pracovníka a spolupracovníci. V rámci adaptačního procesu jsou nutné průběžné kontroly od patrona a personálního oddělení skrze záznam o plnění konkrétních úkolů. Na konci adaptačního období je provedeno závěrečné hodnocení, které provede vedoucí pracovník společně s personálním oddělením. Výstupem adaptačního procesu je adaptovanost

pracovníka, kterou zjistí vedoucí pracovník mimo jiné i osobním rozhovorem. Podobný pohled na vyhodnocení adaptačního období má i Dvořáková (2012), která uvádí, že adaptovanost pracovníka by měl posuzovat jeho přímý nadřízený, kolegové či vedoucí organizační jednotky v rámci průběžného a konečného hodnocení adaptačního procesu. Stejně tak je vhodné doplnit jejich pohled názorem daného nového zaměstnance, který by měl sdělit především svému vedoucímu a personálnímu oddělení, jak je spokojený se svou adaptací a co mu případně chybělo. K sdělení spokojenosti doporučuje Armstrong a Taylor (2015) využít strukturované dotazníky, rozhovory či jejich kombinaci.

Podle Chernysh a Kozyk (2021) je zavedení adaptačního řízení z hlediska jeho komplexnosti poměrně složitý úkol, jelikož výslednou formu ovlivňuje mnoho aspektů, např. počáteční náklady, produktivita práce, fluktuace zaměstnanců či podniková kultura. Pokud ovšem chce mít organizace efektivního pracovníka v co nejkratším čase, doporučuje Gajda (2019) nastavit adaptační proces dostatečně kvalitně. Právě kvalita adaptačního procesu, kterým si zaměstnanec projde, určuje jeho efektivitu na pracovišti. Absence adaptačního procesu může mít za následek nežádoucí jevy, jako např. prostoje zaměstnance, šikana na pracovišti či fluktuace. Je proto důležité, aby se nováčci uměli přizpůsobit své nové roli, úkolům na pracovišti, členům týmu a managementu. Příprava zaměstnance na plnění svých profesních povinností by měla být tedy záměrně plánována a prováděna na základě aplikace různých metod a přístupů.

Tento názor rozvádějí Chernysh a Kozyk (2021) tvrzením, že smyslem adaptačního procesu není pouze představení firmy a standardů dané práce, ale měl by být též nástrojem k formování chování a ztotožnění se s firemní kulturou. Aspekt firemní kultury je pro nové pracovníky obzvláště důležitý, jelikož ovlivňuje vnímání nových hodnot, pracovních pravidel a pocit sounáležitosti s určitou sociální skupinou. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že firemní kultura souvisí se vším, co firma dělá, tedy jakým způsobem ovlivňuje chování lidí a jak vytváří a uskutečňuje programy rozvoje firmy s ohledem na politiky a postupy v řízení lidských zdrojů. Zahrnuje normy, hodnoty, postoje, přesvědčení a předpoklady, které určují způsob chování lidí a vykonávání jejich práce. Firemní kultura nastiňuje sdílený systém významů jako základ komunikace a vzájemného pochopení. Pokud dojde k nepochopení, může být efektivnost organizace významně oslabena.

Stacho a kol. (2017) jsou podobného názoru, jelikož zdůrazňují nutnost propojení požadovaných hodnot, postojů a pracovního chování s jednotlivými činnostmi v řízení

lidských zdrojů. Tím dojde k pozitivní odezvě zaměstnanců na organizační kulturu firmy, zakotvení v chování a následné sdílení společně s šířením těchto hodnot.

Kocianová (2010) definuje v rámci řízení adaptačního procesu i jeho nástroje, kam řadí adaptační akce v podobě setkání nových zaměstnanců, informační a písemné materiály s informacemi typu např. příruček pro nového zaměstnance a příruček pro mentory a nadřízené, či kvalifikační opatření (= adaptační plán), což popisuje jako zapojení nových pracovníků do tréninkových programů, kde jsou seznamováni s novými pracovními úkoly. Pokud má firma více poboček, doporučuje i seznamovací akce mezi nimi. Dále zmiňuje, že využitím těchto nástrojů může firma pomoci novému pracovníkovi zmírnit stres z nové práce a pomůže minimalizovat zátěž jeho spolupracovníků.

2.2 Tvorba adaptačního plánu

Pilařová (2016) tvrdí, že pro řízení adaptace je nutné vytvořit tzv. plán adaptace. Díky tomu bude adaptace pracovníka probíhat efektivně a systematicky. Adaptační plán je tvořen z:

- kompetencí, kterých má zaměstnanec v rámci své pracovní pozice dosáhnout;
- termínů, kdy má kompetencí dosáhnout;
- způsobu dosažení kompetencí;
- osob odpovědných za proškolení pracovníka;
- vyhodnocení úrovně dosažené kompetence.

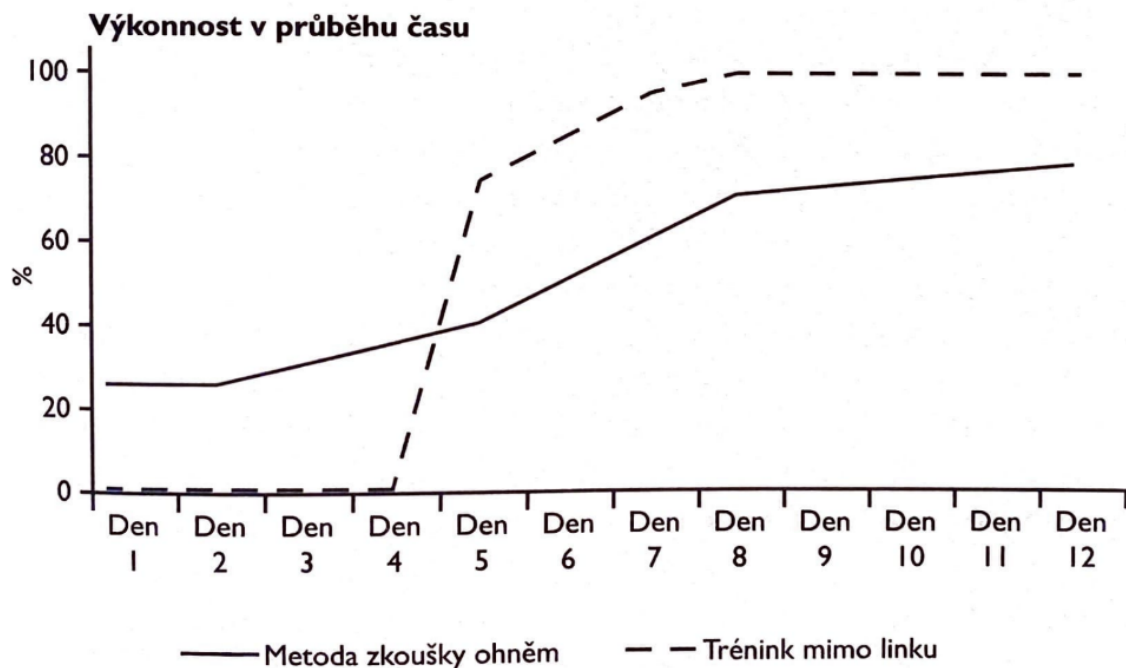
Adaptační plán též slouží k vyhodnocení úspěšnosti adaptace nového pracovníka a k posouzení efektivity celého procesu. Adaptační plán může sloužit také jako podklad pro rozhodnutí, zda má zaměstnanec v organizaci zůstat, nebo zda s ním má být ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Pokud je rozhodnuto o setrvání zaměstnance, lze vytvořit plán dalšího rozvoje zaměstnance a stanovení jeho odměny (Pilařová, 2016)

Obecný pohled na návrh adaptace zaměstnanců popisuje Chikazhe a Nyakunuwa (2022) tvrzením, že vedení by se mělo soustředit na zaškolení zaměstnanců, jejich motivaci a zajištění podpory interní komunikace mezi všemi úrovněmi v organizační struktuře tzv. obousměrnou komunikací. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že jedním směrem umožňují systémy a procesy komunikace informovat pracovníky o skutečnostech, které se jich dotýkají. Ve druhém směru umožňují pracovníkům vyjádřit svůj názor ke zmíněným skutečnostem.

Měrtlová (2014) doporučuje zaměřit se již při konkrétní tvorbě adaptačního plánu na několik oblastí. Především by měl být zaměstnanec seznámen s historií společnosti, jejím zaměřením a s cíli, kterých chce společnost dosáhnout. Dalším krokem by měla být adaptace na spolupracovníky a firemní kulturu. Poté je na místě zaměstnance seznámit s pracovní náplní a pracovními činnostmi. Nedílnou součástí je též seznámení s lidmi, kteří jsou za celý proces adaptace zodpovědní.

Liker a Meier (2016) v rámci seznámení se s pracovními činnostmi uvádí nutnost rozlišovat trénink na každé pracoviště zvlášť, pokud je ve výrobě firmy vícero pracovišť různého typu např. lisovna, montáž atd., a na „elementární dovednosti“, které tvoří velkou většinu všech aktivit na pracovištích. Bernardová (2015) doporučuje provést analýzu pracovních pozic, díky které je možné odhalit obsažnost jednotlivých činností a celkovou náročnost dané pozice.

Pro praktický nácvik doporučují Liker a Meier (2016) zprostředkovat novým pracovníkům video se simulací dané činnosti, kde je vše dopodrobna rozebráno, a následně si danou činnost vyzkoušet na tréninkovém pracovišti ideálně v potřebném rytmu, který může udávat např. metronom. Zde by měl školitel nové pracovníky pozorovat a dávat jim doporučení a tipy. Po dostatečném nácviku je vhodné nové pracovníky prozkoušet. Cílem je úspěšné zvládnutí úkolu předepsaným způsobem a v daném časovém limitu. Tento důkladný přístup významně zkracuje celkovou dobu zácvičení a snižuje celkové ztráty v porovnání s metodou, kdy se pracovníci podstatné dovednosti učí sami a vlastním tempem přímo na lince, tzv. „zkouška ohněm“. Mimo nižší produktivitu u přístupu „zkoušky ohněm“ hrozí i zvýšená pravděpodobnost problémů kvality výrobků či pracovních úrazů. Z toho vyplývá, že pokud bude firma šetřit na kvalitním zaučení svých nových pracovníků, budou ztráty ve výsledku větší, než když na počátku investuje do kvalitního zaškolení. Toto tvrzení, které by ovšem nemělo být generalizováno, je zobrazeno v grafu č. 1.



Graf 1 Srovnání hypotetického růstu výkonnosti zaměstnance učícího se mimo výrobní linku s pracovníkem učícím se přímo během práce (Liker a Meier, 2016)

Koubek (2015) nastiňuje další pohled na tvorbu adaptačního plánu zakomponováním následujících bodů v určitých časových okamžicích:

- před nástupem do organizace – předání vybraných dokumentů s důležitými informacemi a podpurných materiálů, udržování kontaktu, řešení osobních problémů typu ubytování v místě zaměstnání;
- den nástupu do zaměstnání – intenzivní předání informací, prohlídka objektu organizace, seznámení se spolupracovníky, patronem pro období adaptace, seznámení s pracovní pozicí nového pracovníka, praktické zkoušení pracovních úkolů a rozhovor s nadřízeným;
- první týden – školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, další vstupní školení, zaměstnanec již zná základní informace z průvodních materiálů, rozhovor s personalitou a nadřízeným o průběhu adaptace, dozor od nadřízených a spolupracovníků, pracovník zjišťuje, na koho se obracet v typových situacích;
- druhý týden – pracovník zvládá plnit pracovní úkoly, další kontakt s personalistou a nadřízeným o průběhu adaptace;

- třetí a čtvrtý týden – další školení týkající se pravidel v organizaci či benefitů, další kontakt s personalistou a nadřízeným o průběhu adaptace;
- druhý až pátý měsíc – pracovník dostává všechny úkoly týkající se jeho pracovní pozice, další kontakt s personalistou a nadřízeným o průběhu adaptace, další školení týkající se jeho pracovní náplně, např. školení o produktivitě;
- šestý měsíc – zhodnocení dosavadního pracovního výkonu a stanovení plánů do budoucna.

Podobný pohled jako Koubek (2015) má i Kocianová (2010), která poukazuje na nutnost zařazení odborných vzdělávacích aktivit pro konkrétní pozici a možnost plánu rotace pracovníka, kdy by pracovník si vyzkoušel během nástupu do zaměstnání práci na všech pracovních pozicích, pokud je to v organizaci možné. Dále doplňuje, že podpůrné materiály mohou obsahovat informace o organizaci, např. její postavení na trhu, tradice a vize, organizační strukturu, kontakty na pracovníky, pracovní podmínky v organizaci, základní normy atd.

Noe (2020) uvádí, k efektivnímu předání informací novým pracovníkům je vhodné využívat metody, jako jsou přednášky (prezentace), audiovizuální techniky, praktické ukázky, samoučení, simulace, případové studie a hry. Do těchto metod dále doporučuje zakomponovat např. otevřené otázky související s obsahem daného školení jako podklad pro diskuzi, vytvořit kreativní aktivity vztahující se k obsahu školení, ukazovat referenční vzorky pro pochopení rozdílu mezi kvalitou a nekvalitou či zapojit virtuální realitu, pokud je to možné.

Štěpán a Tejnorová (2015) poukazují na řadu chyb, kterých by se firmy měly vyvarovat při tvorbě adaptačního plánu:

- přehnané investice do adaptačních aktivit top managementu na úkor nových výrobních pracovníků;
- hodně administrativy;
- ledabylý přístup k novým pracovníkům, kteří v důsledku nedostatečné podpory ztratí motivaci;
- nedodržování pravidel slušného chování, jehož důsledkem je problematická spolupráce;

- úmyslné porušování pracovních postupů a pravidel z řad vedoucích adaptace, které vede ke snížení pracovní morálky nového pracovníka;
- nedostatek praktických ukázek a informací od vedoucích pracovníků, což má často za následek zmetkovitost;
- zaučení nového pracovníka jiným novým pracovníkem, který ještě nemá dostatečnou zkušenost s pracovními postupy a procesy.

Za chybu Noe (2020) považuje i neposkytnutí zpětné vazby. Pokud vedoucí nesdělí především novému pracovníkovi svůj pohled na jeho průběžnou práci z hlediska např. plnění výkonnostních standardů, mohou nastat problémy. Zaměstnanec může vědět, že dělá svou práci kvalitně, ale už nemusí tušit, že jeho výkon nesplňuje standard, a je tak ohroženo jeho setrvání v podniku. Proto je důležité průběžně sdělovat zaměstnancům podrobné informace týkající se jejich efektivního i neefektivního výkonu, nejen během ročního hodnocení výkonu.

3 DIGITALIZACE

S projevy digitalizace přicházíme do kontaktu každý den. Týká jak každodenního života, tak oblastí podnikatelských subjektů a veřejné správy. Často se setkáváme s averzí k novým vymoženostem, jelikož přináší změny, na které musíme umět reagovat a učit se s nimi fungovat. Nicméně je vhodné se nesoustředit pouze na toto teoretické negativum a „nestrkat hlavu do písku“, ale vnímat především i to pozitivní, co tyto změny přináší. Např. díky digitalizaci již nemusíme chodit na poštu posílat telegramy, ale můžeme skrze mobilní telefony poslat zprávy v jakoukoli denní či noční hodinu a ještě často zdarma, použijeme-li mobilní aplikace. Digitalizace není jen nějaká záležitost IT oddělení, kterou bychom měli nuceně trpět, ale je to cesta k ulehčení a zpestření života, stejně jako postupná cesta k přežití. (Veber a kol., 2018)

Rejzek (2023) definuje digitalizaci jako efektivní delegování různých úkonů na stroje a technologie. Lidská síla je nahrazována sítí programově řízených procesů s cílem minimalizovat interakci s pracovníkem, který může být využit na efektivnější práci. Jinými slovy dochází k výrazné redukci osobní participace na některých procesech, které je možné přesunout do online prostoru.

Veber a kol. (2018) popisují digitalizaci jako obecný výraz pro současný trend enormního nasazování technických a softwarových prostředků, které jsou hardwarově, komunikačně a softwarově propojeny v kyberprostoru a jsou zabezpečeny proti ztrátám, únikům a kybernetickým útokům. Její podstatou je zachycení reality (dat, obrazu, zvuku atd.) digitálně pomocí posloupnosti číselných údajů. Data vznikají při fungování výrobních zařízení a systémů. Ta jsou zachycována čidly a snímači a jsou přenášena pomocí internetu či rádiovými a komunikačními sítěmi do velkoobjemových uložišť dat (big data) existujících nejčastěji v cloudové podobě. Výsledná kvalita dat je pak závislá na softwaru, který je schopen zachycovat, ukládat, analyzovat atd. tato získaná data tak, aby byla přínosnou a kvalitní informací pro řízení podniku.

Digitalizace má i svá rizika. Veber a kol. (2018) uvádí, že např. expanzí obrovského množství dat může dojít k ohrožení a zneužití soukromí přispěvatelů. Joura (2023c) doplňuje další rizika, jako např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků a s tím spojená potřeba proškolení stávajících zaměstnanců, nevhodně nastavené strategické plánování, nedostatečná bezpečnost dat či odcizení zaměstnanců z důvodu zrušení pracovních míst, které nahradila automatizace.

3.1 Proces digitální transformace

Nástup digitalizace je označován jako „digitální revoluce“, která započala počátkem milénia. V tomto období začalo nahrazování analogových technologií právě digitálními, které probíhá dodnes. Přínosem digitálních technologií je možné nakládání s obrovským množstvím dat, posun od mechanických výrob k automatizovaným a nahrazování rutinní práce automaty. Objevuje se i pojem „smart – chytrý“, který označuje objekt (např. telefon), který má v sobě zabudovanou technologii umožňující využívat velké množství dat. (Veber a kol., 2018)

Joura (2023a) definuje digitální transformaci jako integraci digitálních technologií do veškerých oblastí podnikání vedoucí k podstatným změnám fungování společnosti a poskytování hodnot zákazníkům.

Proces digitální transformace, který představuje vývoj budoucích událostí, probíhá v současné době velmi rychle. Každou minutou jsou připravovány nové záměry, na trh putují nové aplikace, vyvíjí se nové produkty apod. Na druhou stranu proces implementace digitalizace, který se zabývá již nastalými či aktuálními událostmi, je pozvolný a asymetrický. (Veber a kol., 2018)

Berlak, Hafner a Kuppelwieser (2021) uvádí, že téma digitalizace se v posledních letech dostává do popředí zájmů. Digitalizační technologie jsou celosvětově vnímány jako efektivní cesta ke zvyšování produktivity. Dosud však nejsou hojně využívány i přes jasné výhody, které přináší. Palumbo, Casprini a Montera (2022) souhlasí, že digitalizace přináší velké výhody jako např. zvýšení bezpečnosti organizačních úkolů, jednodušší přizpůsobení se pracovnímu místu či zmíněné zvýšení produktivity, nicméně poukazují i na problémy spojené s digitalizací, jako je vytváření časového tlaku, zvýšení závislosti na technologiích apod.

Veber a kol. (2018) tvrdí, že digitální transformace probíhá v ČR ve dvou rovinách – v privátním sektoru, který realizuje různé aplikace, a ve vládních organizacích. Ty realizují část aktivit v rámci digitalizace veřejné správy a část v programech na podporu rozvoje digitalizace v ČR. Digitalizace tak probíhá za poslední roky ve třech dimenzích:

- a) globální rozšiřování – realizuje se primárně ve vyspělých zemích, ale je určitý potenciál zavádět digitalizaci i v méně vyspělých zemích, pokud mají přístup k internetu;

- b) průsakové rozšiřování – proces digitalizace „prosakuje“ do všech odvětví každodenního a pracovního života, což podporuje automatizaci, tedy nahrazení lidských činností roboty, automaty a počítačovými programy;
- c) modifikační aplikace – cílem je zefektivnit současné způsoby vykonávání činností snadnější a úspornější cestou.

3.1.1 Digitální transformace v průmyslu

Termín „Digital Lean Manufacturing“ představuje dle Powella, Lodgaard a Dreyer (2020) nový přístup ke štíhlé výrobě kombinující štíhlé myšlení a praxi za použití nových inovativních digitálních technologií a konceptů Průmyslu 4.0. Dle Joury (2023b) je hlavním cílem digitální transformace v průmyslu snižování nákladů, zlepšování efektivity a zvyšování konkurenceschopnosti firem.

Vyhnanovský (2017) upozorňuje, že pokud je vedení podniků zkosnatělé, lidé mají odpor ke změnám či není dostatek financí na investice, společnosti se budou digitálně rozvíjet velmi pomalu nebo vůbec, což může ohrozit právě jejich konkurenceschopnost. Skutečnost je ovšem taková, že implementace digitalizace se odvíjí především na základě hospodářských výsledků firem a odhadu celkových nákladů na pracovníka v porovnání s automatizací, takže ne každá firma v současné době vyhodnocuje digitalizaci jako přínosnou.

Kašpar (2020) na druhou stranu uvádí, že vzhledem ke koronavirové situaci si mnoho firem uvědomilo důležitost digitalizace. Někteří pracovníci se totiž ocitli okamžitě bez přístupu ke své práci, což představovalo pro firmy velký problém. Firmy, které již byly více digitalizované než konkurence, byly lépe připravené a flexibilnější na nastalou situaci a nemusely se potýkat např. s existenčními problémy z tohoto hlediska. Už jen samotná digitalizace dokumentů významně přispěla k lepšímu chodu firem v nenadálém koronavirovém režimu.

Dle Vebera a kol. (2018) mnohé firmy konkurenční výhodu v digitalizaci každopádně spatřovaly již v prvotních dobách nástupu tohoto trendu, tudíž digitální transformace se stala podstatnou etapou pro další jejich vývoj. Ve firmách zaměřujících se na hmotnou výrobu se digitální transformace dá chápat jako změny v technologiích, nasazování robotizace, senzorů, 3D tisku, internet věcí, big data, cloudy, prvky umělé inteligence atd., které jsou zaváděny v důsledku přizpůsobování se požadavkům zákazníka a situaci na trhu. Podobný názor zastává i Joura (2023b), který tvrdí, že využíváním průmyslových robotů a strojového

učení společnosti dokáží snížit chybovost výroby a zvýšit svou produktivitu. Navíc dodává, že digitální transformace přináší též možnosti pro lepší řízení zásob a plánování výroby, jelikož prediktivní analýza a řízení zásob pomáhá výrobním společnostem předvídat poptávku po výrobcích a flexibilně tak výrobu upravovat. Tím společnosti dosahují zlepšení efektivity výroby a snížení nákladu na skladování. Pokud firmy do technologií jako je internet věcí, umělá inteligence a automatizace investují a zaimplementují je do svých procesů, povede to kromě již zmíněných výhod i k lepšímu zákaznickému zážitku, což by měl být jeden z cílů každé společnosti.

3.2 Digitální gramotnost

Nikou, De Reuver a Mahboob Kanafi (2021) zdůrazňují, že informační a digitální gramotnost jsou vnímány jako klíčové strategické zdroje a dovednosti organizace, které pracovníci musí získat pro výkon jejich práce. Palumbo, Casprini a Montera (2022) vysvětlují, že vzdělávací programy zaměřené na budování digitální gramotnosti jsou v dnešní době klíčové k udržitelnosti především malých a středních firem z ekonomického hlediska. Jak totiž zmiňuje Neumajer (2017), v dnešním pojetí digitální gramotnosti je práce s počítačem jen okrajovou a poměrně samozřejmou záležitostí. Díky neustálému vývoji technologií se totiž požadavky na digitální gramotnost zvyšují a to především na jejich používání v pracovním životě. V ideálním případě by pracovník neměl být jen uživatelem určitých nástrojů, ale měl by i rozumět principům technologií na pozadí a umět do určité míry dané prostředí ovlivňovat, upravit a vytvářet. V současné době je ale dle Carmi a Yatese (2020) primární zahrnout do dnešní digitální společnosti co nejvíce lidí, aby se eliminovala tzv. „digitální propast“ a srovnala se digitální gramotnost na obecně očekávanou úroveň. Digitální propast je termín, který vyjadřuje zaostávání lidí za technologickým pokrokem.

3.3 Digitalizace dokumentů

Blštáková a kol. (2020) uvádí, že digitalizace v personálním řízení má dvě fáze. První fází je integrace fyzických vstupů do digitálních systémů a druhou fází je myšlena redefinice hodnot pro zákazníka. Veber a kol. (2018) zmiňují, že digitalizace dokumentů je častou aplikací digitalizace ve většině firem. Přestože je v současné době stále vyžadována ve specifických oblastech papírová podoba dokumentů, které je nutné uchovávat a archivovat, přechází se postupně na elektronické dokumenty opatřené v případě potřeby digitálním podpisem. Digitalizované dokumenty mají mnoho výhod. Kromě toho, že je není

nutné hledat v archivu nebo na jiných místech, lze je zpracovávat v pohodlí kanceláře na počítači. Důležitější výhodou však je, že lze s digitálními dokumenty pracovat opakovaně a upravovat je podle potřeby. Za významné ulehčení práce považují autoři:

- funkci tzv. „vytěžování“ dokumentů, což vysvětlují jako výběr definovaných údajů z dokumentu, které jsou následně importovány do dalších systémů firmy;
- automatické připomínání důležitých milníků ve specifických dokumentech;
- diferencovaný přístup k dokumentům spojený s přiřazováním rolí v následné práci s nimi (pouze čtení, doplňování, změny...);
- přehled o změnách, aktuální podobě a schvalování dokumentů.

Kašpar (2020) doporučuje digitalizovat dokumenty formou přesunutí do cloudu, načež je pak možné si je zpřístupnit odkudkoli na světě.

4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla věnována vzhledem k prolínání problematiky z oblastí průmyslového inženýrství a personalistiky tématům jako štíhlá výroba, řízení lidí ve výrobě a jejich fluktuace, adaptační proces a digitalizace uplatňované v podnicích. Získané teoretické poznatky budou následně uplatněny v praktické části této práce.

Štíhlá výroba je jedním ze základních stavebních kamenů štíhlé společnosti, jejímž cílem je stabilní, standardizovaná a flexibilní výroba. Představuje soubor metod, principů a nástrojů soustředících se na oblast výroby, tedy na výrobní pracovníky, výrobní pracoviště, linky a strojní zařízení. Podkapitola řízení lidí ve výrobě pojednává o významu výrobních pracovníků pro podniky, jakožto o důležitém výrobním kapitálu. Podniky by měly ve vlastním zájmu vyvíjet snahu o udržení svých schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, aby dosahovaly např. vysoké kvality produktů a co nejlepší produktivity. Pokud jsou podnikové procesy týkající se výrobních pracovníků ovšem neracionálně nastaveny, hrozí riziko jejich fluktuace, kterému se věnovala stejnojmenná podkapitola.

Kapitola adaptační proces pojednává o udržení pracovníků v podniku zejména během nejkritičtějšího prvního roku, jelikož nejčastěji odchází zaměstnanci právě v tomto časovém období. Adaptační proces je soubor opatření, které mají zajistit, aby se nový zaměstnanec dokázal co nejlépe v daném časovém období přizpůsobit podmínkám podniku a mohl se tak podílet na plnění podnikových cílů, jak je očekáváno. Detailnějšímu rozboru adaptačního procesu se věnovaly kapitoly řízení adaptačního procesu a tvorba adaptačního plánu.

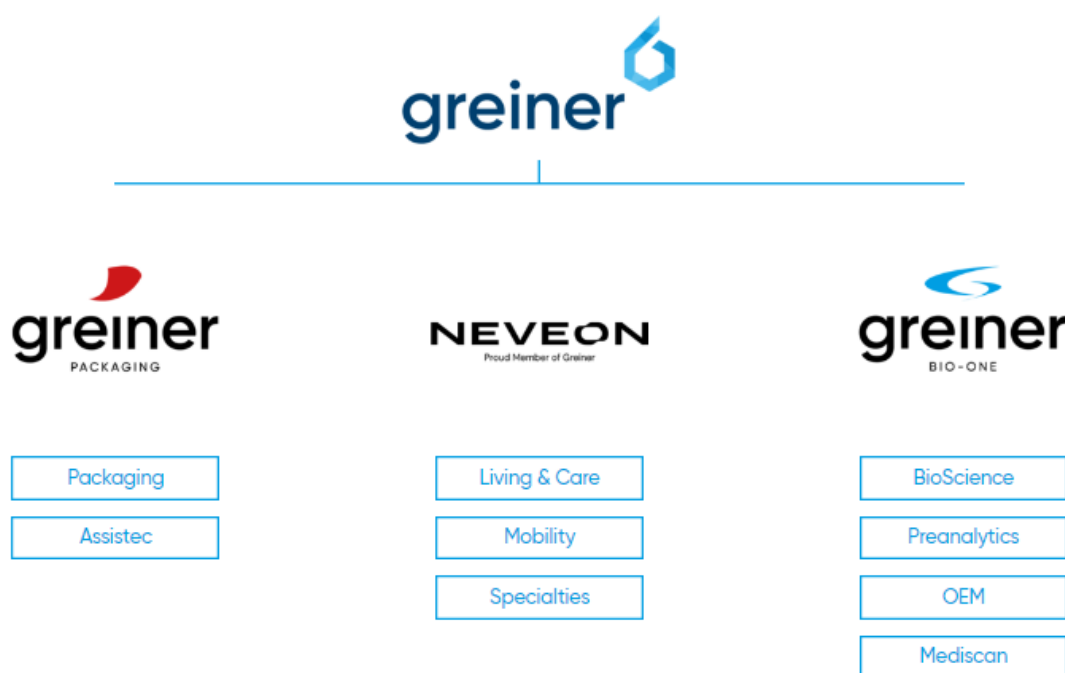
V rámci poslední kapitoly teoretické části byla zpracována literární rešerše na téma digitalizace. Ta byla popsána jako trend, kdy dochází k nasazování technických a softwarových prostředků za účelem převedení určitých procesů do online rozhraní a uvolnění pracovníků na sofistikovanější práce. Nástin vývoje digitalizace a její implementace do různých sfér podniku popisovala kapitola proces digitální transformace a podkapitola digitální transformace v průmyslu. Konkrétnější pohled na digitalizaci v podnicích nastínily podkapitoly digitální gramotnost, které je považována za klíčový zdroj podniků, který musí pracovníci získat pro výkon práce, a digitalizace dokumentů, která je považována jakožto konkurenční výhoda z hlediska přístupnosti k firemním informacím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. je obchodní jednotkou společnosti Greiner Packaging, která je jednou z provozních divizí rakouského rodinného holdingu Greiner AG. (Greiner AG, © 2023)

Greiner AG je mezinárodní společnost sídlící v rakouském Kresmünster, která působí ve 33 zemích světa s přibližně 11 00 zaměstnanci. Společnost je tvořena třemi provozními divizemi: Greiner Packaging, NEVEON a Greiner Bio-One, viz obrázek č. 1. Je jedním ze světových leaderů v oblasti plastových a pěnových řešení.



