

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Stanovení požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním
oddělení včetně vytvoření tréninkového plánu

Erika Müllerová

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Erika Müllerová**
Osobní číslo: **D11241**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**
Název tématu: **Stanovení požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení včetně vytvoření tréninkového plánu**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Obecná charakteristika pozice zaměstnance v celním oddělení
2. Analýza stávajících požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení
3. Návrh efektivního procesu adaptace nového zaměstnance celního oddělení včetně vytvoření tréninkového plánu
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. listopadu 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. května 2014**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 5. 2014

Erika Müllerová

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Danielovi Salavovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Práce je věnována adaptaci a adaptačnímu plánu nového zaměstnance. Zabývá se celním řízením a celním oddělením společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Praktická část je věnována analýze adaptačního procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

adaptace, adaptační plán, kouč

TITLE

Establishing of requirements for initial training of a new employee to a position in a customs department, including a creation of a training plan

ANNOTATION

The work concerns to the adaptation and the adaptation plan for the new employee. It deals with customs procedures and customs department of DHL Express (Czech Republic), s. r. o. The practical part involves the analysis of the adaptation process.

KEYWORDS

adaptation, adaptation program, coach

Obsah

ÚVOD	9
1 Obecná charakteristika pozice zaměstnance v celním oddělení	11
1.1 Obecné seznámení s DHL Express s.r.o.....	11
1.2 Celní oddělení.....	12
1.3 Uvedení nového zaměstnance do organizace	13
1.4 Adaptace zaměstnance	14
1.4.1 Sociální adaptace	15
1.4.2 Pracovní adaptace	15
1.4.3 Adaptační plán.....	17
1.4.4 Cíle a vyhodnocení adaptace	19
1.5 Vzdělání zaměstnanců.....	20
1.6 Výcvik a učební proces	22
1.7 Rozvoj a řízení kariéry	24
2 Analýza stávajících požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení	25
2.1 Firemní vzdělání v DHL Express s.r.o.....	25
2.1.1 Vzdělávací programy pro studenty.....	26
2.1.2 Vzdělávací programy pro absolventy	26
2.2 Služby celního oddělení DHL Express s.r.o.....	26
2.3 Celní řízení	28
2.4 Zaměstnanci celního oddělení DHL Express s.r.o.	29
2.5 Požadavky na celního deklaranta	32
2.6 Popis pracovní činnosti zaměstnance	33
2.7 Požadavky na zaučení celního deklaranta	33
2.8 Adaptace v DHL Express s.r.o.	34

2.9	Zhodnocení stávajících podmínek zaučení nového zaměstnance	35
3	Návrh efektivního procesu adaptace nového zaměstnance celního oddělení včetně vytvoření tréninkového plánu	36
3.1	První fáze adaptačního plánu	36
3.2	Adaptace pod dohledem kouče.....	39
3.2.1	Kouč.....	39
3.2.2	Průběh koučování	40
3.3	Poslední fáze adaptace.....	41
3.4	Hodnocení průběhu adaptačního procesu.....	42
3.4.1	Vyhodnocení ze strany nového zaměstnance	42
3.4.2	Posudek a zhodnocení nového zaměstnance koučem.....	43
3.4.3	Posouzení adaptace vedoucím pracovníkem	43
3.5	Doporučené informační materiály	44
3.6	Časové rozložení adaptace	44
3.7	Shrnutí adaptačního plánu	45
4	Zhodnocení navrhovaného řešení	46
4.1	Náklady na adaptaci	46
	ZÁVĚR.....	50
	POUŽITÁ LITERATURA	51
	SEZNAM TABULEK	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM ZKRATEK	55
	SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je stanovení požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení včetně vytvoření tréninkového plánu. Proto, aby organizace prosperovala a dobře fungovala, musí mít dostatek kvalitních zaměstnanců. Z toho důvodu je personální management neboli řízení lidských zdrojů velice důležité. Jakmile firma pocítí nedostatek pracovních sil, nastává identifikace pracovní pozice a následně vyhledávání ideálního zaměstnance. Získávání nového zaměstnance probíhá ve třech etapách: nábor, výběr a přijetí.

Nábor zajišťuje, co nejvíce vhodných adeptů do výběrového řízení. Před výběrovým řízením musí nastat identifikace pracovního místa, určení způsobu náborového informačního kanálu a forma prezentace kandidátů. Dále také způsob přihlášení o místo. Uchazeč o volném pracovním místě bývá nejčastěji osloven inzercí, úřadem práce, zprostředkující agenturou, prostřednictvím internetu, vývěsky ve vzdělávacím zařízení. Smyslem výběrového řízení je vybrat nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo. Při výběru nesmí dojít k žádné diskriminaci z hlediska pohlaví, věku, etniky, počtu dětí atd. Každý podnik si může zvolit kritéria podle, kterých se bude rozhodovat o přijetí zaměstnance. Nejčastějším kritériem pro výběr zaměstnanců může být dosažené vzdělání, praxe, technické dovednosti, komunikační schopnosti, schopnost vést lidi, fyzická zdatnost atd. Pokud je vybrán nejvhodnější kandidát, uzavře s ním podnik pracovní poměr a to podepsáním pracovní smlouvy. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Po uzavření pracovního poměru nastává fáze adaptace, která je hlavním tématem bakalářské práce.

Tato práce je členěna do čtyř základních částí. V první kapitole je věnována obecné charakteristice pozice zaměstnance v celním oddělení ve firmě DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Společnost DHL byla založena Adrianem Dalsey, Larrym Hilblomem a Robertem Lynnem roce 1969 v San Franciscu. Nejdříve přepravovaly lodní dokumenty ze San Francisca do Honolulu. Později se společnost začala rozvíjet v sortimentu poskytovaných služeb. V současné době disponuje rozsáhlou mezinárodní logistickou sítí. Tím zaujímá jednu z vedoucích pozic mezi světovými logistickými společnostmi. Zaměstnává velké množství pracovníků na různých pracovních pozicích. V práci se zaměřím přímo na pozici celního deklaranta.

V teoretické rovině zde pojednáno o adaptačním procesu, vzdělávání zaměstnanců, o výcviku a rozvoji kariery. Adaptace představuje začlenění a zaučení nového zaměstnance na

danou pracovní pozici. Pokud firma požaduje kvalitního zaměstnance, tak se na něj musí dívat jako na osobnost, která má potřeby a přání, nejen jako na pracovní sílu. Adaptace má novému zaměstnanci napomoci zvládnout všechny počáteční nástrahy. Znamená začlenění pracovníka do pracovního procesu, jak z hlediska sociálního, tak i pracovního. Každý zaměstnavatel usiluje o to, aby se jeho nový zaměstnanec naučil v co nejkratším čase vykonávat efektivně svoji práci. Proto je sestavován adaptační plán, který zahrnuje jednotlivé fáze zaučování a zvládnání pracovních činností. Kvalitní adaptací napomůže zaměstnavatel zaměstnanci zvládnout stresové situace, které přicházejí s nástupem a začleněním do nového pracovního kolektivu. Pro podnik je kvalitní a výkonný pracovník důležitý, neboť umožňuje plnit jeho cíle.

Kapitola druhá je zaměřena na analýzu stávajících požadavků potřebných k zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení. Celní oddělení se skládá z celních deklarantů, Runnera, Administrátora, Kontaktního agent, Supervizora, Helpdesk. Na tomto oddělení probíhá vyclívání zásilek do zahraničí a ze zahraničí. Jde o zásilky odesílané, nebo přicházející ze zemí mimo Evropskou unii. Celní řízení je součástí mezinárodní dopravy, kterou zajišťuje DHL svým klientům a snaží se o co nejrychlejší vyřízení všech potřebných náležitostí. K tomu potřebuje kvalitní a vzdělané zaměstnance.

Cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení stanovení požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení a vytvoření adaptačního plánu. Tato část je vymezena v třetí a čtvrté kapitole.

1 Obecná charakteristika pozice zaměstnance v celním oddělení

V následující části bakalářské práce jsou uvedeny stručné informace o společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Její historický vývoj a současná podoba v České republice. Dále se zaměřím na základní pojmy týkající se adaptačního procesu a vzdělání nových zaměstnanců.

1.1 Obecné seznámení s DHL Express s.r.o.

Společnost DHL založili 3 nadějní podnikatelé Adrianem Dalsey, Larrym Hilblomem a Robertem Lynnem. Jak už je zřejmé název společnosti tvoří počáteční písmena příjmení těchto tří podnikatelů (**D**alsey, **H**ilblom a **L**ynn). Společnost vznikala v roce 1969 v San Franciscu. Zakladatelé přišli v tehdejší době s novou myšlenkou a to, že bude efektivní přepravit potřebné dokumenty k zásilkám letecky, než fyzicky zásilky dorazí do místa určení lodní přepravou. Tímto urychlili dopravu zásilky. Zprvu působili na trase ze San Francisca do Honolulu. Postupem času společnost byla čím dál tím víc produktivnější a začala se rozvíjet i do jiných oblastí. Začala poskytovat expresní služby na Dálný východ a do Pacifiku. Později se dostala i na trh v Japonsku, Singapuru a Austrálii. Na trhu v Latinské Americe a Africe začala působit v roce 1976. Do roku 1976 se zabývala pouze přepravou dokumentů. Po tomto roce zjistila, že může rozvíjet své portfolio služeb a nabízet i přepravu balíků. Jako první přišla s nabídkou služby air-express a to v osmdesátých letech ve východní Evropě. V osmdesátých letech začala spolupracovat s Čínskou lidovou republikou. S rozvojem společnosti bylo zapotřebí otevřít distribuční centra zvané HUB a to v městech Cincinnati a Bruselu. V těchto centrech odhadem projde za noc přes 330 000 zásilek.

Významným datem pro DHL je rok 1998, kdy Deutsche Post World Net zakoupila akcie společnosti. Od 1. ledna 2002 Deutsche Post World Net získává většinový podíl ve společnosti DHL a později zakoupí společnost celou. S novým vlastníkem nastávají i změny v barvách firmy, kdy barvy červená a bílá byly změněny na žlutou a červenou. V roce 2003 koupila DHL společnost Airborne Express. DHL koupila také společnost PPL CZ s. r.o. (Professional Parcel Logistic) v roce 2006, která poskytuje expresní přepravu balíků na území ČR a prostřednictvím sítě DHL nabízí také zahraniční přepravu balíku.

Jak už je u velkých společností obvyklé, také i společnost DHL se věnuje charitativním akcím, podporuje vývoj a výzkumů ve sféře logistických činností. Společnost otevřela inovační centrum nedaleko Bonnu v roce 2007. Následně v tomto roce otevřela

významnou evropskou leteckou centrálu v německém Lipsku na letišti v Halle. V Lipsku se nachází třetí HUB společnosti, který byl přesunut v roce 2004 z Bruselu, také se uvažovalo o městě Vatra ve Francii, což bylo zamítnuto. Hlavní ředitelství pro Evropu se nachází v Bonnu a Londýně a pro Ameriku v Plantation na Floridě. V Asijsko-pacifické oblasti je ředitelství v Singapuru a Bahrajnu.

Působení společnosti na území v České republice se datuje roku 1986. V této době začala společnost jako první v bývalém Československu poskytovat expresní a kurýrní služby pomocí místního dopravce. První pobočku založila v roce 1991 v Praze a v roce 2004 bylo v Praze otevřeno nové IT středisko.

DHL Express (Czech Republic), s. r. o. v České republice můžeme rozdělit na dva právní subjekty a to DHL Express a DHL Freight. Express vznikla sloučením společností DHL Worldwide Express a Deutsche Post. Činností je přeprava expresních balíků, přeprava prioritních zásilek v co nejkratším možném čase. Nabízí tři režimy Day Definite, Time Definite, Same Day expresních služeb. Day Definite je služba pro mezinárodní přepravu ode dveří ke dveřím s doručením v rámci pracovního týdne do určitého dne pro méně urgentní a těžší zásilky. Služba Time Definite nabízí přepravu mezinárodních zásilek ze stolu na stůl do určitého času nebo do konce následujícího pracovního dne. Same Day představuje vyzvednutí a doručení zásilek v nejkratším možném čase. Služba je určena především pro časově citlivé zásilky, jejichž doručení je pro zákazníka prioritou. Při přepravě urgentních zásilek společnost pro klienta připraví konkrétní návrh řešení dané situace.

DHL Freight se zabývá mezinárodní, vnitrostátní přepravou i speciální konsolidovanou přepravou kusových zásilek. Nabízí zákazníkům přepravu jedné palety, nebezpečného zboží, přepravu velkého množství zboží, zboží vysoké hodnoty, přepravu na Blízký východ a rozvoz dokladů.

