

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **NÁSTUP A ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE VE ŠKODA AUTO a.s.**

**Bakalářská práce**

**Natálie POLÁČKOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Natálie Poláčková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nástup adaptace nového zaměstnance ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je specifikovat význam personální práce, důležitost adaptace v širším pojetí a analyzovat konkrétní personální činnosti ve ŠKODA AUTO. Teoretická část práce se zaměří na charakteristiku řízení lidských zdrojů a adaptačního procesu jako personální činnosti. Praktická část bude analyzovat adaptační proces zaměstnance na vybrané pracovní místo uvnitř organizace. Úkolem této části práce bude pomocí dotazníkového šetření provést analýzu, vyhodnotit současný stav a navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího procesu.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Personální práce a adaptační proces
3. Empirický výzkum
4. Analýza výsledků získaných z empirického výzkumu
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
5. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2022

**Natálie Poláčková**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2022

**Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 1.12.2022



Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu při psaní této práce a po dobu celého studia.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Personální práce a řízení lidských zdrojů .....	8
1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů .....	9
1.2 Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků .....	10
2 Adaptace a adaptační proces jako personální práce .....	13
2.1 Oblasti adaptace .....	13
2.1.1 Pracovní adaptace.....	13
2.1.2 Sociální adaptace .....	13
2.2 Průběh a fáze adaptačního procesu.....	14
3 Nástup a adaptace pracovníků ve ŠKODA AUTO a. s. ....	15
3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a. s. ....	15
3.1.1 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a. s. ....	15
3.2 Oddělení plánování logistiky ve ŠKODA AUTO a. s. ....	16
3.3 Proces adaptace pracovníků na vybrané pracovní místo.....	17
4 Empirické šetření .....	20
4.1 Cíl a předmět výzkumu.....	20
4.2 Sběr dat.....	20
4.3 Struktura dotazníku .....	20
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	20
5 Celkové zhodnocení dotazníku a vlastní návrh na zlepšení .....	31
Závěr .....	34
Seznam literatury .....	35
Seznam obrázků a tabulek .....	37
Seznam příloh .....	39

## Seznam použitých zkratk a symbolů

HR	Human Resources
IS	Informační systém
JIS	Just in sequence
JIT	Just in time
MGMT	Management
NLK	Nové logistické koncepty
PLL	Plánování logistiky
PLL-A	Plánování logistiky zahraničí a agregátů
PLL-A/2	Plánování logistiky výroby agregátů
ŠA	ŠKODA AUTO a. s.

## Úvod

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů podniku. Jsou potřeba k zajištění fungování organizace a bez jejich účasti nelze dosáhnout efektivního generování zisku. HR, neboli útvar pro lidské zdroje, je v současné době nedílnou součástí každé firmy. Tento útvar má na starosti velké množství činností zahrnující péči o zaměstnance, kam patří i tvorba a kontrola adaptačního procesu uvnitř organizace.

K čemu slouží adaptační proces? Jedná se o proces začleňování nově přijatého zaměstnance do organizace. Je důležité pomoci zaměstnancům pochopit jejich novou pracovní pozici a jaké mají požadavky na práci. Tento proces by jim měl pomoci se bezproblémově začlenit do zbytku celé organizace.

Tématem této bakalářské práce je nástup a adaptace nového zaměstnance ve ŠKODA AUTO, a. s. Cílem práce je zjistit a zanalyzovat aktuální proces adaptace uvnitř organizace. Dílčím cílem je prozkoumat, zda zaměstnanci na oddělení plánování logistiky považují současný adaptační proces za dostačující a zda jsou spokojeni s vedením adaptace ze strany vedoucího. Dalším dílčím cílem je zjistit jednotlivé problémy vedoucí ke snižování spokojenosti s adaptačním procesem ze strany zaměstnanců.

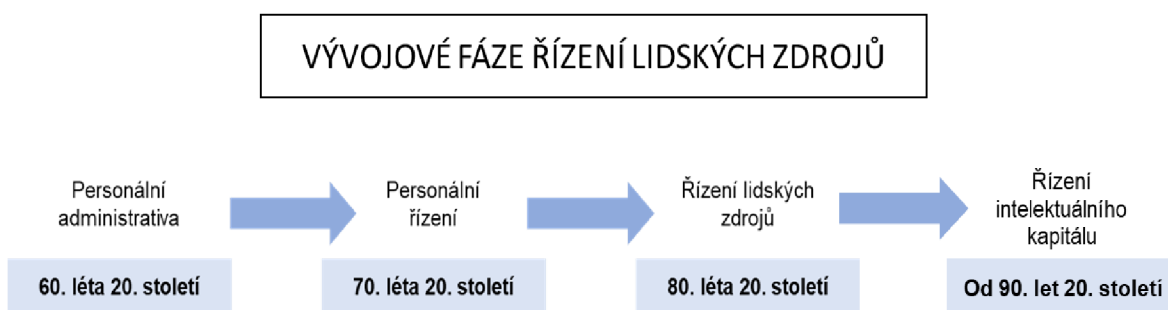
Teoretická část práce se zaměřuje na problematiku adaptačního procesu zaměstnanců ve firmách. Je rozdělena do dvou hlavních kapitol, kde první část je věnována Personální práci a řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde okrajově vysvětleny rozdíly mezi těmito dvěma pojmy a také jsou zde rozděleny personální činnosti, které jsou důležité pro fungování organizace. Druhá kapitola se věnuje popisu Adaptace a adaptačního procesu jako personální práce. Jsou zde uvedeny a popsány druhy adaptace – pracovní a sociální. Následuje charakteristika průběhu a fází adaptačního procesu potřebného k zajištění bezproblémového začlenění do organizace.