Obrázek 1 Struktura společnosti Greiner AG (Greiner AG, © 2023)

Greiner Packaging International (GPI) je předním evropským výrobcem plastových obalů v potravinářské i nepotravinářské oblasti. GPI působí v 19 zemích se sítí 32 poboček. Divizním tržním tvrzením je „Do the Innovation“, čehož se divize drží již téměř šedesát let při výrobě unikátních obalových výrobků orientovaných na individuální požadavky a potřeby zákazníků. Divize zajišťuje širokou nabídku výrobních a dekoračních technologií, přičemž dbá na trvalou udržitelnost a rozsáhlé poradenství svým zákazníkům. (Greiner AG, © 2023)

Společnost Greiner Packaging v rámci trvalé udržitelnosti usiluje o to, aby se plasty nedostaly do přírody. Z toho důvodu zavedla svou strategii oběhového hospodářství. Tato strategie cílí na co nejdelší udržení plastů v ekonomickém cyklu. Také byla implementována směrnice „Design for Recycling“ s cílem co nejrychleji vyrábět produkty 100% recyklovatelné, což vede ke snížení spotřeby materiálů a snížení emisí CO₂. (Greiner AG, © 2023)

Na obrázku č. 2 je uvedeno logo a motto společnosti.



Obrázek 2 Logo a motto společnosti (Greiner – GPI, © 2023)

Divize Greiner Packaging je rozdělena na obchodní skupiny Packaging zaměřující se na výrobu potravinářských a nepotravinářských výrobků a Assistec, která se specializuje na výrobu plastových výrobků pro kancelářské potřeby, domácnost, volný čas, automotive atd.

Greiner packaging slušovice s.r.o. (GPS) je významný zaměstnavatel ve Zlínském kraji a se 430 zaměstnanci se řadí mezi velké podniky. V roce 2022 společnost oslavila 30. výročí výroby obalů a zpracování plastů ve Slušovicích. Produktovou oblastí jsou nejčastěji transportní a hygienické obaly, tedy plastové kelímky a víčka, pro mlékárenský průmysl.



Obrázek 3 greiner packaging slušovice s.r.o. (Interní materiály společnosti)

5.1 Předmět činností

Dle platného obchodního rejstříku má společnost greiner packaging slušovice s.r.o. uvedeny tyto činnosti: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné, zpracování polymerů a výroba výrobků z plastů, výroba nástrojů, podnikání v oblasti nakládání s odpady, výroba, montáž a opravy strojů s mechanickým pohonem, ubytovací služby, zámečnictví, nástrojářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. (Interní firemní materiály)

Rozdělení činnosti podnikání dle Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE této společnosti je následující:

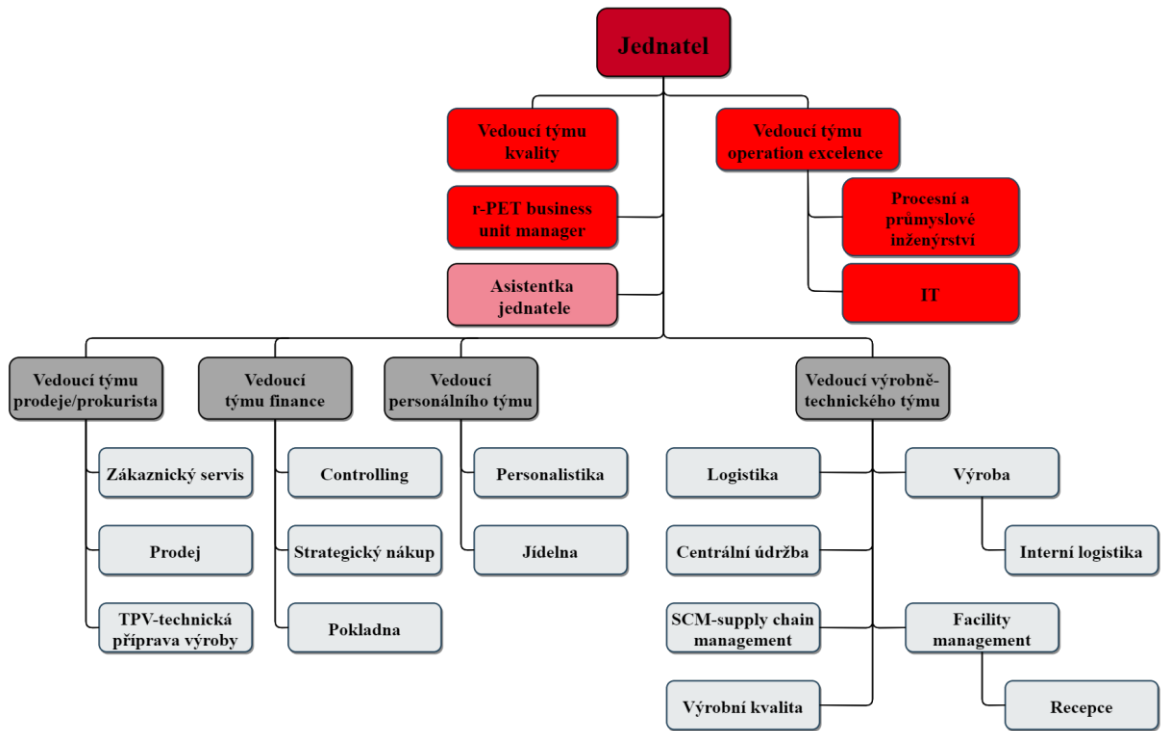
- Výroba plastových obalů;
- Výroba zdvihacích a manipulačních zařízení;
- Velkoobchod s odpadem a šrotem;
- Výroba ostatních strojů pro speciální účely;
- Výroba nástrojů a nářadí;
- Úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení;
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely;
- Ostatní ubytování;
- Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

Společnost greiner packaging s.r.o. je pravidelně certifikovaná BRC Packaging certifikátem, který je relevantní pro všechny společnosti vyrábějící obaly či obalové materiály používané výrobci potravin pro prokázání nejvyšších standardů kvality a bezpečnosti. Dále je firma auditována dle ISO normy 9001:2015, která definuje systém managementu kvality, ISO normy 14001:2015 definující systém environmentálního managementu, ISO normy 50001, což je norma pro hospodaření s energií, a ISO normy 28000 – systém řízení bezpečnosti v dodavatelském řetězci. (Interní firemní materiály)

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura greiner packaging s.r.o. byla v roce 2019 upravena do pyramidového tvaru v rámci zeštíhlování organizace, kde jednotlivé týmy jsou zodpovědné za určitý úsek

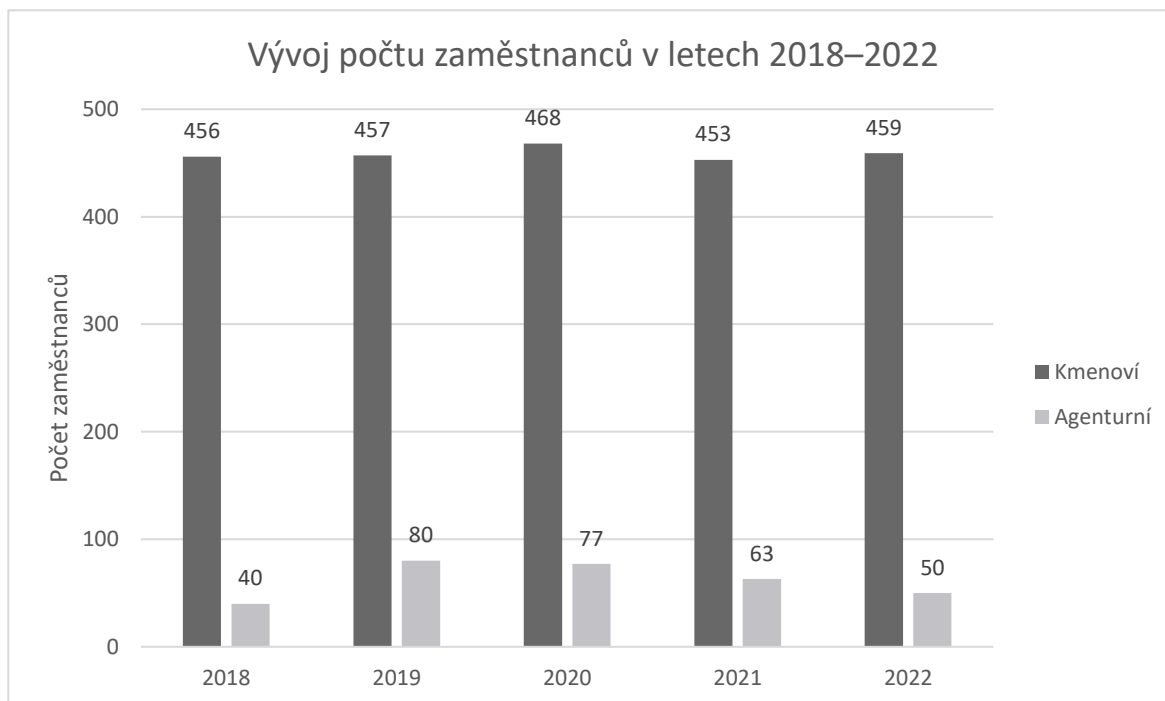
podniku. Nejvýše postaveným je jednatel firmy, kterému reportují zprávy a výsledky vedoucí jednotlivých týmů, mezi který patří tým kvality, operation excellence, pod tento tým spadají Procesní a průmyslové inženýrství a IT, tým r-PET business unit, prodej, finance, personální a výrobně-technický. Současná organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 4 (Interní materiály společnosti)



Obrázek 4 Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování)

5.2.1 Zaměstnanci

Průměrný věk zaměstnanců v GPS je 43,2 let a průměrná doba působení v GPS je 12,4 let. V grafu č. 2 je uveden vývoj počtu zaměstnanců za období 2018–2022.



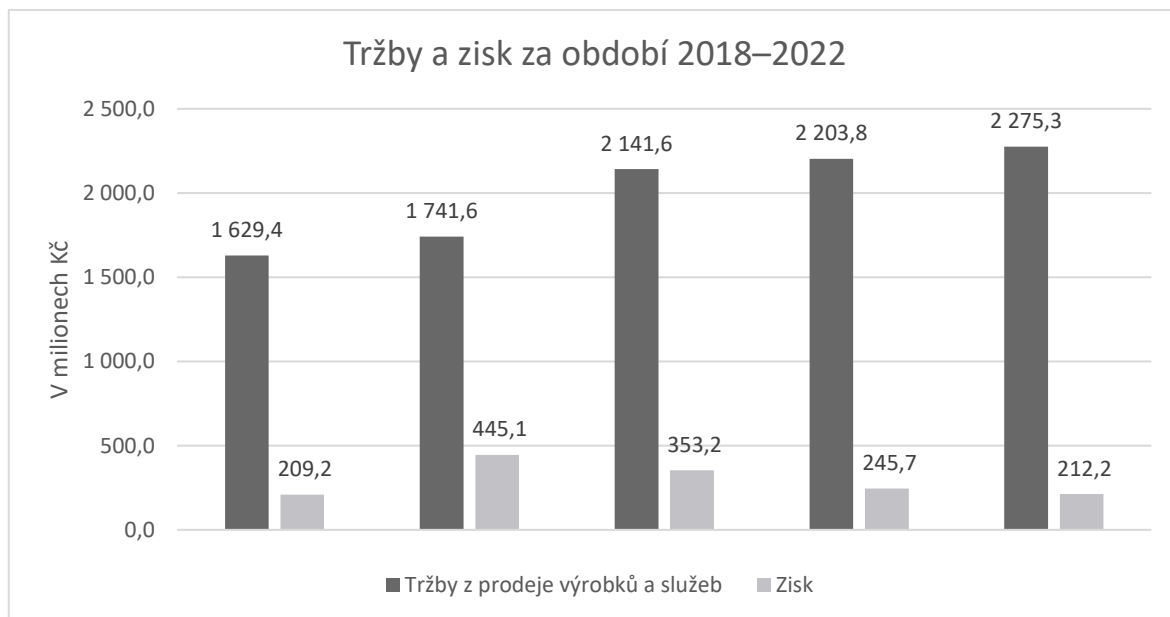
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2018–2022 (Vlastní zpracování)

Detailnější informace týkající se výrobních pracovníků společnosti greiner packaging s.r.o. budou uvedeny v kapitolách 6.2.4 a 6.5.

5.3 Tržby a zisk společnosti

V roce 2022 se firmě greiner packaging slušovice s.r.o. finančně dařilo. Díky udržení spolehlivosti a kvality dodávek zákazníkům firma zakončila rok 2022 se ziskem 2 275,3 milionů korun. Zisk za rok 2022 poklesl o 15,79 % i přesto, že tržby vzrostly, z důvodů investic do nových výrobních linek, např. r-PET dekontaminační a extruzní linka, stavebních úprav, růstu energií a nákladů na hygienu v období COVID 19. (Interní firemní materiály)

Graf č. 3 zobrazuje porovnání tržeb a zisku za uplynulých 5 let.



Graf 3 Tržby a zisk za období 2018–2022 (Vlastní zpracování)

5.4 Výrobní program provozu K

V provozu „K“, na který se tato diplomová práce bude zaměřovat, je výroba uspořádána do středisek podle technologie. Tyto technologie středisek jsou dále popsány v kapitolách 5.4.1. Zmíněná střediska jsou následující:

- Tvarování kelímků (TVK): Kelímky jsou zde vyráběny za pomoci tepelného tvarování na dvou typech strojů – inline a offline. Rozdíl je vysvětlen v kapitole 5.4.3;
- Tvarování víček (TVV): Výroba víček skrze tepelné tvarování;
- R-PET: Z PET recyklátu se zde vytlačí fólie, která je následně umístěna do skladu;
- Extruze: Z plastového granulátu se zde vytlačí fólie, která je následně umístěna do skladu;
- Recyklace: Zpracovávání neshodných výrobků pro další použití;
- Potisk: Výroba s technologií offsetového tisku, kterou je výrobek i dekorován;
- K3: Středisko, kde se dekorují plastové výrobky pomocí lepenky;
- Sleeve: Dekorativní středisko, kde se vytváří z polotovaru hotový výrobek pomocí technologie Sleeveování. (Interní materiály společnosti)

5.4.1 Výrobní technologie

Firma využívá 4 výrobní technologie na výrobu plastových produktů.

- Extruze fólií – fólie se vyrábí z nového či recyklovaného granulátu, především z polypropylenu a PS, roztaveného při vysoké teplotě. Vytlačovací hlavice z něj následně vytvoří termoelastickou fólii, která je následně zchlazena a svinuta do role.
- Tvarování termoplastů – extrudovaná fólie je přivedena ke stroji, přehřáta na požadovanou teplotu, poté je strojem natažena, stlačena na požadovaný tvar, ochlazená a vyražena. Vyrobené kelímky jsou naskládány do krabic a zmetky jdou na recyklaci. Výseky z fólie jsou drceny přímo u stroje. Použitými materiály jsou termoelastická fólie z PS, PP, PET, r-PET a PE.
- Vstřikování – granulát z PP a PS je roztaven a pod tlakem je vstříknut do formy, následně ochlazen a automaticky odebrán. Touto technologií je možno vyrobit jakýkoliv tvar výlisku.
- Extruzní vyfukování – při této technologii se formuje polypropylen (PP) a polyetylen (PE) granulát do dutého tělesa s přesnou geometrií. Po roztavení je granulát vytlačen vytlačovací hlavicí do parizonu (tzv. nedokončený rukáv), který se odřízne a je předán do tvarovací formy, kde je nafouknut do požadovaného tvaru pomocí stlačeného vzduchu. (Greiner Packaging, © 2023)

5.4.2 Dekorační technologie

Vyrobené produkty je buď možné distribuovat rovnou ke konečnému zákazníkovi, nebo je dekorovat dle výrobní zakázky, čímž se finalizuje celý produkt. Dekorační technologie, se kterými greiner packaging slušovice s.r.o. pracuje, jsou opět 4.

- Labeling (Etiketování) – nejdříve je potištěna etiketa požadovaným motivem ve fotografické kvalitě pomocí flexotisku nebo ofsetového tisku. Následně je etiketa automaticky aplikována pomocí etiketovacího stroje na produkt.
- Přímý tisk (Potisk) – přímým tiskem je barva nanášena přímo plastový obal. Tato technologie je omezena počtem barev pro tisk – pro potisk kelímků se používá 8 barev a pro potisk víček pouze 6 barev.
- Sleeve – na výrobek je vrchem nasazena tenká plastová hadice („Sleeve“), která se zahřátím smrští a obepne daný výrobek. Tato technologie se používá jak na kulaté a

nekulaté díly, tak i na speciální tvary. „Sleevy“ jsou vytvořeny z PET a OPS a jsou potištěny pomocí hlubokotisku, ofsetového tisku nebo flexotisku.

- Kombinace lepenky a plastu (K3) – na nepotištěný plastový obal (kelímek, láhev či vaničku) z PP je touto technologií nanesen lepenkový plášť, čímž se tento produkt stane 100% recyklovaným. Je ovšem nutné tyto dvě části pochopitelně zlikvidovat odděleně. Lepenku je možné potisknout oboustranně a je možné ji snadno oddělit od plastového obalu. (Greiner Packaging, © 2023)

5.4.3 Výrobní proces

Pro výrobu kelímků je využíván jako základní vstupní materiál plastový granulát dodávaný externí firmou. Tento granulát je uchováván ve venkovních silech. Nyní se výrobní proces rozděluje na dva způsoby dle strojů, které kelímky vyrábí:

- Prvním způsobem se kelímky vyrábí za pomoci tohoto granulátu, který je veden potrubím do strojů střediska extruze. Tyto stroje následně granulát s přidaným vhodným recyklátem z neshodných produktů v předepsaném poměru zpracují a vytvoří plastovou fólii. Fólie jsou poté převezeny do skladu, kde prochází procesem zrání. Jakmile jsou fólie uzrálé, převáží se dle potřeby k příslušným linkám typu „off-line“. U „Off-line“ linek je plastová fólie k výrobě kýžených produktů nezbytná. Manipulant musí uzrálou fólii dovést a do stroje navinout, aby mohla strojem projít a být tepelně zpracována a zformována do finálního výrobku (kelímky či víčka).
- Jiným způsobem fungují „in-line“ stroje. Tyto linky nepotřebují k výrobě kelímků uzrálou fólii. Jsou totiž napojeny přímo na centrální sila, ze kterých je granulát přiváděn, a pomocí zabudovaného extruzního zařízení si fólii rovnou vytvoří a ihned z ní kelímky vytvarují. Díky tomu, že se všechny tyto zmíněné procesy odehrávají v těchto linkách, je eliminováno nezanedbatelné množství transportní činnosti. Navíc v roce 2020 byla pořízena nová in-line linka vybavená drtičem neshodných výrobků, z něhož se pomletá drť posílá do sil k opětovnému použití.

Finální kelímky jsou poté zabaleny operátory (= dělníky v plastikářské výrobě) do kartonových krabic a převezeny do skladovaných prostor na min. 48 hodin. V tomto časovém úseku kelímky vychladnou a dostatečně ztvrdnou. Následně jsou převáženy buď dle výrobní zakázky na příslušný dekorační stroj, nebo jsou přímo expedovány odběrateli. (Interní materiály společnosti)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO PRŮBĚHU ADAPTACE VÝROBNÍCH PRACOVNÍKŮ

Společnost není spokojena s úrovní adaptace a s tím spojenou vysokou fluktuací nových výrobních pracovníků na provozu K. Na žádost firmy tak byla vyhotovena analýza adaptačního procesu výrobních pracovníků, kteří jsou cílovou skupinou této problematiky, a to především během zkušební doby až do roku po nástupu. Firma má v kontextu snižování nákladů na fluktuaci snahu nalézt řešení, které povede k racionalizaci adaptačního procesu a snížení fluktuace (zvýšení retence) nových pracovníků. Současně má kvalita procesu adaptace i přímou úměru u vyráběné kvality novými výrobními pracovníky. Proto se předpokládá, že racionalizováním procesu se i sníží výrobní nekvalita.

Závěry z průzkumu a návrhy na nastavení procesu budou využity ke zlepšení současného procesu ve firmě.

Pro uvedení do kontextu bylo v rámci úvodní schůzky stanoveno několik skutečností:

- adaptační proces není dostatečně systémově uchopen – proces je systémově nastaven na první nástupní den, poté funguje bez systémové podpory, jasné metodiky a odpovědnosti vstupních entit;
- současná metodika adaptačního procesu neodpovídá digitální transformaci firmy;
- pracovníci, kteří odejdou v průběhu adaptace, nesplatí svou dosavadní práci firmě vstupní náklady;
- apel ze strany nových pracovníků: „nikdo se mi pořádně nevěnuje“.

Nábor i adaptační proces stojí firmu značné úsilí, peníze a čas. Pro získání pracovníků se investuje do propagace, vytváří se náborové a komunikační strategie, vyhledávají se vhodní kandidáti, provádí se výběrová řízení. Spousta této snahy ovšem končí kvůli nedostatečně uchopenému adaptačnímu procesu, protože personální oddělení sice zahájí proces výběru a přijetí pracovníka, nicméně nemá možnost ani pravomoc kontroly jeho průběhu a ovlivnění výsledku. To má nyní na starost pracovník dosazený na nově vydefinovaný post „leadera adaptace“, který spadá ve firemní struktuře pod výrobně-technický tým.

V následujících kapitolách je detailně analyzována současná podoba adaptačního procesu, jeho účastníci, směrnice a procesní náklady a čas. Též je uveden procesní diagram celého adaptačního procesu.

6.1 Řízení adaptačního procesu z hlediska platných směrnic firmy

V rámci analýzy byly realizovány schůzky s klíčovými pracovníky procesu adaptace a řízené rozhovory s vedoucími pracovníky výroby, na základě kterých bylo možné zmapovat současnou podobu adaptačního procesu. V této kapitole bude popsán adaptační proces z hlediska platných směrnic firmy, jejímž autorem je personální oddělení. Jejich porovnání s reálnou praxí bude uvedeno v kapitole 6.2.

6.1.1 Směrnice: Proces adaptace nového zaměstnance

Tato směrnice definuje proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti. Je určena pro pracovníky personálního oddělení a všechny vedoucí zaměstnance, do jejichž oddělení nastupuje nový zaměstnanec.

Účelem této směrnice je vytvořit a trvale udržovat záznam o řízeném procesu adaptace nových zaměstnanců. Směrnice byla vytvořena personálním oddělením jako návod pro účastníky adaptačního procesu pro zajištění jednotného postupu všech účastníků procesu a vymezení jejich odpovědností vedoucí k trvalému udržení kvality a efektivity celého adaptačního procesu.

Jsou zde definováni účastníci adaptačního procesu:

- pracovník personálního oddělení – zajištění potřebných dokumentů pro vznik pracovního poměru (pracovní smlouva a její přílohy), navedení NZ (= nový zaměstnanec) do mzdového a docházkového systému, pozvání na vstupní lékařskou prohlídku, organizace vstupních školení aj.
- nadřízený/vedoucí oddělení – aktualizace kompetenčních modelů, zajištění pracovního místa, spolupráce s personálním oddělením aj.
- interní lektor – leader adaptace – je zkušený pracovník vybraný nadřízeným vedoucím daného oddělení, který má schopnost “učit, motivovat a rozvíjet”, vytváří plán zapracování pro nového zaměstnance, předává základní pracovní pomůcky, co nejefektivněji zaučuje aj.
- nový zaměstnanec – vyplní a dodá potřebné údaje, podepíše nástupní dokumentaci, absolvuje vstupní lékařskou prohlídku, absolvuje školení aj.

6.1.2 Směrnice: Kontrolní seznam – nástup nového zaměstnance

Tato směrnice je přílohou směrnice Proces adaptace nového zaměstnance. Slouží personálnímu týmu jako kontrolní seznam všech činností spojených s „onboardingem“ nového zaměstnance ve společnosti (od fáze přijetí nabídky novým zaměstnancem až po jeho zapracování).

Směrnice je určena pro všechny zaměstnance společnosti, kteří se podílí na nástupu zaměstnance a jeho adaptaci (zapracování). Zodpovědnost za provádění jednotlivých činností mají pracovníci, kteří je vykonávají, zodpovědnost za tvorbu a aktualizaci dokumentu má personální oddělení.

Před nástupem zaměstnance

Před samotným nástupem pracovníka zašle personální oddělení uvítací dopis a osobní dotazník zaměstnanci emailem, připraví pracovní smlouvu pro podpis zaměstnancem a jednatelem, nachystá daňový formulář, nastaví nového zaměstnance do systému Docházka a SAP dle údajů z vyplněného osobního dotazníku a založí složku zaměstnance. V této složce je připravena kopie žádosti o zaměstnání, životopisu a seznam referencí (jen u vedoucích pozic), seznam dalších požadovaných dokumentů (zápočtový list z posledního zaměstnání, doklad o ukončeném vzdělání, aj.), naplánováno úvodní školení (rezervace zasedací místnosti a přednášejících) a naplánována zdravotní prohlídka. Pro všechny nové zaměstnance ve výrobě přidělí vedoucí oddělení jednoho hlavního přiděleného zaměstnance (mentor/interní lektor/buddy), kterému vyhradí příslušnou časovou kapacitu, zajistí jim pracoviště a společně s personálním oddělením vytvoří plán. Nový pracovník musí první den totiž znát, kdo je mu jako mentor/interní lektor nebo buddy přidělen, a na koho se během prvních dní, ideálně během celé zkušební doby může obracet, ve smyslu kdo je jeho hlavní kontakt.

První den nového pracovníka

První den nástupu nového pracovníka zajistí personální oddělení podpis pracovní smlouvy a podepíše prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob, sejmutí otisku prstu, založení/editace zaměstnance do SAP a Docházkového systému + přidělení vstupních oprávnění, předá příručku zaměstnance, startovací balíček a firemní předměty a seznámení jej s vyplňováním docházky, plánováním dovolené, objednáváním obědů a s poskytovanými benefity firmy.

Nový pracovník absolvuje úvodní školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), BRC (certifikace standardu bezpečnosti potravin) se zaměřením na HACCP (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin), které má na starost oddělení řízení jakosti a kvality a facility management.

Nového pracovníka si následně převezme vedoucí/přidělený kolega/buddy, který ho seznámí s místem pracoviště, s kolegy a absolvuje s ním základní orientaci ve firmě – kuchyňka, WC, kancelářské potřeby, tiskárna apod.

Druhý den až šestý týden

Dle směrnice Průběh zapracování ve výrobě je pracovník proveden provozem a seznámen se svým pracovištěm. Od druhého dne probíhá pod vedením interního lektora praktické zaučení na pracovišti, teoretické zaučení ve smyslu základních každodenních úkonů, reklamací a interní nekvality a učí se pracovat se školícím plánem na dané technologii.

Konec adaptačního období

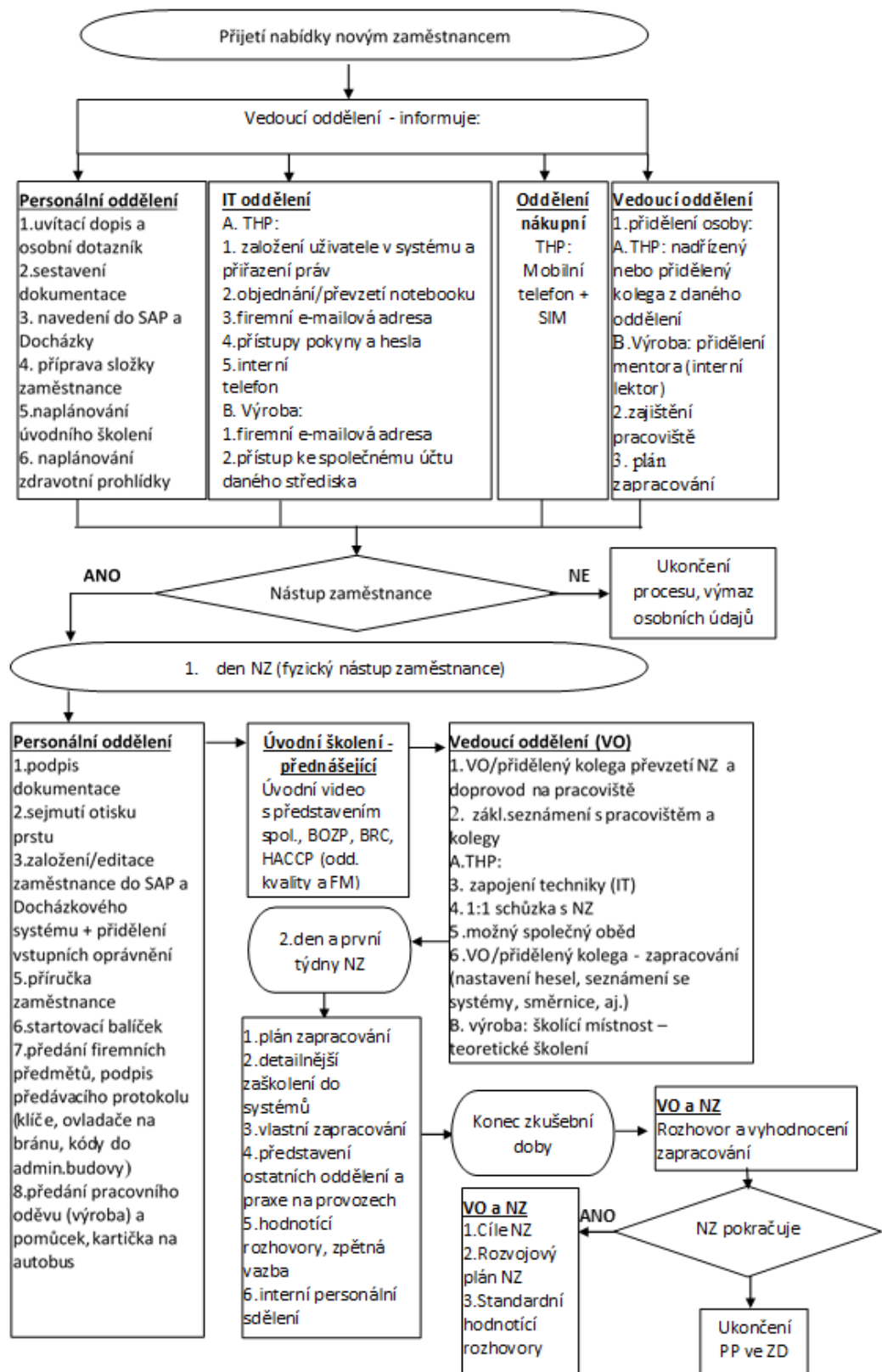
Sedmý až osmý týden probíhá vyhodnocení zapracování během rozhovoru s interním lektorem, dohoda nad návrhy na opatření a rozhodnutí o další spolupráci. Adaptace nového pracovníka je ukončena rozhovorem s vedoucím pracovníkem (vedoucí výroby) a vyplněním tištěného Výstupního dotazníku. Od osmého týdne již probíhá praxe na přiděleném pracovišti bez významné kontroly interního lektora.