1.2 Celní oddělení

Firma DHL má rozsáhlou mezinárodní logistickou síť. K přemístování zásilek mezi státy je zapotřebí provést celní odbavení, z tohoto důvodu firma nabízí svým zákazníkům celní služby, které zajišťuje celní oddělení. Zaměstnanci celního oddělení Runner, Administrátor, Kontaktní agent, Supervizor, Helpdesk, Celní deklarant, mají na starosti odbavení zásilek, na importu i na exportu. Zaměstnanci zajišťují:

- vyplnění dovozních/vývozních celních prohlášení s využitím běžných importních/exportních procedur,

- vyplnění dovozních/vývozních celních prohlášení s využitím zjednodušených importních procedur,
- fyzickou kontrolu,
- administrativu,
- sledování a přijímání vyplněných vývozních dokladů,
- dotazy,
- oznámení týkající se celního odbavení,
- dodávání požadovaných celních záruk,
- archivaci dokumentů.

Mezi další poskytované služby, řadící se k základním patří režim tranzit, umožňující pohyb zboží, které není zbožím společenství.

DHL Express je jedním z největších zástupců v celním řízení na světě. Rozlišuje zásilky jdoucí v rámci Evropské unie a mimo ní. Každý dovoz nebo vývoz zásilek ze země mimo Evropskou unii podléhá povinnosti vyclení na celním úřadě. Zásilky do hodnoty 22 EUR jsou osvobozeny od cla. Nad tuto hodnotu je zapotřebí provést proclení. Všechny zásilky dovezené a vyvážené z unie podléhající povinnému proclení musí doprovázet faktura. Celní režim je legislativně stanoven a zahajuje se ve chvíli, kdy celní úřad převezme vyplněný formulář celního prohlášení, buď písemně nebo elektronicky. Zásilky není možno proclít, pokud není jejich celní dokumentace naprosto správná.

O správnost celní dokumentace se stará celní deklarant. Ten má za úkol připravit jednotné správní doklady k zásilkám. Skenuje dodatečné doplňkové doklady do celního systému. Dále kontroluje, zda má zásilky fyzicky a zda mu sedí s došlými daty. V Evropské unii lze zásilku zcela proclít jen tehdy, pokud ji máme fyzicky v rukou. Po proclení zboží zajistí DHL Express doručení zásilky.

1.3 Uvedení nového zaměstnance do organizace

Je důležité zaměstnanci představit organizaci v co nejlepším světle a hned od začátku v něm budovat oddanost. Oddaný pracovník je velmi dobře namotivován ke správnému vykonávání práce.

Správné uvedení zaměstnance do organizace je velice důležité. Z důvodů, jako je snížení nákladů související s odchodem nedávno přijatého zaměstnance. Pokud nový zaměstnanec nevydrží na své nové pozici a rozhodne se po několika dnech odejít, znamená to pro organizaci nárůst nákladů související s tím, že místo nebude dočasně obsazené, než se

najde náhrada, nákladů na získání náhradního zaměstnance a jeho opětovné zaučení, dále náklady související s odstraněním chyb nového zaměstnance.

1.4 Adaptace zaměstnance

Na základě výběrového řízení si společnost vybere nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. S ním uzavře podnik pracovní poměr, a to podepsáním pracovní smlouvy nebo jmenováním. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Po uzavření pracovního poměru nastává fáze adaptace.

Adaptace je pro nového zaměstnance stresová situace, kterou mohou personalisté ovlivnit vhodně připraveným adaptačním procesem.

Řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka znamená rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost. Z hlediska podniku, aby zaměstnanec rychle zvládl pracovní činnosti, identifikaci s prací, pracovní skupinou a podnikem.

Adaptací může rovněž projít zaměstnanec, který se vrací na stanovenou pozici po nějakém čase. Převážně se jedná o ženy po mateřské dovolené nebo zaměstnance, kteří byli dlouhodobě nemocní. Pokud je zaměstnanec převeden z jednoho provozu do druhého nebo přeřazen na jinou pozici, jednak z důvodů povýšení nebo naopak, dochází také k adaptaci. Jedná se totiž o změnu pracovní pozice, tudíž nové pracovní povinnosti a pracovní kolektiv.

„Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu.“ [1]

Pracovník vnímá okolí kolem sebe jak pasivně tak aktivně. Adaptace představuje celkové vnímání prostředí člověkem. Jedinec se nachází ve velice pestrém prostředí, do kterého nemusí být po všech stránkách úspěšně adaptován. Adaptace v pracovním prostředí představuje proces vyrovnání člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces můžeme rozdělit do dvou rovin, a to do pracovní a sociální adaptace. Za úspěšnou adaptaci se považuje zvládnutí jak pracovní, tak sociální adaptace, jelikož se tyto adaptace navzájem prolínají a nelze je od sebe oddělit. Pro stabilní a vyrovnaný pracovní proces je velice důležité zvládnout pracovní a sociální adaptaci, proto je třeba ji cílevědomě usměrňovat a řídit, ne jí nechat samovolný průběh.

1.4.1 Sociální adaptace

V každém zaměstnání se zaměstnanec dostane do kolektivu lidí, s kterými se musí naučit vycházet a spolupracovat, jedná se o sociální adaptaci.

„Sociální adaptace je druh vzájemného působení mezi jednotlivcem nebo sociální skupinou a společenským prostředím, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání jeho účastníků. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a aspirací subjektu jeho skutečným možnostem i realitě společenských prostředí včetně jejich vývojových tendencí. Proces sociální adaptace probíhá především na společenské úrovni, ale zahrnuje i biologické, fyziologické a psychologické momenty. Pojem adaptace vznikl v biologii, kde označuje přizpůsobení struktury a funkce organismu podmínkám prostředí během individuálního života nebo fylogenetického vývoje. V psychologickém smyslu určuje sociální adaptace aktivitu osobnosti v podobě akomodace, tj. osvojování podmínek společenského prostředí, i asimilace, tj. přizpůsobování prostředí vlastním potřebám. Vliv prostředí na jedince nebo skupinu je vždy výběrový, individuální, neboť kolektivní subjekt vnímá, přejímá a přepracovává vlivy prostředí v soulase se svou vnitřní povahou a aktivně na prostředí působí.“ [2]

Sociální adaptace probíhá většinou neformálně a přirozenou cestou. Nebývá tolik řízená jako pracovní adaptace. Zvládnutí této části závisí na povaze individuálního jedince i na vztazích panujících v daném podniku.

1.4.2 Pracovní adaptace

Jak už bylo uvedené výše, jde o řízenou adaptaci zaměstnavatelem. Během této adaptace dochází k seznámení s podnikem a s pracovní činností.

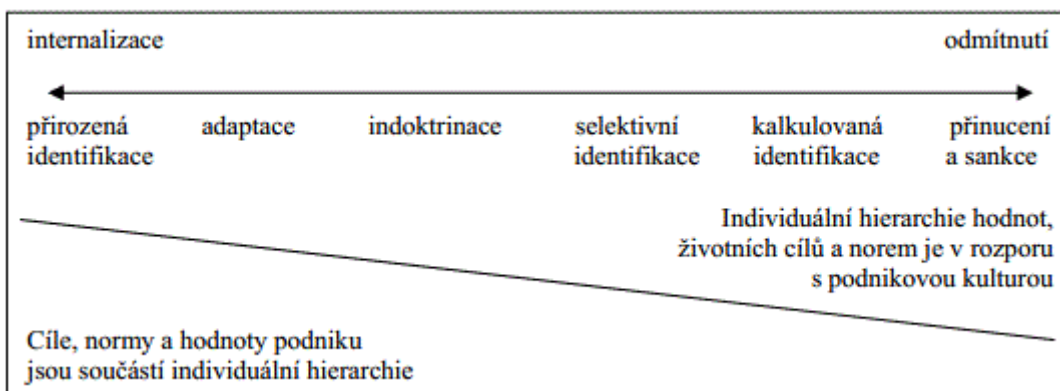
Zaměstnanec je z hlediska adaptace ovlivněn již před vstupem do pracovního poměru a to pověstí firmy a prvním dojmem, který zaměstnanec o firmě získal. Z počátku adaptace by měl být zaměstnanec informován o zaměstnání, o jeho pracovních povinnostech i podmínkách. Některé firmy pro své nové zaměstnance pořádají různé semináře, kurzy nebo orientační programy. Součástí programů by mělo být seznámení s podnikem, s jeho historií, firemní kulturou, organizační strukturou, hlavními firemními směrnici, seznámení se s informačními systémy a managementem. Firmy seznamují své nové zaměstnance převážně prostřednictvím různých videonahrávek, brožur a pomocí prezentací.

Formy a míry identifikace s podnikem je možné odlišit na základě různých přístupů:

1. **přirozená identifikace** – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn,
2. **selektivní identifikace** – s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře; ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá,
3. **evokovaná identifikace** – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků,
4. **vykalkulovaná identifikace** – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své; důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu identifikace. [3]

Na obrázku číslo jedna je zobrazená identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami.

Obrázek č. 1: Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami



Zdroj: Bedrnová, Nový a spol. [3]

Důležité je, aby zaměstnanec nebyl příliš zahlcen informacemi, proto je nutné naplánovat sběr informací do několika etap. Cílem firmy by mělo být objasnit zaměstnanci správný chod, přehled i celkové cíle firmy a motivovat ho ke kvalitní práci.

Adaptační proces můžeme rozdělit do tří částí:

1. **celopodnikové (celoorganizační) adaptace** – zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce,

2. **útvárové (skupinové, týmové) adaptace** – týká se organizační jednotky či oddělení, do kterého příslušný pracovník nastupuje, postihuje detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v daném útvaru vyznačuje; bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru,
3. **adaptace na konkrétní pracovní místo** – bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. [4]

Seznámení s podnikem může nastat po stránce formální i neformální. Formální seznámení je na rozdíl od neformálního, řízený proces a jde spíše o přirozený proces. Formální a obsahová stránka adaptace je závislá na tom, zda se jedná o změnu pracovní pozice například při posunu pracovní pozice v organizační struktuře firmy anebo pokud jde o adaptaci naprosto nového zaměstnance.

1.4.3 Adaptační plán

Pro kvalitní a efektivní adaptaci je zapotřebí sestavit adaptační plán, neboli program, který pomůže zaměstnanci se postupně ztotožnit s prací i s podnikem. Zahrnuje jednotlivé kroky, které směřují ke stabilizaci pracovníka. Abychom zaměstnance nezatížili příliš mnoha informacemi, je potřeba je rozdělit do několika dnů.

„Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen.“ [1]

Při sestavování adaptačního plánu pro nového zaměstnance je zapotřebí mít na paměti několik zásad:

- obsah plánu by měl být závislý na složitosti a náročnosti vykonávané pracovní činnosti,
- délka období se má sestavovat a plánovat podle charakteru a druhu pracovní činnosti. Může mít různou podobu, buď jen stručný záznam, anebo velice podrobný program s vypracovanými úkoly,
- je zapotřebí dále zohlednit i osobnost nového zaměstnance, jeho dosažené vzdělání a délku praxe. [3]

Sestavení adaptačního plánu závisí na konkrétním pracovním místě. Záleží i na tom jestli ho sestavujeme pro přijetí větší skupiny lidí zároveň nebo pouze pro jednotlivce. Může být formulován více či méně formálně. Adaptační plán je souhrn jednotlivých adaptačních

kroků v určitém a pevně stanoveném harmonogramu. Doba adaptace se většinou uvádí na šest měsíců, v praxi se však převážně odehrává ve zkušební době, která podle zákona činí tři měsíce.

V tabulce číslo jedna jsou zobrazeny nástroje adaptačního programu, z kterých vyplývá, že zaměstnanec po dobu adaptace neustále udržuje kontakt s personálním útvarem a se svým přímým nadřízeným.

Tabulka č. 1: Nástroje adaptačního programu

Nástroje adaptačního programu	Zodpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání základních písemných informací o firmě.	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemních směrnících, podnikové kultuře a personální politice).	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem.	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace.	Přímý nadřízený
Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi.	Vedoucí útvarů
Kontrola průběhu adaptačního procesu.	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu.	Personální útvar

Zdroj: Bucháčková [5]

Na začátku adaptace si vezme zaměstnanec na starost personální oddělení, poté nadřízený pracovník anebo spolupracovník. Od spolupracovníka se očekává, že pomůže novému zaměstnanci se zařazením do pracovního kolektivu a sžíváním se s ním. Při adaptaci může být k novému zaměstnanci přiřazen na určitou dobu zkušený zaměstnanec, který má za úkol nového zaměstnance zaškolit.

Vedoucí zaměstnanec by měl novému zaměstnanci objasnit průběh adaptace. Vzájemně by si měli sdělit, co od následujícího adaptačního období očekávají. Je důležité, aby zaměstnanec získal pocit užitečnosti a potřebnosti, který v něm vzbudí motivaci a chuť do práce. V průběhu adaptace by měla neustále fungovat komunikace mezi novým zaměstnancem a nadřízeným. Vedoucí by měl mít zájem zjišťovat, průběh adaptace, zda je zaměstnanec spokojený a jak práci zvládá, jestli je vůbec schopen ji vykonávat tak, jak by měl a jak se od něj očekává. Na straně zaměstnance by pak neměly být jakékoliv nezodpovězené otázky, mělo by mu být vše jasné a srozumitelné.

Zaměstnanec by měl obdržet písemný adaptační plán, který má obsahovat dobu adaptace a konkrétní požadavky. V adaptačním programu mohou být zařazeny různé aktivity,

jako dlouhodobé školicí programy, pracovní tréninky, seznámení s prací jiných zaměstnanců, seznámení se s potřebnou dokumentací k výkonu práce atd.