Praktická část se zaměřuje na adaptační plán uvnitř společnosti ŠKODA AUTO, a. s. Jako první je zde krátce charakterizována již výše zmíněná společnost a následuje popis struktury organizace a dílčích oddělení. Dále je zde rozebrán adaptační proces přímo ve ŠKODA AUTO, a. s. a na základě všech získaných informací z dotazníkového šetření je v závěru práce obsaženo celkové zhodnocení a následný návrh na zlepšení adaptačního procesu.

# 1 Personální práce a řízení lidských zdrojů

Personální práce a řízení lidských zdrojů je velmi důležité pro všechny vedoucí pracovníky, ale také pro specialisty, kteří se zaměřují na člověka. Pod tento pojem spadají 4 etapy ve vývoji personálního řízení. Dvořáková (2012) rozděluje řízení lidských zdrojů na tyto čtyři fáze, které se začali formovat během 20. století:

- personální administrativu,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu (viz obrázek č. 1).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dvořáková a kol., 2012)

## **Obr. 1 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů**

Na obrázku č. 1 jsou znázorněny vývojové fáze řízení lidských zdrojů. Každá z fází určuje jednu etapu ve vývoji tohoto pojmu a určuje jeho různé pojetí. Personální administrativu představuje řízení personální agendy a spravuje tím personální činnosti, které plynou z povinností zaměstnavatele. O tyto činnosti se stará personální útvar. O této etapě personální práce se hovoří zhruba do 60. let (Dvořáková a kol., 2012).

Personální řízení v širším slova smyslu je vše, co se vztahuje k lidem, kteří působí v určité organizaci. K dosažení potřebných cílů organizace je potřeba výkonných lidí a jejich vedení, což je základem personálního řízení. Na tuto personální práci bylo potřeba využití specializovaných pracovníků, kteří pracovali v určitých personálních útvarech s rozšířeným zaměřením. Toto pojetí se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let (Dvořáková a kol., 2012).

Od 80. let se začal pomalu rozvíjet pojem řízení lidských zdrojů, kdy základním úkolem je zharmonizovat zájmy pracovníků se zájmy organizace. Aby těchto cílů organizace bylo dosaženo je potřeba využívat naplno personálních činností. Od konce 90. let 20. století se u některých organizací začal objevovat pojem řízení intelektuálního kapitálu. Lidský kapitál je součástí každé organizace, ale je složité ho změřit, či charakterizovat. Pro některé podniky slouží zaměstnanec pouze jako přínos budoucí hodnoty organizace. V současnosti je člověk neboli lidská pracovní síla nejdůležitějším zdrojem organizace (Dvořáková a kol., 2012)

### 1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je specifický přístup k řízení lidí a podle Amstronga (2007, str. 27) jde o „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v organizaci mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Aby bylo dosaženo cílů organizace je třeba naplno využívat zdrojů podniku. Jedním z důležitých zdrojů jsou i lidské zdroje.

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří strategická integrace, která se vyznačuje tím, že organizace je schopná zařadit problémy řízení lidských zdrojů do strategického plánu. Dalším z cílů je i pomocí řízení lidí dosahovat lepší kultury uvnitř podniku a také získávat a starat se o to, abychom měli v organizaci schopné a talentované jedince (Armstrong, 2007).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Koubek, 2009)

**Obr. 2** Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Bylo objeveno mnoho rozdílných názorů, co je hlavním cílem řízení lidských zdrojů. Koubek (2009) vytvořil schéma (viz obrázek č. 2), které znázorňuje využití všech zdrojů k dosažení vyššího výkonu organizace. Tento obecný úkol řízení lidských zdrojů byl využíván už v průběhu 50. let.

Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením charakterizuje řada odborných literárních textů. V podstatě ale řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišují následující znaky (Koubek, 2009):

- strategický přístup k personální práci i činnostem (zaměřuje se tedy na dlouhodobé výhledy, a i uvažování o dopadech v oblastech personální práce),
- orientace na vnější faktory, týkající se ztvárňování a fungování pracovní síly v organizaci (tj. vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí a jejich rozvoj a životní způsob),
- personální práce, kterou vykonávali odborní personalisté se stává součástí běžné každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

## **1.2 Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků**

Jak bylo známo v první kapitole, lidé jsou a budou rozhodujícím faktorem úspěšnosti a prospěchu organizace. Manažeři se při vedení lidí zaměřují na jejich potenciál a objevují jejich různé schopnosti a nadání. O personalistiku jako takovou se starají odborní pracovníci, tedy personalisté. Personalisté v organizaci jsou odpovědní za utváření personální strategie, tvorbu vnitřních podmínek práce a také by měli být schopni zajistit bezpečnost personální administrativy (Kociánová, 2012).