Celé toto současné adaptační řízení je zobrazeno pro lepší pochopení na obrázku č. 5, který je součástí směrnice Průběh zapracování ve výrobě.

Období	Činnost	Odpovědnost za provedení	Dokumentace
Před nástupem	Vstupní lékařská prohlídka a potřebná vyšetření a udržování kontaktu s pracovníkem	Personální oddělení	Potvrzení o zdravotní způsobilosti
První pracovní den	Personální dokumentace (včetně Adaptačního dotazníku)		Personální dokumentace
	Předání pracovních oděvů a obuvi		-
	Vstupní školení		Směrnice
Druhý den až šestý týden	Praktické- zaučování na pracovišti	Interní lektor	Školící plány, čistící plány atp.
	Teoretické- základní každodenní úkony, reklamace, interní nekvalita		-
	Práce se Školícím plánem na dané technologii		Záznam do Školícího plánu
Sedmý až osmý týden	Vyhodnocení zapracování během rozhovoru, dohoda nad návrhy na opatření, rozhodnutí o další spolupráci		Revize školícího plánu a záznam do adaptačního dotazníku

Obrázek 5 Současná podoba adaptačního procesu (Interní materiály společnosti)

Tento proces je znázorněn ve směrnici Diagram procesu adaptace nového zaměstnance, viz obrázek č. 6, který je druhou přílohou směrnice Proces adaptace nového zaměstnance. Ve směrnici je integrován jak adaptační proces výrobních pracovníků, tak THP pracovníků, což nemusí být úplně šťastné z důvodu nepřehlednosti.



Obrázek 6 Diagram procesu adaptace nového zaměstnance (Interní materiály společnosti)

Nový výrobní pracovník prochází jednotlivými fázemi procesu, ve kterých každý ze zmíněných účastníků v kapitole 6.1.1 realizuje konkrétní činnosti, po jejichž uskutečnění uzavírá svou dílčí fázi a předává pracovníka další entitě do další fáze procesu. Tento proces kopíruje popsany adaptací proces uvedený ve směrnících. Při studiu směrnic bylo zjištěno, že neobsahuje cíle procesu, které by bylo možné následně měřit.

6.1.3 Systémová podpora adaptačního procesu

V rámci systémové podpory je současná podoba adaptačního procesu neuspokojivá. Přestože firma používá počítačový software SAP, v rámci řízení adaptace jej nevyužívá. Není zde totiž možnost, jak ve složce zaměstnance zapsat relevantní informace o jeho adaptaci a sledovat je. K řízení adaptace se tak využívají pouze MS Excel tabulky, které nejsou vedené pod žádnou směrnicí. Zaznamenává se zde jméno pracovníka, na kterou pozici nastoupil, ke komu byl přiřazen, datum ukončení zkušební doby a doby „hájení“, jak je hodnocen a případné poznámky. Tabulky jsou nahrané na SharePoint firmy, kde jsou přístupné vedení. Dále jsou využívány plány zapracování pro jednotlivé pozice, které je nutné aktualizovat kvůli jejich přílišné obecnosti, chybějícím odpovědnostem a školením. Podobu plánů zapracování, od kterých se v poslední době již ustupuje, uvádí přílohy P I a P II.

Na základě schůzek s pracovníci personálního oddělení a leaderem adaptace byla v následující kapitole doplněna a lépe specifikována reálná praxe ve firmě adaptačního procesu.

6.2 Průběh procesu nástupu a adaptace v porovnání se směrnici

Z pravidelných schůzek personálních kapacit, kde se sejdou mistři, vedoucí technicko-výrobního týmu, vedoucí personálního oddělení, vedoucí výroby a leader adaptace, vychází potřeba nových výrobních zaměstnanců provozu K s následnou specifikací počtu lidí potřebných na jednotlivé technologie a směny. Po úspěšném náboru přichází uchazeč na konkrétní pozici (např. operátor na K3) a pokud z komunikace s leaderem adaptace a vedoucím výroby vyplyne, že by byl na danou pozici opravdu vhodný, je přiřazen. Pokud se ovšem na dané technologii v průběhu adaptace neosvědčí a je současně požadavek na nové pracovníky na jiné technologii, je možné ho zde přeradit. Též je možné přerazování v rámci směny na stejné technologii.

V rámci porovnání směrniceových předpisů a reálné praxe byly zjištěny nesrovnalosti, které budou uvedeny v následujících řádcích.

6.2.1 Účastníci adaptačního procesu

Kromě již zmíněných účastníků adaptačního procesu v kapitole 6.1.1 vstupují v praxi do procesu adaptace ještě leader adaptace, interní lektoři (koordinátor BOZP a PO a pracovník kvality), garant, předák, mistr, IT pracovník, kteří v adaptační směrnici nejsou zmíněni, nebo jen nejasně uvedeni.

Leader adaptace – interní lektor

Leader adaptace je zkušený pracovník vybraný nadřízeným vedoucím daného oddělení, který má schopnost “učit, motivovat a rozvíjet” a který má na starost adaptaci nových výrobních pracovníků. Jeho úlohou je:

- vytvořit plán zapracování (školící plán),
- předat základní pracovní pomůcky,
- usnadnit adaptaci NZ,
- co nejefektivněji jej zaučit, podílí se na odborném/technickém zapracování,
- seznámit NZ s mistrem a předákem,
- napomoci jeho neformálnímu začlenění do týmu (seznamuje zaměstnance s kolegy i z ostatních oddělení a pomáhá tím prolomit komunikační bariéru a počáteční ostych NZ),
- dohlížet na plnění adaptace,
- podávat zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon,
- příp. poskytovat informace o průběhu AP nadřízenému.

Interní lektor - specialista

Interními lektory jsou facility managementu, kdy především vedoucí pracovník tohoto oddělení školí nové zaměstnance v BOZP a PO a pracovníci kvality školící HACCP. Tito interní lektoři zaškolují nové zaměstnance na základě instrukcí od leadera adaptace. Interním lektorem se může stát kterýkoli pracovník, který projeví iniciativu a je odsouhlasen vedoucím výroby, leaderem adaptace a personálním oddělením.

Garant

Garantem je zvolen stávající zkušený pracovník, který je na stejné pozici jako nový zaměstnanec. Jeho úlohou je zapracování nového zaměstnance na konkrétním pracovišti, hodnocení nového pracovníka a doporučení k jeho rozvoji. Garantem je často zkušený technolog přidělený novému pracovníkovi (technologovi) a pro nové operátory jím je zkušený operátor.

Každý výrobní pracovník má v kvalifikační matici stanovenou určitou úroveň na základě např. jeho délky setrvání ve firmě, které dříve či později dosáhne v rámci kariérního postupu. Tento pracovník se tak stává garantem a má za úkol novým pracovníkům jasně a efektivně vysvětlit jejich práci. Avšak není ověřováno, zda je garant schopen tento úkol splnit, ať už z důvodů např. neschopnosti předávat své znalosti, nedostatečných komunikačních dovedností nebo nedostatečné motivace nového pracovníka rozvíjet. Získáním role garanta nezískávají pracovníci žádnou motivaci nebo benefity a musí kromě své práce tak navíc stihnout pomáhat novým pracovníkům, což znamená přidanou práci bez jakéhokoliv zvýhodnění. Vedoucí nebo leader adaptace pochopitelně může garantům navrhnout odměnu, ovšem není to součástí nějaké systémové podpory uvedené v řízené dokumentaci.

Ve směrnících je garant veden jako buddy, přestože v praxi je zaběhlý a do všech záznamů uváděný garant.

Mistr

Jeho odpovědností je za celkové zapracování nového pracovníka a realizace případných nápravných opatření. Dále přebírá plán zapracování připravený interním lektorem, seznamuje nového pracovníka se spolupracovníky a uvádí ho do sociálního systému. V praxi je ovšem kontakt mistra a nových pracovníků poněkud sporadický, přestože je mistr platově ohodnocuje a měl by tak své podřízené adekvátně znát.

Předák

Předák směny, na kterou nový pracovník nastoupil, organizuje pracoviště, zajišťuje střídání na pracovišti, provádí každodenní činnosti a úkoly dle jeho náplně práce a kontroluje zaučení garantem. Na předáka se též nejčastěji nový zaměstnanec obrací, jakmile se vyskytnou problémy na pracovišti.

IT oddělení

IT oddělení výrobním dělníkům oficiálně nic nenastavuje. IT oddělení spravuje pouze aktivní zařízení a účty, které ovšem výrobní pracovníci oproti THP pracovníkům nemají. Základní nastavení v systému provádí personální oddělení.

Asistentka vedoucího provozu

Tato pracovnice má na starost šatny a evidenci razítek a nožů. Všechny tyto věci nachystá před nástupem nového pracovníka leaderovi adaptace, který je v den nástupu novému pracovníkovi předá.

6.2.2 Reálný průběh adaptačního procesu v porovnání se směrnicemi

Vzhledem ke způsobu vypracování směrnic je již patrné, že jsou orientovány více na celopodnikovou orientaci než na útvarovou. Jedná se spíše o návod, jak pečovat o nové pracovníky v širším pojetí, než specifikovat adaptaci dle útvaru či výrobních pozic. To, že není na útvarovou orientaci věnován v podstatě žádný důraz, může být problémové, jelikož každá technologie vyrábí produkty jiným způsobem a nelze tak práci výrobních pracovníků jednoduše generalizovat.

V této kapitole bude detailně popsána realita adaptačního procesu, která vychází a kopíruje kroky ze směrnic uvedených v kapitole 6.1.

Před nástupem zaměstnance

Reálná praxe ve firmě v přednástupní fázi adaptace pracovníka svým způsobem odpovídá pokynům ve směrnicích, ovšem kromě informování vedoucího výroby dochází ještě k informování leadera adaptace. Komunikace mezi personálním oddělením a výrobou, resp. leaderem adaptace, probíhá tak, že jakmile se vedoucí výroby dohodne s uchazečem na termínu nástupu a emailem informuje o jeho dni nástupu a osobních informacích personální oddělení a leadera adaptace. Ten si v Outlook kalendáři zablokuje den na adaptaci daného uchazeče a připraví si potřebné podklady. Též informuje asistentku vedoucího provozu, aby nachystala šatní skříňku s klíči, razítko a nože. Potenciálním rizikem by mohlo být, že se leader adaptace a další klíčoví účastníci adaptačního procesu. V ten moment by nebyli pochopitelně náležitě připraveni, zvláště když by nevěděli o novém zaměstnanci žádné informace jako jméno, pozice apod.

Nově nastupující pracovník je samozřejmě ještě před podepsáním pracovní smlouvy seznámen s pozicí, kterou bude ve firmě zastávat, obeznámen o nepřetržitém/třísměnném

pracovním režimu, osmihodinové pracovní době (7,5 hod práce) a s orientačními platovými podmínkami uvedenými v inzerátu. Jasný popis pracovního místa ovšem obdrží pracovník až s pracovní smlouvou. Tento pracovní postup je vytvořen personálním oddělením a je v podstatě standardní pro výrobní pozice. Jakmile pracovníci popis své práce dostanou při podpisu pracovní smlouvy, zpravidla jim není v danou chvíli blíže vysvětleno, co který bod pracovní náplně znamená. Vysvětlení přichází od garanta či leadera adaptace až po jeho nástupu do svého úseku v rámci adaptace. To novým pracovníkům často nevyhovuje, nicméně jak oni tak ostatní účastníci procesu spoléhají, že se jim jednotlivé úkoly vyjasní postupně během pracovního procesu. Nový pracovníci jsou tak postaveni do situace, kdy mají vykonávat svou pracovní pozici, i když nerozumí tomu, co je jejich náplní a jaké jejich jednání má další souvislosti.

První den nového pracovníka

Jakmile se zaměstnanec a firma dohodnou na všech podmínkách nástupu a nový pracovník splní všechny formality, které jsou k nastoupení do nového zaměstnání nutné, může nastoupit na předem smluvený první den do zaměstnání.

Všichni noví zaměstnanci se v sedm ráno dostaví na infocentrum společnosti, kde si je personální pracovník či leader adaptace převezme a zavede do jednací místnosti v administrativní budově. Personální oddělení postupuje přesně dle směrnice, ovšem všechny akce, které je nutné provést v první nástupní den, nezajišťuje pouze personální oddělení. Dochází zde k rozdělení činností mezi personální oddělení a leadera adaptace, který přebírá povinnosti jako např. seznámení s docházkovým systémem, předání pracovních pomůcek, objednávání obědů aj., zatímco personální oddělení zajišťuje realizaci školení a všechny vstupní formality. Veškeré tyto náležitosti trvají několik hodin, poté jsou pracovníci předáni do péče jednotlivým garantům dle příslušných útvarů.

Častým problémem bývá, že nováčci po příchodu do výroby ani pořádně neví, co jim na předchozích školeních bylo sděleno, na co se mají soustředit či čeho se vyvarovat. Typickým příkladem je situace, kdy přijdou do výroby pracovníci s hodinkami či šperky, přestože je zdůrazňováno na HACCP školení, že tyto osobní předměty jsou ve výrobě zakázány. Dle všeho není školení efektivní ať už z hlediska množství informací, obavy se zeptat na nejasnosti, stresu či nedostatečné rekapitulace, a je nutné nové pracovníky znovu na tyto věci upozorňovat a současně je školit v praktickém výcviku. Vzhledem k těmto skutečnostem se leader adaptace rozhodl o vytvoření adaptační brožury zapracování, která

poskytne pracovníkům nejdůležitější informace a poskytne lepší orientaci v provozu. Návrh této brožury bude uveden v kapitole 8.5.

Druhý den až šestý týden

Jakmile pracovník úspěšně zvládne první pracovní den, začíná hlavní část jeho adaptace. Na toto období nový pracovník není v drtivé většině případů dostatečně připraven, jak bude uvedeno v kapitole 6.3. Nového zaměstnance má již na starost garant, případně předák, který je zodpovědný za základní zaučení nového zaměstnance. Jelikož se jedná o kolegu na stejné pracovní pozici a ne o přímého nadřízeného, nemusí být garant motivován se novému pracovníkovi dostatečně věnovat, zvláště když má i své pracovní úkoly a péče o nového pracovníka není tak jeho hlavní náplní práce. Z hlediska analýzy procesních časů klíčových účastníků procesu, viz tabulka 1, bylo zjištěno, že se garant novému pracovníkovi v osmi týdenním adaptačním procesu věnuje zhruba 33 hodin, tedy necelých 5 dnů. To není pro nového pracovníka dostatečná podpora.

Následkem je tak i nedostatečná motivace nového pracovníka, který se rozhodne ukončit pracovní poměr často ze dne na den, a to z nejrůznějších důvodů. Nemusí nikomu ve výrobě či leaderovi adaptace nahlásit svůj záměr a informuje pouze personální oddělení. To ve valné většině zjistí důvod zaměstnancova odchodu, nicméně obvykle nepředá zprávu už dostatečně rychle do úseku výroby, tudíž kromě možné nepříjemnosti s plánováním lidí ve výrobě nemá ani výroba okamžitou zpětnou vazbu, proč se pracovník rozhodl ukončit pracovní poměr. V novém adaptačním procesu proto bude nutné lépe specifikovat pravidla komunikace mezi personálním oddělením, výrobou a leaderem adaptace.

V této fázi je ve směrnici uvedena odpovědnost interního lektora za praktické zaučení na pracovišti, nicméně skutečnost je taková, že praktické zaučení na pracovišti má na starost garant nového pracovníka či předák.

Konec adaptačního období

Firma v tomto období opravdu dodržuje směrnici a neprobíhají zde žádné odchylky.

6.2.3 Časová náročnost jednotlivých účastníků procesu adaptace

V rámci analýzy úkolů a činností získaných na základě schůzek s leaderem adaptace a personalistkou byla každému účastníkovi adaptačního procesu přiřazena časová náročnost jeho úkolů (procesní čas v hodinách), jak se zobrazeno v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Časová náročnost úkolů jednotlivých účastníků procesu (Vlastní zpracování)

Fáze/účastník adaptačního procesu	Přednástupní fáze (h)	První den nástupu (h)	Druhý den až šestý týden (h)	Sedmý až osmý týden (h)	Součet procesních časů (h)
Nový zaměstnanec	8	7,5	217,5	75	308
Personální oddělení	8	1,5	1,5	0,5	11,5
Leader adaptace	1	8	2,5	0,5	12
Interní lektoři	0	1,5	0	0	1,5
Vedoucí výroby	0	1	1	1	3
Mistr	0	0,5	2	1	3,5
Předák	0	1	29	5	35
Garant	0	3	30	0	33
Asistentka vedoucího provozu	1	0	0	0	1

6.2.4 Počet nových výrobních pracovníků za období 2020–2022

Skupinu výrobních pracovníků, na jejichž pozice se cílí z hlediska největší četnosti a obsazování, tvoří operátoři (= dělníci v plastikářské výrobě) a seřizovači, kteří se dále rozlišují na kmenové a agenturní pracovníky.

Firma přijala 75 nových výrobních pracovníků za období 2020–2022, přičemž celkem odešlo 32 pracovníků, z toho do jednoho roku 29, což bude detailněji rozebráno v kapitole 6.5.

Tabulka 2 Počet nových výrobních pracovníků za období 2020–2022 (Vlastní zpracování)

Rok \ Pozice	Dělník v plastikářské výrobě	Seřizovač
Počet nástupů za rok 2020	18	7
Počet nástupů za rok 2021	26	4
Počet nástupů za rok 2022	16	4
Celkem	60	15

Jejich adaptační proces probíhá 8 týdnů ve dvou fázích:

- obecná – podpis smluv, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO), školení hygieny BRC (British Retail Consortium – certifikace standardu bezpečnosti potravin) atd.
- praktická – práce v rámci pracovní náplně dle pracovní pozice

Tyto fáze byly detailněji analyzovány v kapitolách 6.1 a 6.2. Tento časový plán adaptace je ohraničen termínem zahájení a ukončení, stejně jako průběžnými termíny o zvládnutí jednotlivých kroků adaptace.

Pracovník dochází na svou směnu, na kterou byl přiřazen na základě požadavku vyplývajícího z pravidelných schůzek personálních kapacit. Leader adaptace se vždy snaží dohodnout s personálním oddělením, aby nový pracovník nastoupil v ten týden, kdy má jeho předurčená směna ranní službu.

6.3 Rozhovory s vedoucími výrobními pracovníky

Jelikož je proces řešen z pohledu výroby, byly uskutečněny rozhovory se zástupci vedoucích pozic polotovarů a dekorace pro hlubší pochopení procesu. Jednotlivé zástupce vybral vedoucí adaptace s ohledem na jejich pozici ve struktuře firmy. Rozhovory byly zaměřené nejen na zjištění současného stavu a výstup z nich posloužil pro analýzu potřeb a pro návrh nového adaptačního procesu.

Strukturované rozhovory probíhaly osobně během listopadu 2022 s 6 vybranými pracovníky ve vedoucí pozici, tedy mistrem, předákem a technologem polotovarů a mistrem, předákem a technologem dekorací. Rozhovory byly po udělení souhlasu nahrávány.

Předmětem rozhovorů byly 3 otázky:

1. Co nově nastupující výrobní pracovníci, tedy Vaši podřízení, v současné době při nástupu umí a neumí?
2. Co jejich neznalost způsobuje, resp. co je největším problémem a co nejčastěji kazí? Jsou to chyby způsobené lidským faktorem či procesním problémem?
3. Na co je z Vašeho pohledu nutné se konkrétně zaměřit při tvorbě nového adaptačního procesu? Co by měli už při nástupu do výroby výrobní pracovníci umět?

Na základě uskutečněných rozhovorů bylo zjištěno, že jelikož je prvotní školení pouze teoretické bez praktických ukázek a možnosti tréninku a jejich získané znalosti ze vstupních školení jsou nedostatečné. Nově přichozí zaměstnanci v provozu nejsou schopni pracovat

samostatně a nemají základní dovednosti nutné pro výkon práce, jako např. proces balení výrobků do kartonových krabic. Proces zahrnuje složení dolní části krabice a přilepení izolepovou páskou na předem označených místech, vložení igelitového sáčku do otevřené části krabice, kontrolu hotových výrobků, sebrání kvalitních hotových výrobků ze stroje a jejich umístění do sáčku v krabici, uzavření sáčku, zavření a přelepení krabice izolepovou páskou a nalepení identifikačního štítku na předem vyznačené místo na krabici.

Další významnou nedostatečností je neznalost procesu uskladňování a paletizace krabic – po uzavření krabice s připevněným identifikačním štítkem musí být umístěna na určenou paletu, kde se skládají celkem 18 krabic (3 řady po 6 krabicích). Poté je třeba zafixovat všechny krabice kolem obvodu pomocí strečové fólie, aby se minimalizoval pohyb krabic na paletě.

Noví pracovníci ve výrobě také nezvládají identifikovat nejčastější výrobky podle názvu a vizuální podoby, což komplikuje komunikaci s vedoucími výrobními pracovníky a brání jim v tom, aby mohli rozpoznat základní vady na výrobcích. Ačkoliv se noví zaměstnanci účastnili školení, na kterém byla terminologie vysvětlena, nedokážou ji aplikovat ve své práci.

Další prodlení vznikají při učení zápisu informací do výrobních protokolů, vysvětlování toku materiálu a orientaci ve výrobní hale, což bylo již při prvotní prohlídce provozu zmíněno. Z hlediska digitalizace je náročné některým pracovníkům vysvětlovat, jak pracovat s pracovním tabletem a aplikacemi, což je způsobeno hlavně nedostatečnou digitální gramotností.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.2.2, pracovníci si nepamatují důležité pokyny ze školení, především ze školení hygieny, jako např. nošení šperků.

Noví pracovníci též nemají povědomí o svých klíčových kontaktech, jako jsou garanti, předáci a vedoucí adaptace, přestože byli s nimi při uvedení do výroby seznámeni. To vede k nejasnostem v situacích, kdy potřebují konkrétní pomoc nebo řešení problému, ale neví, na koho se obrátit.

Nemají také dostatečné školení v třídění odpadu a nejsou si jisti, kam přesně má být každý druh odpadu umístěn, např. zbytky fólií nebo etiket. Navíc jim chybí obecné školení týkající se třídění odpadu jako papír, plast a směsný odpad. Kromě toho jim chybí školení k obsluze stroje, včetně informací o tom, jaké nástroje a komponenty se používají a jak správně obsluhovat stroj při vysoké rychlosti.

Kvůli nedostatečnému výchozímu vzdělání noví pracovníci musí své práce přizpůsobovat a učit se během výrobního procesu, což má negativní vliv na kvalitu výrobků, zvláště když neví, jak se chovat v běžných situacích. Např. když nový pracovník nestíhá balit výrobky a výrobky padají z pásu, měl by vědět, co dělat, a nezpánikařit, ale okamžitě kontaktovat předáka nebo garanta.

Noví pracovníci, kteří nedokáží rozpoznat základní typy neshodných výrobků a nemají dostatečné množství nekvalitních kusů, omezují výrobu jako celek. Vzhledem k nekvalitě výroby musí být stroje zastavovány, zmetky vyhledávány a likvidovány, balení a kartonáž předělávány a špatné kusy likvidovány. Pokud se nějaké nekvalitní kusy nedokáží identifikovat, zvyšují se reklamace a související náklady na likvidaci, což ovlivňuje mnoho ostatních pracovníků, kteří musí řešit tyto problémy. Tento problém se v roce 2022 již několikrát projevil.

Pokud samozřejmě má na nováčka předák/garant čas, lze v drtivé většině předejít chybám nového pracovníka. Avšak v případě nedostatku personálu na směně, kdy i předák musí nahradit chybějící operátory, není nový zaměstnanec pod dohledem a mohou nastat problémy, které vedou k demotivaci nováčka. Tento stav může způsobit, že nový pracovník raději ukončí pracovní poměr, než aby se snažil svou adaptaci překonat. Důsledkem takového stavu může být vysoká fluktuace, která je pro podnik nepříznivá.

Během rozhovorů se několikrát objevilo téma, že výrobní prostředí je velmi hlučné a nováčci tak mají problém s porozuměním svým kolegům a předákům. Z tohoto důvodu by bylo užitečné nové zaměstnance předem upozornit na tuto skutečnost a možná jim poskytnout nějaké tipy nebo techniky, jak lépe komunikovat v takovém prostředí.

6.3.1 Požadavky na nový adaptační proces plynoucí z rozhovorů

Během rozhovorů byly také nadneseny v rámci diskuze požadavky, jako zpětná vazba od vedoucích z výroby, které by bylo vhodné zakomponovat do nového adaptačního procesu. Tyto požadavky byly rozsegmentovány do kategorií výroba, kvalita, procesní a obecné požadavky:

Požadavky z oblasti výroby

Během rozhovorů byly také diskutovány požadavky týkající se výroby, které by bylo vhodné zahrnout do adaptačního procesu pro nové pracovníky. Vedoucí výrobní pracovníci zdůrazňovali důležitost procesů balení, kartonáže a uskladnění kartonů jako klíčových

aktivit. Je také doporučeno, aby noví pracovníci postupně zvyšovali rychlost na tréninkových strojích, aby se postupně přizpůsobili rychlosti výroby. Je také vhodné vytvořit školení pro úklid strojů, aby nováčci věděli, jak se o stroje starat, pokud nemohou vyrábět z důvodu přestavby stroje. Vedoucí pracovníci výroby rovněž doporučují lepší seznámení nových pracovníků s mistrem, předákem, výrobním kvalitářem a seřizovačem, aby věděli, na koho se obrátit a kdo s nimi bude v jejich adaptačním období komunikovat.

Požadavky na kvalitu

Do této kategorie bylo doporučeno začlenit katalog neshod, ukázky neshodných výrobků a naučit se základy kontrolování neshod. Vizuelní kontrola hotových výrobků je současně činností s nejdelším trváním, tudíž i podílem, v rámci celé směny operátora. Tento závěr vychází z vyhodnocení snímků pracovního dne operátora, které proběhly v roce 2022, příklad viz příloha P III. Se zabezpečením kvality opět souvisí lepší seznámení se všemi pracovníky, se kterými bude muset nový pracovník v průběhu své adaptace spolupracovat.

Požadavky z pohledu procesu

V rámci procesních požadavků zmiňovali vedoucí pracovníci seznámení se s tokem materiálu ideálně nějakou vizuelní formou, aby věděli jak se výrobky ve firmě tvoří. S tím se pojí i vizualizace středisek, aby bylo na pohled jasné, kde se jednotlivé technologie v areálu firmy nachází. Doporučená byla též tvorba např. nástěnky, kde by byly k dispozici údaje o vedoucích osobách – fotka, pozice a kontakt, jelikož k těmto informacím se výrobní pracovníci nemají v případě nutnosti jak dostat. Vhodné by bylo též vysvětlovat v souvislostech a návaznostech, aby např. seřizovači chápali stroj jako celek, kde jedna věc ovlivňuje mnoho dalších, a ptát se na nejasnosti. Je nutné naučit nové pracovníky reagovat v typových situacích, aby se předešlo zbytečným problémům, s čímž se pojí i návrh na proškolení současných pracovníků, kteří dělají určité chyby opakovaně. Na vybraných školeních by pak mohli být proškoleni společně s novými pracovníky. Zdůrazněn byl také detailní popis pracovní pozice – co všechno musí operátor/mechanik dělat, aby nedocházelo k možným konfliktům na pracovišti a spolu s tím zrevidovat i kvalifikační matice. Situace je u kvalifikačních matic totiž taková, že v rámci kariérního postupu dosáhne téměř každý na úroveň, kdy může být školitelem i přesto, že na školení nemá vlohy. Pokud je takový pracovník pak pověřen jako školitel nového pracovníka, ovlivňuje to kvalitu adaptace. S tím je spojena i chybějící zpětná kontrola garantů, kteří teoreticky nemusí být vhodnými kandidáty. Dalším návrhem bylo rozdělit proces pro kmenové a agenturní pracovníky. Agenturní pracovníci jsou z drtivé většiny ukrajinské národnosti, tudíž by bylo vhodné

zapojit již kmenové pracovníky této národnosti pro školení ukrajinských nových pracovníků – překlad materiálů do jejich jazyka atd. Na závěr byla opět zdůrazněna nutnost lepšího seznámení s mistrem, předákem, výrobním kvalitářem a seřizovačem na pracovišti.

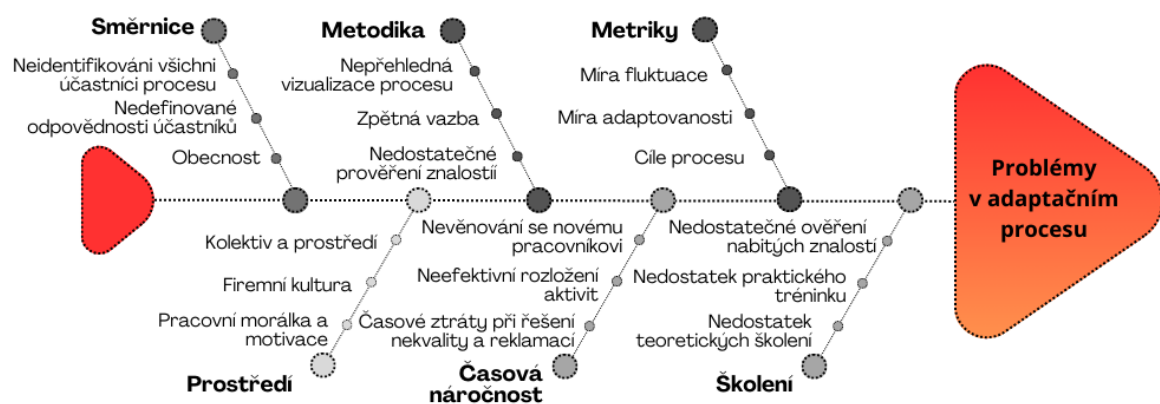
Obecné požadavky

Obecnými požadavky mínili vedoucí kvalitnější školení, tedy lepší vysvětlení BOZP a hygieny, třídění odpadu, školení na bezpečnost u stroje, manipulaci u stroje, oprava stroje, videonávody s úkony z výroby, rozdělení materiálu atd. V rámci doporučení bylo navrženo, aby se novým pracovníkům vysvětlily některé odborné pojmy a zkratky, jako je např. transparent, EVOH, balička, extrudér, vyhazovák, topení, a další, které budou součástí jejich pracovní náplně. Dále by se noví pracovníci měli naučit, jak správně vypisovat výrobní výkazy, a měli by se seznámit s benefity práce v tomto podniku, možnostmi růstu a kázeňskými záležitostmi. Také zdůrazňovali potřebu absolvovat několik prohlídek výrobního provozu a vysvětlit novým pracovníkům, že hluk je běžnou součástí práce a neměli by se jím dát vystrašit. Dále kladli důraz na motivaci a plnění požadavků z předchozích kategorií.