Zvláštní adaptační formou je takzvaný management trainees program, který je určen pro nové zaměstnance na vyšší pracovní pozice. Zpočátku není přesně dané, jakou bude zaměstnanec vykonávat pracovní pozici, to se vše rozhodne až na konci adaptace. Zaměstnanec se v průběhu adaptace zodpovídá personálnímu řediteli firmy. Tento program bývá delší než klasická adaptace. Po skončení adaptace nastává vyhodnocení pracovních činností zaměstnance.

Nejčastější úskalí adaptace:

- přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (nástupu);
- pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly;
- pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamená v jeho výkonu.[6]

1.4.4 Cíle a vyhodnocení adaptace

Ze strany pracovníka jsou hlavními cíli začlenění do mezilidských vztahů na pracovišti, zvládnutí pracovní pozice, co nejrychleji a nejkvalitněji a získat perspektivu pro odborný růst a růst kariéry.

Cílem společnosti je napomoci zaměstnanci zvládnou v co nejkratším čase zaučení na danou pozici, zvládnutí stresových situací, které přicházejí s novou pracovní činností. Naučit zaměstnance vykonávat co nejkvalitněji svou práci a také zvládnout sociální začlenění.

Cíle adaptačního procesu:

- adaptace pracovníka na sociální prostředí,
- porozumění psychologické smlouvě,
- seznámení s firemní kulturou,
- urychlování pokroku v učení,
- snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků,
- zvyšování oddanosti pracovníků. [7]

Vyhodnocení adaptace

Na konci každého adaptačního plánu se musí provést vyhodnocení. Je zapotřebí celý proces pozorovat a provádět, také udělat dílčí vyhodnocení určitých kroků adaptace. Vyhodnocení se provádí na základě toho, zda splnil adaptační plán ty cíle, které byly stanoveny před zahájení adaptace.

V prvních dnech adaptace by měl být zaměstnanec pravidelně kontrolován a hodnocen, zda zvládá určité činnosti. Tahle kontrola je velice důležitá hlavně z důvodu, naléhavého řešení vyvstalého problému. Je potřeba udržovat neustálý kontakt s novým zaměstnancem.

Ke zhodnocení adaptace se často používá metoda řízeného rozhovoru. Řízeného rozhovoru se může účastnit krom nadřízeného vedoucího a zaučovaného zaměstnance i garant neboli kouč. Podnik by měl chtít získat od zaměstnance také zpětnou vazbu, jak on vnímal adaptaci, co by případně změnil nebo vylepšil.

„Při řízení adaptačního procesu nového pracovníka by se neměl opomíjet také přínos, který představuje jeho nový pohled na podnik a jeho problémy. Některé firmy z tohoto důvodu zařazují pohovor s pracovníkem po velmi krátké době (asi po jednom měsíci) od jeho nástupu, aby bylo možné zachytit jeho první postřehy o podnikové realitě.“ [3]

Zaměstnanec hodnotí adaptační proces ze tří hledisek a to zvládnutí pracovní, sociální adaptace a adaptovatelnost na firemní kulturu. Z hlediska pracovní adaptace, jak zvládl pracovní pozici a výkon práce, jak se rozvíjelo jeho vzdělání po odborné stránce. Sociální stránku lze zhodnotit podle toho, jak zaměstnanec zapadl do pracovního kolektivu a jak ho přijali zaměstnanci. Dále také, jak vnímá ochotu spolupracovníků a jeho vztah s nadřízeným. Adaptace firemní kultury je zvládnutí, které se týká ztotožnění se s firemními hodnotami apod.

Kritéria zvládnutí adaptace ze strany zaměstnavatele lze rozdělit také do stejných třech hledisek jako u zaměstnance. Zhodnotit pracovní adaptaci, jako schopnost podávat očekávaný pracovní výkon zaměstnance odpovídající danému pracovnímu místu. Zaměstnavatel hodnotí i jak se zvládnul zaměstnanec zapojit do kolektivu a pracovního týmu. Jeho ochotu spolupracovat s jinými zaměstnanci. Hodnotí se také loajalita vůči zaměstnavateli.

1.5 Vzdělání zaměstnanců

„Vzdělání je proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.

Působení na člověka či skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí, je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu. Vzdělávání jako společensky zabezpečená diferencovaná činnost vzdělávacích institucí- škol všech stupňů a zaměření, včetně institucí vzdělávání dospělých.“ [7]

Podnik vzdělává jak nové, tak i stávající zaměstnance. „Ekonomické a jiné důvody vedou k tomu, aby se vzdělávání (formální a neformální) stávalo dostupným pro všechny občany, v kterémkoli věku, a to v souladu s jejich potřebami a zájmy.“ [8]

Vzdělávání zaměstnanců má několik fází. Podnik nejprve musí určit potřebu vzdělávání, pak se musí rozhodnout, jaký druh vzdělání zvolí. Na základě zvoleného vzdělání vybere vhodné školící praktiky. Po uskutečnění vzdělání nastává vyhodnocení. Armstrong definuje vzdělání jako „systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instrukcí, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“ [7]

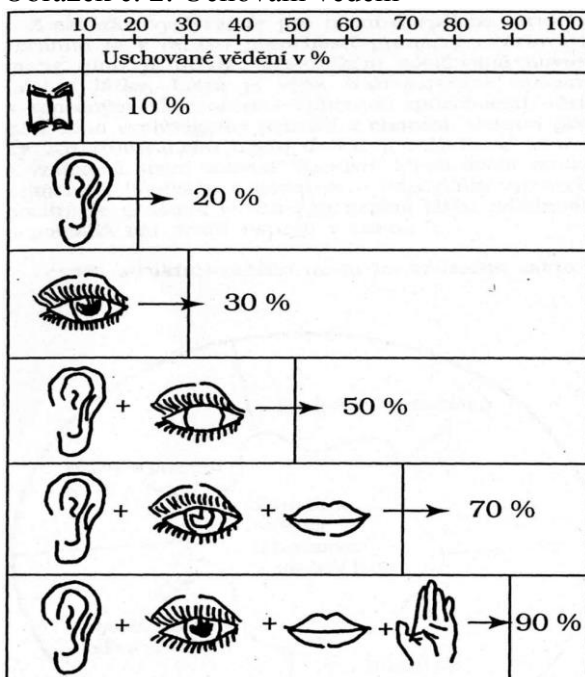
Formulovat pracovní schopnosti lze z pohledu všeobecného vzdělání, odborného vzdělání a rozvoje pracovníka. Ve všeobecném vzdělání se především formuluje osobnost člověka po stránce sociální a rozvoje osobnosti.

Odborné vzdělání je mnohem konkrétnější, jelikož je zaměřené přímo na pracovní pozici zaměstnance. Jedná se o získávání znalostí, které jsou nezbytné pro vykonávání práce na daném pracovním místě. Odborné vzdělání zahrnuje základní přípravu na pracovní povolání, doškolení a přeškolení. Základní přípravu můžeme chápat jako vzdělávání se na novou pracovní pozici, většinou se odehrává mimo podnik. Doškolení probíhá v průběhu kariéry, jelikož je člověk nucen vzdělávat se s růstem technologického vývoje, s růstem požadavků na trhu a s rozvojem dalších mnoha technik. Patří sem například vzdělání v rámci práce s počítačem. Do rozvoje lze zahrnout širší škálu znalostí, tedy nejen související s vykonávaným pracovním místem. Vzdělávání člověka je v podstatě celoživotní proces.

Pokud chce mít firma vzdělané zaměstnance, měla by vynaložit značné finanční prostředky na jejich vzdělávání. S tím souvisí rozhodování a identifikace o potřebě vzdělání. Určit potřebu vzdělání není snadný úkol, jelikož správně se rozhodnou a identifikovat pozice, do které by bylo nejefektivnější investovat, není lehké. Většinou se rozhoduje na základě předchozích zkušeností nebo na základě odhadů.

Každý z nás má rozdílné tempo učení, ale záleží také na smyslech, kterými učení vnímáme. Při učení formou čtení, tedy při používání zrakového smyslu vnímáme učení pouhými 10 %. Pokud nasloucháme, naučíme se pouze 20 %. Efektivnější je spojení sluchu a zraku například učení formou nějaké prezentace. 70 % informací si uchováme v paměti zapojením sluchu, zraku a mluvou, například učení formou čtení textu nahlas a pak převyprávění vlastními slovy. Z obrázku číslo 2 je jasné, že čím více smyslu zapojíme, tím více si uchováme vědění.

Obrázek č. 2: Uchování vědění



Zdroj: Mužík [9]

1.6 Výcvik a učební proces

Výcvik je podle Palána „způsob vzdělávání (výuky), umožňující osvojení dovedností (intelektových, motorických, senzomotorických) až do úrovně žádoucích návyků a adekvátních postojů. Jde tedy o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní roli (pracovní činnost).“ [10]

Zaměstnanci přicházející z organizace do organizace velmi často zjišťují, že se mnoho věci dělá různě a odlišně a je spousta činností, kterým se musí přizpůsobit a naučit se je. Některé věci se lidé naučí automaticky, zapojením do chodu společnosti, jako například komunikace s ostatními, způsob oblékání a chování v organizacích. Lidé se učí různým tempem. Učí se stále, i když to nevnímají. Noví zaměstnanci se zpočátku učí a snaží se zjistit od ostatních, co je ve firmě akceptovatelné a co ne. Firma by měla mít velký zájem na tom, aby se nový zaměstnanec naučil jistá pravidla své práce a motivovat ho k učení. Převážně

větší část se zaměstnanec naučí neformální cestou. Firma potřebuje zjistit, co se lidé mají naučit, usnadnit zaměstnancům získávání zkušeností a hodnotit, co je efektivní a co je naopak méně úspěšné.

Pochopení učebního procesu je důležité z toho hlediska, že na jeho základě se můžeme připravit na příslušné výcvikové techniky.

Výcvik je velmi nákladná činnost, ze které se však zaměstnanec může hodně naučit a pomocí ní se zlepšit. Nejprve je třeba zjistit, zda je výcvik potřebný a zjistit učební schopnosti zaměstnanců.

Výcvikový cyklus:

1. etapa určení výcvikových potřeb,
2. etapa plánování výcviku,
3. etapa provádění výcviku,
4. etapa posouzení výcviku.

Výcvikové potřeby se nejefektivněji zjistí vyzkoušením práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Takovým způsobem získáme všechny potřebné informace.

Při plánování výcviku je rozhodující, zda se provede výcvik ve firmě nebo mimo firmu. Interní výcvik je levnější a uspokojuje požadavky firmy mnohem víc, jelikož si ho firma může vytvořit podle svých požadavků. Vnější výcvik probíhá mimo firmu a má pouze jednu výhodu, a sice že se zaměstnanec dozví pracovní režim v jiných organizacích. Pro zaměstnance celního oddělení v DHL se nejvíce hodí interní výcvik, jelikož je potřeba ho přímo ušít na míru.

Následně po zvážení, kde se bude trénink odehrávat, je důležité zvolit si techniky, které se budou využívat. Existuje několik vhodných výukových technik jako například projekt, přednáška, hraní rolí, skupinová diskuse, video nebo film, případová studie, výukové počítačové programy, doporučené texty a metoda došlé pošty. Pro potřeby celního deklaranta se nejvíce hodí následující metody.

Výukovou techniku typu přednášky je vhodné použít při sdělování více informací více lidem. Vhodná je pro sdělování všeobecných informací o firmě a seznamování se s jejím chodem. Nevýhodou je, že se posluchač přímo nezapojí, a proto nelze zjistit, jestli si z přednášky něco odnesl. Z tohoto důvodu je vhodné spojit tuto techniku s dalšími.

Výukovou techniku video a případové studie lze snadno skloubit dohromady. Prostřednictvím videa může být zaměstnancům nastíněna nějaká reálná situace, a na konci je vymezen prostor k vyjádření zaměstnance k dané problematice.

Při hraní rolí mají zaměstnanci možnost si vyzkoušet reálné situace na pracovišti. Nacvičit si situace, s kterými by se mohli na pracovišti setkat a vyzkoušet si, jak by na ně reagovali.

Při výběru technik je důležité uvědomit si, jaké jsou cíle firmy a co chce danou technikou získat.

Po absolvování výcviku je velmi důležitá zpětná vazba, aby si firma ověřila, zda bylo něčeho dosaženo a nedošlo jen k plýtvání peněžních prostředků firmy. Zhodnocení kurzu by mělo nastat hned po ukončení, buď formou dotazníku, anebo osobním rozhovorem o tom, co se zaměstnanec dozvěděl a co mu to přineslo. Efektivní je i posouzení jeho získaných znalostí s časovým odstupem.

1.7 Rozvoj a řízení kariéry

Kariéra zpravidla začíná od doby, kdy je člověk zařazen do pracovního procesu a končí odchodem do důchodu. Většinou je chápána jako postup zaměstnance z nižší na vyšší pozici, ale může to být i naopak, to znamená, že v průběhu kariéry zaměstnanec střídá pracovní pozice.