K těmto požadavkům bylo přihlédnuto při tvorbě nového adaptačního plánu, kterým se zabývá projektová část této práce.

6.4 Slabá místa adaptačního procesu

Při schůzkách s leaderem adaptace a personalistkou a ze získaných dat byl sestaven Ishikawa diagram sloužící k identifikování možných příčin, viz obrázek 7.



Obrázek 7 Ishikawa diagram (Vlastní zpracování)

V tomto diagramu jsou znázorněny hlavní příčiny problémů, z nichž vychází hlavní následek – v tomto případě problémy v adaptačním procesu představující souhrn problémů z předchozích kapitol. Kategorie jednotlivých příčin byly zvoleny na základě již zmíněných problémů v adaptačním procesu. Okruhy byly popsány v grafickém zobrazení heslovitě, jelikož již byly předchozích kapitolách detailně popsány.

Do této doby byl adaptační proces zkoumán z pohledu firmy pomocí rozhovorů – jak proces vnímají vedoucí pracovníci a kde je dle jejich názoru problém v procesu. V rámci dvojího pohledu následující kapitola zkoumá skrze míru fluktuace pohled výrobních pracovníků, ve smyslu proč fluktuují a proč z firmy odchází. Možnost spojit se s bývalými pracovníky nebyla reálná, proto bylo vycházeno z dat, které byly do konce roku 2022 sesbírány firmou.

6.5 Míra fluktuace výrobních pracovníků ve společnosti

Fluktuace pracovníků je důsledkem odchodu zaměstnanců z firmy. Tím vznikají pro firmu zásadní problémy, které musí řešit, např. zaškolování nových pracovníků a náklady na nábor a novou adaptaci. Pokud navíc pracovník odejde v průběhu zkušební doby, má firma ještě náklady ušlé mzdy – vygenerovaná hodnota produkce, kterou pracovník měl vyprodukovat, nepokryla počáteční investice firmy do jeho náboru a zapracování. (Interní materiály společnosti)

V tabulce 3 můžeme pozorovat postupné změny počtu zaměstnanců od roku 2020 do konce roku 2022.

Tabulka 3 Změna počtu zaměstnanců za období 2020–2022 (Vlastní zpracování)

Rok	Počet zaměstnanců celkem	Počet výrobních pracovníků
2020	459	342
2021	457	344
2022	430	317

V roce 2020 tvořilo firmu celkem 459 výrobních a THP pracovníků, z toho ve výrobě pracovalo 219 mužů a 123 žen. V roce 2021 byl počet pracovníků podobný – 457. Došlo zde k procentuálním změnám, co se zastoupení z hlediska pohlaví týče. Oproti předchozímu roku došlo ve výrobě k navýšení počtu mužů o 10 výrobních pracovníků na 229 a poklesu žen o 8 na 115. Nicméně celkový počet příchozích a odchodících zaměstnanců se poměrně vyvažuje. V roce 2022 došlo k poklesu o 27 pracovníků na 430. Ve výrobě zůstalo 216 mužů a 101 žen.

V období od 1.6.2020 zůstalo do konce roku 2022 po zkušební době ve firmě 43 výrobních pracovníků z celkově nastoupených 75. To současně znamená, že během tohoto období ukončilo pracovní poměr 32 pracovníků, z toho 29 už do konce prvního roku od nastoupení. Během daného období došlo postupně ke snížení míry přežití na 55 %, což je neuspokojivé.

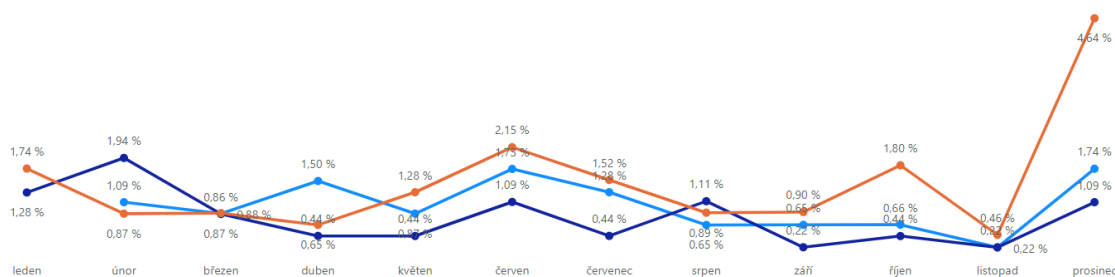
Tabulka 4 Průměrná míra přežití (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Celkový počet nastoupených zaměstnanců za období 2020-2022	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání		
		Rok 1 (2020)	Rok 2 (2021)	Rok 3 (2022)
Dělník v plastikařské výrobě	60	55	43	33
Seřizovač	15	12	12	10
Celkem	75	67	55	43
Průměrná míra přežití	100 %	92 %	72 %	55 %

Celkovou míru fluktuace eviduje firma v softwaru pro interaktivní vizualizaci dat Power BI, kde jsou nahraná data celkových odchodů od února 2020 až po současnost. Jelikož za období 2020 chybí data z ledna, nedokáže software vypočítat roční míru fluktuace. Za rok 2021 je vypočítána míra fluktuace přes 9 % a za rok 2022 dokonce na necelých 18 %. Za zdravou míru odchodu je považováno 5 až 7 %, viz kapitola 1.1.1.

Fluktuace zaměstnanců GPS vývoj v %

Rok ● 2020 ● 2021 ● 2022



Graf 4 Fluktuace zaměstnanci v GPS (Interní materiály společnosti)

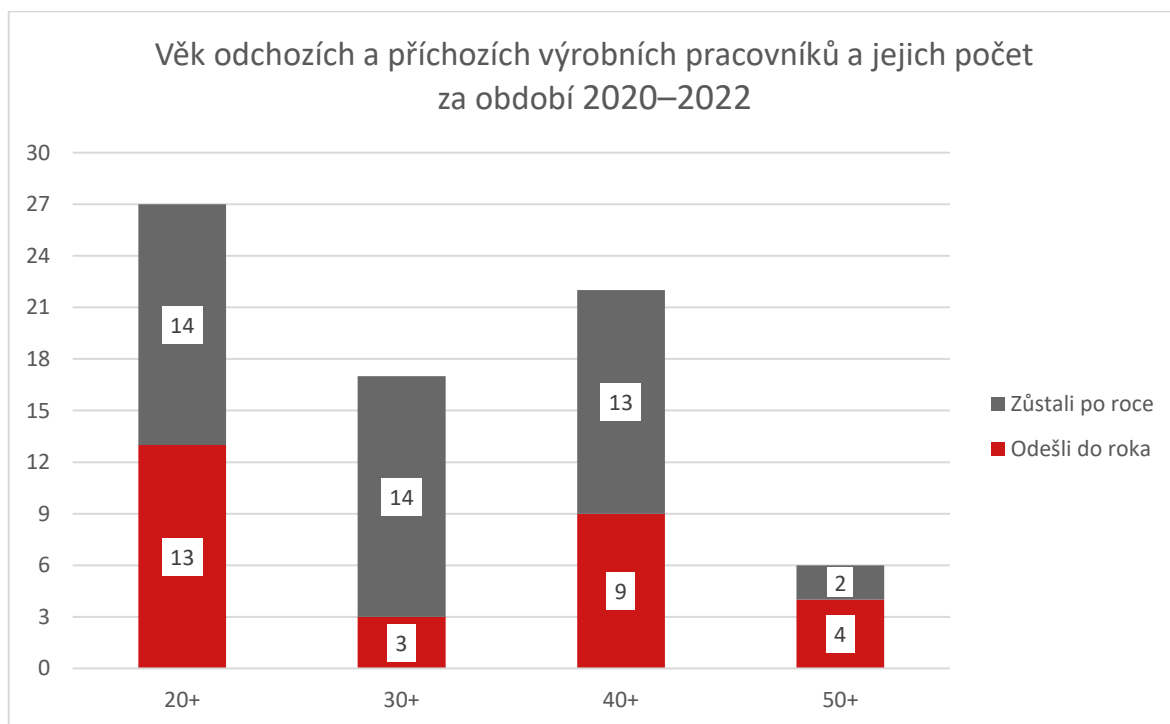
Obecně platí, že v greiner packaging slušovice s.r.o. odchází 60 % pracovníků dobrovolně a se 40 % rozvazuje spolupráci firma. Nicméně, během prvního roku nástupu se tento poměr

paradoxně obrací a v průběhu jednoho roku je situace přesně opačná – 40 % výrobních pracovníků odchází dobrovolně a s 60 % se rozvazuje pracovní poměr firma.

Z obráceného poměru odchodů v průběhu prvního roku lze vyvodit, že je třeba věnovat větší pozornost adaptaci nových pracovníků a podpoře jejich integrování do pracovního kolektivu. Je vhodné zlepšit procesy nástupu nových zaměstnanců a zajistit jim dostatečnou podporu a zaškolení, aby se rychleji přizpůsobili pracovnímu prostředí a získali potřebné dovednosti pro výkon svých pracovních povinností. Také by měla být zajištěna komunikace a vedení dialogu s novými zaměstnanci, aby se cítili součástí týmu a měli možnost sdílet své názory a připomínky. Dále by se měly řešit příčiny odchodů pracovníků a poskytnout jim podmínky, aby zůstali zaměstnání i nadále, jako např. možnosti vzdělávání a rozvoje, zlepšení pracovních podmínek a zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců.

6.5.1 Demografie výrobních pracovníků

Průměrný věk zaměstnanců GPS je 43,2 let. Přestože je průměrná doba působení v GPS 12,4 let, ne všichni pracovníci zůstávají ve firmě tak dlouho. Jelikož současní pracovníci stárnou a mnozí jsou již v předdůchodovém věku, je v zájmu firmy udržet si příchozí pracovníky, a to zejména mladší ročníky.

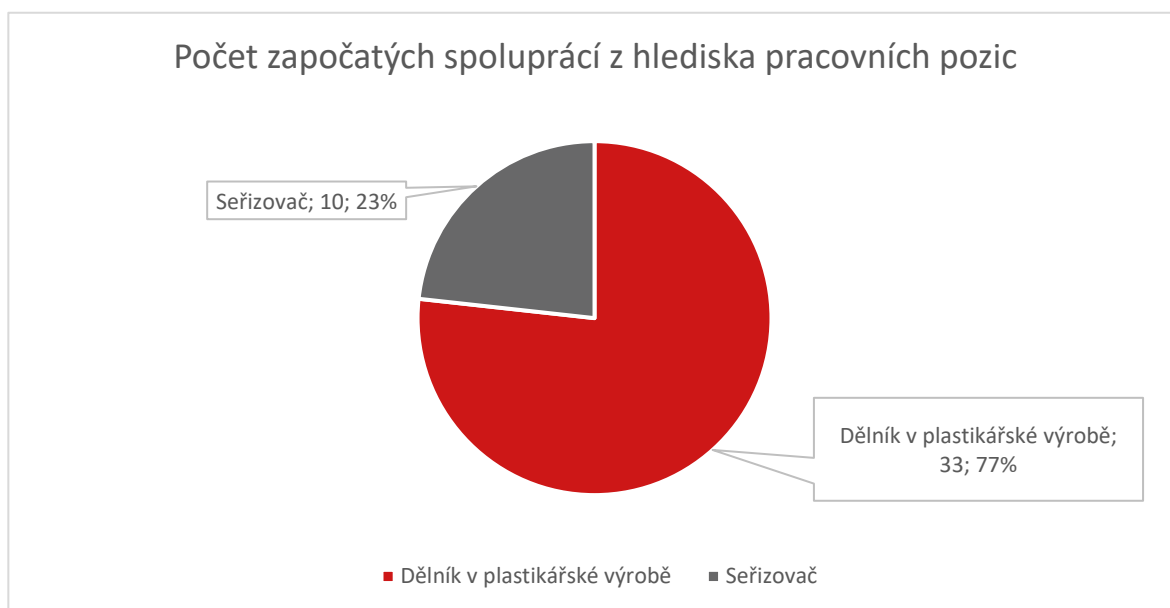


Graf 5 Věk a počet odchozích a příchozích pracovníků za období 2020–2022
(Vlastní zpracování)

V rámci analýzy současného stavu došlo ke zjištění, že v období 1.6. 2020 až do konce roku 2022, které chtěla firma podrobit analýze, se o práci v GPS přihlásilo 72 uchazečů o výrobní pozici dělníka či seřizovače. Z toho ovšem během prvního roku od nástupu odešlo 29 lidí, přičemž 11 jich ukončilo pracovní poměr již během zkušební doby, což odpovídá 38 %. Nejvíce v tomto období nastoupilo pracovníků 20+, ovšem hranici délky 1 roku pracovního poměru překonala pouze polovina z nich. V kategorii „třicátníků“ po roce odešlo „pouze“ 18 % pracovníků a pracovníků 40+ odešlo opět více než 40 %. V kategorii 50+ dokonce ukončilo pracovní poměr 67 %, nicméně je nutné brát v úvahu nízkou vypovídací schopnost vzhledem k nízkému počtu zájemců – pouze 6 lidí.

6.5.2 Nástupy pracovníků výrobního provozu „K“

Z 43 pracovníků, kteří od svého nástupu zůstali, 33 vykonává dělnickou pozici a 10 pracovníků je na postu seřizovače, jak zobrazuje graf č. 6. Tito zaměstnanci byli střediskově zařazeni převážně na střediska TVK, K3 a Potisk.



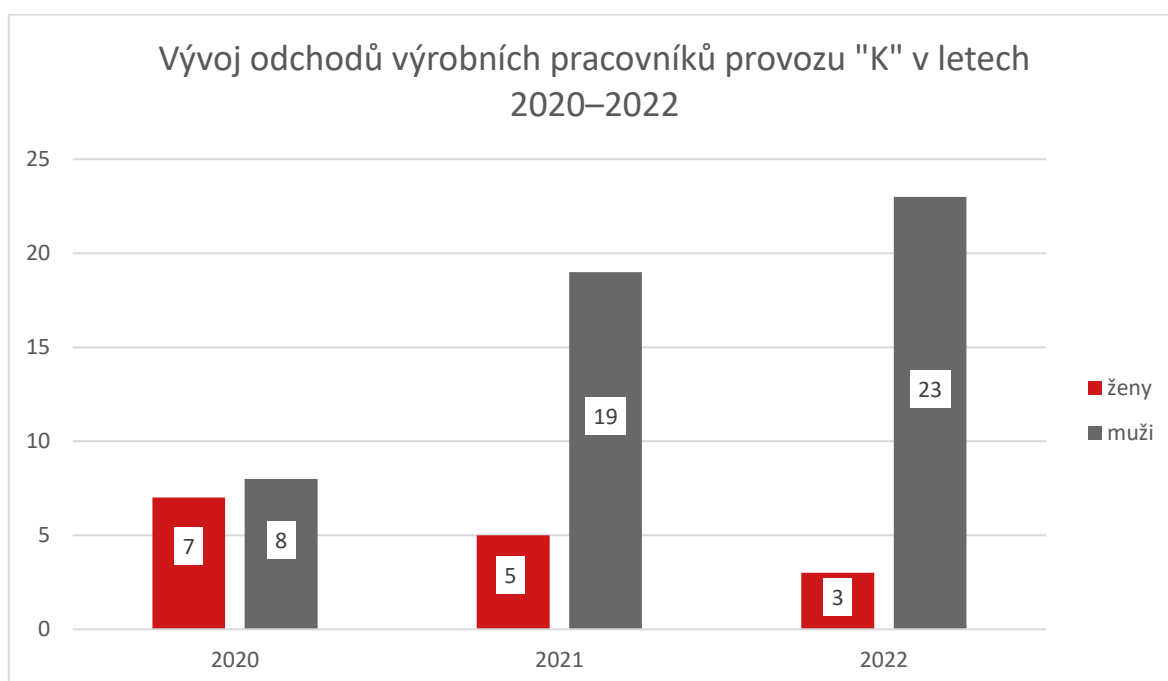
Graf 6 Počet příchozích zaměstnanců z hlediska pracovních pozic (Vlastní zpracování)

Pracovníci jsou rozdělováni na střediska podle preferencí firmy než dle profilace uchazeče. Nicméně pokud se časem ukáže, že by byl šikovnější pravděpodobněji na jiném typu výroby a je současně požadavek na posílení v daném středisku, není obvykle problém pracovníka převelet.

6.5.3 Odchody zaměstnanců výrobního provozu „K“

Během let 2020 až 2022 došlo k odchodu 65 pracovníků, kteří pracovali v oblasti výroby jako dělníci, seřizovači a výrobní kvalitáři. Tito zaměstnanci pracovali v této společnosti od doby, kdy začínali jako nováčci až po dobu 28 let, což je pro firmu s počtem zaměstnanců 430 velmi nepříjemné. Kromě toho, že je třeba počítat i s narůstajícím věkovým průměrem zaměstnanců ve firmě, musí se vzít v úvahu i navyšující se množství odchodů do důchodu v nadcházejících letech.

Více podrobností o jejich odchodech poskytuje graf č. 7.



Graf 7 Vývoj odchodů výrobních pracovníků provozu "K" v období 2020–2022 (Vlastní zpracování)

Jak bylo zmíněno v části 6.5, z provozu "K" odešlo během prvního roku 29 zaměstnanců z výrobních pozic, z toho 7 žen a 22 mužů.

Důvody ukončení pracovního poměru ve firmě greiner packaging slušovice s.r.o. jsou odvozeny z ustanovení Zákoníku práce, konkrétně z paragrafů Sbírkky zákonů č. 262/2006 Sb. Tyto paragrafy však nejsou v MS Excel tabulce vedeny pod paragrafy, ale jsou pouze popsány slovně. V následujících řádcích jsou shrnuty nejčastější důvody ukončení pracovního poměru v této společnosti.

Zákoník práce, Obecné ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru, uvádí, že pracovní poměr může být rozvázán z těchto důvodů:

§48 Úmrtí – Pracovní poměr zaniká v případě úmrtí zaměstnance. Zánikem pracovního poměru v případě smrti zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, se zabývá samostatný § 342 odst. 1. (Česko, 2006)

§49 Dohoda – Pracovní poměr končí ke sjednanému dni, pokud dojde k dohodě o rozvázání pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tato uzavřená dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí být písemného charakteru a její jedno vyhotovení musí obdržet každá smluvní strana. (Česko, 2006)

§50 Výpověď ze strany zaměstnance – Zaměstnanec podává výpověď zaměstnavateli písemně z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. K ukončení pracovního poměru dochází pak po uplynutí 2 měsíční výpovědní lhůty, která začíná prvním dnem následujícího kalendářního měsíce po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. Výpověď může být odvolána pouze se souhlasem druhé smluvní strany a to písemně. (Česko, 2006)

§52 Výpověď ze strany zaměstnavatele – Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů, jako je zrušení zaměstnavatele, jeho přemístění, pokud se zaměstnanec stane nadbytečným či pokud zaměstnanec nesmí podle lékařského posudku vykonávat svou práci, dále z důvodu nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon dané práce či z důvodů, pro které může se zaměstnancem zaměstnavatel okamžitě zrušit pracovní poměr. K tomu musí být doloženo, že byl zaměstnanec v posledních šesti měsících písemně upozorňován na porušení povinností vyplývajících z právních předpisů. Stejně tak může být ukončena spolupráce na základě porušení povinností zaměstnance stanovených v § 301a zvláště hrubým způsobem. (Česko, 2006)

§65 Skončení pracovního poměru na dobu určitou – Pracovní poměr po uplynutí určité doby buď končí další dohodou či výpovědí. Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance o končící smlouvě alespoň 3 dny předem. Pokud zaměstnanec pokračuje v konání práce i po uplynutí sjednané doby, platí, že se přechází na pracovní poměr na dobu neurčitou. (Česko, 2006)

§66 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době – Pracovní poměr může být ukončen ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu či bez důvodu a to jak zaměstnavatelem, tak i zaměstnancem. Zaměstnavatel však nesmí pracovní poměr zrušit v době prvních 14 kalendářních dnů, když u zaměstnance probíhá dočasná pracovní neschopnost či má nařízenou karanténu. Zrušení pracovního poměru musí být písemného charakteru. Datem

ukončení pracovního poměru je datum doručení zrušení, není-li v něm uveden den pozdější. (Česko, 2006)

Na základě těchto paragrafů byl vytvořen přehled, který ve stručnosti uvádí počty pracovníků, v jaké fázi odešli a z jakých důvodů (viz tabulka č. 5).

Tabulka 5 Důvody odchodů výrobních pracovníků (Vlastní zpracování)

Označení důvodů odchodu	Počet pracovníků	Ve zkušební době	Do roku	§	Důvody	Konkrétně
A	10	9	1	§66 / §52	výpověď ze strany zaměstnavatele	nezvládal práci, absence, alkohol
B	6	5	1	§66 / §50	výpověď ze strany zaměstnance	nesplnilo očekávání
C	10	3	7	§66 / §49	dohoda	zdravotní důvody, osobní důvody, důchod, přestěhování, péče o osobu blízkou
D	2	0	2	§65	doba určitá	
E	1	1	0	§48	úmrtí	

Z výše uvedené tabulky jasně vyplývá, že nejčastější důvody pro ukončení spolupráce je nejen nespokojenost firmy s kvalitou odvedené práce pracovníků, ale též nesplněná očekávání pracovníků a osobní důvody.

Důvod „A“, výpověď ze strany zaměstnavatele, se dá v současné době obtížně eliminovat vzhledem k aktuálnímu průběhu adaptace. Pracovníkovu „neschopnost“ vykonávat svou práci řádně totiž odhalí vedoucí až přímo v provozu, jelikož uchazeč nemusí nijak u pohovoru či v tréninkovém centru předvést, že má potenciál v takovém provozu pracovat. Když se zjistí, že pracovník pro danou pozici nemá vůbec vlohy a nebyl by schopen ani lépe pracovat na jiném středisku či pozici, je s ním obvykle pracovní poměr rozvázán.

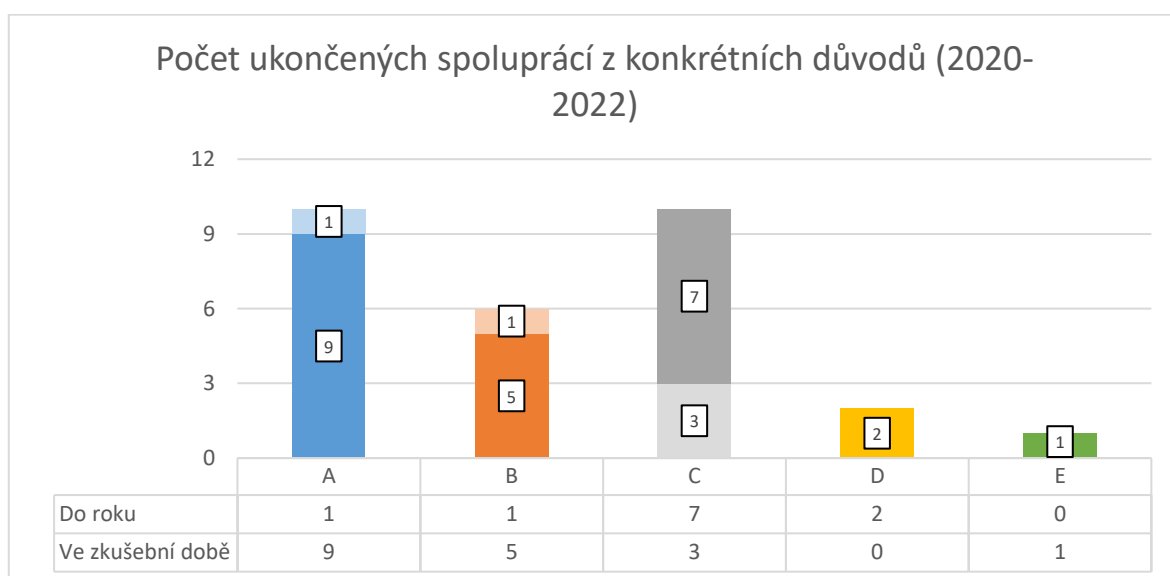
Důvod „B“, výpověď ze strany zaměstnance, je pro firmu též palčivý. Obvykle výpověď přichází od „vyděšených“ a dostatečně nemotivovaných pracovníků, kterým není poskytnuto dostatečné vedení, aby mohli svou práci bez většího stresu provádět a postupně se učit. Více bylo toto téma rozebráno v kapitole 6.3.

Za výpovědí dohodou, tedy důvodem „C“, jsou často problémy sladění 3 směnného provozu s rodinným životem, jak uvádějí často ženy – matky. V současné době se ovšem pracuje na zavedení tzv. Flexibilky, což bude v podstatě možnost si naplánovat a zarezervovat si,

na jaké směny pracovník bude chtít jít a na které ne. Tento projekt by měl být spuštěný během roku 2023 a nyní je v testovacím módu. Kromě rodiny jsou dalšími důvody odchod do důchodu, kterých bude v následujících letech přibývat, či přestěhování, péče o osobu blízkou a zdravotní důvody.

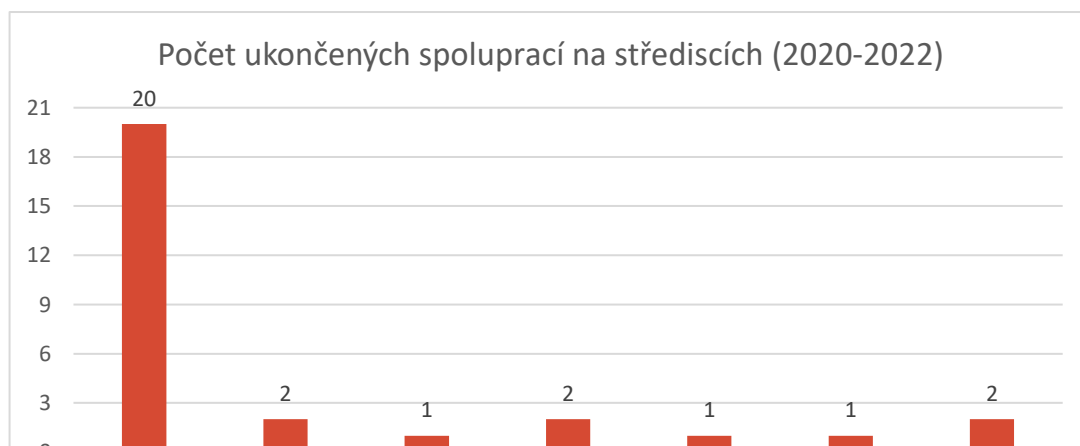
Co se doby určité, důvodu „D“, týče, není již moc obvyklé, aby zaměstnanec pracoval na dobu určitou. Tudíž tento důvod není pro firmu prioritou, stejně jako důvod „E“, který není v silách firmy jakkoli zvrátit.

V následujícím grafu č. 8 jsou výše zmíněné důvody graficky a kvantitativně zaznamenány.



Graf 8 Počet ukončených spoluprací z konkrétních důvodů (Vlastní zpracování)

Pracovníci, se kterými byl ukončen pracovní poměr do roka od nástupu, byli dělníci v počtu 25 a seřizovači, kteří byli 4. Působili na těchto střediscích:



Graf 9 Počet ukončených spoluprací na střediscích za období 2020–2022 (Vlastní zpracování)

6.6 Přidělení OOPP výrobním pracovníkům na pracovních pozicích

V rámci adaptačního procesu, kterým prochází noví zaměstnanci, je důležité zajistit, aby měli všichni pracovníci přiděleny správné OOPP v souladu s jejich pracovní pozicí a riziky, která s sebou práce na této pozici přináší. Náklady na osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP) jsou tak jedním z výraznějších výdajů na adaptaci a na jejich výpočet se zaměří kapitola 6.6.1. Pokud pracovník ukončí pracovní poměr, tyto ochranné pomůcky včetně hygienického balíčku již zpět nevrací. Vrací pouze skříňku, razítko a nože. Tato praxe tak funguje díky benevolentnosti firmy, nicméně to znamená, že s odchozím pracovníkem odchází též majetek firmy v řádu tisíců.

OOPP jsou na základě Směrnice personalisty přidělovány dle pozic a střediska první nástupní den. Tato směrnice je nadřazená směrnici Proces adaptace nového zaměstnance, která je zde uvedena pouze jako jeden z bodů, proto nebyla uvedena v kapitole 6.1. Směrnice personalisty se zaměřuje na obecný náhled na různá personální témata, včetně přidělování pracovních oděvů a obuvi.

OOPP, které jsou zaměstnanci (operátor i seřizovač) přiděleny při nástupu:

- ochrana sluchu – špunty do uší nebo drátová sluchátka přes hlavu
- ochrana nohou – pracovní obuv
- ochrana těla – pracovní oděv

Nový pracovník má následně k dispozici síťku na vlasy a vousy vždy přístupné v BRC zóně před vstupem do výroby a rukavice dle potřeby u stroje.

Výměna těchto OOPP probíhá zejména na základě jejich opotřebení nebo při ztrátě funkčnosti ochrany. Pracovník je v takovém případě povinen zažádat o výměnu pracovního oděvu a obuvi na personálním oddělení. Výměna OOPP probíhá jinak standardně jedenkrát ročně pro pracovníky po zkušební době, jak je uvedeno ve směrnici Směrnice personalistiky. Kromě přidělení nového pracovního oděvu, obuvi a sluchátek pracovníci rovněž dostávají po skončení zkušební doby i hygienický balíček obsahující tekuté mýdlo, sprchový gel, 2 ks krému na ruce a kapsle na praní v ceně 505 Kč. Personální oddělení vedlo evidenční listy pro přidělení OOPP až do konce března 2023. Od dubna 2023 tyto dokumenty převzala asistentka ředitele provozu, která nyní vydává všechny OOPP.

6.6.1 Náklady na OOPP

V rámci výpočtu nákladů na přidělené OOPP byly zjištěny ceny, za které firma OOPP u svých dodavatelů nakupuje. Níže uvedené ceny jsou zkresleny koeficientem.

Pracovní pozice operátor:

Přidělené OOPP se na této pozici liší z hlediska pohlaví. Zatímco mužům jsou přiděleny dvojce kraťasy, ženy si mohou vybrat mezi různou délkou dvou legín. Ceny a množství přidělených pracovních pomůcek jsou uvedeny v tabulkách 6, 7 a 8.

Tabulka 6 Počet a cena přidělených OOPP operátorovi (Vlastní zpracování)

OOPP	počet (ks)	cena (Kč)	poznámka
tričko dlouhý rukáv	2	99	
tričko krátký rukáv	2	79	
kraťasy $\frac{3}{4}$ do gumy	2	247	pouze pro muže
mikina přes hlavu	1	211	
mikina rozepínací	1	348	
pracovní obuv	1	549	
drátová sluchátka	1	309	pracovník si vybírá mezi drátovými sluchátky a špunty do uší
špunty do uší	1	25	pracovník si vybírá mezi drátovými sluchátky a špunty do uší
Celkem	10	1 842	1 558 Kč v případě zvolení špuntů do uší

Tabulka 7 Počet a cena přidělených OOPP operátorce (Vlastní zpracování)

OOPP	počet (ks)	cena (Kč)	poznámka
tričko dlouhý rukáv	2	99	
tričko krátký rukáv	2	79	
legíny dlouhé	2	312	bud' 2 dlouhé legíny, nebo 2 zkrácené legíny nebo kombinace
legíny zkrácené $\frac{3}{4}$	2	312	bud' 2 dlouhé legíny, nebo 2 zkrácené legíny nebo kombinace

mikina přes hlavu	1	211	
mikina rozepínací	1	348	
pracovní obuv	1	549	
drátová sluchátka	1	309	pracovník si vybírá mezi drátovými sluchátky a špunty do uší
špunty do uší	1	25	pracovník si vybírá mezi drátovými sluchátky a špunty do uší
Celkem	10	1 907	1 623 Kč v případě zvolení špuntů do uší

Pracovní pozice seřizovač:

Na rozdíl od operátorů a operátorek mají seřizovači vzhledem k náplni jejich práce jiný pracovní oděv, který je dražší z hlediska jeho funkčnosti.

Tabulka 8 Počet a cena přidělených OOPP seřizovači (Vlastní zpracování)

OOPP	počet (ks)	cena (Kč)	poznámka
tričko dlouhý rukáv	2	99	
tričko krátký rukáv	2	79	
montérková blůza	2	387	
montérkové kalhoty	2	227	
montérkové kraťasy	2	297	
mikina přes hlavu	1	221	
mikina rozepínací	1	348	
zimní bunda	1	1 200	
pracovní obuv	1	549	
drátová sluchátka	1	309	pracovník si vybírá mezi drátovými sluchátky a špunty do uší
špunty do uší	1	25	pracovník si vybírá mezi drátovými sluchátky a špunty do uší
Celkem	15	3 716	3 432 Kč v případě zvolení špuntů do uší

Z tabulek 6 a 7 vyplývá, že operátorovi je přidělen pracovní oděv, obuv a sluchátka za 1 842 Kč, případně 1 558 Kč, pokud si zvolí jiný typ ochrany sluchu dle osobní preference. Operátorka získává pracovní oděv, obuv a sluchátka za 1 907 Kč či 1 623 Kč dle typu ochrany sluchu. Rozdíl ceny pracovních pomůcek mezi pohlavím na stejné pracovní pozici je z důvodu rozdílných cen krat'asů u mužů a legín u žen. Seřizovač dostává pracovní oděv, obuv a sluchátka za 3 716 Kč, případně 3 432 Kč v případě zvolení špuntů do uší. Pokud po ukončení zkušební doby ve firmě setrvají, dostanou i hygienický balíček v částce 505 Kč. Společnost se rozhodla použít zaokrouhlený aritmetický průměr nejvyšší možné ceny OOPP pro operátory, operátorky a seřizovače ve výši 2 500 Kč. Tato hodnota bude uváděna jako průměrné náklady v letech 2020, 2021 a 2022, i když to může mít vliv na skutečné náklady. V tabulce 9 jsou zobrazeny roční náklady na OOPP, o které společnost přišla v důsledku nevrácení OOPP zaměstnanci po jejich odchodu."

Tabulka 9 Celkové roční náklady na OOPP (Vlastní zpracování)

údaj	2020	2021	2022
průměrné náklady na OOPP	2 500	2 500	2 500
počet odchozích pracovníků do 1 roku od nastoupení	8	11	10
Celkem (Kč)	20 000	27 500	25 000

Tyto ceny budou zohledněny při výpočtu celkových nákladů na adaptační proces, na který se zaměřuje následující kapitola.

6.7 Výpočet celkových nákladů adaptačního procesu

Celkové náklady na adaptační proces jsou důležité zajištění úspěšné adaptace nových zaměstnanců. V rámci této diplomové práce byl vytvořen náhled na finanční náročnost nesprávně nastaveného adaptačního procesu za období 2020–2022. Do celkových nákladů vzhledem k zaměření práce budou započteny náklady na adaptační proces a náklady plynoucí z fluktuace (včetně OOPP).

Z tabulky 1 byl získán součet procesních časů, který byl použit k sestavení tabulky, která slouží k výpočtu celkových procesních nákladů za celou dobu adaptačního procesu, tedy 8 týdnů. V této tabulce jsou zahrnuty jednotkové náklady na nového zaměstnance pro rok 2022 ve výši 250 Kč a jednotkové náklady ostatních klíčových účastníků procesu, které se pohybují v rozmezí 350 až 500 Kč na hodinu. Data uvedlo controllingové oddělení firmy.

Tyto jednotkové náklady zahrnují jak přímou mzdu, tak režijní náklady a odvody, ale jsou zkreslené koeficientem.

Tabulka 10 Náklad na adaptační proces jednoho pracovníka (Vlastní zpracování)

Účastník adaptačního procesu	Součet procesních časů (h)	Jednotkový náklad (Kč/h)	Celkový procesní náklad (Kč)
Nový zaměstnanec	308	250	77 000
Personální oddělení	11,5	350	4 025
Leader adaptace	12	400	4 800
Interní lektor	1,5	400	600
Vedoucí výroby	3	500	1 500
Mistr	3,5	400	1 400
Předák	35	350	12 250
Garant	33	400	13 200
Asistentka vedoucího provozu	1	350	350
Celkem	-	-	115 125

Pracovník stráví v průběhu adaptace na pracovišti celkem 295 hodin a zbylých 13 hodin věnuje přednástupní fázi a školení. Za hodinu práce mu náleží 250 Kč. Tedy náklady na pracovníka jsou:

- $308 \text{ hodin} \times 250 \text{ Kč/hod} = 77\,000 \text{ Kč}$

Z toho vyplývá, že náklady na pracovníka tvoří přibližně 67 % z celkových nákladů ($77\,000 \text{ Kč} / 115\,125 \text{ Kč} = 0,67$), přičemž je nutné připočítat i cenu přidělených OOPP. Celkové náklady na pracovníka tedy jsou po započtení ceny OOPP 79 500 Kč a tvoří přibližně 69 % z celkových nákladů.

Celkové náklady na proces po započtení procesních časů ostatních klíčových účastníků procesu jsou 115 125 Kč a při započtení ceny OOPP 117 625 Kč.

Pracovník při hodinové sazbě 250 Kč na hodinu a pracovním výkonu 7,5 hodiny denně vydělá $250 \times 7,5 = 1\,875 \text{ Kč}$ denně. Za pracovní týden (5 dní, jelikož v závěru nechodí na víkendové směny) tedy vydělá $1\,875 \times 5 = 9\,375 \text{ Kč}$. Za 8 týdnů tedy vydělá $9\,375 \times 8 = 75\,000 \text{ Kč}$. Není zde započítaných 8 hodin přednástupní fáze (= 2 000 Kč).

Celkové náklady na adaptační proces jsou 115 125 Kč, takže pracovník by musel pracovat více než 12 týdnů (tj. 96 pracovních dnů) s touto hodinovou mzdou a pracovním režimem, aby pokryl náklady na adaptační proces. Proto z tohoto pohledu nedokáže pracovník náklady na adaptační proces splatit během 8 týdnů.

Pro výpočet celkových ztracených nákladů na odchozího výrobního pracovníka byl sestaven součet odpracovaných hodin v adaptačním procesu všemi odchozími výrobními pracovníky za daný rok. Tento součet byl pronásoben s jednotkovými náklady na výrobního pracovníka daného roku a následným přepočtem na počet odchozích pracovníků (viz tabulka 11). Jednotkové náklady předchozích let jsou pouze odhady zkrácené koeficientem.

Tabulka 11 Finanční dopady odchodu výrobních pracovníků (Vlastní zpracování)

Údaj	2020	2021	2022	poznámka
Jednotkový náklad na výrobního pracovníka (Kč)	230	240	250	
Počet odpracovaných hodin všemi pracovníky odchozími v době trvání adaptačního procesu = do 8 týdnů (hod)	997,5	1207,5	187,5	2020 = odešlo 6 pracovníků, 2021 = odešlo 6 pracovníků, 2022 = odešel 1 pracovník
Ztracené náklady na výrobní pracovníky (Kč)	229 425	289 800	46 875	

Na základě analýzy fluktuace výrobních pracovníků bylo zjištěno, že pracovníci, kteří ukončili pracovní poměr v průběhu adaptačního procesu (56 dnů), odešli v období 2020–2022 vždy do 6. týdne. V rámci výpočtu nákladů na adaptační proces s ohledem na počet odchozích pracovníků nebyly do výpočtů v tabulce 11 zahrnuti pracovníci, kteří odešli do 1 roku po absolvování adaptačního procesu.

V tabulce 12 jsou zahrnuty náklady na adaptační proces pro roky 2020–2022 v závislosti na počtu odcházejících pracovníků. Protože odchody nebyly současné, byl vypočítán průměr odpracovaných hodin všech odcházejících pracovníků, který byl následně vynásoben jednotkovými náklady daného roku. Průměrná doba setrvání v adaptačním procesu byla 32 dnů v roce 2020, 33 dnů v roce 2021 a jeden pracovník odešel po 25 dnech v roce 2022. Po přičtení součtu procesních časů jednotlivých klíčových účastníků procesu, které byly přepočítány na 6 týdnů, a nákladů na OOPP byly určeny průměrné náklady na adaptační proces na jednoho pracovníka. Tyto náklady byly následně vynásobeny počtem odcházejících pracovníků v adaptačním procesu pro jednotlivé roky.

Tabulka 12 Celkové procesní náklady spojené s odchody výrobních pracovníků během AP (Vlastní zpracování)

Údaj	2020	2021	2022	poznámka
Jednotkový náklad na výrobního pracovníka (Kč)	230	240	250	
Průměr odpracovaných hodin všech odchozích pracovníků (hod)	166	201	188	
Ztracené procesní náklady na výrobního pracovníka (Kč)	38 238	48 300	46 875	ztracené procesní náklady podělené počtem odchozích pracovníků
Procesní náklady ostatních účastníků adaptačního procesu do 6. týdne (Kč)	35 100	35 100	35 100	
Průměrné náklady OOPP na výrobního pracovníka (Kč)	2 500	2 500	2 500	zaokrouhlený průměr nejdražší možnosti OOPP operátora, operátorky a seřizovače
Průměrné náklady celkem na 1 pracovníka (Kč)	75 838	85 900	84 475	
Celkové náklady včetně odchodů pracovníků (Kč)	455 028	515 400	83 675	2020 = odešlo 6 pracovníků, 2021 = odešlo 6 pracovníků, 2022 = odešel 1 pracovník

Pro zjištění celkových nákladů, které firma utratila z důvodu neudržení si výrobních pracovníků v adaptačním procesu, byly sečteny výsledné hodnoty z tabulek 11 a 12. Celkový výsledek je uveden v tabulce 13.

Tabulka 13 Celkové procesní náklady a ztracené náklady na výrobního pracovníka (Vlastní zpracování)

Údaj	2020	2021	2022
Celkové náklady včetně odchodů pracovníků (Kč)	455 028	515 400	83 675
Ztracené náklady na výrobního pracovníka (Kč)	229 425	289 800	46 875
Celkové náklady adaptace (Kč)	684 453	805 200	130 550

Vzhledem k tomu, že společnost doposud nedisponovala interními rozpočty pro tyto oblasti a postupovala vždy v závislosti na situaci, nelze v této práci porovnávat zjištěné náklady s plánovanými náklady společnosti. Jednou z kapitol této práce je stanovení plánované výše

rozpočtu pro tyto oblasti v dalších letech, jako součást standardizace procesů. Společnost bude sama vytvářet rozpočet (pro roky 2023 a dál) na základě doporučení a projektu vypracovaného v této práci.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V praktické části této diplomové práce byla prezentována společnost greiner packaging slušovice s.r.o., která je součástí mateřské společnosti Greiner AG. V této části práce byl popsán výrobní proces výrobního portfolia a technologie, které jsou v této společnosti používány. Součástí byl také uveden graf č.2. týkající se vývoje počtu zaměstnanců za určité období a také hospodářské výsledky společnosti, které ukazují meziroční nárůst tržeb v posledních letech, viz graf č. 3.

Jelikož firma není spokojená s průběhem adaptačního procesu vzhledem k fluktuaci nových výrobních pracovníků a s tím spojenými náklady, byla provedena analýza současného průběhu adaptace výrobních pracovníků – operátorů a seřizovačů.

Tato analýza byla rozdělena do několika částí. Nejprve bylo vysvětleno, proč se firma touto problematikou zabývá a jaké skutečnosti byly v rámci úvodní schůzky zjištěny (viz kapitola 6). Následně se práce ubírala směrem, na základě jakých směrnic funguje současný adaptační proces (viz kapitola 6.1), jak je definován, jestli je vizuálně zpracován (viz obrázky 5 a 6) a jaká je jeho systémová podpora. Komparací směrnic s reálným postupem se zabývala kapitola 6.2, díky čemuž byly zjištěny nesrovnalosti typu příliš obecnému popisu fází ve směrnici, nedostatečné definování klíčových účastníků procesu a nesprávné odpovědnosti za fáze adaptačního procesu, tudíž adaptační proces zejména po uvedení nového pracovníka do výroby neprobíhal a ani nemohl probíhat řízeným způsobem. Pro vyjádření časové náročnosti úkolů jednotlivých účastníků procesu byla vypracována tabulka č. 2, ze které se následně vycházelo při zjištění nákladů na adaptační proces. Též bylo zjištěno, kolik výrobních pracovníků nastoupilo za období 2020–2022 do firmy, viz tabulka č. 3, což posloužilo jako jeden z podkladů pro analýzu míry fluktuace v kapitole 6.5.

Následně byl zpracován pohled vedoucích výrobních pracovníků (předáků, mistrů a technologů) v kapitole 6.3, jednak pro hlubší pochopení procesu a zjištění problémů s novými pracovníky v adaptačním procesu z jejich zkušeností, ale též pro zjištění požadavků na nový adaptační proces, které by chtěli nechat zakomponovat. Tyto požadavky byly rozsegmentovány na požadavky z oblasti výroby, kvality, procesu a obecné.

V další části analýzy procesu byl sestaven Ishikawa diagram (viz kapitola 6.4), který shrnuje hlavní příčiny nedostatečnosti adaptačního procesu rozebraných v předchozích kapitolách. Tento diagram ukázal, že existuje velký prostor pro zlepšení. Obecně lze říci, že výčet nedostatků zahrnuje několik oblastí. Jedním z problémů jsou směrnice, které nejsou

dostatečně přesné a obsahují nedostatečné informace o účastnících procesu a jejich odpovědnostech. Procesní diagram v těchto směrnících je nejasný a nepřehledný, jelikož kombinuje adaptační proces výrobních pracovníků i THP pracovníků. Dalším nedostatkem je, že zvolená metodika neprověřuje dostatečně znalosti a nově získané znalosti na základě školení. Počet školení také není dostačující, protože do výrobního procesu je již implementovaná jistá úroveň digitalizace. Noví pracovníci nejsou dostatečně vedeni klíčovými účastníky procesu, jejich aktivity nejsou efektivně rozloženy a dochází tak ke zbytečným časovým ztrátám a reklamacím. Navíc noví pracovníci nemají žádný trénink a jsou hned po absolvování prvotních školení uvedeni do výroby.

Míra fluktuace výrobních pracovníků ve společnosti je významnou kapitolou, ve které bylo zjišťováno, kolik pracovníků odešlo v období 2020–2022, především do jednoho roku od nástupu. Analyzovaný byl kromě již zmíněného počtu příchozích a odchozích výrobních pracovníků i věk, důvody odchodů a na jakých střediscích pracovali. To vše je uvedeno v kapitole 6.5. a jejích grafech a tabulkách.

Přidělením OOPP výrobním pracovníkům se zabývala kapitola 6.6. z toho důvodu, že se jedná o jeden z výraznějších výdajů na adaptaci, jelikož se po odchodu nového pracovníka nevrací. Pod OOPP je myšleno pracovní oblečení, pracovní obuv a ochrana sluchu. Rukavice jsou dostupné pouze na pracovišti a síťka na vlasy je k dispozici před vstupem do výroby v BRC zóně. Pracovní oblečení je přidělováno dle jednotlivé pozice a liší se v závislosti na pohlaví. Dále pracovníci dostanou pracovní obuv a ochranu sluchu, kterou si volí mezi špunty do uší nebo sluchátky přes hlavu dle osobní preference. Náklady na OOPP byly zkesleny koeficientem a v nejdražší formě vychází 1 842 Kč pro operátora, 1 907 Kč na operátorku a 3 716 Kč pro seřizovače. Jelikož byly náklady použity v dalších analýzách, zprůměrovaly se pro zjednodušení na 2 500 Kč / výrobního pracovníka. Tabulka č. 9 pak zobrazuje celkové roční náklady na OOPP.

Náklady na adaptační proces se zabývala kapitola 6.7. Pro výpočet procesních nákladů adaptačního procesu byly využity procesní časy úkolů klíčových účastníků procesu, jednotkové náklady na pracovníky zkeslené koeficientem. Ty po pronásobení vyšly na 115 125 Kč, viz tabulka č. 10, po započtení ceny OOPP 117 625 Kč. Následně byly tyto náklady přepočteny na počet odchozích pracovníků v adaptačním období (8 týdnů) za roky 2020 až 2022, viz tabulka č. 11. K zjištění celkových procesních nákladů spojených s odchody výrobních pracovníků během adaptačního procesu byla sestavena tabulka č. 12. Následně byly sečteny celkové náklady včetně odchodů pracovníků a ztracené náklady na výrobního

pracovníka a vyšlo, že v roce 2020 byly celkové náklady adaptace 687 453 Kč, v roce 2021 celkem 808 200 Kč a za rok 2022 tvořili 131 850 Kč, jak je uvedeno v tabulce č. 13. Za rok 2022 se nejedná o finanční pokles jako takový, pouze odešel v adaptačním období jen jeden člověk a odpracoval méně hodin, než byla průměrná odpracovaná doba pracovníků v roce 2021. V rámci výpočtů se nepočítalo s pracovníky, kteří odešli do jednoho roku po absolvování osmitýdenního adaptačního procesu.

Po provedení analýzy adaptačního procesu se došlo k závěru, že tento proces není řádně nastaven a je zapotřebí jeho racionalizace a digitální transformace některých fází.

8 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Projekt „Racionalizace procesu adaptace pro nové výrobní pracovníky v kontextu digitální transformace firmy“ je realizován v rámci úseku výroby společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. Jednotlivými členy projektového týmu jsou – diplomantka, leader adaptace, pracovnice personálního oddělení, vedoucí oddělení OE a dva průmysloví inženýři, kteří se zapojili až do tvorby adaptační brožury. Orientační termín dokončení projektu je červen 2023. Základními východisky pro zlepšení procesu adaptace jsou nejen analýza současného stavu, ale též i požadavky zadavatele, tedy společností greiner packaging slušovice s.r.o. Je důležité zdůraznit, že tento projekt se zaměřuje výhradně na adaptační proces pro pracovníky výroby, jako jsou operátoři a seřizovači. Adaptační proces pro výrobní pracovníky bude dále využit i jako základ pro tvorbu adaptačního procesu pro THP pracovníky. Existuje totiž několik aktivit, které mají obě skupiny pracovníků stejné.

Hlavním cílem tohoto projektu je změnit současný přístup k novým pracovníkům výroby racionalizací procesu adaptace. Účelem tohoto procesu je umožnit integraci nových pracovníků do výrobního prostředí a tím zajistit jejich počáteční stabilizaci.

V rámci projektu adaptace je nutné provést dvě klíčové činnosti. Jednou z nich je vytvoření harmonogramu adaptačního období obsahující konkrétní úkoly a jejich časové rozvržení. S tím se pojí i navržení procesního diagramu procesu adaptace. Pro zaznamenání a hodnocení plnění všech kroků je již také k dispozici nový hodnotící formulář. Druhou aktivitou je vytvoření adaptační brožury pro každého nově příchozího pracovníka výroby. Tato brožura bude obsahovat klíčové informace o společnosti, seznam školení a veškeré potřebné informace pro efektivní výkon práce.

V práci je též nastíněna systémová podpora a datový tok, které jsou ovšem nyní v testovacím režimu, tudíž ještě není možné přesně proces výměny dat zakreslit.

Aby bylo možné vytvořit účinný adaptační proces, bylo nezbytně nutné provést analýzu současného stavu popsanou v předchozí kapitole. Ta sloužila jako základ celého projektu.

Kromě samotných východisek, která jsou důležitá pro zlepšení adaptačního procesu, jsou také klíčové dostatečné finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti, včetně oddělení lidských zdrojů a leadera adaptace, kteří jsou zodpovědní za zlepšení procesu adaptace, plně podporuje celý proces, bylo rozhodnuto, že projekt nebude mít přidělený konkrétní rozpočet. Všechny potřebné náklady, jako jsou např. uvolnění pracovníků pro práci na projektu, poskytnutí prostor, administrativní podpora atd. jsou plně v režii firmy.

Je nutné chápat, že adaptace nového zaměstnance není pouze procesem aklimatizace po jeho nástupu do podniku. Adaptace začíná již před jeho nástupem a závisí na prvním dojmu, který zanechá zaměstnavatel u uchazeče během výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že nový zaměstnanec si již před nástupem vytváří určitý obraz o budoucím zaměstnavateli, je důležité věnovat mu pozornost ještě před jeho rozhodnutím o nástupu do zaměstnání. Tato práce se ovšem touto fází nezabývá, ale zaměřuje se již přímo na adaptační proces.

Jak bylo již dříve zmíněno, přijímání nových zaměstnanců do firmy probíhá dle ustálených postupů, které jsou vytvořeny na základě obecných směrnic. Těmi se také řídí klíčoví pracovníci procesu, kteří se snaží nové zaměstnance co nejrychleji seznámit s pracovními povinnostmi a začlenit je do každodenního provozu. Proto je nezbytné věnovat směrnicím pozornost a provést jejich aktualizaci v návaznosti na nový adaptační proces.

Projektová část byla rozdělena do následujících nosných kapitol:

- Návrh nového procesu adaptace výrobních pracovníků,
- Návrh adaptační brožury,
- Systémová podpora a datový tok,
- Finanční náročnosti projektu,
- Další návrhy v kontextu digitalizace.

Měřitelným cílem projektové části projektu je snížení fluktuace nových výrobních pracovníků alespoň o 20 %. Následně bude zajímavé sledovat, jak se změní poměr dobrovolné a nedobrovolné fluktuace za první rok nových výrobních pracovníků.

Pro účely adaptace nových zaměstnanců firma poskytla prostory v areálu firmy, které byly již před začátkem realizace tohoto projektu přizpůsobeny vidině tréninkového centra. Pro nové pracovníky zde byly vymezeny prostory pro školící místnost a prostor pro tréninkové stroje. Ve školící místnosti je místo pro cca 15 lidí a neočekává se její plné obsazení. Je zde k dispozici notebook, projektor a potřebné materiály, které si leader adaptace zvolí jako pomůcky k jednoznačnému pochopení celého procesu. Tréninkové stroje v současné době ještě nejsou dodány na své místo dodány, ale počítá se s nimi do ukončení projektu. Měly by to být stroje, které už jsou vzhledem k různým parametrům překonané a tradičně by byly poslány, např. do jiných závodů, ale pro účel tréninku jsou dostačující.

8.1 Časový harmonogram

V plánu projektu jsou stanoveny jednotlivé aktivity tak, aby byl určen časový rámec pro každou z nich. Projekt byl spuštěn na začátku srpna 2022 a nejvíce času bylo věnováno shromažďování dat a jejich analýze. Poté byly vypočteny náklady na nový adaptační proces, vytvořily se návrhy na zlepšení, racionalizoval se proces adaptace výrobních pracovníků, vytvořila se brožura a adaptační plán. V poslední fázi projektu je určen čas pro realizaci opatření, školení účastníků procesu, dokončení projektu a jeho vyhodnocení. Plán projektu je k dispozici v příložených přílohách, viz příloha P IV.

8.2 Analýza rizik

Metoda RIPRAN byla použita k definici rizik projektu a identifikaci potenciálních hrozeb, které mohou projekt ohrozit. Pro každou hrozbu byla stanovena pravděpodobnost výskytu a možné scénáře, které se mohou vyskytnout. Tyto scénáře byly dále ohodnoceny podle pravděpodobnosti jejich výskytu, která byla rozdělena do tří kategorií – malá pravděpodobnost do 20 %, střední od 20 % do 35 % a vysoká nad 35 %. Výsledné riziko projektu bylo stanoveno na základě všech pravděpodobností a dopadu scénářů rizik na projekt. Kromě toho byla navržena opatření, jak předejít možným hrozbám. RIPRAN analýza projektu je k dispozici v příloze P V.

Zatajení klíčových informací, nedostatek finanční podpory a odmítnutí digitalizace adaptační brožury jsou problémy, které by mohly mít negativní dopad na realizaci projektu, ale jejich závažnost je relativně nízká.

Na druhé straně, poskytnutí nepřesných nebo neúplných informací, chybný sběr dat a zdržení realizace projektu jsou významnější problémy, které by mohly vést k neúspěšnému dokončení projektu. Pro zlepšení těchto problémů by bylo vhodné zajistit pravidelné kontroly dat a informací a řádně školit pracovníky, jak tyto informace sbírat a zpracovávat.

Chybně navržená opatření a nezdaření projektu jsou nejzávažnějšími problémy, protože by mohly vést k úplnému selhání projektu a ztrátě finančních a časových zdrojů. Pro prevenci těchto problémů by bylo vhodné zajistit řádné plánování a analýzu projektu před jeho spuštěním a průběžně monitorovat jeho pokrok a efektivitu.

Celkově lze říci, že je důležité mít vytvořený plán projektu a pravidelně monitorovat jeho průběh a efektivitu, aby se minimalizovala rizika a problémy, které by mohly vést k neúspěchu projektu.

V následující kapitole je navržen nový adaptační proces výrobních pracovníků, který byl vytvořen autorkou práce na základě konzultací s leaderem adaptace a personální pracovnící.

8.3 Návrh nového procesu adaptace výrobních pracovníků

Aby byl adaptační proces správně nastaven, bylo důležité připravit dobře strukturovaný harmonogram adaptačního období. Ten obsahuje popis jednotlivých aktivit nového zaměstnance (operátora a seřizovače) od prvního dne jeho nástupu. Harmonogram adaptačního období je uveden v příloze P VI. Též byl vypracován diagram procesu adaptace, který se nachází v příloze P VII, přičemž výpočet procesních časů klíčových účastníků procesu je uveden v kapitole 8.6.1. Nový plán zpracování není dle požadavku firmy v přílohách uveden.

První dny jsou klíčové pro rozhodnutí nového zaměstnance o setrvání v dané společnosti. Zavedení konkrétní metodiky adaptace s přesně definovanými kroky může zefektivnit pracovní postupy a činnosti klíčových účastníků, kteří jsou zodpovědní za svou konkrétní část procesu adaptace. Tato metodika pomůže klíčovým pracovníkům lépe se orientovat, v jaké fázi se noví zaměstnanci nachází a kdy a jaké jejich povinnosti musí být realizovány.

Harmonogram adaptačního období zahrnuje všechny plánované aktivity stejně jako klíčové osoby, které nového zaměstnance s těmito aktivitami seznámí. Dále jsou v něm uvedeny i metody školení, časový harmonogram a odhadovaný časový rozsah pro každou aktivitu. Pro případ potřeby byla zavedena i sekce poznámky. Nebyl opomenut ani sloupec „uskutečněný termín“, kam se doplní datum realizovaných školení.

Tato školení byla zvolena na základě návrhů vyplývajících z analýzy současného procesu od klíčových pracovníků, především z rozhovorů s vedoucími výrobními pracovníky a schůzek se členy projektového týmu. Na žádost firmy nebude konkrétní obsah školení v této práci uveřejněn.

V rámci ověření nově nabitých znalostí je na konci každého školení vyčleněn čas na rychlou rekapitulaci formou diskuze s případným použitím tištěných materiálů. V případě absolvování většího počtu školení je vyčleněno 30 minut na rekapitulaci větších okruhů školení. K opakování může být využito i papírenských potřeb a tabulí, které jsou v tréninkovém centru k dispozici.

Při tvorbě adaptačního plánu se stanovila doba přestávek na 10 minut kromě obědové, která má 30 minut.

V rámci představy firmy bylo dohodnuto, že první den nástupu bude pod záštitou personálního oddělení a druhý až pátý den pod vedením leadera adaptace.

8.3.1 Přednástupní fáze

V této fázi adaptace jsou provedeny určité úpravy v porovnání s předchozími postupy. Poté, co uchazeč přijme nabídku práce, vedoucí výroby informuje nového zaměstnance o dni nástupu. Následně vedoucí výroby kontaktuje všechny klíčové účastníky procesu adaptace o počtu nových zaměstnanců, kteří v daný termín nastoupí, a upozorní je na nutnost připravit se na jejich adaptaci.