Rozvojem kariéry se rozumí povýšení, umístění na jinou práci, přeložení do jiného místa a ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Zpravidla s povýšením přichází větší odpovědnost a pravomoc. Většinou čím vyšší pozice, tím větší plat. Povýšení je postoupení v žebříčku organizační struktury podniku nahoru.

Převedení nebo přeložení pracovníků může nastat za dvou důvodů. Prvním důvodem je hledisko geografické, umístění zaměstnanců z jedné pobočky do druhé. Druhým důvodem je přemísťování zaměstnanců z jednoho oddělení do druhého. Zaměstnavatel musí se zaměstnancem vždy předem projednat převedení nebo přeložení. Přeložit zaměstnance do jiného místa, než je sjednané v pracovní smlouvě, lze pouze s jeho souhlasem.

Rozvázání pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem lze z následujících důvodů: na základě vzájemné dohody, výpovědí danou zaměstnancem nebo zaměstnavatelem, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, ukončením pracovní smlouvy na dobu určitou, úmrtím zaměstnance, odchodem zaměstnance do důchodu.

2 Analýza stávajících požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení

V této kapitole jsou uvedeny stávající požadavky na zaměstnance celního oddělení. Počátek kapitoly začíná vzdělávacími programy všech zaměstnanců DHL Express. Dále je zde zmíněn popis celního řízení, celního oddělení a pracovních pozic. Závěrečná část popisuje pozici celního deklaranta, jeho pracovní náplň a požadavky kladené na jeho pracovní činnost.

Firma DHL je jednou z vedoucích světových logistických společností. Zaměstnává přes 300 000 lidí a nabízí širokou škálu zajímavých profesí. S tím je spojen i stálý rozvoj potenciálu zaměstnanců prostřednictvím nejrůznějších vzdělávacích aktivit. Firma ke vzdělávání využívá portál mylearningworld.net, kde si může vybírat zaměstnanec ze širokého spektra profesních rozvojových programů, které zahrnují jazykové kurzy, školení osobnostních dovedností, metod managementu a další. Firma slibuje zaměstnancům rozvoj potenciálu, posouzení výkonu a kariéru. Absolventům nabízí různé programy ke zvládnutí náročných výzev a přebírání odpovědnosti. Dále umožňuje zaměstnancům absolvovat některé e-learningové kurzy a slibuje podporu osobnostního a profesního růstu. Firma DHL uznává, respektuje a odměňuje osobní angažovanost zaměstnanců a stejně tak oceňuje týmovou práci a sdílení nápadů s přidanou hodnotou. Firma se snaží o to, aby byli zaměstnanci pyšní na svou práci a vykonávali ji s pocitem seberealizace.[11]

2.1 Firemní vzdělání v DHL Express s.r.o.

Firma DHL si vzdělává své zaměstnance podle svých požadavků hlavně lokálně, to znamená, na území jednotlivých států, kde má firma své pobočky. DHL Czech Republic si řídí a organizuje vzdělání nových zaměstnanců podle svých požadavků.

Vzdělávací systém firmy můžeme rozdělit do dvou fází. V první fázi nastává adaptace nového zaměstnance. Ve druhé fázi nastává celkové vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělání zaměstnanců je pro firmu velmi důležité z hlediska výkonu jeho práce, na kterém samozřejmě závisí kvalitní poskytování služeb zákazníkům. Proto by firma měla věnovat značnou aktivitu v rozvoji svých zaměstnanců. DHL se snaží rozvíjet znalosti zaměstnanců prostřednictvím různých školení:

- školení v oblasti provozních znalostí a dovedností,
- školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- školení a kurzy manažerských dovedností,
- jazykové kurzy,

- školení osobnostních dovedností,
- základní techniky managementu. [11]

2.1.1 Vzdělávací programy pro studenty

Pro zapálené studenty, kteří myslí na budoucnost, nabízí firma první zkušenosti v reálném světě globální společnosti a umožňuje studentům podniknout první kroky k cestě profesní budoucnosti. Studenti vysokých škol mají možnost absolvovat ve firmě různé stáže, které umožňují na vlastní kůži poznat chod firmy. Studenti mohou využít i mezinárodní stáž, kterou firma nabízí. [11]

2.1.2 Vzdělávací programy pro absolventy

Absolventům a začátečníkům v pracovní profesi firma umožňuje účastnit se zajímavých projektů, zvládání náročných výzev a přebírání odpovědnosti. Programy pro absolventy umožňují optimálně se připravit na tyto výzvy a na budoucí kariéru. DHL nabízí pro absolventy několik programů na globální úrovni a to:

- program GROW,
- program DHL Supply Chain Graduate,
- stáž AIESEC.

Program GROW nabízí absolventům zapojit se do národních a mezinárodních projektů a cílené kariérní poradenství.

Program DHL Supply Chain Graduate umožňuje seznámení se s různými kulturami a možnost vyzkoušet si pestré pracovní pozice. Je možno využít pracovní pozice po celé Evropě, na území Středního východu a v regionech Afriky. [11]

2.2 Služby celního oddělení DHL Express s.r.o.

Firma DHL působí ve 220 zemí a to ji nutí poskytovat širokou škálu nabídek a k těm patří i celní služby. DHL nabízí celní odbavení pro malé i velké firmy působící v Evropě i mimo ni. Služby slouží hlavně ke zjednodušení přeshraničních aktivit. Firma je velice zběhlá například ve vyplňování dovozního, vývozního a tranzitního prohlášení, dále také v celním zastoupení klientů.

DHL Express nabízí standardní, tak zvané expresní odbavení, které zabírá nejméně času a je vhodné pro 95 % zákazníků.

Jakmile chce zákazník přepravit zboží do zahraničí, které je potřeba vylčit, může využít celní služby firmy DHL.

Firma za klienta provádí následující úkony:

- vyplní dovozní/vývozní prohlášení s využitím běžných importních/exportních procedur,
- vyplní dovozní/vývozní prohlášení s využitím zjednodušených importních procedur,
- provede fyzickou kontrolou,
- administrativu,
- platbu DPH a dovozních cel.

Dále provádí sledování a přijímání vyplněných vývozních dokladů, dotazy a oznámení týkajících se celního odbavení, dodávání požadovaných celních záruk a archivaci dokumentů.

Mezi další základní poskytované služby patří režim tranzit, což umožňuje pohyb zboží, které není zbožím společenství (nebylo propuštěno do režimu Volný oběh nebo nebylo na území Unie vyrobeno). Zboží je stále pod tak zvaným celním dohledem. Celní poplatky se platí až v cílové zemi.

Pokud zboží vstupuje na území Unie např. v Německu a cílovou zemí je ČR, může být provedeno tzv. FPE clení (FPE = First Point of Entry). V takovém případě provede celní deklarant proclení zásilek, na kterých nebude vyměřeno clo ani DPH. V zásadě se jedná pouze o zásilky do hodnoty 22 EUR.

DHL Express s. r. o. může nabídnout širokou škálu standardních i doplňkových služeb vztahujících se k celnímu odbavení. Je to například:

- celní odbavení dovozu i vývozu,
- celní odbavení zásilek s vysokou hodnotou,
- kontaktování klienta před odesláním,
- příprava celní dokumentace,
- vícepoložkový jednotný správní doklad,
- skladování v rámci celního odbavování,
- předání zásilky k proclení třetí stranou,
- zastupování v opravném celním řízení,
- poradenství v oblasti celního sazebníku,
- poradenství v oblasti zařazení zboží,
- přeprava v režimu tranzitu,
- zajištění celního dluhu.

2.3 Celní řízení

V celním řízení se rozlišuje pohyb zásilek v rámci Evropské unie a mimo ni. Každý dovoz nebo vývoz zásilek ze zemí mimo Evropskou unii podléhá povinnosti vycelení na celním úřadě. Celní režim je upraven právními předpisy. V závislosti na národní legislativě a předpisech je vývoz nebo dovoz určitého typu zboží omezený či zakázaný. Za zahájení celního režimu se považuje chvíle, kdy celní úřad převezme vyplněný formulář celního prohlášení buď písemně nebo elektronicky. V celním řízení se pro vývoz i dovoz zásilek používá jednotný správní doklad.

DHL Express je dnes jedním z největších zástupců v celním řízení na světě. Zásilky nelze proclít, pokud není jejich celní dokumentace naprosto správně a úplně vyplněná. O správné a úplné proclení se stará celní deklarant. Celní deklarant nejprve připravuje jednotný správní doklad k zásilkám klienta. Vstupními daty k zásilce jsou:

- jméno příjemce,
- váha,
- místo odeslání,
- místo přijetí,
- druh zásilky,
- faktura,
- hmotnost,
- rozměry.

Zásilky, které podléhají clu, musí vždy provázet faktura. Pokud chce klient odeslat komerční zásilku s komerční hodnotou, použije Komerční fakturu. Při posílání komerční zásilky s komerční hodnotou, kdy cenu za přepravu zásilky hradí někdo jiný než odesílatel, se použije Komerční faktura s přeúčtováním třetí straně. Například při posílání dárků, vzorků nebo vadné součástky slouží faktura pro neobchodní účely.

Celní deklarant skenuje dodatečné doplňkové doklady do celního systému. Na základě naskenovaného dokladu do hash procedury má důkaz o tom, že je daný doklad v dispozici. Dále do systému Clear in the air oskenuje dokumenty (AWB, INV u exportu), které jsou zapotřebí pro proclení zboží. Pošle je dopředu celním deklarantům do země určení a vyplní si dopředu celní deklaraci. V Evropské unii lze zásilku zcela proclít jen tehdy, pokud ji máme fyzicky v rukou. Zásilky do 22 Eur jsou osvobozeny o cla a DPH.

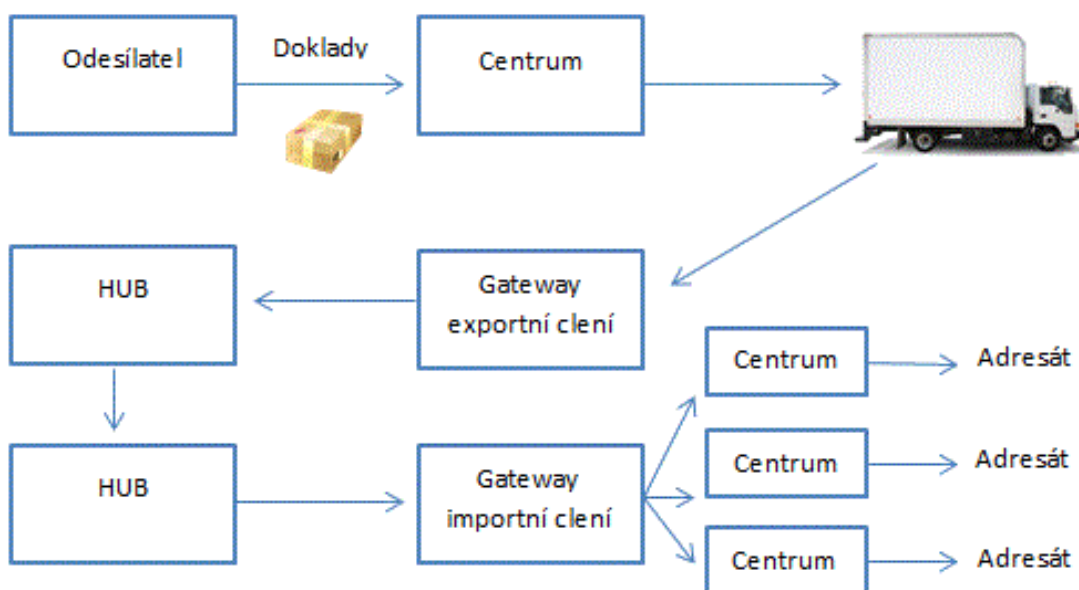
Pokud si klient přeje vycelit zásilku sám, obdrží předávací protokol. Jakmile klient prokáže proclení, zásilka se uvolní za skladu.

V Praze se připravují celní deklarace pro Brno a Ostravu. Deklarant každý den aktualizuje zásilky v databázi a porovnává split kódy (kód pro odbavení) s požadavky klienta. Tento kód je pomůckou pro deklaranty, aby věděli, jak se zásilkou v průběhu celního řízení zacházet.

Deklarant musí kontrolovat fyzickou existenci zásilek, které musí být v souladu s doručenými daty. U zásilek se kontrolují všechna data a náležitosti. DHL Express jménem klienta řeší všechny dotazy celních orgánů. Jakmile je zboží procleno, zajistí jeho přepravu před finálním doručením.

Celní průběh zásilky je vyobrazen na níže uvedeném obrázku číslo tři. Proces začíná podáním zásilky zákazníkem. Pokud zásilka putuje do třetích zemí, mimo EU je zapotřebí provést proclení. Zákazník si zvolí režim clenění, buď volný oběh nebo tranzit. Clení zásilky probíhá v GTW a následně po tom putuje do HUB. DHL má HUB v Lipsku, Cincinnati a Bruselu. HUB je v podstatě velké kontinuální depo, kde se zásilky třídí a rozesílají do GTW.

Obrázek č. 3: Popis cesty zásilky v celním řízení



Zdroj: Autor

2.4 Zaměstnanci celního oddělení DHL Express s.r.o.

Na celním oddělení se nachází několik pracovních pozic, a to:

- celní deklarant,
- Runner,
- Administrátor,

- Kontaktní agent,
- Supervizor,
- Helpdesk.

Jejich cílem je co nejefektivněji a nejrychleji proclít zásilky pro klienty. Zaměstnanci provádějí jak export, tak import zásilek.

Runner

Na celním oddělení jsou zapotřebí jeden až dva runneři. Jejich pracovní náplní je především komunikace s celním úřadem. S úředníky celního úřadu úzce spolupracují při fyzické kontrole zásilek, tisknou a kompletují tranzitní doklady, které následně předávají kurýrům, kteří pak tyto doklady společně se zásilkami doručují klientům. Runner komunikuje s klienty, kteří si chtějí zásilku odbavit sami. Pokud žádá klient, že si vše odbaví sám, runner mu předá všechny potřebné doklady na letišti Václava Havla. Pokud má být zásilka předána v jiném místě než na letišti, dohlíží runner na to, aby klient obdržel všechny potřebné doklady, které potřebuje k proclení. Klient musí obdržet tranzitní doklad (T₁, TDD) a předávací protokol, což je formulář, který slouží firmě jako potvrzenka o tom, že předala klientovi zásilku k tomu, aby si ji sám proclil. Dále předává klientovi kopii leteckého přepravního listu, fakturu a rozpočet dopravy. Rozpočet dopravy slouží klientovi k tomu, aby věděl, jaké byly náklady na přepravu zásilky do Evropské unie. K tomu, aby klient zásilku správně vylčil, jsou tyto nákladové údaje důležité. Další jeho pracovní náplní je přímá komunikace s celníci v případě zásilek, které nelze odbavit zjednodušeným způsobem. To jsou například zásilky: drahé kovy, kožešiny, diamanty, podezřelé zásilky. Runner dělá vše proto, aby byly zásilky v pořádku a mohly projít přes hranice. Pokud není vše v pořádku, musí udělat změnu v dokladech nebo přímo kontaktovat klienta. Pozice runner je pouze na importu, na exportu není zapotřebí.

Administrátor

Na celním oddělení jsou maximálně dva Administrátoři. Hlavní a nejdůležitější pracovní činnost administrátora je údržba databáze klientů. V této databázi je zhruba 50 tisíc klientů. Administrátor ji má za úkol aktualizovat a doplňovat, komunikuje s klienty při změnách údajů. Průměrně založí a opraví denně kolem 20 klientů.

Kontaktní agent

Úkolem této pozice je kontaktovat klienty. Pokud outsourcingová firma TCS nenajde informace o příjemci zásilky v databázi, označí zásilku jako „neznámý klient“, v tomto případě musí kontaktní agent zjistit potřebné daty sám. V mnoha případech je schopen dohledat v databázi klienta, přestože TCS ho nenašla.

Kontaktní agent se spojí s klientem prostřednictvím mailu. Pokud klient nereaguje, opět ho kontaktuje mailem, když neodpovídá, volá mu. V případech, kdy mailovou adresu nezná, volá rovnou.

Supervizor

Manažerská pozice, která koordinuje a dohlíží na celé celní oddělení a na jeho chod.

Helpdesk

Na této pozici odpovídá zaměstnanec klientům na dotazy. Jde o aktivní dotazování klientů prostřednictvím telefonního hovoru. Pokud má klient jakýkoliv dotaz, který se týká celního procesu, má možnost zavolat na zákaznickou linku, kde bude přepojen přímo na konkrétního zaměstnance, který mu zodpoví jeho dotazy.

Celní deklarant

Tato práce je zaměřená hlavně na pozici celního deklaranta a na vytvoření jeho tréninkového plánu. V dnešní době je obtížné najít a zaměstnat kvalitního a zkušeného celního deklaranta, proto si ho převážně firma musí vyškolit a vycvičit sama. DHL dělí pozici celního deklaranta na dvě, a to exportní a importní deklarant. Práce deklaranta na exportu není tak obtížná, jak na importu a to z toho důvodu, že se klienti nesnaží exportovat zásilky z naší země s účelem nějaké kličky v celním řízení. Samozřejmě, že i domluva a kontaktování klienta na našem území je snadnější. Jelikož export není tak náročný, nevyžaduje se u něj, jak u importu, třisměnný provoz s pracovní doba probíhá od 7:00 do 21:00 hodin. Na ranní směně je jeden, maximálně dva zaměstnanci zabývající se clením zásilek, které putují po zemi. Od 13:00 hodin se deklaranti na exportu zabývají leteckou přepravou až do konce směny. Na exportu probíhá méně tranzitů než na importu, proto nemusí deklaranti tolik komunikovat s klienty.

2.5 Požadavky na celního deklaranta

Zaměstnanec musí především splňovat dvě základní podmínky, a to je středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou a znalost cizího jazyka nejlépe angličtiny. Dalšími vítanými znalostmi je:

- zbožíznalství,
- práce s počítačem, do které určité spadá práce s balíčkem MS Office,
- komunikační schopnosti,
- řidičské oprávnění typu B,
- odolnost proti stresu,
- samostatnost,
- pečlivost,
- spolehlivost,
- smysl pro týmovou práci,
- aktivní přístup,
- znalost aplikace TARIC CZ.

Jelikož se u importu jedná o třisměnný provoz, musí zaměstnanec počítat s prací přesčas a o víkendech. Odborná praxe je samozřejmě vítaná. V tabulce číslo 2 jsou uvedeny požadované dovednosti a kvalifikace na zaměstnance.

Tabulka č. 2: Požadované dovednosti / kvalifikace

Klíčové způsobilosti	<i>Znalost celní problematiky. Znalost celního kodexu Společenství a s ním související lokální celní normy a předpisy. Komunikativní znalost anglického jazyka. Znalost MS Office. Osobnost zaměřená na týmovou práci. Schopnost vyjednávat a samostatně rozhodovat.</i>
Požadovaný počet let praxe (Minimální a optimální)	<i>2 optimum 5</i>
Požadované vzdělání / kvalifikace	<i>Středoškolské úplné s maturitou</i>

Zdroj: DHL [12]

2.6 Popis pracovní činnosti zaměstnance

Pracovník celního oddělení vykonává několik pracovních činností:

- kontrola dodržování celních předpisů,
- kontrola přepravních dokladů,
- ověřování správnosti deklarovaných zásilek,
- zpracování dokumentace zásilek podléhající celnímu řízení,
- příprava pravidelných zpráv (hlášení),
- aktualizace dat v systému,
- sledování zásilek,
- vytváření jednotných správních dokladů (JSD),
- vedení evidence a archivace celních dokladů,
- zajištění odbavení deklarací na celním úřadě,
- zajištění celního odbavení zásilek,
- uvolňování zásilek,
- vystavování celních dokladů.

Organizační informace, které se týkají pracovní činnosti celního deklaranta, jsou uvedeny v tabulce číslo 3.

Tabulka č. 3: Organizační informace

Název role	Obchodní / funkční oblast	Celní referent/Clearance Production Specialist	OPS/celní CZ
Název společnosti	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.		
<i>Oddělení / lokalita</i>	OPS/celní CZ		
Hlavní účel role	Vytváření celních deklarací a zajištění jejich celního odbavení na celním úřadě, zpracování dat v počítači		
Podřízen komu	Clearance production Teamleader		

Zdroj: DHL [11]

2.7 Požadavky na zaučení celního deklaranta

Firma většinou přijímá na tuto pozici nezkušené pracovníky, kteří se ještě s touto pozicí nesetkali. Převážně se jedná o absolventy střední školy a je zapotřebí je vycvičit a vytrénovat podle potřeby pracovní pozice. Je žádoucí, aby se naučili pracovat v programu pro vytváření JSD. K tomu obdrží rozsáhou příručku s jasnými pokyny. Příručka obsahuje převážně vyfocené monitory obsahující dílčí kroky, které jsou následně popsány.

Dále je zapotřebí, aby celní deklarant uměl zkontrolovat přepravní doklady, ověřit správnost deklarovaných zásilek, zpracovat dokumentaci k zásilkám, podléhajícím celnímu řízení, aktualizovat data v systému a sledovat zásilky. Musí umět evidovat a archivovat celní doklady podle potřeby.

Všechny tyto činnosti učí nového zaměstnance stávající zaměstnanec s praxí, který vše s přehledem ovládá. Po určitou dobu se o něj stará, dohlíží na jeho práci a snaží se mu předat v co nejrychlejší době co nejvíce informací nezbytných pro jeho práci. Samozřejmě je jasné, že v takovém období nevykonává ani jeden práci na takové úrovni, která se od nich očekává. Stávající zaměstnanec je bržděný a nemůže plně fungovat.

2.8 Adaptační proces v DHL Express s.r.o.

Po uzavření pracovního poměru zaměstnance se zaměstnavatelem DHL Express nastává adaptační proces. V první fázi je vstupní školení, které nastává v prvním a druhém pracovním dnu. Jedná se o školení typu seznámení zaměstnance s celou firmou, s různými pracovními oddělení, nejen s jeho konkrétním místem. Školení se zpravidla uskutečňuje mimo firemní prostory. Jelikož jde o dvoudenní školení, počítá se s přespaním. Školení probíhá formou prezentací a týmových úkolů.

V třetím pracovním dnu nastávají povinné školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany, kterou provádí vedoucí pracovník. Následně seznámí vedoucí pracovník zaměstnance s pracovištěm a kolegy.

Čtvrtý a pátý pracovní den následuje seznámení s prací jednotlivých skupin celního oddělení. Během dalších dnů se zaměstnanec orientuje převážně v činnostech jeho konkrétní práce. Jeho pracovní činnost probíhá pod dohledem některého z celních deklarantů, jehož úkolem je nového zaměstnance co nejrychleji naučit jeho práci.

Zaměstnanci celního oddělení v průběhu své pracovní činnosti absolvují i různé semináře a kurzy. DHL volí pro tyto semináře agenturu Bova, která nabízí semináře na téma daně, účetnictví, ale také semináře správního řízení.

Celkový adaptační program by měl trvat dvanáct týdnů. V tabulce číslo čtyři je stručně rozepsaný adaptační plán, který čeká nového zaměstnance po nástupu na pozici celního deklaranta.

V tabulce číslo čtyři je stručně rozepsaný adaptační plán, který čeká nového zaměstnance po nástupu na pozici celního deklaranta.

Tabulka č. 4: Rozpis adaptace

Adaptace	Spolupráce	Termín
Vstupní školení	HR	1. a 2. pracovní den
Školení BOZP a PO na pracovišti	Vedoucí pracovník	3. pracovní den
Seznámení s pracovištěm	Vedoucí pracovník/ Runner	3. pracovní den
Seznámení s prací jednotlivých skupin CO	Teamleader	4. a 5. pracovní den
Orientace v Gatsy, Split kódy, UP date	Teamleader/admin	2. a 3. týden
Exportní proces	Lukáš Norek	4. týden
Orientace v Rim Sadu, JDS	Dana Výrutová	5. až 7. týden
Vkládání JDS	Dana Výrutová	8. týden
Orientace v Helios IQ, reporting	Dana Výrutová/ Teamleader	9. – 11. týden
NCTS, Vytváření TDD	David Mudra/ Teamleader	12. týden

Zdroj: DHL [12]

2.9 Zhodnocení stávajících podmínek zaučení nového zaměstnance

Stávající adaptační proces nového zaměstnance ve společnosti DHL je nevyhovující a je zapotřebí pozměnit a zavést nové metody a techniky. Zaměstnanec se po nástupu seznámí s celou firmou a následně ho čekají všeobecné formality, jak u všech ostatních potencionálních zaměstnavatelů, je to například školení BOZP, seznámení s kolektivem a podobně. Do této fáze je vše v pořádku, ale jakmile se zaměstnanec začne seznamovat se svojí konkrétní prací, nastává hlavní problém a to, že jeho lektor neboli kouč je v podstatě pouhý zaměstnanec celního oddělení. Pro kouče je nový zaměstnanec v podstatě přítěží. Kouč v této chvíli není zcela schopen vykonávat svoji práci, tak jak by měl. Není platově ohodnocen za to, že se musí starat o nového zaměstnance. Zde nastává otázka, jestli je mu to vůbec příjemné, dostat na starosti nováčka a jestli ho při jeho vzdělávání neodbyde a nenaučí ho pouze ty činnosti, se kterými se setká v době adaptace. Jelikož DHL zaměstnává na pozici celního deklaranta převážně zaměstnance, kteří nejsou nijak dotčení touthle prací, mělo by být o to důležitější jejich vzdělání a výcvik. Tento konkrétní problém bude řešen v následující kapitole podrobněji.

3 Návrh efektivního procesu adaptace nového zaměstnance celního oddělení včetně vytvoření tréninkového plánu

Pro návrh efektivního procesu adaptace nového zaměstnance, bylo zapotřebí poznat jeho pracovní činnost a seznámit se s celním řízením. Získané informace a poznatky jsou uvedeny v předchozí kapitole. Tato kapitola se zaměřuje na vytvoření nového adaptačního procesu.