Jak již bylo zmíněno, tato práce se zabývá adaptačním procesem, který začíná v den nástupu nového zaměstnance. Během tvorby nového diagramu procesu adaptace se objevila otázka, zda by neměl nový zaměstnanec nejprve kontaktovat personální oddělení namísto vedoucího oddělení, jak je uvedeno v platné směrnici. V případě, že by se rozhodlo o změně přednástupní fáze, bylo by nutné tuto skutečnost zohlednit v novém diagramu procesu adaptace. Pro tvorbu diagramu racionalizovaného procesu adaptace se vycházelo z platné směrnice a doporučení účastníků projektového týmu. Nový diagram procesu adaptace má za cíl zlepšit průběh adaptačního procesu a usnadnit tak novým zaměstnancům vstup do firemního prostředí.

V rámci nového adaptačního procesu firma vyjádřila požadavek, aby všichni noví výrobní pracovníci nastupovali pouze v jeden smluvený den. V současné době totiž nastupují pracovníci několikrát během měsíce, což je plýtvání času klíčových účastníků procesu. Zvýšená četnost nástupů byla zvolena především jako krok vstřícnosti k nově nastupujícím, kteří tak byli přímo v den nástupu přidělováni na svou ranní směnu. Jelikož ale bude v novém adaptačním procesu zavedeno pěti denní školení v tréninkovém centru, zaměstnanec si jednodušeji na výrobní proces zvykne a nebude mu dělat problém od dalšího týdne nastoupit na jemu přidělenou směnu.

Jednotlivé kroky, které musí každý klíčový účastník procesu do nástupu NZ stihnout zařídit, jsou uvedeny v příloze P VII.

8.3.2 Nástup zaměstnance – první den adaptace

Nástupem nového zaměstnance do firmy začíná proces adaptace, který je velmi důležitý pro jeho úspěšné zapojení do pracovního kolektivu. Je vhodné, aby nový zaměstnanec byl přivítán osobně např. interním lektorem – koordinátorem BOZP a PO (= vedoucí Facility

Managementu), který vede první školení, v dohodnutý čas na infocentru společnosti. Dodržení stanoveného času je zásadní, protože dlouhé čekání může nového zaměstnance nepříjemně zaskočit a může to mít negativní dopad na jeho názor na společnost.

Kromě dodržení přesného času vyzvednutí nových zaměstnanců na infocentru je důležité zajistit i přesný čas školení BOZP a hygieny (BRC), které musí být pečlivě naplánováno a koordinováno personálním oddělením. Školitelé musí být informováni alespoň týden předem, na jaký čas se dostavit ke školení a kolik nově nastupujících zaměstnanců se školení zúčastní. Po usazení nových pracovníků v jednacích místnostech proběhnou zmíněná školení.

Následně proběhne vyplnění formalit a školení od personálního oddělení. Při přijetí nového zaměstnance je nutné z personálního pohledu vykonat několik kroků. Mezi ně patří potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), potvrzení o vstupní zdravotní prohlídce u závodního lékaře, podepsání pracovní smlouvy a souhlas se zasíláním výplatních pásek na e-mail. Všechny uvedené dokumenty by měly být podepsané ve dvou výtiscích, jeden pro zaměstnance a jeden pro zaměstnavatele. Dále by měly být sejmuty otisky prstů pro evidenci docházky a průchod firmou. Následně by měla personální pracovnice prezentovat docházku, zmínit benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje, a uvést, na jaké směny budou docházet. Měl by být také vymezen prostor pro případné dotazy.

Po absolvování školení budou noví výrobní pracovníci předáni leaderovi adaptace, kterého musí personální oddělení rovněž alespoň týden dopředu informovat o celkovém počtu nových uchazečů a o jejich časovém harmonogramu. Příslušný den je ve stanoveném čase převezme, v krátkosti se představí a informuje je, v kolik hodin se mají následující den dostavit na infocentrum, kde si je opět převezme. V rámci prohlídky je dovede do jídelny, kde proběhne obědová pauza, a následně je předá vedoucímu výroby. Ten s novými uchazeči absolvuje první úvodní schůzku ve stylu seznámení se s uchazeči, zjištění jejich pracovních zkušeností a poskytnutí jeho pohledu na jejich adaptaci. Přítomnost leadera adaptace při rozhovoru bude dle potřeby.

8.3.3 Druhý den adaptace

V tento den již leader adaptace musí mít předem připravený plán zapracování na každého nového pracovníka, který je současné chvíli ve fázi schvalování u personálního oddělení, stejně jako vytisklou personalizovanou adaptační brožuru zapracování, která bude rozebrána v kapitole 8.5. Stejně tak již musí mít připravené všechny materiály, které v rámci školení bude používat a mít vyjasněné i školící materiály interních lektorů. Tyto materiály jsou

v současné době dopracovávány. Jedná se především o prezentace, praktické ukázky a tištěné materiály.

Druhý den nástupu leader adaptace převezme v 6:00 nové výrobní pracovníky na infocentru a zavede je do školící (= tréninkové) místnosti. Tato ranní hodina byla zvolena z toho důvodu, že v 6:00 začíná ranní směna všech výrobních pracovníků, tudíž by si měli NZ na tuto dobu zvyknout.

Jakmile se všichni usadí, leader adaptace seznámí pracovníky s průběhem jejich adaptace a rozdá jim adaptační brožury.

Každý den je program rozdělen na několik částí, kdy bude leader adaptace nebo jiný školitel na základě školení seznamovat nové výrobní pracovníky s jejich pracovními úkoly.

V rámci druhého dne nováčci absolvují opětovné školení hygieny, ovšem již formou opakování, jelikož je dle vedoucích výrobních pracovníků toto školení problémové k dodržování. Další školení bude o odpadovém hospodářství ve smyslu vysvětlení, které odpadové materiály z výroby patří do označených boxů. Tyto odpady se totiž dále používají nebo jinak recyklují, je proto nutné, aby nedocházelo ke kontaminacím.

Po přestávce se NZ seznámí s průběhem střídání a přebírání směn. Následně bude metodou prezentace představena základní orientace v závodě čili provoz, oddělení, šatny, jídelna, místo vyhrazené pro kouření apod.

Po další oddychové pauze školení převezme interní lektor, který musí být leaderem adaptace též předem informován, v kolik hodin se má na své školení do tréninkového centra dostavit, a seznámí nové pracovníky s autonomní údržbou a metodou TPM (totálně produktivní údržba). Leader adaptace se dle své vytíženosti buď také bude školení účastnit, nebo může řešit jiné úkoly své pracovní náplně. Po skončení školení následuje další přestávka, kdy si nové pracovníky opět přebere leader adaptace.

Následně pak seznámí pracovníky s prostory, kde jsou umístěny šatny, pracovními pomůckami a osobními ochrannými pracovními prostředky, které jsou zaměstnancům přidělovány až třetí den adaptace. Cílem je předejít riziku nevrácení těchto OOPP v případě předčasného ukončení pracovního poměru během prvních třech dnů ze strany NZ. Vzhledem k tomu, že se pracovníci během prvních třech dnů nemají možnost pracovat ve výrobě, budou jim v rámci prohlídky zapůjčeny červené návštěvnické pláště, kterých společnost vlastní dostatek. Před obědovou pauzou bude ještě vymezený čas na krátkou rekapitulaci, která školení NZ absolvovali, a prostor na případné dotazy.

Po obědové pauze se naučí výrobní pracovníci vyplňovat výrobní údaje do výrobního výkazu a seznámí se s terminologií zkratk. Poté pracovníci absolvují zmíněnou prohlídku výroby, resp. jejich přidělená střediska. Následně je vymezen dostatek času na již podrobnou rekapitulaci dosavadních školení a získaných informací. Po rekapitulaci leader adaptace informuje pracovníky o srazu následujícího dne na infocentru a tento adaptační den je u konce.

8.3.4 Třetí den adaptace

V 6:00 si leader adaptace opět nové pracovníky vyzvedne na infocentru a dovede je do tréninkového centra. Tento den bude zasvěcen orientaci ve výrobní dokumentaci a seznámení s nejčastějšími neshodami výrobků, jejichž rozpoznávání je naprosto klíčové. K dispozici budou i ukázky jednotlivých typů vad kelímků, které jsou již nyní z výroby sesbírány a uloženy pro výukové účely.

Po přestávce bude další blok zaměřený na digitální dovednosti, jelikož firma implementuje do svého provozu mnoho digitálních technologií včetně vlastních vyvinutých aplikací. Z toho důvodu budou školení, které povede leader adaptace společně s dopředu informovaným interním lektorem – pracovníkem procesního a průmyslového inženýrství (PPI), obsahovat představení digitálních dovedností, obsluhu tabletu na tréninkových strojích, seznámení s objednáváním obědů přes aplikaci gekon, SharePointem a „Flexibilnou“, což je projekt zavedení flexibilní pracovní doby. Následně se zaměstnanci seznámí s:

- MES = výrobní informační systém,
- LILA = štíhlá inteligentní aplikace pro logistiku, jejímž smyslem je zefektivnění, zrychlení a zpřehlednění interní logistiky, tedy závozu polotovarů na jednotlivá výrobní pracoviště a odvoz hotové výroby, a to vše ve správný čas,
- CML = kompletní knihovna stroje, jejímž zavedením budou zrušeny formuláře „Výrobní údaje“. Tyto formuláře se nebudou ručně vypisovat a následně skenovat, ale vše se bude zadávat do tabletu s využitím dotyku nebo připojené čtečky.

Školení o výrobních údajích z předchozího dne tak bude pozměněno z tištěné formy na tablet a přesunuto dle uvážení leadera adaptace. Poté bude následovat rekapitulace, prohlídka celého provozu a představení míst objednávání obědů.

Po obědě se pracovníci seznámí s měřením na SPC stanici, které povede interní lektor – pracovník kvality, a zrekapitulují se též nejčastější neshody výrobků. Poté si nové zaměstnance opět převezme leader adaptace a pracovník PPI, který jim představí eliminaci plýtvání, KAIZEN a 5S metodu.

Po pauze leader adaptace pracovníkům předá pracovní pomůcky a dovede je k asistentce vedoucího provozu. Ta jim předá OOPP, které zaeviduje do evidenčních listů. Poté je leader adaptace zavede k prostorům šaten, kde si každý pracovník převezme svou přidělenou skříňku.

Zaměstnanci jsou informováni, aby se následující den dostavili již samostatně do adaptačního centra v 6:00. Poté třetí den adaptace končí.

8.3.5 Čtvrtý den adaptace

Jakmile se pracovníci již v pracovním oděvu do tréninkového centra dostaví, proběhne s leaderem adaptace opakování digitálních dovedností – MES, LILA a CML. Tento den bude již zaměřený na praxi, tudíž se během dne naučí skládat krabice, lepit na ně a zaznačit štítky, včetně paletizace.

Po přestávce bude další blok zaměřený na trénink na stroji v odpovídajícím tempu a trénink baličky pod dozorem leadera adaptace. Leader adaptace jim též zdůrazní, jaké tempo ve výrobě na strojích je a zdůrazní jim, jak se chovat v typových situacích, např. pokud je na stroji prováděna údržba, neodchází se na pauzu, ale uklízí se v okolí stroje, studuje se výrobní dokumentace nebo katalog neshod apod. Poté se seznámí s fungováním Shop Floor Managementu (SFM), který probíhá na několika úrovních.

Po obědě zavede leader adaptace pracovníky do výroby, aby se seznámili s mistrem, předákem a garantem dané ranní směny a mohl jim je tak předat na praxi. Tato směna nemusí být přiřazenou směnou, na kterou pracovník nastupuje, nicméně absolvuje čtvrtý a pátý den praxe s danou ranní směnou a další týden nastoupí již na svou přiřazenou směnu. Střediska si tedy nové pracovníky převezmou a pod dohledem garantů začnou svou praxi ve výrobě. Zde bude záležet, jestli bude daný pracovník operátor nebo seřizovač, protože podle toho se bude jejich praxe ve výrobě dále ubírat. To již bude v kompetenci jednotlivých středisek. Čtvrtý den pro nové výrobní pracovníky skončí současně se směnou středisek.

8.3.6 Pátý den adaptace

Pracovníci již nastupují přímo na ranní směnu. Po nachystání se k práci si nové pracovníky převezmou garanti a pracují již v ostrém provozu, kam je předák přidělí. Po obědě proběhne s leaderem adaptace ještě schůzka k průběhu adaptace, kde si s každým pracovníkem vyjasní další postup adaptace na následující týdny. Poté pracovníci opět odchází do provozu.

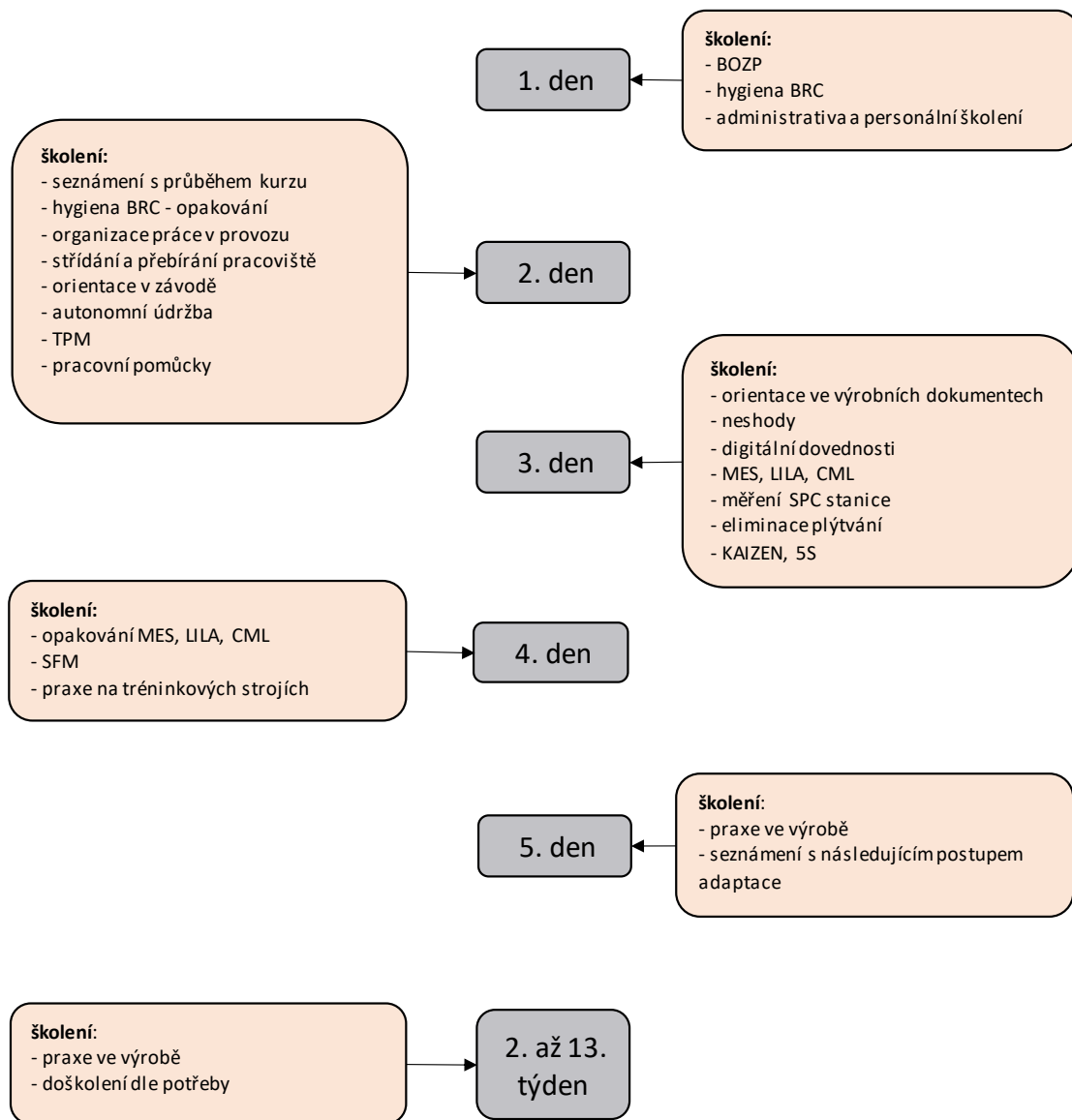
8.3.7 Další týdny adaptace

Během následujících týdnů jsou noví výrobní pracovníci plně pod dozorem přiděleného střediska. Ve 4. týdnu proběhne další schůzka s leaderem adaptace ohledně průběhu adaptace, aby mohli pracovníci poskytnout zpětnou vazbu. Též je možné zrealizovat opětovné školení dle potřeby.

Další schůzka s leaderem adaptace ohledně průběhu adaptace proběhne 7. týden. V tomto týdnu bude též nutné, aby garant, předák a mistr zpracovali hodnocení zapracování nového zaměstnance.

V 10. týdnu adaptace leader adaptace zpracuje na základě hodnocení od střediska hodnocení s přípravou pro nastavení kvalifikační matice pracovníka na dané pozici. To bude sloužit jako podklad pro rozhovor ke kvalifikační matici v 13. týdnu, kdy formou diskuze proběhne s vedoucím výroby, leaderem adaptace a novým výrobním pracovníkem debata o jeho setrvání ve firmě, jeho získaných kompetencích, vyjádření se k průběhu adaptace. Po absolvování této diskuze a domluvení dalšího postupu růstu je adaptační proces ukončen. Pokud pracovník ukončí pracovní poměr, vyplní Výstupní dotazník na SharePointu firmy, který je nyní již v online podobě.

Obrázek 8 zachycuje seznam všech školení a praxí, které musí nový výrobní pracovník absolvovat, aby bylo jeho začlenění do výrobního procesu co nejplynulejší.



Obrázek 8 Seznam školení v průběhu adaptačního procesu (Vlastní zpracování)

8.3.8 Aktualizace personálních směrnic spojených s adaptačním procesem

Pro implementaci racionalizovaného adaptačního procesu je nezbytné, aby byly aktualizované personální směrnice. Ty by měly detailně popisovat všechny adaptační aktivity, rozdělit adaptační proces pro výrobní pracovníky a THP pracovníky a vymezit klíčové účastníky procesu, jejich povinnosti a kompetence. Tímto se bude minimalizovat porušování stanovených pravidel, které jsou klíčové pro úspěšnou adaptaci nového

zaměstnance. Procesu aktualizace směrnic v souladu s novým AP se již věnuje personální oddělení spolu s leaderem adaptace. Předmětem této práce tak není dopracování směrnic, ale připravení metodiky na průběh nového adaptačního procesu.

Směrnice je nutné i nadále pravidelně aktualizovat a rozšiřovat o nové požadavky a informace. Za aktualizaci přebírá odpovědnost personální oddělení. Pracovník oddělení kvality zodpovědný za vydávání směrnic by měl následně informovat všechny zainteresované zaměstnance, zejména vedoucí, o jakýchkoli provedených změnách a zdůraznit nutnost dodržování pravidel.

8.4 Systémová podpora a datový tok

V rámci systémové podpory společnost začala na přelomu roku 2023 používat v omezeném formátu kromě stávajícího softwaru SAP HCM i nově SAP SuccessFactors, který propojuje data o zaměstnanci od nábory až po odchod ze zaměstnání. Tento systém greiner packaging slušovice s.r.o. přebírá od Greiner AG, který jej implementuje do svých dceřiných společností.

SAP HCM (Human Capital Management) a SAP SuccessFactors jsou oba softwarové platformy určené pro správu lidských zdrojů v organizaci, avšak liší se v mnoha ohledech:

- SAP HCM je starší a tradiční platformou pro správu lidských zdrojů od SAP. Tato platforma umožňuje organizacím spravovat klíčové procesy lidských zdrojů, jako jsou např. vývoj a řízení pracovníků, plánování a správa odměn, řízení času a výkonu a další. Platforma SAP HCM bývá často integrována s dalšími moduly SAP, jako jsou např. finance a řízení dodavatelského řetězce. (HXM: The evolution of HCM software, [2023])
- SAP SuccessFactors je modernější platformou pro správu lidských zdrojů, která se zaměřuje především na cloudové řešení. Tato platforma nabízí širší spektrum funkcí a procesů lidských zdrojů, včetně nábory, talentového managementu, vývoje a řízení pracovníků, správy odměn a mnoho dalšího. Platforma SAP SuccessFactors se zaměřuje na inovativní řešení, jako jsou např. umělá inteligence a analýzy dat, které organizacím pomáhají lépe porozumět a řídit jejich pracovníky. SAP HCM je tedy tradiční platformou pro správu lidských zdrojů, zatímco SAP SuccessFactors se zaměřuje na moderní, cloudové řešení a nabízí širší spektrum funkcí. (What is SAP SuccessFactors HXM Suite?, [2023])

SAP SuccessFactors se v rámci firmy stává primárním systémem pro správu personálních dat a procesů. To znamená, že veškeré důležité informace o zaměstnancích, jako např. jejich osobní údaje, pracovní historie, platové ohodnocení, absenční plán, výkonnostní hodnocení a další, jsou zaznamenávány a spravovány v rámci tohoto systému.

V rámci zajištění bezproblémového provozu a minimalizace rizik spojených s výpadky, bude nadále zachován starší systém SAP HCM. Tento systém bude sloužit jako zdroj informací o zaměstnancích, a bude replikovat data ze systému SAP SuccessFactors. Hlavním důvodem pro zachování systému SAP HCM je jeho napojení na další softwary, jako je např. mzdový systém RON a daňové záležitosti.

SAP HCM umožňuje automatické vytvoření složky nového zaměstnance v RON systému po jeho založení, který eviduje data o „time attendance“. Jedná se o software, který umožňuje zaměstnancům zaznamenat svůj příchod a odchod z práce, čas strávený na přestávkách a další aktivity související s pracovní dobou. Tento systém je používán k výpočtu mzdových nákladů, správě pracovních hodin. Díky tomu je systém SAP HCM stále klíčový pro správu zaměstnanců v organizaci a bude i nadále využíván pro správu dat o „time attendance“.

Tyto informace bude spravovat a opravovat personální oddělení. Zmíněná opatření budou zajištěna pomocí synchronizace dat mezi oběma systémy, což umožní zajišťovat komplexní správu lidských zdrojů s využitím obou systémů. Tato integrace bude řízena interním týmem IT specialistů pod dohledem vedení organizace a bude průběžně monitorována, aby se zajistilo její bezproblémové fungování.

Toto řešení tak umožňuje udržovat konzistenci dat a minimalizovat rizika spojená s výpadky a ztrátou dat. Tím se zajistí efektivní a bezproblémová správa personálních dat v organizaci.

SAP SuccessFactors se současně propojuje se systémem EAM, z důvodu automatického přenosu dat o zaměstnancích, např. přenos údajů o pracovní době, docházce nebo absencích. Tento proces umožňuje snadné sledování a správu zaměstnanců a jejich využívání zdrojů v organizaci. EAM může být používán např. k plánování údržby zařízení. Propojení těchto dvou systémů usnadňuje a urychluje celkovou správu zdrojů a provozních procesů v organizaci.

Samotné SAP HCM a SAP SuccessFactors nezahrnují uložení SQL pro školicí data. Pro uložení a správu dat může být využito různých databázových systémů, včetně SQL či Sharepointu. V rámci adaptačního procesu lze tedy předpokládat datové toky mezi systémy pro správu lidských zdrojů a databázovými systémy pro správu školicích dat. Tyto datové

toky mohou zahrnovat informace o nových zaměstnancích, jejich přidělení ke školení a následné vyhodnocení výsledků školení.

Samotný adaptační proces může být doplněn o emailovou notifikaci, která by se spustila v případě některé z událostí v průběhu procesu. Tato notifikace může být např. odeslána manažerovi, když se nový zaměstnanec zaregistruje do systému, nebo když dokončí některou z fází procesu, jako např. školení. Notifikace může obsahovat informace o konkrétních krocích, které byly dokončeny, a o dalších úkolech, které čekají na plnění. Tento proces lze také propojit se školícím uložištěm SQL, aby byly zprávy v emailové notifikaci založeny na datech z tohoto uložiště.

Jelikož se personální systém SAP SuccessFactors v současné chvíli zavádí, nemají do něj z pohledu uživatelů ještě všichni zaměstnanci firmy přístup. Týká se to především výrobních pracovníků, kteří nemají vytvořené firemní emaily. Jakmile nový pracovník obdrží přihlašovací údaje – pracovní email a vygenerované heslo, může se do systému přihlásit a sledovat zde informace týkající se jeho osoby, jako např. roční hodnotící rozhovory a jejich výstupy (plány cílů, plán rozvoje a hodnocení výkonnosti), kontakt na kolegy či organizační schéma greiner packaging slušovice s.r.o.

Z databáze, na kterou je systém SAP SuccessFactors napojený, bude následně možné vygenerovat potřebné informace pro adaptační brožuru, jelikož všechny potřebné informace pro brožuru zadá personalistka při zřizování profilu nového zaměstnance nejpozději první nástupní den. Těmito informacemi se rozumí pracovníkovo jméno, osobní číslo, pracovní pozice, středisko a vyjmenovaní pracovníci, které nepodléhají nařízení GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.

8.5 Návrh adaptační brožury

Adaptační brožura bude v racionalizovaném adaptačním procesu sloužit jako sekundární dokument, který pomůže novému zaměstnanci se lépe adaptovat, a nebude mandatorní pro zápis/ISO normy.

Leader adaptace si před nástupem nových zaměstnanců tuto brožuru vytiskne a vypíše do ní informace:

- jméno a příjmení NZ,
- datum nástupu NZ,

- osobní číslo NZ,
- jméno mistra, předáka a garanta,
- pracovní pozici NZ,
- pracovní telefon na mistra.

Leader adaptace předá novým zaměstnancům personalizované brožury v den nástupu. Noví zaměstnanci budou mít povinnost průběžně vyplňovat určité informace, např. týkající se přidělených pracovních pomůcek. Dále budou muset požádat své vedoucí pracovníky o vyplnění průběžného hodnocení adaptace v plánu zapracování, což je klíčový dokument sledující průběh jejich adaptace. Tento dokument je nyní ve schvalovacím procesu a bude zaveden v rámci řízené dokumentace. Jeho vlastníkem bude leader adaptace.

Tím, že nový zaměstnanec bude mít povinnost zajistit, aby jeho vedoucí pracovníci podepsali adaptační brožuru, poslouží adaptační brožura současně jako kontrolní mechanismus pro plnění povinností vedoucích pracovníků vůči novému zaměstnanci.

Před rozhovorem ke kvalifikační matici v 13. týdnu si musí NZ zkontrolovat, že má všechny povinná pole vyplněná. Tu bude muset předložit při rozhovoru ke kvalifikační matici s vedoucím výroby a leaderovi adaptace, kteří ji zkontrolují. Po ukončení adaptačního procesu (a současně zkušební doby) si NZ může brožuru buď nechat, nebo ji odevzdat leaderovi adaptace.

Vzhledová podoba adaptační brožury je popsána v kapitole 8.5.1 a zobrazena v příloze P VIII.

Na tvorbě adaptační brožury spolupracoval leader adaptace, procesní a průmysloví inženýři, vedoucí OE a diplomantka. V rámci prvotní schůzky byl projekt tvorby a zavedení adaptační brožury rozčleněn do tří workpackagů, viz kapitoly níže.

8.5.1 Workpackage 1 – příprava vzhledové podoby brožury

Vzhledová podoba adaptační brožury je uvedena v příloze P VIII. Tisková sestava tohoto dokumentu je rozvržena na A4 na třetiny z obou stran. V současné chvíli je již adaptační brožura nahraná na SharePoint firmy a je připravena k používání. Leader adaptace si tak může při příchodu NZ adaptační brožuru vytisknout a ručně doplnit potřebné údaje.

Z obsahové stránky je na první straně název dokumentu, foto společnosti a logo firmy.

Na druhé straně jsou uvedeny pro pracovníka důležité informace, jako např. jména garanta, předáka a mistra. Na mistra bude mít k dispozici i pracovní telefonní kontakt. Další oblastí jsou přidělené pracovní pomůcky, které si po jejich přidělení třetí pracovní den zapíše sám do brožury. Tak bude mít i zaměstnanec sám přehled, jaké všechny pracovní pomůcky vlastní. Posledním oddílem této strany jsou důležité kontaktní osoby z hlediska procesu adaptace, jako výrobně-technický manažer, vedoucí výroby, vedoucí HR, koordinátor BOZP a PO a vedoucí adaptace, včetně jejich fotografie a telefonu.

Na třetí straně je uveden slovníček důležitých pojmů, se kterými se bude setkávat při výkonu své práce. Zde byl ponechán i prostor pro případné doplnění dalších pojmů.

Prvním oddílem čtvrté strany je seznam školení, které v rámci adaptace bude nový zaměstnanec absolvovat. Pracovník si zde zapíše datum školení a odškrtně si, jestli školení rozuměl. Pokud ne, bude s ním naplánováno individuální doškolení. Ve spodní části této strany jsou vytvořena i volná pole, kam si pracovník nechá zapsat datum průběžného hodnocení včetně podpisu příslušného pracovníka.

Na páté straně je vyobrazena mapa areálu společnosti zaměřená na výrobní provoz a tréninkové centrum ve vedlejší budově. Jsou zde barevně zobrazena a uvedena jednotlivá výrobní střediska, včetně jídelny a zmíněného tréninkového centra. V mapě není zobrazena nově postavená budova Polaris, jelikož v době tvorby ještě nebyla zakomponovaná do aktuálních layoutů areálu.

Na poslední straně je uveden seznam benefitů firmy greiner packaging slušovice s.r.o., o kterých je NZ informován personálním oddělením první den nástupu.

Na setkání s týmem projektu bylo dohodnuto, že adaptivní brožura bude transformována do digitální podoby. Tento proces bude probíhat v roce 2023 poté, co budou výrobním pracovníkům přiřazeny firemní e-maily. Tento krok je nezbytný, neboť bez firemních emailů nelze data nutná pro digitalizaci brožury načíst.

8.5.2 Workpackage 2 – připravení a nadefinování datového modelu

V rámci WP 2 bude připraven a nadefinován koncept, jak dostat data ze SAP SuccessFactoru do brožury adaptace. První je nutné definovat informace, které se mají do brožury adaptace generovat, a odkud se budou v jaké formě čerpat. Pro správné pochopení generování dat je vhodné vytvořit datový diagram.

Na základě již hotového návrhu brožury je možné ji zdigitalizovat skrze Microsoft Power Apps, což je sada aplikací a datových platforem, která poskytuje prostředí pro rychlý vývoj aplikací. Bude tak možné zde vytvořit sloupce s rozbalovacími seznamy, kde si bude moct leader adaptace vyhledat jméno pracovníka a po vybrání se načtou všechny ostatní informace do zbylých kolonek v sekci Důležité informace. Bude též možné aktualizovat data z datového souboru Slovníček a připravit i kolonky v sekci školení. Současně bude možné udržovat aktuální plánec areálu společnosti, který je vyobrazen z druhé strany brožury. Vzhledem k tomu, že Power Apps neumí tisknout oboustranně a je nutné si definovat dvě samostatné strany, které nejdou současně tisknout. Editovatelná oblast tak bude pouze vnitřní strana brožury, zatímco druhá strana bude předdefinovaná. V praxi tak zatím bude vždy předtištěná needitovatelná strana, aby se na její druhou stranu dala vytisknout strana editovatelná. Vytisknutou brožuru si následně leader adaptace poskládá.