Pro efektivní adaptaci zaměstnance je důležité stanovit si cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout. Hlavním cílem je samozřejmě, aby se zaměstnanec co nejrychleji a nejkvalitněji naučil svou práci. Jako další cíle mohou být stanoveny:

- pomoci zaměstnanci zvládnout osvojení si cizího prostředí a neznámých věcí,
- ovlivnit vztah a postoj ke společnosti,
- ovlivnit možnost předčasného odchodu zaměstnance,
- pomoci zaměstnanci zvládnout stresové situace.

3.1 První fáze adaptačního plánu

Zaměstnance by neměl být hned po nástupu zahlcen mnoha informacemi. Z toho důvodu se sestavuje adaptační plán, který slouží pro postupné zaučení zaměstnance na danou pozici.

Jako první část adaptace může být i první seznámení se společností, které nastává již u přijímacího pohovoru a náboru na pracovní místo, proto je důležité hned na začátku působit na potenciálního zaměstnance příjemně. Po uzavření pracovního poměru se zaměstnavatelem DHL Express, nastává adaptace, která by měla být řízená. Probíhá převážně ve zkušební době. Při uzavírání pracovního poměru se seznamuje zaměstnanec s personálním oddělením, které s ním řeší všechny potřebné formality. Pokud to nemá za úkol vedoucí pracovník, tak by personální oddělení mělo seznámit zaměstnance s řádem podniku a tím se rozumí, jak by se zaměstnanec měl chovat.

První pracovní den

Na začátku adaptace vyřídí všechny potřebné formality se zaměstnancem personální oddělení a po té si ho převezme vedoucí celního oddělení Supervizor. DHL ve svém adaptačním plánu uvádí, že v prvním a druhém pracovním dnu by měl zaměstnanec

podstoupit vstupním školením. Je lépe, aby zaměstnanec první pracovní den přišel na celní oddělení a tam se všeobecně seznámil s tím, co bude jeho pracovní náplní. Jak už je zmíněno v předchozích kapitolách, jde převážně o zaměstnance, kteří nemají vůbec ponětí o tom, co se na celním oddělení odehrává, a proto bude lepší ho s tím nejdříve seznámit, než podstoupí všeobecné školení o podnikové kultuře.

Úkolem Supervizora je především v prvním pracovním dnu seznámit zaměstnance všeobecně s celním oddělením. Vztah mezi Supervizorem a zaměstnancem by měl být zcela formální, jelikož jde o jeho nadřízeného, ke kterému by se měl zaměstnanec i do budoucna chovat s úctou. Samozřejmě adaptace probíhá ve dvou rovinách, a to v pracovní a sociální, proto aby byla adaptace úspěšná je nutno zvládnout obě roviny.

Po sociální stránce adaptace napomůže v prvním dni zaměstnanci Supervizor s tím, že ho seznámí se stávajícími pracovníky. Celní oddělení se skládá z několika pracovních pozic, se kterými by měl být zaměstnanec seznámen, jelikož jde o první den, je vhodné stručné seznámení, a to formou, že Supervizor provede zaměstnanec po celním oddělení a informuje o tom, co se na daných pozicích děje, jelikož jde o vedoucího pracovníka, předpokládá se, že ví stručnou charakteristiku všech pracovních pozic.

Nový zaměstnanec, by si měl dělat poznámky při seznamování se s oddělením, jelikož jde o jeden pracovní tým, jehož pracovní činnosti spolu souvisí, a proto je důležité znát celý proces celního řízení a nejen svoji práci. Celý tento den je věnován seznámení s celým celním oddělením, z důvodů pochopení jeho základních činností.

Na konci dne proběhne vyhodnocení. Jde o dílčí vyhodnocení prvního dojmu formou rozhovoru Supervizora a zaměstnance. Zhodnocením se myslí, aby zaměstnanec vyjádřil své poznatky z tohoto dne, aby bylo jasné, jestli pochopil správně celý výklad Supervizora. Po prvním pracovním dnu by neměl být zaměstnanec zahlcen příliš mnoha informacemi, jelikož je nemusí vstřebat tak, jak by bylo potřebné.

Druhý a třetí pracovní den

Tyto dny jsou vyhrazeny k seznámení s podnikem a podnikovou kulturou. Pro výkonost zaměstnance je důležité vědět o podniku všeobecné informace. Neměl by mít jen znalosti, které se týkají jeho pracovní činnosti, a proto je tato část vyhrazena k informování o historii podniku, kdo podnik založil a jak se postupně rozvíjel. Také by měl získat stručný přehled o tom, co DHL poskytuje za služby a jakou má pozici na trhu. Nejdůležitější, co by si měl zaměstnanec odnést z této části adaptace je, aby pochopil podstatu a cíl podniku.

Seznámení proběhne formou prezentace a různých týmových úkolů. Jedná se o fázi, kterou prochází všichni zaměstnanci DHL, ne pouze zaměstnanci celního oddělení. Jde o všeobecné seznámení a zapůsobení na zaměstnance, které je určitě důležité z hlediska motivace. Pokud má zaměstnanec po ukončení těchto dnů příjemný pohled na firmu, tak je zároveň i dobře motivován k výkonu své práce. Nyní může nastat, už konkrétní zaučování na danou pracovní činnost.

Čtvrtý pracovní den

Než začne zaměstnanec naplno pracovat, musí projít zákonným školením. Mezi tyto školení patří BOZP a PO. Jedná se o formální a povinnou část každé pracovní adaptace, jelikož v ČR není možné začít pracovat bez řádného proškolení. Tohle školení provádí pověřená osoba, kterou je v tomto případě vedoucí pracovník. Po řádném proškolení začíná zapojení do řádného pracovního procesu.

Pátý pracovní den

Na začátku adaptace se nový zaměstnanec seznámil s vedoucím zaměstnancem a s celním oddělením všeobecně jako s celkem. V tento den zaměstnanec prohloubí své znalosti v celní problematice. Je tím myšlen celkový průběh a chod celního řízení. Celní deklaranti se dělí na exportní a importní. Dále na deklaranty se zaměřením na JSD pro volný oběh a na ty, co vystavují tranzitní doklady. Dochází k seznamování a informování o výkonu všech typů deklarantů.

Předpokládá se, že zaměstnanec nemá vůbec ponětí o celním řízení a zatím byl jen stručně seznámen s prací na celním oddělení, proto je nutné vymezit den na to, aby pochopil celkový průběh celního řízení. Pro tuhle fázi zaučení je vhodný Supervizor, jelikož má největší předpoklad, že o této problematice ví nejvíce. Měl by seznámit zaměstnance s tím, co se konkrétně děje na exportu a importu. Dále ho seznámit s celními režimy a dokumentací. Bylo by přínosné, podívat se na celou cestu zásilky od odesílatele k adresátovi, samozřejmě, že je na mysli chod zásilky, která je zapotřebí vylíčit. Na konci tohoto dne proběhne dílčí zhodnocení, které má za účel objasnit případné nejasnosti.

Pro správné pochopení celního řízení, celního práva a všeho, co je s tím spjato, je vhodné použít nějaké externí školení. Tohle školení je samozřejmě těžko určit na konkrétní den v adaptaci, jelikož závisí na školící agentuře, kdy se uskuteční konkrétní seminář. DHL posílá zaměstnance na různá školení, ale nekoncepčně je na začátek adaptace, volí je až je

zaměstnanec několik měsíců v pracovním poměru. Vhodnější by bylo zařadit školení pro zaměstnance hned v počátku jeho pracovního poměru. Pro firmu je efektivnější, aby tyto znalosti nabyt zaměstnanec co nejdříve a mohl je využít hned v počátcích své adaptace. Pokud je poslán na školení až po nějaké době, je možné, že pro zaměstnance nebude už tolik přínosné.

3.2 Adaptace pod dohledem kouče

Teď nastává nejdůležitější část adaptačního procesu, a tou je zácvik na pozici celního deklaranta. V této fázi má už zaměstnanec všeobecnou představu o tom, jak probíhá činnost na celním oddělení a co je celní řízení.

Pro adaptaci a zaučení pracovníka, který nemá žádnou praxi v oboru, je nejefektivnější využít lektora neboli kouče. Firma by se měla nejdříve zaměřit na určení tohoto kouče.

3.2.1 Kouč

Firma DHL jednoznačně postrádá zaměstnance, který by se plnohodnotně mohl věnovat pouze činnosti kouče. Nový zaměstnanec je sice v adaptaci přidělen k pracovní staršímu zaměstnanci, kterého lze nazývat koučem, ale tato pozice není smluvně ošetřena. Pracovník pověřený touto činností nemá dostatečný časový prostor na vykonávání efektivního kouče. Důležité je specifikovat tuto činnost a následně ji finančně ohodnotit.

Kouč je v tomto typu adaptace klíčová postava, které je z toho důvodu nutno věnovat větší pozornost. S využíváním kouče dochází ke zlepšování vztahů zaměstnanců. Roste větší motivace a snaha se zdokonalovat. Novému zaměstnanci napomáhá lépe se učit, zařadit se do kolektivu a motivovat ho k práci. Při adaptaci by měl na kouče dohlížet vedoucí oddělení, ale neměl by se snažit přímo zasahovat do tréninku.

Výběr kouče

Pro správnou a kvalitní adaptaci nového zaměstnance je důležitý kouč, proto bych měla být věnována i pozornost jeho výběru. Při výběru je zapotřebí si zodpovědět na následující otázky:

1. Kdo bude pro tuto pozici nejvhodnější?
2. Kdo má největší zkušenosti a kvalifikaci?
3. Kdo by se na tuto pozici nejvíce hodil po sociální stránce?
4. Kolik to bude stát?

Kouč by měla být osoba, která k tomu má i trochu přirozené dispozice. Při výběru by se mělo zohlednit, jak dlouho daný zaměstnanec pracuje v společnosti DHL. Je důležité vybrat nejzkušenějšího zaměstnance na tuto pozici a s tím samozřejmě souvisí, jak dlouho zaměstnanec pracuje na celním oddělení. Kouč by měl mít potřebnou kvalifikaci, znát všechny důležité pracovní úkony na dané pozici a zkušenosti s vedením.

Po výběru celního deklaranta, který se stane koučem, by měly nastat změny v jeho pracovních povinnostech, do kterých by se kromě práce celního deklaranta měla zahrnout i povinnost vztahující se ke koučování. Musí se určit jasné pravidla, která budou dodržována v případě, kdy dojde k zaučování nového zaměstnance.

Celní deklarant, který bude určen ke koučování, bude mít naprosto stejnou pracovní náplň v době, kdy nebude zapotřebí jeho koučování. Pokud, ale nastane chvíle, kdy nastoupí nový zaměstnanec a bude ho zapotřebí zaučit, změní se pracovní náplň tohoto deklaranta na koučování. Firma musí být připravena, že v této chvíli nebude kouč vykonávat svou běžnou práci. Musí počítat s tím, že jeho práce nebude vykonávána a ani, že by ji po skončení koučování dodělal. DHL musí být připravena na tuto situaci. Kouč nesmí být zaměstnanec, bez kterého by se v době jeho koučování celní oddělení neobešlo, i z toho důvodu se volí metoda koučování. V jiném případě by nový zaměstnanec mohl zatěžovat svými otázkami a problémy supervizora, který na něj nemusí mít tolik času, proto je vhodné k němu přiřadit specializovaného deklaranta. Kouč se bude naplno věnovat pouze novému zaměstnanci.

3.2.2 Průběh koučování

V této části adaptace nastává odborné vzdělávání nového zaměstnance na pracovní pozici deklaranta a odehrává se v době od druhého týdne do devátého. Jak bylo výše zmíněno kouč je vzdělaný a zaběhlý celní deklarant, který má za úkol naučit a vycvičit nového deklaranta. Mezi koučovaným a koučem by měl být harmonický vztah. Neměl by mezi nimi nastat konflikt nebo v nejhorším případě spor. Koučovaný má k svému učiteli přistupovat s respektem a snahou se něco naučit. Oba by měli mít stejný cíl a úsilí.

Kouč by měl naučit nového deklaranta:

- pracovat v programech určených pro celní řízení,
- správně kontrolovat přepravní doklady,
- ověřovat správnost deklarovaných zásilek,
- zpracovávat dokumentaci zásilek podléhající celnímu řízení,
- přípravu pravidelných hlášení,
- aktualizaci dat v systému,

- kde a jak se sledují zásilky,
- kontrolovat přepravní doklady,
- ověřovat správnosti deklarovaných zásilek,
- evidovat celní deklarace a potřebné dokumentace
- skladovat dokumentaci.

Všechny zmíněné pracovní úkony je zapotřebí rozvrhnout tak, aby je nový zaměstnanec zvládl vstřebat a naučit se je, co nejlépe. Podle časové náročnosti jsou jednotlivé aktivity rozvrženy do jednotlivých dnů. Každý pracovní úkon kouč ukáže nováčkovi a následně mu vysvětlí, jak se tato činnost provádí a za jakým účelem. Kouč doporučuje a zároveň dohlíží na to, aby si nový zaměstnanec dělal ke konkrétním činnostem poznámky, aby až nastane okamžik, kdy bude svoji práci vykonávat sám, měl nějaké podklady, kde bude moci dohledat to, co se mu nevybaví z koučova výkladu.

Celní deklaranti jsou rozdělení podle toho, jaké úkony vykonávají, jestli připravují JSD pro volný oběh a na ty, kteří vystavují tranzitní doklady. Do této fáze je zapotřebí zakomponovat zaučení deklaranta i té části práce, pro kterou není přesně určen. Například deklarant pro přípravu JSD se bude zaučovat i ve vystavování tranzitních dokladů. Pro společnost je efektivnější pokud má deklarant znalosti v obou směrech z důvodu, kdy je zapotřebí nahradit chybějícího zaměstnance na dané pozici.

Na konci této části, nastane dílčí vyhodnocení obou zaměstnanců, jak kouče tak koučovaného. Měli by si navzájem sdělit své poznatky a přínosy z adaptace.

3.3 Poslední fáze adaptace

Koučování prakticky může skončit na přelomu devátého a desátého týdne. Z nasbíraných informací vyplynulo, že jsou časté konflikty a nedorozumění mezi deklaranty a kontaktními agenty. Z tohoto důvodu doporučuji na konci adaptačního procesu také hlubší seznámení s pracovní náplní ostatních funkcí. Desátý týden je ideální období pro seznámení s těmito funkcemi.

V poslední části adaptace v 11. až 12. týdnu je čas na to, aby zaměstnanec ukázal, co se naučil a jak práci zvládá. Má možnost pracovat sám a ukázat, jak je schopný a ideální pro tuto pozici. Zde by měl kouč vystupovat spíše v pozici poradce než učitele. Kouč bude v posledních dvou týdnech sledovat zaměstnance, jak vše zvládá a v případě problému mu napomůže. Rozhodující osoba při posouzení nového zaměstnance je kouč, jelikož s ním strávil nejdelší část adaptace a je schopen posoudit, jak moc je nový uchazeč schopný.

3.4 Hodnocení průběhu adaptačního procesu

Aby byla adaptace úplná, musí se na konci provést vyhodnocení, které obsahuje:

- vyhodnocení ze strany nového zaměstnance,
- posudek a zhodnocení nového zaměstnance koučem,
- posouzení adaptace vedoucím pracovníkem.

3.4.1 Vyhodnocení ze strany nového zaměstnance

Pro zhodnocení adaptace jsem vytvořila jednoduchý formulář (příloha č. 1), z kterého se rychle a snadno dozví, zda byla adaptace přínosná a v jakých směrech byla nedostačující. V tabulce číslo 5 jsou uvedeny otázky, na které má zaměstnanec jednoduše odpovědět ANO/NE. Otázky jsou směřované na to, co se měl zaměstnanec za dobu adaptace naučit. Jsou zde otázky, které se týkají, jak sociální tak pracovní adaptace. Pro hodnocení kouče jsem vložila i několik otázek, které jsou směřovány přímo na tuto roli.

Tabulka č. 5: Seznam otázek pokládaných zaměstnanci

Otázky	ANO	NE
Myslíte si, že znáte dobře DHL Expres, s. r. o.? (např. organizační strukturu, vedení firmy, cíle firmy.)		
Znáte své přímé nadřízené?		
Znáte svůj pracovní kolektiv?		
Byl/a jste seznámen/a s kolektivní smlouvou?		
Byl/a jste seznámen/a pracovním řádem?		
Napomohl Vám kouč při zvládnání obtížných situací?		
Byl/a jste spokojena s koučem?		
Myslíte si, že Vám kouč vše dobře vysvětlil a naučil Vás něco?		
Zdála se Vám adaptační doba dostačující?		
Myslíte si, že jste se v průběhu adaptace naučil/a všechny potřebné úkony?		
Jste spokojen/á se svoji pracovní pozicí?		

Zdroj: Autor

Dotazník obsahuje i dvě otevřené části:

- Pokud jste byl/byla nespokojená s koučem uveďte konkrétní důvod.
- Napadá Vás nějaká změna v adaptačním procesu?

Je zapotřebí dát prostor zaměstnanci na vyjádření se svými slovy k adaptaci. Přínosné je zjistit, jak zvládá kouč svou pozici, zda nebude žádoucí něco změnit, nebo ho úplně odvolat. Celková zpětná vazba od zaměstnance, který si prošel adaptací je velice důležitá, jelikož on jediný může říct, co je zapotřebí změnit, proto aby byla adaptace ještě efektivnější.

3.4.2 Posudek a zhodnocení nového zaměstnance koučem

Kouč musí posoudit, zda je nový zaměstnanec schopen vykonávat svoji pracovní činnost a jestli je s ním výhodné prodloužit pracovní smlouvu. Vytvořila jsem pro rychlé zhodnocení formulář, který se nachází v příloze číslo 2. Formulář obsahuje jasně dané otázky a prostor pro vyjádření se kouče k celkovému průběhu adaptace.

Pro rychle zhodnocení stačí, aby kouč odpověděl na jednoduché a jednoznačné odpovědi uvedené v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Seznam otázek určených koučovi

Otázky	ANO	NE
Měl nový zaměstnanec v průběhu adaptace snahu učit se?		
Je nový zaměstnanec schopen provádět práci deklaranta na dále sám?		
Proběhla adaptace bez konfliktů?		
Zvládl/a jste naučit nového zaměstnance vše potřebné?		
Pomohl jste zaměstnanci se začleněním do pracovního kolektivu?		
Hodnotíte adaptaci jako dobře zvládnutou?		

Zdroj: Autor

3.4.3 Posouzení adaptace vedoucím pracovníkem

Vedoucí pracovník má rozhodovací pravomoc o tom, zda nový zaměstnanec zůstane na dané pozici nebo bude propuštěn. Do průběhu adaptace přímo nevstupoval, ani se jí přímo neúčastnil. Posoudí adaptaci na základě vyplněných formulářů od nového zaměstnance a kouče. Měl by osobně projít všechny odpovědi na dané otázky v přímém rozhovoru s koučem a novým zaměstnancem. V případě negativní odpovědi prodiskutuje vedoucí pracovník tuto situaci s dotazovaným a bude se snažit přijít na vhodné řešení.

3.5 Doporučené informační materiály

Zaměstnanec by měl po nástupu na pracovní pozici obdržet alespoň nějaké informační materiály, které mu budou nápomocné při orientaci na pracovní činnost. Do těchto materiálů mohou patřit:

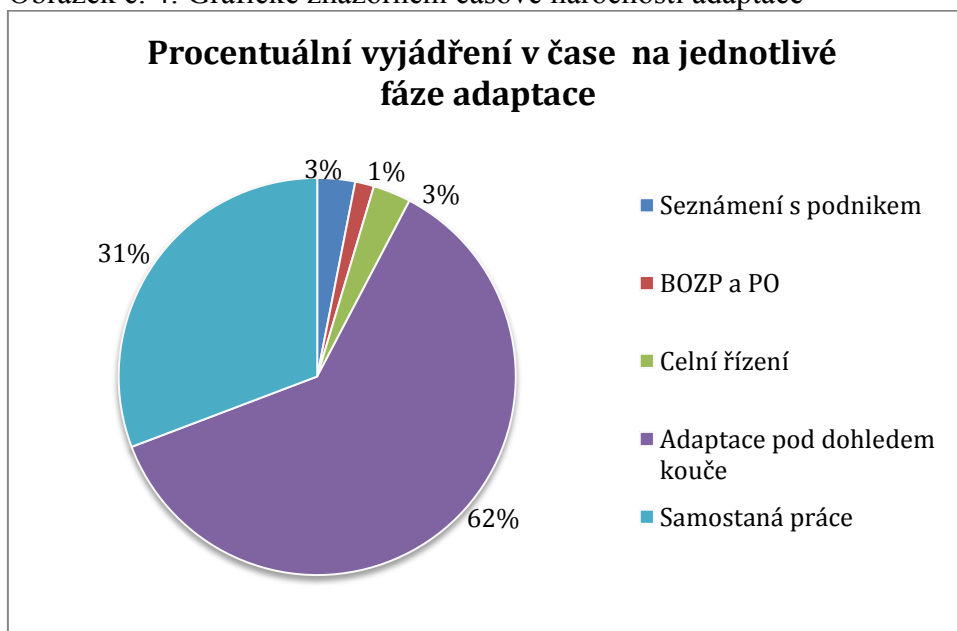
- informační materiál o činnosti podniku,
- pracovní řád,
- pracovní podmínky, které mohou obsahovat například způsob čerpání dovolené, zásady odměňování,
- pravidla komunikace ve firmě a seznam důležitých kontaktů,
- odborné materiály, které souvisí s pracovní činností například Celní kodex,
- návody na vkládání dat a příručky pro urychlení práce,
- vzdělávací materiál pro rozvoj cizího jazyka.

3.6 Časové rozložení adaptace

Adaptace je určitý harmonogram zaučení nového zaměstnance, a je podstatné jeho rozložení do určitého času. Zkušební doba zaměstnance je ze zákona tři měsíce, proto se adaptace sestavuje na dvanáct po sobě jdoucích týdnů. V této době se musí zaměstnanec seznámit s podnikem a naučit se vykonávat svoji pracovní činnost.

Časové rozložení adaptace je znázorněno v níže uvedeném grafu číslo 4.

Obrázek č. 4: Grafické znázornění časové náročnosti adaptace



Zdroj: Autor

Jako časový interval 100 % je zmiňovaných 12. týdnů. Nejméně náročné na čas je zákonné školení BOZP a PO, které probíhá čtvrtý pracovní den. Seznámení s podnikem a celním řízením zabere každé 3 % z celkové adaptační doby. Největší časovou náročnost představuje adaptace pod dohledem kouče 62 %. 31 % doby je vymezených na závěrečné dny, kdy začíná zaměstnanec vykonávat svoji pracovní činnost samostatně.

3.7 Shrnutí adaptačního plánu

Adaptace celního deklaranta probíhá ve 12. týdnech. Celý proces je podrobně rozložen do tohoto časového úseku a znázorněn v následující tabulce číslo 7. Hned po nástupu na pracovní pozici nastává adaptace. Ze začátku jde o všeobecné seznámení s personálním útvarem a vedoucím. V dalších dnech následuje seznámení s podnikem a zákonné školení. Nejdůležitější část nastává od druhého týdne, což je zaučování na pozici celního deklaranta pod dohledem kouče. Poslední dva týdny jsou vymezeny pro samostatnou práci. Na konci adaptace nastává vyhodnocení vedoucím pracovníkem, koučem a novým zaměstnancem.

Tabulka č. 7: Adaptační plán

Postup adaptace	Spolupráce	Termín
První seznámení a setkání s DHL	Personální oddělení	Den uzavírání pracovního poměru
Vstupní rozhovor Seznámení s pracovní činností.	Supervizor	1. pracovní den
Seznámení s oddělením Představení kolegům a stručný popis pracovní náplně.	Supervizor	1. pracovní den
Předání adaptačního plánu	Supervizor	1. pracovní den
Seznámení s podnikem S organizační strukturou, historií, s klíčovými procesy společnosti.	HR	2. a 3. pracovní den
BOZP a PO	Supervizor	4. pracovní den
Seznámení s celním řízením	Supervizor	5. pracovní den
Adaptace pod dohledem kouče Orientace v Gatsy, Split kódy, UP date , exportní proces, orientace v Rim Sadu, JDS Orientace v Helios IQ, reporting NCTS, Vytváření TDD.	Kouč	2. – 9. týden
Vykonávání pracovní činnosti samostatně	Kouč	10. – 12. týden
Závěrečné vyhodnocení adaptace	Supervizor Kouč	12. týden

Zdroj: Autor

4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Tato kapitola je zaměřená na zhodnocení stávající adaptace a navrhované. Adaptace nového zaměstnance je zdlouhavý a náročný proces. V současné době je největší nedostatek ve fázi, kdy nastává zaučení na konkrétní pracovní pozici. Celní oddělení postrádá zaměřeného kouče, který by se plně věnoval zaučení příchozích zaměstnanců. V této fázi zaučuje zaměstnance pouze jeden z celních deklarantů a dalo by se říct, že jen z dobré vůle, jelikož za to není nějak zvlášť ohodnocen ani k tomu není jiným způsobem motivován. Při zaučování musí vykonávat svoji práci a může dojít k tomu, že buď bude zanedbávat nového zaměstnance, nebo svou pracovní výkonost. Jelikož je finančně ohodnocen za svoji práci, bude spíše věnovat větší část pozornosti svojí práci, než zaučování nováčka. V tomto případě dochází k improvizaci. Pracovníci celního oddělení nejsou připraveni na to se věnovat novému zaměstnanci naplno. Ten není efektivně schopen vykonávat svou práci, když v podstatě pořádně neví, co má dělat a nikdo na něj přímo nedohlíží. Nový deklarant, pak může nabít dojem, že je přítěží pro stávající deklaranty, což může mít negativní dopad jak na sociální tak pracovní adaptaci.