8.5.3 Workpackage 3 – digitalizace adaptační brožury

Třetí fází je digitalizace adaptační brožury, což umožní novým zaměstnancům snadno přistupovat k informacím o firmě, procesech a požadavcích na jejich pracovní pozici.

Adaptační brožura bude prozatím uchována na SharePointu firmy ve formátu PDF. Jakmile bude zahájena její digitalizace, bude propojena s SQL databázemi obsahujícími informace o NZ, terminologii do slovníčku a důležitými kontakty. Skrze automatické aktualizace těchto databází nebude vyžadovat kontrolu správnosti či zasahování do šablony. Pokud by došlo např. k odchodu důležitého kontaktu a nástupu nového, byla by provedena automatická aktualizace a změny by se zobrazily v brožuře bez nutnosti manuálního přepisování.

8.6 Finanční náročnost projektu

Vyhodnocení rizik, jak bylo popsáno v předchozí kapitole, není jediným faktorem, který se posuzuje před samotnou realizací projektu. Stejně důležitá je i finanční náročnost projektu, která je zvláště důležitá pro zadavatele. Projekt adaptačního procesu byl stanoven jako bez konkrétně stanoveného rozpočtu a projektový tým byl sestaven z existujících zaměstnanců, kteří pracovali na projektu během své pracovní doby po dohodě se zadavatelem.

Jelikož není projekt dokončen, budou uvedeny pouze předpokládané náklady.

8.6.1 Výpočet procesních časů a nákladů

V tabulce níže jsou uvedeny procesní časy klíčových účastníků nového adaptačního procesu.

Tabulka 14 Výpočet procesních časů klíčových účastníků AP (Vlastní zpracování)

Fáze/účastník adaptačního procesu	Přednástupní fáze (h)	První den nástupu (h)	Druhý až pátý den (h)	Druhý až třináctý týden (h)	Součet procesních časů (h)
Nový zaměstnanec	8	6,5	30	450	494,5
Personální oddělení	8	3	0	2	13
Leader adaptace	1	1	17	2,5	21,5
Interní lektoři	0	1,5	3,5	0	5
Vedoucí výroby	0	1,25	0	0,5	1,75
Mistr	0	0	0,5	5	5,5
Předák	0	0	1	50	51
Garant	0	0	8,5	112	120,5
Asistentka vedoucího provozu	1	0	0,5	0	1,5

Celkové procesní náklady nového procesu adaptace jsou oproti původním nákladům (115 125 Kč) vyšší. Vychází na 208 425 Kč, viz tabulka 15, tedy o 93 300 Kč více. Po započtení OOPP jsou náklady na AP 210 925 Kč. Jednotkové náklady poskytnuté oddělením controllingu jsou opět zkresleny koeficientem.

Tabulka 15 Celkové procesní náklady nového procesu adaptace (Vlastní zpracování)

Účastník adaptačního procesu	Součet procesních časů (h)	Jednotkový náklad (Kč/h)	Celkový procesní náklad (Kč)
Nový zaměstnanec	494,5	250	123 625
Personální oddělení	13	350	4 550
Leader adaptace	21,5	400	8 600
Interní lektoři	5	400	2 000
Vedoucí výroby	1,75	500	875
Mistr	5,5	400	2 200
Předák	51	350	17 850
Garant	120,5	400	48 200
Asistentka vedoucího provozu	1,5	350	525
Celkem	-	-	208 425

S tím, že bude adaptační proces dražší oproti stávající cenové kalkulaci, společnost počítala od začátku. Proces je dražší z toho důvodu, že společnost je připravená se novým výrobním pracovníkům v jejich období adaptace více věnovat. Na úkor vyšší ceny se ovšem předpokládá, že by mělo dojít ke snížení fluktuace nových pracovníků a tím i ke snížení nákladů na jejich adaptaci. Touto logikou lze i předpokládat, že bude díky nově nastavenému adaptačnímu procesu i zvýšená spokojenost nových pracovníků.

Do výpočtu celkových nákladů je ovšem nutné zahrnout i doposud vynaložené náklady. Těmi jsou zejména osobní náklady účastníků projektu. Sazba pro účastníky projektu byla stanovena v rozmezí 350-500 Kč/hod, kromě diplomanta, kterému byla stanovena sazba 250 Kč/hod. Tato sazba zahrnuje nejen mzdy jednotlivých pracovníků, ale i sociální a zdravotní pojištění.

Výpočet nákladů projektového týmu je uveden v tabulce 16.

Tabulka 16 Náklady projektového týmu (Vlastní zpracování)

Funkce	Odpracované hodiny (h)	Jednotkový náklad (Kč)	Celkový náklad projektového týmu (Kč)
Leader adaptace	150	400	60 000
Personální pracovník	20	350	7 000
Vedoucí OE	5	550	2 750
Průmysloví inženýři	4	500	2 000
Diplomantka	210	250	52 500
Celkem	-	-	124 250

Celková hodnota osobních nákladů za všechny zúčastněné pracovníky je stanovena ve výši 124 250 Kč. Jelikož se předpokládá stabilizace nových pracovníků a s tím spojené snížení jejich fluktuace, měly by tyto náklady být splaceny v průběhu následujících let.

8.7 Další návrhy v kontextu digitalizace

Digitalizace adaptačního procesu se může provést několika způsoby. Z hlediska možného reálného zavedení jsou zmíněny následující návrhy z různých oblastí, které by mohly přispět ke zlepšení a digitalizování procesu.

8.7.1 Využití cloudové platformy SuccessFactors Onboarding

Společnost by mohla využít možnosti integrovat do SAP SuccessFactors různé moduly, včetně modulu pro e-learning na vybraná školení.

SuccessFactors Onboarding je součástí cloudové platformy SuccessFactors, která poskytuje řešení pro efektivní a přizpůsobený proces onboardingu nových zaměstnanců. Umožňuje automatizovat a digitalizovat celý proces, od nábory až po úspěšné začlenění zaměstnance do organizace. Součástí SuccessFactors Onboarding je nástroj pro tvorbu a úpravu přizpůsobených onboardingových plánů, které mohou být přizpůsobeny jednotlivým zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců na základě jejich role, pozice nebo umístění.

Tento nástroj umožňuje koordinovat úkoly a procesy mezi různými odděleními a zajistit tak plynulý průběh celého procesu. SuccessFactors Onboarding dále nabízí funkce pro sběr a ukládání důležitých dokumentů a smluv, digitální podpisování dokumentů a integraci s dalšími systémy, jako je např. SAP HCM. To vše umožňuje snížit náklady a zvýšit efektivitu onboardingového procesu a zároveň zlepšit zážitek nových zaměstnanců. (What is SAP SuccessFactors Onboarding?, [2023])

Firma by tak mohla začít využívat platformu SuccessFactors Onboarding pro automatizaci a digitalizaci celého procesu adaptace nových zaměstnanců. Tento nástroj by umožnil tvorbu a úpravu personalizovaných adaptačních plánů, které by mohly být přizpůsobeny jednotlivým zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců na základě jejich role, pozice nebo umístění. Dále by firma mohla koordinovat úkoly a procesy mezi různými odděleními a zajistit tak plynulý průběh celého procesu. To vše by pomohlo firmě snížit náklady, zvýšit efektivitu adaptačního procesu a zároveň zlepšit zážitek nových zaměstnanců.

Další související otázka, která by se dala dále řešit, může být vztah mezi adaptačním procesem a rozvojem kariéry zaměstnanců. Lze např. zvážit, jak lze adaptaci nových pracovníků propojit s dalšími interními vzdělávacími programy a jak takové propojení může posílit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

8.7.2 Online školení

Po prvním roce je nutné, aby každý zaměstnanec absolvoval každoroční školení z důvodu udržení své znalosti a dovednosti v souladu s aktuálními standardy a postupy v rámci firmy. Tento pravidelný školicí program pomáhá zajistit konzistenci a kvalitu výrobních procesů a zvyšovat zájem zaměstnanců o vlastní práci.

Digitalizace umožňuje každoroční školení zaměstnanců na dálku, díky čemuž je možné se seznámit s aktuálními pracovními procesy a standardy. To může pomoci zkrátit dobu, kterou klíčoví pracovníci tráví vysvětlováním základních pracovních postupů a umožní zaměstnancům se rychleji začlenit do pracovních procesů.

Pokud by měli zaměstnanci např. v SF Onboarding vytvořenou složku s materiály ke každoročnímu školení, bylo by možné jim do ní nasdílet prezentace, které by mohli absolvovat online. Tím by se mohla zkrátit časová dotace na jednotlivá školení a ušetřit tak procesní náklady jednotlivých účastníků procesu.

Další možností je zavést online školení, které by umožnilo každoroční aktualizaci znalostí zaměstnanců bez nutnosti fyzické přítomnosti. Školení by mohlo být navrženo tak, aby zaměstnanec absolvoval celé školení a splnil požadovaný počet bodů, jinak by nemohl pokračovat ve své práci.

Vzhledem k rapidnímu vývoji technologií a digitální transformaci v průmyslu by mohla být tématem dalšího výzkumu implementace nových technologií v procesu každoročního školení, jako např. využití virtuální reality pro simulační trénink pracovníků.

8.7.3 Digitalizace plánu zapracování nového zaměstnance

Šablona plánu zapracování bude po schválení uložena na SharePointu firmy, tudíž by bylo vhodné ji začlenit do digitalizace adaptačního procesu. Jelikož firma bude využívat SuccessFactors pro automatizaci procesu zapracování nových zaměstnanců, nabízí se po vygenerování z šablony automaticky vytvořený plán zapracování dle jednotlivých pozic a středisek zaregistrovaného nového zaměstnance.

Když personální oddělení zaregistruje nového zaměstnance v SuccessFactors, automaticky se zažádá o vytvoření protokolu plánu zapracování. Ten bude uložen na SharePointu jako šablona. Potřebná data se vyčtou z databázi SQL a protokol bude připraven k tisku. Současně se vytvoří webové rozhraní v SuccessFactoru, kde se zaměstnanec může přihlásit přes Active Directory a mít přehled o absolvovaných a plánovaných školeních. Tímto způsobem bude mít jasnou představu o průběhu své adaptace. Dále by se po registraci nových zaměstnanců automaticky poslal e-mail leaderovi adaptace s informacemi o jejich počtu, jménech a datu nástupu. Na základě těchto informací by leader adaptace naplánoval školení v kalendáři Outlook a zkontroloval vytvořené plány adaptace.

Plány by se v testovací fázi udržovali jak v tištěné, tak v digitální podobě. Klíčoví pracovníci by tak museli vyplňovat ten samý dokument sice dvakrát, ale pokud by všichni účastníci vyplňovali digitalizovaný plán zapracování svědomitě, mohlo by se od tištěné verze upustit a pracovat pouze s digitální verzí.

Na konci adaptačního období by digitalizovaný plán zapracování byl prezentován během rozhovoru ke kvalifikační matici s vedoucím výroby a leaderem adaptace. Během této prezentace by byla předložena jak digitální verze plánu, tak i jeho tištěná podoba, a ověřilo by se, zda jsou splněny všechny požadavky. Pokud budou všechny body plánu splněny, leader adaptace schválí digitální verzi plánu, která se uloží do složky zapracování pro daného pracovníka a i k leaderovi adaptace.

Aktuální podoba plánu zapracování není v této práci k dispozici na základě požadavku firmy.

8.7.4 Jazykové rozšíření plánu adaptace nového zaměstnance

Společnost plánuje rozšířit svůj adaptační proces a zahrnout do něj adaptační školení v ukrajinštině, aby uspokojila potřeby svých ukrajinských zaměstnanců. K tomuto účelu byla vybrána pracovnice ukrajinské národnosti, která bude mít vedle své role ve výrobě i roli leadera adaptace pro ukrajinské pracovníky. Pracovnice bude pečlivě proškolená a školící materiály budou přeloženy do ukrajinštiny. Adaptace bude realizována pouze podle potřeby a firma neočekává, že bude potřeba této pracovnice využívat často.

Kromě samotného plánu adaptace je vhodné vytvořit, resp. upravit, adaptační složku na SharePointu firmy, kde by měly být uvedeny všechny dokumenty týkající se adaptačního procesu. Mohlo by se jednat o soubor s odkazem na složku s platnými personálními směrnici týkající se procesu adaptace uvedenými na SharePointu personálního úseku, složku s materiály pro školení, plán adaptace, brožuru adaptace zapracování, průběh zapracování ve výrobě, seznam garantů, matici kompetencí aj.

9 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROJEKTU

V rámci projektu racionalizace procesu adaptace nových pracovníků výroby v digitálním kontextu firmy byl vytvořen nový harmonogram adaptačního období a adaptační brožura pro nové zaměstnance (viz přílohy P VI a P VIII). Byl také navržen plán digitalizace brožury a uvedeny návrhy využití cloudové platformy SuccessFactors Onboarding, online školení, digitalizace plánu zapracování nového zaměstnance a jazykového rozšíření plánu adaptace nového zaměstnance. Pro lepší pochopení nového procesu adaptace byl vytvořen jeho procesní diagram, viz příloha P VII, popisující adaptační fáze od přijetí nabídky práce NZ až po ukončení jeho adaptačního období.

Představení projektu bylo uvedeno v kapitole 8. Hlavním cílem byla racionalizace procesu adaptace nových pracovníků výroby v digitálním kontextu firmy, přičemž měřitelným cílem bylo stanoveno snížení fluktuace nových výrobních pracovníků o minimálně 20 %. Vzhledem k tomu, že projekt je stále v procesu řešení, není možné zatím posoudit naplnění měřitelných cílů, nicméně proces jako takový navržen byl. Projekt byl též analyzován z hlediska rizika pomocí metody RIPRAN a byl mu stanoven časový harmonogram. K datu odevzdání této práce byly všechny činnosti v časovém harmonogramu splněny a konečný výsledek projektu bude zjištěný až po jeho implementaci.

Efektivní zaškolení nových zaměstnanců je klíčové pro dosažení stejné úrovně znalostí a dovedností v týmu. Tím lze zajistit lepší kvalitu procesů a výroby, protože pracovníci budou mít potřebné vědomosti a schopnosti pro plnění svých pracovních úkolů. Efektivní zaškolení také zvyšuje zájem zaměstnanců o práci a předpokládá se, že povede ke snížení fluktuace. Proces zaškolení by měl být dobře strukturovaný a využívat moderních metod, jako je e-learning. To může výrazně zlepšit efektivitu a rychlost zaškolování, a tím pomoci dosáhnout co nejrychlejší integrace nových pracovníků do týmu. V novém procesu adaptace se tudíž očekává zvýšené zapojení klíčových pracovníků, ale díky jejich zvýšenému úsilí se předpokládá, že nový proces bude mít reálný dopad na měřitelné ukazatele firmy, jako je např. snížení zmetkovitosti.

V rámci výpočtu nákladů racionalizovaného adaptačního procesu došlo k předpokládanému celkovému navýšení, konkrétně na 208 425 Kč, přičemž v této částce nejsou započteny OOPP v hodnotě 2 500 Kč. To je zdražení o 93 300 Kč oproti současnému adaptačnímu procesu (115 125 Kč). Firma si tak slibuje od nového adaptačního procesu nejen to, že míra přežití NZ ve firmě se zvýší, ale i zlepšení kvality procesů a práce.

Nový adaptační proces bude sice dražší, avšak je to z důvodu zvýšené pozornosti, kterou noví zaměstnanci v novém procesu získají, a to s cílem snížit fluktuaci a ulehčit vedoucím výrobním pracovníkům zapracování NZ ve výrobě. Náklady na adaptační proces jsou uvedeny v kapitole 8.6.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce byla racionalizace procesu adaptace nových pracovníků výroby v digitálním kontextu firmy greiner packaging slušovice s.r.o. Na tomto základě byl navržen nový harmonogram adaptačního období, procesní diagram adaptace a adaptační brožura, které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám firmy. Pomocí kombinace teoretických, praktických metod a analýzy současného stavu adaptace nových pracovníků ve firmě bylo dosaženo navržení racionalizovaného procesu adaptace, ovšem není možné určit, zda byl jeho měřitelný parametr splněn. Projekt je stále v procesu řešení a nelze tak zatím jednoznačně posoudit splnění měřitelného parametru. Předpokládá se, že nový adaptační proces bude mít na snížení fluktuace nových výrobních pracovníků pozitivní dopad a dojde k jejímu celkovému snížení cca o 20 %. Konečný výsledek projektu bude však zjistitelný až po jeho implementaci. K datu odevzdání diplomové práce byly všechny naplánované činnosti v časovém harmonogramu splněny.

Diplomová část byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla zpracována témata štíhlé výroby, řízení lidí ve výrobě, fluktuace zaměstnanců, adaptačního procesu a jeho řízení, tvorba adaptačního plánu a digitalizace. Jednotlivé poznatky byly následně využity v praktické části.

Praktická část práce se po představení společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. soustředila na analýzu současného procesu adaptace z různých pohledů dle platných směrnic v porovnání s reálnou praxí a systémové podpory, na časovou náročnost úkolů klíčových pracovníků, na rozhovory s vedoucími výrobními pracovníky a jejich požadavky a míru fluktuace nových výrobních pracovníků za určité období analyzované z mnoha hledisek. Následně bylo zmíněno jaké OOPP noví výrobní zaměstnanci při nástupu dostávají, což se zohlednilo při výpočtu nákladů na současný adaptační proces.

Díky výsledkům v analytické části práce bylo možné identifikovat slabá místa současného procesu a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení celého procesu. Tato opatření byla zohledněna v projektové části při tvorbě nového adaptačního procesu. Jejich absolvováním se pracovníkovi usnadní jeho začlenění do výrobního procesu. V projektové části byl kromě racionalizovaného adaptačního procesu vytvořen i harmonogram adaptačního období, stejně jako procesní diagram AP a vizuální podoba adaptační brožury zpracování.

Vzhledem k tomu, že adaptace nových pracovníků je dlouhodobý proces, je vhodné se zaměřit na sledování vývoje a úspěšnosti nového adaptačního procesu v průběhu několika měsíců a let. Lze např. sledovat, jak se promítají změny v procesu kromě fluktuace zaměstnanců do zlepšení produktivity a kvality nebo spokojenosti nových pracovníků. Kromě samotného zavedení navrženého adaptačního procesu a digitalizace adaptační brožury je také vhodné se v následujícím období zaměřit na pravidelné sbírání a analýzu dat, aby byly identifikovány případné problémy a přistoupilo k jejich řešení.

V diplomové práci lze pokračovat dále a rozšířit ji o další části týkající se např. implementace nového adaptačního procesu do praxe, evaluace jeho účinnosti, vyhodnocení spokojenosti nových výrobních zaměstnanců, kteří si již racionalizovaným adaptačním procesem prošli, zaměřit se na datový tok mezi softwary či kontinuální zlepšování.

Je tedy možné konstatovat, že projekt racionalizace adaptačního procesu pro nové výrobní pracovníky v kontextu digitální transformace firmy byl úspěšným krokem k řešení problematiky fluktuace pracovníků. Díky novému procesu by měla být zlepšena adaptace nových pracovníků, což by mělo mít pozitivní dopad nejen na fluktuaci, ale i na produktivitu a kvalitu práce. Je tedy vhodné pokračovat v práci dále a sledovat vývoj situace v oblasti lidských zdrojů a výroby a adaptovat procesy dle aktuálních potřeb firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERLAK, Joachim, Stefan HAFNER a Volker G. KUPPELWIESER, 2021. *Digitalization's impacts on productivity: a model-based approach and evaluation in Germany's building construction industry* [online]. 32(4), 335-345 [cit. 2023-03-29]. ISSN 0953-7287. Dostupné z: doi:10.1080/09537287.2020.1740815

BERNARDOVÁ, Dana, 2015. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-7455-052-2.

BLŠTÁKOVÁ, Jana a kol., 2020. Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age. *Sustainability* [online]. 12(12) [cit. 2023-03-29]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su12125202

CARMI, Elinor a Simeon J. YATES, 2020. What do digital inclusion and data literacy mean today?. *Internet Policy Review* [online]. 9(2) [cit. 2023-03-29]. ISSN 2197-6775. Dostupné z: doi:10.14763/2020.2.1474

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 ze dne 7. června 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?citace=1#>

DENNIS, Pascal, 2016. *Lean production simplified: A Plain - Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. 3rd edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4987-0887-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GAJDA, Joanna, 2019. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment* [online]. 1(1), 929-938 [cit. 2023-03-29]. ISSN 2657-5450. Dostupné z: doi:10.2478/czoto-2019-0118

GREENE, Jack, 2013. *Industrial engineering: theory, practice & application: business and production management, productivity and capacity*. North Charleston: CreateSpace, 411 s. ISBN 978-1482301793.

Greiner AG, © 2023 [online]. Kremsmünster: Greiner [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.greiner.com/en/>.

Greiner Packaging, © 2023 [online]. Kremsmünster: Greiner Packaging International [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.greiner-gpi.com/cs>.

greiner packaging slušovice s.r.o., 2022. Interní materiály společnosti. Slušovice.

HARDYN, Michal, 2021. Fluktuace zaměstnanců - co to je, jak se počítá, jak ji snížit?. In: *KG* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/fluktuace-zamestnancu/>

HXM: The evolution of HCM software, [2023]. *SAP: Software Solutions* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/hcm.html>

HITKA, Miloš, Ludmila KOZUBÍKOVÁ a Marek POTKÁNY, 2018. Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management* [online]. **19**(1), 80-95 [cit. 2023-03-29]. ISSN 1611-1699. Dostupné z: doi:10.3846/16111699.2017.1413009

CHERNYSH, Iryna a Mila KOZYK, 2022. Improving the process of employee adaptation in hospitality enterprises based on iso 10018: 2015 "quality management, guidelines for employee engagement and competencies." *Baltic Journal of Economic Studies* [online]. **7**(5), 204-212 [cit. 2023-03-29]. ISSN 2256-0963. Dostupné z: doi:10.30525/2256-0742/2021-7-5-204-212

CHIKAZHE, Lovemore a Esthery NYAKUNUWA, 2022. Promotion of Perceived Service Quality Through Employee Training and Empowerment: The Mediating Role of Employee Motivation and Internal Communication. *Services Marketing Quarterly* [online]. **43**(3), 294-311 [cit. 2023-03-29]. ISSN 1533-2969. Dostupné z: doi:10.1080/15332969.2021.1992560

CHROMJAKOVÁ, Felicita, 2013. *Průmyslové inženýrství: trendy zvyšování výkonnosti štihlým řízením procesů*. Žilina: Georg, 116 s. ISBN 978-80-8154-058-5.

CHROMJAKOVÁ, Felicita, David TUČEK a Roman BOBÁK, 2017. *Projektování výrobních procesů pro Průmysl 4.0*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 105 s. ISBN 978-80-7454-680-8.

CHROMJAKOVÁ, Felicita a Rastislav RAJNOHA, 2011. *Řízení a organizace výrobních procesů: kompendium průmyslového inženýra*. Žilina: Georg, 138 s. ISBN 978-80-89401-26-0.

JOURA, Adam, 2023a. Budoucnost práce: Dopad digitální transformace na oblast zaměstnanosti. In: *Adoptimal technology* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://adoptimal.cz/budoucnost-prace-dopad-digitalni-transformace-na-oblast-zamestnanosti/>

JOURA, Adam, 2023b. Revoluce v průmyslu díky digitální transformaci. In: *Adoptimal technology* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://adoptimal.cz/revoluce-v-prumyslu-diky-digitalni-transformaci/>

JOURA, Adam, 2023c. Úskalí digitální transformace. In: *Adoptimal technology* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://adoptimal.cz/uskali-digitalni-transformace/>

KAŠPAR, Vít, 2020. Jak ušetřit pomocí digitalizace?. In: *Beneficio* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://beneficio.cz/clanky/jak-usetrit-pomoci-digitalizace>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 176 s. ISBN 978-80-7179-319-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 330 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

MAKHMUDOVA, I.N., P.V. BIKULOVA a I.Y. EREMINA, 2019. *Methodology Of Evaluation Of The Personnel Adaptation Effectiveness In Companies* [online]. 1023-1031 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: doi:10.15405/epsbs.2019.03.102

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NEUMAJER, Ondřej, 2017. Být digitálně gramotný už neznamena jen ovládat počítač. In: *Metodologický portál RVP.CZ* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/s/Z/21311/BYT-DIGITALNE-GRAMOTNY-UZ-NEZNAMENA-JEN-OVLADAT-POCITAC.html>

NIKOU, Shahrokh, Mark DE REUVER a Matin MAHBOOB KANAFI, 2022. Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital

technology. *Journal of Documentation* [online]. **78**(7), 371-391 [cit. 2023-03-29]. ISSN 0022-0418. Dostupné z: doi:10.1108/JD-12-2021-0241

NOE, Raymond A., 2020. *Employee training and development*. 8. edition, New York: McGraw Hill Education, 567 s. ISBN 978-1-260-56563-8.

PALUMBO, Rocco, Elena CASPRINI a Raffaella MONTERA, 2022. *Making digitalization work: unveiling digitalization's implications on psycho-social risks at work* [online]. 1-22 [cit. 2023-03-29]. ISSN 1478-3363. Dostupné z: doi:10.1080/14783363.2022.2055458

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

POLÁKOVÁ, Veronika a Roman BOBÁK, 2013. *Priemyselné inžinierstvo ako faktor konkurencie schopnosti výrobných podnikov*. Žilina: Georg, 120 s. ISBN 978-80-8154-051-6.

POWELL, Daryl, Eirin LODGAARD a Heidi DREYER, 2020. Investigating the Challenges and Opportunities for Production Planning and Control in Digital Lean Manufacturing. *Advances in Production Management Systems. Towards Smart and Digital Manufacturing* [online]. Cham: Springer International Publishing, 425-431 [cit. 2023-03-29]. IFIP Advances in Information and Communication Technology. ISBN 978-3-030-57996-8. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-030-57997-5_49

Reiß, Christian. Fluktuation, 2014. In: *personaler-online* [online]. [13.03.2023]. Dostupné z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

REJZEK, Jakub, 2023. Co je to digitalizace a proč ji ČR potřebuje?. In: *SeznamMédium* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/jakub-rejzek-co-je-to-digitalizace-a-proc-ji-cr-potrebuje-4156>

SAMOLEJOVÁ, Andrea a Martin LAMPA, 2020. *Verification of Situational Leadership Tools for Workers in a Foundry* [online]. 1388-1393 [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: doi:10.37904/metal.2020.3637

STACHO, Zdenko a kol., 2017. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian*

Journal of Management [online]. 12(2), 303-313 [cit. 2022-11-09]. ISSN 1452-4864. Dostupné z: doi:10.5937/sjm12-10340

ŠTĚPÁN, Petr a TEJNOROVÁ, Jitka, 2015. Jak omezit fluktuaci nových zaměstnanců? Pomůže správný adaptační proces. In: *HRnews* [online]. [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-omezit-fluktuacinovych-zamestnancu-pomuze-spravny-adapt-id-2616559>

Tajemství úspěšné adaptace, 2015. *Aprofes* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír, 2018. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 232 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

VRONSKÝ, Jiří, 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

VYHNANOVSKÝ, Ondřej, 2017. Řadu českých firem zatím digitální revoluce vůbec nezajímá. In: *Lidovky* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/radu-ceskych-firem-zatim-digitalni-revoluce-vubec-nezajima.A170630_013149_pozice-tema_lube

What is SAP SuccessFactors HXM Suite?, [2023]. *SAP: Software Solutions* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/hcm/hxm-suite.html>

What is SAP SuccessFactors Onboarding?, [2023]. *SAP: Software Solutions* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/hcm/employee-onboarding.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AP	Adaptační proces
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BRC	British Retail Consortium – Certifikát bezpečnosti potravin
ČR	Česká republika
ISO	The International Organization for Standardization
MES	Manufacturing Execution System – výrobní informační systém
MS	Microsoft
NZ	Nový zaměstnanec/Noví zaměstnanci
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PE	Polyethylen
PET	Polyethylentereftalát
PO	Požární ochrana
PP	Polypropylen
PS	Polystyren
PVC	Polyvinylchlorid
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SFM	Shoop Floor management
THP	Techniko hospodářský pracovník
TPM	Totálně produktivní údržba
TVK	Tvarování kelímků
TVV	Tvarování víček

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura společnosti Greiner AG	33
Obrázek 2 Logo a motto společnosti	34
Obrázek 3 greiner packaging slušovice s.r.o.	34
Obrázek 4 Organizační struktura firmy	36
Obrázek 5 Současná podoba adaptačního procesu	45
Obrázek 6 Diagram procesu adaptace nového zaměstnance	46
Obrázek 7 Ishikawa diagram	58
Obrázek 8 Seznam školení v průběhu adaptačního procesu	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Časová náročnost úkolů jednotlivých účastníků procesu	53
Tabulka 2 Počet nových výrobních pracovníků za období 2020–2022.....	53
Tabulka 3 Změna počtu zaměstnanců za období 2020–2022	59
Tabulka 4 Průměrná míra přežití	60
Tabulka 5 Důvody odchodů výrobních pracovníků	65
Tabulka 6 Počet a cena přidělených OOPP operátorovi.....	68
Tabulka 7 Počet a cena přidělených OOPP operátorce	68
Tabulka 8 Počet a cena přidělených OOPP seřizovači	69
Tabulka 9 Celkové roční náklady na OOPP	70
Tabulka 10 Náklad na adaptační proces jednoho pracovníka.....	71
Tabulka 11 Finanční dopady odchodu výrobních pracovníků.....	72
Tabulka 12 Celkové procesní náklady spojené s odchody výrobních pracovníků během AP	73
Tabulka 13 Celkové procesní náklady a ztracené náklady na výrobního pracovníka	73
Tabulka 14 Výpočet procesních časů klíčových účastníků AP	95
Tabulka 15 Celkové procesní náklady nového procesu adaptace.....	95
Tabulka 16 Náklady projektového týmu	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Srovnání hypotetického růstu výkonnosti zaměstnance učícího se mimo výrobní linku s pracovníkem učícím se přímo během práce	23
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2018–2022	37
Graf 3 Tržby a zisk za období 2018–2022.....	38
Graf 4 Fluktuace zaměstnanci v GPS	60
Graf 5 Věk a počet odchozích a příchozích pracovníků za období 2020–2022	61
Graf 6 Počet příchozích zaměstnanců z hlediska pracovních pozic	62
Graf 7 Vývoj odchodů výrobních pracovníků provozu "K" v období 2020–2022	63
Graf 8 Počet ukončených spoluprací z konkrétních důvodů	66
Graf 9 Počet ukončených spoluprací na střediscích za období 2020–2022	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Současná podoba plánu zapracování pro pozici obsluha