Návrhem je, aby byl vybrán ze stávajících zaměstnanců kouč, který bude mít za úkol důkladně a efektivně připravit nového zaměstnance na jeho pracovní pozici. Kouč musí být i finančně ohodnocen čímž bude zároveň motivován k tomu, aby se co nejvíce snažil nového zaměstnance zaučit.

Takové řešení by mohlo přispět k ušetření nákladů vynaložených na adaptaci. Dobrá adaptace nového zaměstnance přinese efektivitu v jeho výkonosti a zároveň eliminuje jeho odchod. Pokud zaměstnanci kouč pomůže zvládnout všechny překážky adaptace, je to velký předpoklad k tomu, že nový zaměstnanec předčasně odejde.

4.1 Náklady na adaptaci

Adaptační proces je velice nákladná záležitost a je zapotřebí zhodnotit určité náklady vynaložené na toto období.

Mzdové náklady na zaměstnance

Náklady spojené se mzdou celního deklaranta jsou vypočítané v tabulce číslo 8. Celní deklarant stojí firmu DHL zhruba 34 900 korun.

Tabulka č. 8: Měsíční náklady na nového deklaranta

Hrubá mzda celního deklaranta	25 000,00 Kč
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	6 250,00 Kč
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	2 250,00 Kč
Firemní benefity	1 400,00 Kč
Celkové mzdové náklady	34 900,00 Kč

Zdroj: Autor s pomocí interních materiálů

V tabulce číslo 9 jsou uvedené mzdové náklady na kouče. Celní deklarant, který provede koučování, obdrží k běžnému platu celního deklaranta ještě odměnu ve výši 25 % běžného platu. Tedy celkové náklady na kouče činí 43 275,00 Kč.

Tabulka č. 9: Měsíční náklady na kouče

Hrubá mzda celního deklaranta	25 000,00 Kč
Mzdové příplatky za koučování 25%	6 250,00 Kč
Celková mzda	31 250,00 Kč
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	7 812,50 Kč
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	2 812,50 Kč
Firemní benefity	1 400,00 Kč
Celkové mzdové náklady	43 275,00 Kč

Zdroj: Autor s pomocí interních materiálů

Odhad stráveného času kouče se zaměstnancem je uveden v tabulce číslo 10. Výpočet nákladu spojených s koučováním bude následovný:

- 34 900 (běžná mzda deklaranta) * 3 (měsíce) = 104 700 Kč,
- 104 700 * 0,42 = **43 974 Kč** (tolik stojí firmu čas, který stráví kouč s novým zaměstnancem místo plnění práce deklaranta).

Tabulka č. 10: Časový odhad koučování

Čas kouče strávený s novým zaměstnancem	V procentech
1. týden	100%
2. - 4. týden	75%
5. týden	50%
6. týden	40%
7. týden	30%
8. - 10. týden	5%
11. týden	2%
Průměrná doba	42%

Zdroj: Autor s pomocí interních materiálů

Náklady spojené s ohodnocením kouče:

- mzda běžného deklaranta – mzda kouče = 8 375 Kč.
- Za 3 měsíc **25 125 Kč.**

Náklady na nábor, výběr, přijetí

V průměru se nábořem zabývá jeden zaměstnanec personálního oddělení, se mzdovými náklady na úrovni kouče 43 275 Kč. Předpokladem je, že zaměstnanci zabere časově přijetí nového celního deklaranta zhruba pět pracovních dnů (příprava inzerátu, komunikace s webovým inzerentem, komunikace s uchazeči, pohovory atd.). Pomineme náklady vynaložené na zveřejnění inzercí. Náklady personálního oddělení činí:

- $43\,275 / 4 = 10\,818,75$ Kč.

Náklady na pracovní výkonost

Při výkonu nového zaměstnance dochází k častým chybám. Výpočet je uveden v tabulce číslo 11. Náklady na chybně zhotovenou zásilku novým celním deklarantem v průběhu adaptace činí: $19\,743,75 * 3 = 59\,231,25$ Kč.

Tabulka č. 11: Výpočet chybovosti nového zaměstnance

Počet celních prohlášení	15000
Z toho 60% činí importní deklarace	9750
Počet deklarací na pracovníka	812,5
Chybovost nového deklaranta se odhaduje na 2 %	16,25
Náklady na reklamaci jedné zásilky 45 €	19 743,75 Kč

Zdroj: Autor s pomocí interních materiálů

Celkové náklady

- Náklady spojené s vynaložení úsilí kouče na zaučení 43 974 Kč
- Finanční odměna kouče 25 125 Kč
- Personální náklady 10 818,75 Kč.
- Náklady na pracovní výkonost 59 231,25 Kč.

Výsledný součet je: 139 149 Kč.

Na základě této částky by měla firma zhodnotit, jak důležitá je adaptace nového zaměstnance a kolik času je potřebné ji věnovat. Pokud zaměstnanec po tříměsíční zkušební době neobstojí, nebo se rozhodne odejít, musí firma vynaložit tyto nebo dokonce vyšší náklady na získání a zaučení dalšího celního deklaranta.

Kvalitním zaučením, lze dosáhnou snížení nákladu spojených s chybovostí deklaranta z 19 743,75 Kč na 7 897,5 Kč. Rozdíl těchto dvou částek představuje hodnotu ušetřenou kvalitním zaučením 11 846,25 Kč/měsíc. Výpočet chybovosti zaučeného zaměstnance je uveden v tabulce číslo 12.

Tabulka č. 12: Výpočet chybovosti zaučeného zaměstnance

Počet celních prohlášení	15000
Z toho 60% činí importní deklarace	9750
Počet deklarací na pracovníka	812,5
Chybovost zaučeného deklaranta se odhaduje na 0,8 %	6,5
Náklady na reklamaci jedné zásilky 45 €	7 897,5 Kč

Zdroj: Autor s pomocí interních materiálů

Při špatném zaučení může chybovost zaměstnance přetrvávat po dobu delší, jak tři měsíce. Pokud by zaměstnanec způsoboval, takové náklady stal by se přítěží. V tuto chvíli by mohla společnost uvažovat o propuštění a následovalo by opakované hledání dalšího adepta, které přináší další vynaložení nákladů.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je analýza, zhodnocení a stanovení požadavků na zaučení nového zaměstnance na pozici v celním oddělení a vytvoření adaptačního plánu. Firma přijímá na uvedenou pozici nezkušené pracovníky, kteří se ještě nesetkali s takovou pozicí a je zapotřebí je vycvičit a vytrénovat podle potřeby dané pozice. Nezbytností je, aby se naučili pracovat v programu pro vytváření JSD. Celní deklarant musí umět zkontrolovat přepravní doklady, ověřovat správnost deklarovaných zásilek, zpracovat dokumentace k zásilkám podléhající celnímu řízení, aktualizovat data v systému a sledovat zásilky. Musí umět evidovat a archivovat celní doklady podle potřeby.

Navrhovaným řešením je, aby všechny tyto činnosti učil nového zaměstnance kvalifikovaný kouč, který má určitou praxi v celním řízení a vše s přehledem ovládá. Koučování je součástí vytvořeného adaptačního plánu.

Adaptace je pro nového zaměstnance velice stresová situace, kterou lze odlehčit vhodně připraveným adaptačním procesem. Řízený adaptační proces přispívá pracovníkovi zvládnout pracovní činnost, identifikaci s prací, pracovní skupinou a podnikem. Klíčovým prvkem pro úspěšnou adaptaci je sestavení adaptačního plánu. Adaptační plán představuje rozložení adaptace do několika časových období.

Stanovení adaptačního plánu je na dobu dvanácti po sobě jdoucích týdnů. V prvním týdnu budou provedeny formální záležitosti na personálním oddělení a poté bude zaměstnanec seznámen s chodem na celním oddělení. Dále následuje seznámení s podnikem a zákonné školení. Průběh adaptace pod dohledem koučem je stanoven na jedenáct týdnů. V tomto období se nový zaměstnanec bude podrobně zaučovat na pozici celního deklaranta. Poslední dva týdny jsou vymezeny pro samostatnou práci. Zde bude kouč vystupovat v pozici poradce než učitele. V případě problému kouč do pracovní činnosti nového zaměstnance zasáhne. Na konci adaptace nastává vyhodnocení vedoucího pracovníka, kouče i nového zaměstnance.

Navržené řešení by mohlo přispět k ušetření nákladů vynaložených na adaptaci. Náklady spojené s adaptací jsou vypočítány v poslední části bakalářské práce. Dobrá adaptace nového zaměstnance přinese efektivitu v jeho výkonosti a zároveň eliminuje jeho odchod. Pokud kouč zaměstnanci pomůže zvládnout všechny překážky adaptace, nehrozí taková pravděpodobnost, že nový zaměstnanec předčasně odejde nebo bude propuštěn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] LEJSKOVÁ, P. *Personální management, pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 94 s. ISBN 80-7194-912-4.
- [2] *Encyklopedie COJOCO*. [online]. ©2014 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z WWW: <http://www.cojeco.cz/>
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a spol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] BUCHÁČKOVÁ, P. 2003. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003 86 s. ISBN 80-7194-588-9.
- [6] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [8] PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, s. r. o., 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
- [9] MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- [10] PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

- [11] *DHL Express (Czech Republic) s. r. o.* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.dhl.cz/cs/express.html>.
- [12] Interní materiály společnosti DHL.
- [13] *DHL Express (Czech Republic) s. r. o.* [online]. ©2014. vyd. [cit. 2014-05-09]. Dostupné z WWW: <http://www.dhlfreight.cz/sluzby>.
- [14] PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [15] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistik*. Brno: CP Books, a. s., 2005. 462. ISBN 80-7226-515-6.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nástroje adaptačního programu.....	18
Tabulka č. 2: Požadované dovednosti / kvalifikace	32
Tabulka č. 3: Organizační informace	33
Tabulka č. 4: Rozpis adaptace	35
Tabulka č. 5: Seznam otázek pokládaných zaměstnanci	42
Tabulka č. 6: Seznam otázek určených koučovi.....	43
Tabulka č. 7: Adaptační plán.....	45
Tabulka č. 8: Měsíční náklady na nového deklaranta	47
Tabulka č. 9: Měsíční náklady na kouče	47
Tabulka č. 10: Časový odhad koučování.....	47
Tabulka č. 11: Výpočet chybovosti nového zaměstnance.....	48
Tabulka č. 12: Výpočet chybovosti zaučeného zaměstnance.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami	16
Obrázek č. 2: Uchování vědění	22
Obrázek č. 3: Popis cesty zásilky v celním řízení	29
Obrázek č. 4: Grafické znázornění časové náročnosti adaptace.....	44

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CO	Celní oddělení
ČR	Česká republika
DHL	Dalsey, Hilblomem, Lynnem
EU	Evropská unie
FPE	First Point of Entry
GTW	Gateway
HR	Human resource
HUB	Distribuční centrum
INV	Faktura, z anglického Invoice
JDS	Jednotný správní doklad
PO	Požární ochrana
PPL	Professional Parcel Logistic
TDD	Tranzitní doprovodný doklad, který se přikládá k zásilkám a společně se s nimi doručuje.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Hodnocení průběhu adaptace zaměstnancem

Příloha č. 2: Hodnocení průběhu adaptace koučem

Hodnocení průběhu adaptace zaměstnancem

Jméno a příjmení zaměstnance:

Jméno a příjmení vedoucího:

Jméno a příjmení kouče:

Odpovězte na všechny otázky zaškrtnutím v uvedeném poli křížkem.

Otázky	ANO	NE
Myslíte si, že znáte dobře DHL Express, s. r. o.? (např. organizační strukturu, vedení firmy, cíle firmy.)		
Znáte své přímé nadřízené?		
Znáte svůj pracovní kolektiv?		
Byl/a jste seznámen/a s kolektivní smlouvou?		
Byl/a jste seznámen/a pracovním řádem?		
Napomohl Vám kouč při zvládání obtížných situací?		
Byl/a jste spokojena s koučem?		
Myslíte si, že Vám kouč vše dobře vysvětlil a naučil Vás něco?		
Zdála se Vám adaptační doba dostačující?		
Myslíte si, že jste se v průběhu adaptace naučil/a všechny potřebné úkony?		
Jste spokojen/á se svoji pracovní pozicí?		

Pokud jste byl/byla nespokojená s koučem uveďte konkrétní důvod.

Napadá Vás nějaká změna v adaptačním procesu?



.....
Datum a podpis

Zdroj: Autor

Hodnocení průběhu adaptace koučem

Jméno a příjmení kouče:

Jméno a příjmení zaměstnance:

Jméno a příjmení vedoucího:

Odpovězte na všechny otázky zaškrtnutím v uvedeném poli křížkem.

Otázky	ANO	NE
Měl nový zaměstnanec v průběhu adaptace snahu učit se?		
Je nový zaměstnanec schopen provádět práci deklaranta na dále sám?		
Proběhla adaptace bez konfliktů?		
Zvládl/a jste naučit nového zaměstnance vše potřebné?		
Pomohl jste zaměstnanci se začleněním do pracovního kolektivu?		
Hodnotíte adaptaci jako dobře zvládnutou?		

Prostor pro další vyjádření:

.....
Datum a podpis