Příloha P II: Současná podoba plánu zapracování pro pozici mechanik na oddělení potisk

Příloha P III: Snímek pracovního dne operátorky

Příloha P IV: Harmonogram projektu

Příloha P V: RIPRAN analýza

Příloha P VI: Harmonogram adaptačního období

Příloha P VII: Diagram procesu adaptace

Příloha P VIII: Adaptační brožura zapracování


PŘÍLOHA P I: SOUČASNÁ PODOBA PLÁNU ZAPRACOVÁNÍ PRO POZICI OBSLUHA

(Interní materiály společnosti)

greiner packaging	Školící plán obsluhy	Revize:	04.05.2017			
TVV-SPO-001		Verze:	02			
		Strana:	1 / 1			
Pracoviště:	Provoz K - Tvarování víček 1204005					
Jméno:	Datum:					
Příjmení:	Podpis:					
Základní znalosti	X	V	Poznámky	X	V	Poznámky
Prohlídka provozů se všemi technologiemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bezpečnostní pokyny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Požární poplachové směrnice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hygienické standardy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ochranné a pracovní pomůcky na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Povolené a zakázané předměty na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zastavení strojů a zařízení přepínačem ruční - automat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Znalost vyplnění výrobních protokolů						
Denní plán výroby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Výrobní zakázka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Výrobní údaje - zápis						
a) výkaz výroby (zápis do výkazu - vyrobené kusy, art. atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) prostojové-časové značení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) zodpovědnost obsluhy výrobní technologie (přebrání pracoviště, kontrola nožů - viz výkaz výroby)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Mezioperační kontrola						
- zápis do SPC stanice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- zápis do výkazu výroby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kód skládání kartonů na paletu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Denní a týdení úklid pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Základní pravidla balení výrobků						
Příprava kartonů ke stroji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dodržování hygienických pravidel při balení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Příprava najetí nového výrobku u stroje						
a) Výrobní zakázka + štítky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) kalibr na vnější průměr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) protikus na zkoušku držení (zadrž)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) toleranční a měřicí list + výkres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) referenční vzorek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) doplňující informace (pozorky, reklamace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ovládání stroje "NIROSTA"						
Najetí stroje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Panel obrazovky - ovládání, vyrušení poruchy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vkládání komponentů do vstupních zásobníků (víčka, lžičky, PET fólie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Čištění přivařovacích hlav od nečistot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Odstavení stroje s vyjetím výrobků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zpracoval: Jiří Dvořák	Platnost od: 4.5.2017		Schválil:	Jan Nový		
Pozice: technolog TVV			Pozice:	vedoucí VS2		

PŘÍLOHA P II: SOUČASNÁ PODOBA PLÁNU ZAPRACOVÁNÍ PRO POZICI MECHANIK NA ODDĚLENÍ POTISK

(Interní materiály společnosti)

	Školící plán seřizovač potisk	Revize:	12.01.2016
POT-ŠPO-001		Verze:	01
		Strana:	1 / 1
Pracoviště:	Provoz K - Potisk 1204002		
Jméno:		Datum:	
Příjmení:		Podpis:	
Základní znalosti pro obsluhu potiskovacího stroje			
Grafická část: vysvětlení základních pojmů ofsetového tisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Změna velikostního formátu Polytype BDM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Materiál k přípravě, nástroje na přestavbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Výměna potiskovacích kopyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Šnekové vkládání , výměna šneků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení elektrod předběžné úpravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení ultrafialové lampy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení , seřízení, pásů, vodících tyčí odběru kelímků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení přivádění a odvádění kelímků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení štapleru , počítačícího zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení přítlaků , válce kliše, kliše gumy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Vytvoření a uložení nové receptury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Orientace v obslužném panelu , nastavení úhlů a hodnot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Seřízení stroje na požadované takty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Změna velikostního formátu Polytype ,OMSO dekel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Materiál k přípravě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nástroje na přestavbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Výměna potiskovacích kopyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Šnekové vkládání , výměna seřízení šneků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Seřízení vodících lišt, potisk., kopyta vrchní, spodní, pásu, UV lampy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Seřízení přítlaků válce na kliše, kliše na gumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení přivádění a odvádění víček , robotu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení štapleru , výměna seřízení koryt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Orientace v obslužném panelu, uložení nové receptury Polytype	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Nastavení checkeru , kamery Cognex, uložení receptury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Instalace etiketovací hlavy Herma, Pago seřízení etiketování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Seřízení stroje na požadované takty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Změna velikostního formátu nastavení MCP (balička)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Vytvoření , uložení programu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Přestavba formátu , rozměru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Znalost ovládacího panelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Údržba, opravy, čištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Znalost vyplnění protokolů a orientace v manuálech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Srozumitelnost SFM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poznámky
Ověřil: Josef Novák			
Zpracoval: Josef Novák	Platnost od: 11.1.2016		Schválil: Jan Nový
Pozice: technolog potisku			Pozice: vedoucí VS2
Legenda: Polytype=potiskovací stroj; MCP = automatická balička			

PŘÍLOHA P III: SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE OPERÁTORKY

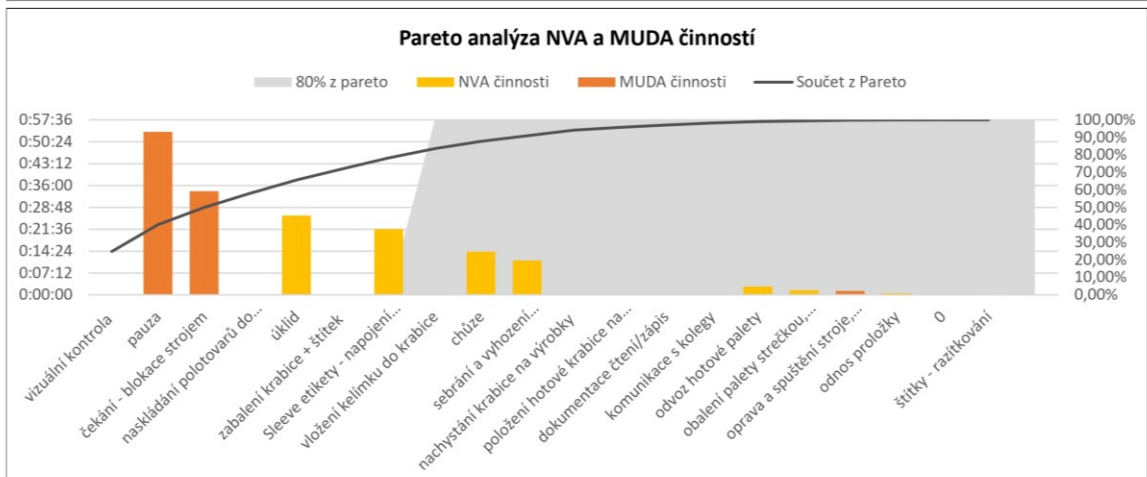
(Interní materiály společnosti)

greiner packaging slušovice

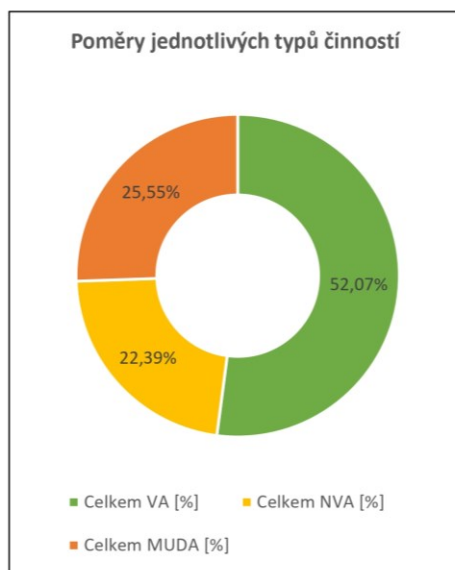
Snímek pracovního dne
Vyhodnocení



Měřil(a): **Operátorka Sleeve** čtvrtek 8. září 2022
6:08 - 11:58
Julie Šimčáková



Činnost	Trvání	Podíl	Počet
vizuální kontrola	1:26:27	24,77%	356
pauza	0:53:42	15,39%	4
čekání - blokace strojem	0:34:10	9,79%	155
naskládání polotovarů do pater nosteru	0:28:28	8,16%	60
úklid	0:26:04	7,47%	9
zabalení krabice + štítek	0:22:39	6,49%	54
Sleeve etikety - napojení nového kola etiket	0:21:40	6,21%	5
vložení kelímku do krabice	0:18:30	5,30%	352
chůze	0:14:13	4,07%	104
sebrání a vyhození neshodných kelímků	0:11:19	3,24%	10
nachystání krabice na výroby	0:11:08	3,19%	55
položení hotové krabice na paletu	0:05:36	1,60%	50
dokumentace čtení/zápis	0:04:32	1,30%	8
komunikace s kolegy	0:04:22	1,25%	9
odvoz hotové palety	0:02:42	0,77%	2
obalení palety strečkou, položení proločky	0:01:28	0,42%	3
oprava a spuštění stroje, vyndání kelímku	0:01:17	0,37%	1
odnos proločky	0:00:28	0,13%	5
štítky - razítkování	0:00:13	0,06%	1
Celkový součet	5:48:58	100,00%	1243



PŘÍLOHA P IV: HARMONOGRAM PROJEKTU

(Vlastní zpracování)

	č.	Činnost	Míra plnění	Měsíc										
				08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023
Analytická část projektu	1	Definování projektu	100%	■										
	2	Vytvoření projektového rámce	100%		■									
	3	Vytvoření harmonogramu realizace	100%		■									
	4	Stanovení cílů projektu	100%		■									
	5	Sběr dat	100%		■	■	■	■						
	6	Rozhovory s vedoucími výrobními pracovníky	100%				■							
	7	Schůzky s pracovníky projektového týmu	100%	■	■	■	■	■	■	■	■			
	8	Analýza dat	100%					■	■					
	9	Vyhodnocení dat	100%						■					
	10	Výpočet současných nákladů	100%						■					
tvorba adaptačního procesu	11	Návrhy na zlepšení	100%							■				
	12	Tvorba racionalizovaného procesu	100%							■				
	13	Výpočet nových nákladů	100%								■	■		
	14	Tvorba nového adaptačního plánu a brožury	100%								■	■		
zaváděcí část práce	15	Realizace nápravných opatření	0%										■	
	16	Zaškolení účastníků procesu	0%										■	
	17	Ukončení projektu	0%											■
	18	Vyhodnocení projektu	0%											■
	19	Kontinuální zlepšování procesu	0%											■

odevzdání DP

PŘÍLOHA P V: RIPRAN ANALÝZA

(Vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Výsledná pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1	Neochota společnosti přistoupit ke zpracování projektu	10%	Nedostatek finanční podpory pro projekt	Malá	Velký	Střední	Představení vedení společnosti přínosu projektu pro celou organizaci a prezentace cílů a výhod projektu
		10%	Ukončení projektu	Malá	Velký	Střední	
2	Nedostatečná spolupráce ze strany týmových členů a vedoucích pracovníků výroby při realizaci projektu.	25%	Neúčast na schůzkách	Malá	Střední	Malá	Zajištění průběžného informování všech zaměstnanců o postupu projektu a vyhrazení času pro případné dotazy
		25%	Zatajení klíčových informací	Střední	Velký	Vysoká	
		50%	Poskytnutí informací, které nejsou přesné nebo úplné	Střední	Velký	Vysoká	
		25%	Odmítnutí digitalizace adaptační brožury zpracování	Střední	Střední	Střední	
3	Chybný sběr dat a informací	50%	Nezahrnutí všech potřebných informací do datasetu	Střední	Velký	Vysoká	Musí být ověřena a zajištěna správnost dat a dostatečná připravenost pro sběr dat.
4	Možnost provedení nesprávné analýzy aktuální situace	25%	Chybná interpretace dat	Malá	Velký	Střední	Konzultace výsledků analýzy a správnosti zpracování dat s kvalifikovanou osobou
		25%	Nepřiměřeně navržená opatření	Malá	Velký	Střední	
5	Nerespektování stanoveného časového plánu projektu	80%	Zdržení či opoždění realizace projektu	Vysoká	Velký	Vysoká	Pravidelná kontrola splnění dílčích cílů projektu, včetně vytvoření rezervy času pro případné zpoždění
6	Možnost nesplnění stanovených cílů projektu	25%	Nezdaření projektu	Střední	Velký	Vysoká	Pravidelné monitorování dosahování cílů projektu a konzultace s kvalifikovanými osobami
		10%	Neefektivní rozdělení projektových zdrojů	Malá	Střední	Malá	

PŘÍLOHA P VI: HARMONOGRAM ADAPTAČNÍHO OBDOBÍ

(Vlastní zpracování)

Harmonogram nástupu a adaptace nového zaměstnance na pozici: Operátor / Seřizovač



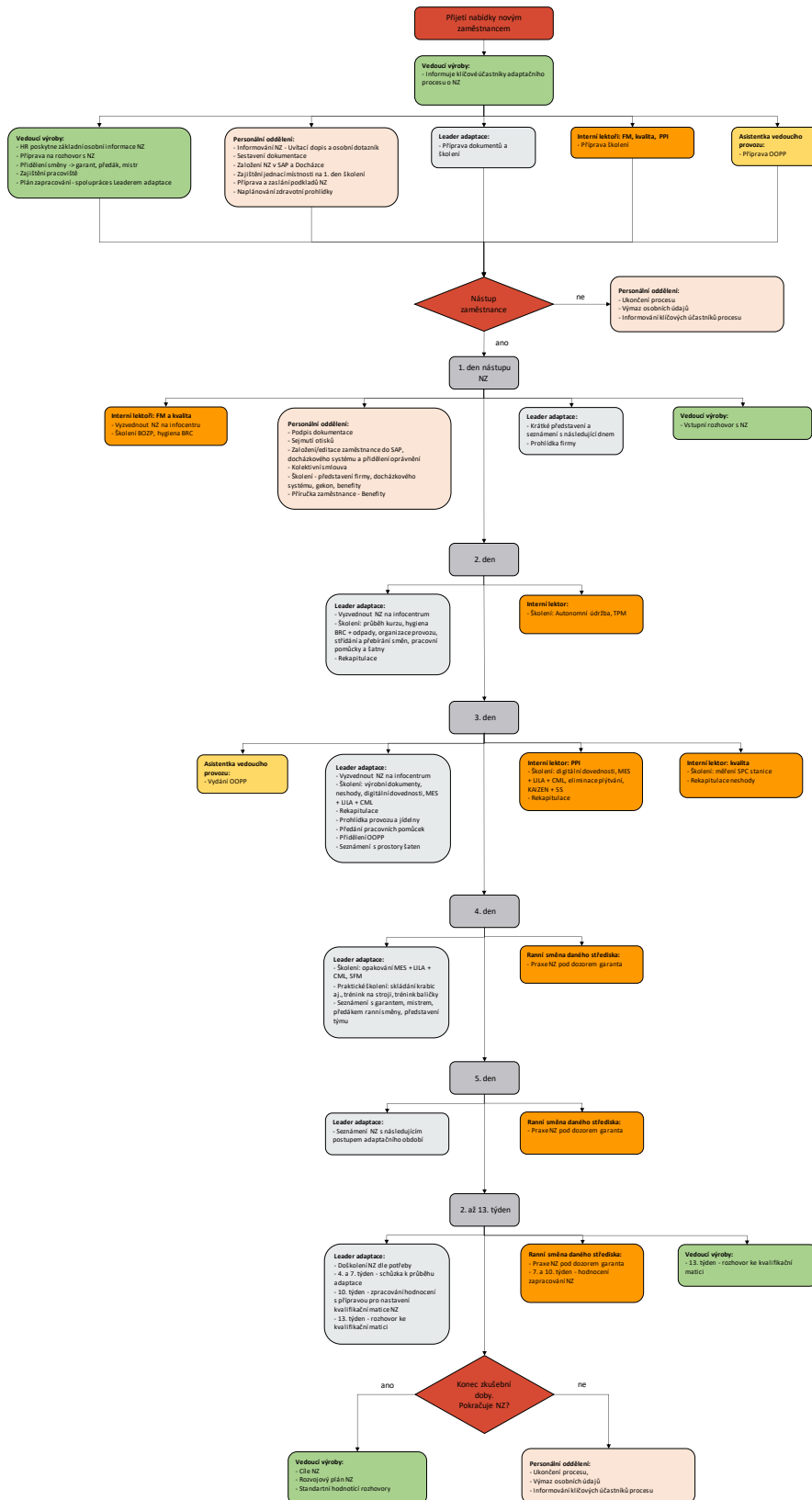
Fáze	Odpovědný útvar	Časový rozvrh	Časová dotace	Zaměření	Metoda	Uskutečněný termín	poznámka	
1. den	Interní lektor - FM	7:30 - 8:00	30 min	školení BOZP	prezentace			
	Interní lektor - pracovník kvality	8:00 - 9:00	60 min	školení hygiena (BRC), školení odpadů	prezentace			
	HR	9:10 - 12:00	170 min	pracovní a administrativní záležitosti, představení společnosti, docházka, gekon, benefity	prezentace, tištěné materiály a dokumenty			
	Leader adaptace	12:00 - 12:30	30 min	představení lektora, krátké seznámení s následujícím dnem, prohlídka firmy	diskuze, prohlídka		prohlídka - červené pláště	
			12:30 - 12:45	15 min	OBĚD			
	Leader adaptace, vedoucí výroby	12:45 - 14:00	75 min	vstupní rozhovor	diskuze			
2. den	Leader adaptace	6:00 - 6:15	15 min	sraz na infocentru, leader adaptace si pracovníky vyzvedne a doprovodí je do tréninkového centra				
	Leader adaptace	6:15 - 6:30	15 min	představení lektora, seznámení s průběhem kurzu	prezentace			
	Leader adaptace	6:30 - 7:00	30 min	školení hygiena (BRC), školení odpadů	prezentace, praktické ukázky			
	Leader adaptace	7:00 - 7:30	30 min	vysvětlení organizace práce v provozu K	prezentace			
			7:30 - 7:40	10 min	přestávka			
	Leader adaptace	7:40 - 8:10	30 min	střídání pracoviště, přebírání směn	prezentace			
	Leader adaptace	8:10 - 8:40	30 min	základní orientace v závodě (provoz, oddělení, šatny, jídelna, atd.)	prezentace			
			8:40 - 8:50	10 min	přestávka			
	Interní lektor	8:50 - 9:20	30 min	Autonomní údržba	prezentace, praktické ukázky			
	Interní lektor	9:20 - 9:50	30 min	TPM	prezentace, praktické ukázky			
			9:50 - 10:00	10 min	přestávka			
	Leader adaptace	10:00 - 10:30	30 min	Pracovní pomůcky a šatny	prezentace, praktické ukázky, prohlídka			
	Leader adaptace	10:30 - 11:00	30 min	rekapitulace	diskuze			
			11:00 - 11:30	30 min	OBĚD			
	Leader adaptace	11:30 - 12:00	30 min	výrobní údaje (správné vyplnění výrobního výkazu), zkratky	prezentace, tištěné materiály			
	Leader adaptace	12:00 - 12:30	30 min	prohlídka výroby (jen přidělené středisko)	prohlídka		prohlídka - červené pláště	
Leader adaptace	12:30 - 14:00	90 min	rekapitulace	diskuze				
3. den	Leader adaptace	6:00 - 6:15	15 min	sraz na infocentru, leader adaptace si pracovníka vyzvedne a doprovodí do tréninkového centra				
	Leader adaptace	6:15 - 6:45	30 min	orientace ve výrobních dokumentech	prezentace, tištěné materiály			
	Leader adaptace	6:45 - 7:45	60 min	seznámení s nejčastějšími neshodami	prezentace, praktické ukázky			
			7:45 - 7:55	10 min	přestávka			
	Leader adaptace, Interní lektor - PPI	7:55 - 8:30	35 min	digitální dovednosti: obsluha tabletu, gekon - školení objednávání obědů, sharepoint, Flexibilika	prezentace, tablet			
	Leader adaptace, Interní lektor - PPI	8:30 - 9:00	30 min	MES, LILA, CML	prezentace, tablet			
	Leader adaptace, Interní lektor - PPI	9:00 - 9:30	30 min	rekapitulace	diskuze			
	Leader adaptace	9:30 - 10:00	30 min	prohlídka provozu a představení míst objednávání obědů	prohlídka			
			10:00 - 10:30	30 min	OBĚD			
	Interní lektor - pracovník kvality	10:30 - 11:00	30 min	měření SPC stanice	prezentace, praktické ukázky			
	Interní lektor - pracovník kvality	11:00 - 11:30	30 min	rekapitulace nejčastějších neshod	prezentace, praktické ukázky			
	Leader adaptace, Interní lektor - PPI	11:30 - 12:00	30 min	eliminace plynutí	prezentace, tištěné materiály			
	Leader adaptace, Interní lektor - PPI	12:00 - 12:30	30 min	KAIZEN, 5S	prezentace, tištěné materiály			
			12:30 - 12:45	15 min	přestávka			
	Leader adaptace	12:45 - 13:00	15 min	předání pracovních pomůcek				
	Leader adaptace, asistentka vedoucího výroby	13:00 - 13:30	30 min	přidělení OOPP				
	Leader adaptace	13:30 - 14:00	30 min	seznámení s prostory šaten	prohlídka		prohlídka - přidělené oblečení a obuv	
	4. den	Leader adaptace	6:00 - 6:15	15 min	sraz v tréninkovém centru v pracovním oděvu			
Leader adaptace		6:15 - 6:45	30 min	opakování MES, LILA, CML	prezentace, diskuze			
Leader adaptace		6:45 - 7:45	60 min	skládání krabic, lepení štítků, značení štítků, paletizace	praxe			
			7:45 - 8:00	15 min	přestávka			
Leader adaptace		8:00 - 10:00	120 min	trénink na stroji	praxe			
Leader adaptace		10:00 - 11:00	60 min	trénink balíčky	praxe			
Leader adaptace		11:00 - 11:30	30 min	SFM	prezentace			
			11:30 - 12:00	30 min	OBĚD			
Leader adaptace, Ranní směna daného střediska		12:00 - 12:30	30 min	seznámení s garantem, mistrem, předákem, představení týmu	diskuze		pokud to není současně přidělená směna, seznámení dle domluvy	
Ranní směna daného střediska		12:30 - 14:00	90 min	praxe ve výrobě s dohledem garanta	praxe			

5. den	Ranní směna daného střediska	6:00 - 11:00	300 min	praxe ve výrobě s dohledem garanta	praxe		
		11:00 - 11:30	30 min	OBĚD			
	Leader adaptace	11:30 - 12:00	30 min	seznámení s následujícím postupem adaptačního období	prezentace		
	Ranní směna daného střediska	12:00 - 14:00	120 min	praxe ve výrobě s dohledem garanta	praxe		
2. až 3. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě s dohledem garanta	praxe		
4. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě s dohledem garanta	praxe		
	Leader adaptace	dle domluvy	30 min	schůzka k průběhu adaptace	diskuze		1. den týdne
	dle zaměření	dle potřeby	30 min	opětovné školení na základě potřeb	prezentace, praktické ukázky		celý týden
5. až 6. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě	praxe		
7. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě	praxe		
	Leader adaptace	dle domluvy	30 min	schůzka k průběhu adaptace	diskuze		1. den týdne
	Garant, předák, mistr	dle domluvy	30 min	hodnocení zapracování nového zaměstnance	diskuze		
8. až 9. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě	praxe		
10. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě	praxe		
	Leader adaptace	dle domluvy	60 minut	hodnocení s přípravou pro nastavení kvalifikační matice NZ	diskuze		1. den týdne
11. až 12. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě	praxe		
13. týden	Přiřazené středisko	směna	směna	praxe ve výrobě	praxe		
	Leader adaptace, vedoucí výroby	dle domluvy	30 min	rozhovor ke kvalifikační matici	diskuze		1. den týdne

PŘÍLOHA P VII: DIAGRAM PROCESU ADAPTACE

(Vlastní zpracování)

Diagram procesu adaptace nového výrobního pracovníka na pozici: Operátor / Seřizovač



PŘÍLOHA P VIII: ADAPTAČNÍ BROŽURA ZAPRACOVÁNÍ

(Vlastní zpracování)

Důležité informace

Jméno a příjmení

Datum nástupu **Os. č.**

Telefon **Garant**

Středisko

Pozice

Předák


Mistr


Mistr telefon


Přidělené pracovní pomůcky


Pomůcka	Specifikace	✓	Poznámka


Důležité kontaktní osoby


 výrobní technický manažer
 Tel.


 vedoucí výroby provozu K
 Tel.



 vedoucí FM
 Tel.


 vedoucí FM koordinátor BOZP a PO
 Tel.


 vedoucí adaptace
 Tel.

Slovníček

ELO tablet tablet u stroje, na kterém je LILA, MES a CML
 LILA štihlá inteligentní aplikace pro logistiku
 MES výrobní informační systém
 CML kompletní knihovna stroje
 AIDA aplikace pro interní digitální audity
 SHP SharePoint
 SuccessFactors personální systém
 Gekon systém k objednávání jídel a přehled docházky
 AU autonomní údržba
 PU preventivní údržba
 TPM totálně produktivní údržba
 QIDo aplikace k řešení reklamací
 SPC stanice měřicí stanice pro zaznamenání hodnot výrobu
 Kaizen systém zlepšování
 SCM oddělení plánování výroby
 OEE celková efektivnost zařízení
 Monitory HR informační kanál z personálního oddělení
 Shopfloor/SFM [šopflór] schůzka k operativnímu řízení výroby
 SFM 0 informační monitory na střediscích
 SFM 1 předání směry mezi předáky a mistry
 SFM 2 zhodnocení předchozího dne a operativa výroby
 SFM 3 zhodnocení klíčových ukazatelů za uplynulý týden




do the innovation


Školení

Školení	Seznámen 1		Seznámen 2	
	Datum	✓	Datum	✓
BOZP a PO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Hygiena	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Schůzka s vedoucím výroby	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Seznámení s provozem	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Představení týmu	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Seznámení s ELO tabletem	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
MES	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
LILA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
CML	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
SPC stanice - měření	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Nejčastější neshody	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
AU - čistící plány	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
TPM	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Gekon a Ron	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilka - plánování směn	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Předání plánu zpracování	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

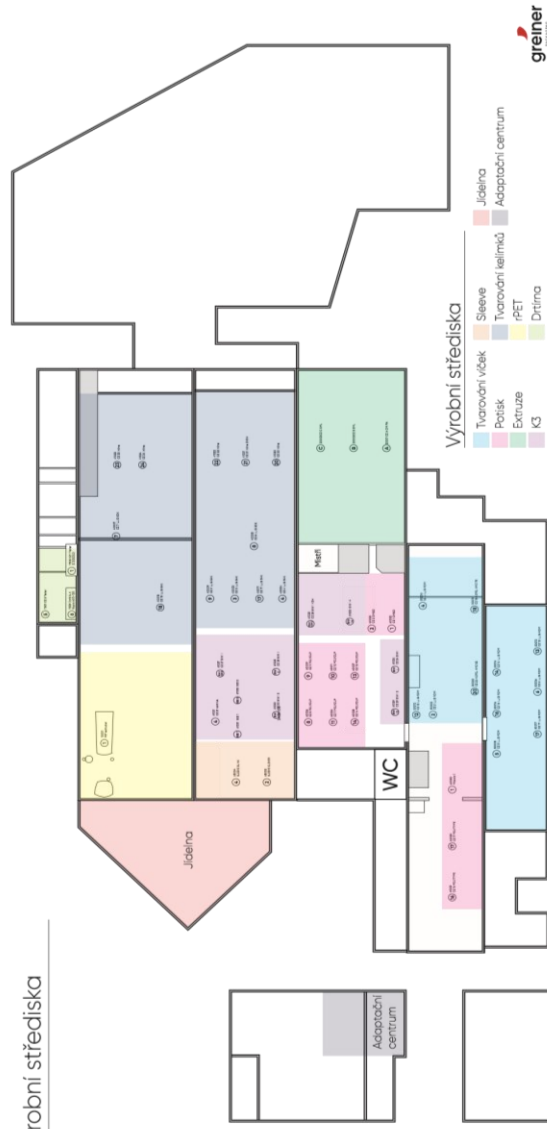
Průběžné hodnocení

Datum, podpis	Datum, podpis	Datum, podpis	Datum, podpis
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>





Výrobní střediska



greiner
PACKAGING

Greinerovy výhody

- Stravování – Obědy a večeře u nás máte za symbolickou korunu.
- Doprava do zaměstnání – Do práce máme autobusové svozy ze Zlína, Vsetína (přes Vizovice) a Trnavy.
- Doplnkové penzijní spoření – Firma vám pak poskytne příspěvek 3 % z vašeho vyměřovacího základu.
- Životní pojištění – Příspěvek 500 Kč měsíčně od zaměstnavatele
- Firemní půjčky s výhodným úrokem
- Životní události – Svatba: finanční odměna ve výši 2 000 Kč, jsou-li oba snoubenci zaměstnanci Greineru, náleží odměna oběma.
- Dítě: finanční odměna ve výši 2 500 Kč, jsou-li oba rodiče zaměstnanci Greineru, náleží odměna oběma. Životní jubilea 50 let, 60let a odchod do důchodu: finanční odměna
- Dovolená a Vánoce – V květnové a v říjnové výplatě (to znamená v červnu a listopadu) vám přijde odměna ve výši až 50 % z průměru vaší mzdy, podle rozhodnutí vedení.
- První školní den – Rodiče prvňáčků mají nárok na den mimořádného placeného volna na první školní den.
- Dny dovolené navíc
- Seniorský klub
- Náborový příspěvek
- Právní poradenství
- Zdravotní péče
- Věrnostní prémie
- Dětské dny
- Mikulášské besídky
- Zájezdy do termálů
- Zájezdy na lyže
- Vánoční večírky
- Program Benefit Plus
... a mnoho dalších



do the innovation

Brožura k adaptačnímu procesu zapracování



greiner
PACKAGING