Personalisté vykonávají velké množství personálních činností, ale určitě nelze určit jejich přesné dělení. Základním úkolem personalistů je poskytování služeb a poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů jako je plánování a získávání zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, péče o ně, a i péče o zaměstnanecké vztahy.

Činnosti personálního útvaru lze rozdělit do dvou skupin a tím jsou (Armstrong, Taylor, 2015):

- **strategické činnosti**, které především souvisí s výkonností organizace a je pro ně důležité dosáhnout rovnosti mezi strategiemi a politikami lidských zdrojů,
- **transakční činnosti**, které se zaměřují hlavně na poskytování personálních služeb, na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a jejich odměňování.

V každé organizaci se tyto role a činnosti mění hlavně podle její velikosti. Personální útvar můžeme vnímat jako jakéhosi „*chameleona*“ ve smyslu, že činnosti, které vykonává personální útvar jsou velmi pestré a rozmanité. Jejich výzkum také pojednává o tom, že člověk se musí vyrovnávat s různými podmínkami – jako přisuzování jejich rolí a postupů řízení lidí – ve kterých fungují (Armstrong, 1999).

Toto rozdělení je však velmi obecné, a tak je potřeba trochu přiblížit, jaké důležité činnosti personální útvar vykonává. Personální práce je velmi rozmanitá a také náročná, vychází ze zásad organizační strategie firmy a určuje dlouhodobé vyhlídky v oblastech řízení lidských zdrojů (isspb.cz, 2012). Personální útvar zabezpečuje především tyto činnosti:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – toto je velmi důležité pro získání důležitých informací o pracovním místě a následné vyhodnocení, které vede k vytvoření popisu místa v organizaci.
- **Personální plánování neboli plánování zaměstnanců** – plánování struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem personálního útvaru, jde o to, aby byla zajištěna rovnováha mezi potřebou pracovní síly a zdroji, které máme k dispozici.
- **Získávání a jejich výběr** – vyhledávání vhodného počtu způsobilých uchazečů není snadné, ale ani nemožné. Získávat pracovníky lze z řad vlastních zaměstnanců v organizaci anebo hledat mimo ni. Proces jejich výběru si určuje organizace (Kociánová, 2010).
- **Rozmístování zaměstnanců** – činnost, při které by personální útvar měl být schopný zajistit takový objem pracovní síly, aby to bylo nejpříznivější ve vztahu k potřebným pracovním místům, a i organizační struktuře.
- **Hodnocení zaměstnanců** – smyslem hodnocení pracovníků je především jejich motivace a korigování způsobu práce a jejich chování. Pracovní hodnocení je velmi důležité jako zpětná vazba pro zaměstnance, ale i pro



organizaci. Zjištěné výsledky reflektují hlavně pracovní výkonnost zaměstnance a odvíjí se od toho i odměňování a vzdělávání zaměstnanců (managementmania.com, 2016).

- **Odměňování zaměstnanců** – odměňování může být finanční, ale i nefinanční. V současnosti se do odměňování zařazují například i různé benefity, uznání nebo i projev uznání. Je to určitý proces, jak ocenit zaměstnance za jejich práci, a i za to čím přispívají organizaci.
- **Vzdělávání a jejich rozvoj** – vzdělávání zaměstnanců je také částečně důležitou činností tohoto útvaru, ale je důležité určit ty vzdělávací potřeby, které povedou k rozvoji kompetencí a bude to pro organizaci přínosem.
- **Péče o zaměstnance** – péče o zaměstnance je ve firmě také nedílnou součástí personálního útvaru. Zde myslíme spíše tu péči, která je dobrovolná a není upravená zákonem. Cílem by mělo být nenásilně zvýšit pracovitost zaměstnanců a tím i jejich motivaci a spokojenost.
- **Sociální péče** – Jedná se o povinnou péči o zaměstnance, která je upravena v zákoníku práce. Jedná se o dodržování pracovních podmínek, odborného rozvoje a stravování zaměstnanců.
- **Uvolňování zaměstnanců** – jedná se asi o nejméně příjemnou činnost tohoto útvaru, tedy pokud se jedná o propouštění nedobrovolné. Personální útvar se pokouší radit, jak minimalizovat problémy vzniklé při propouštění, ale také na druhou stranu mohou i provádět poradenské služby a pomoci tak propuštěným zaměstnancům získat práci někde mimo organizaci.
- **Personální informační systém** – systém zajišťující personální administrativu (isspb.cz, 2012).

## 2 Adaptace a adaptační proces jako personální práce

Pojem adaptace vychází z latinského slova „*adaptio*“ což v překladu znamená „*přizpůsobení*“. Tento pojem se asi nejvíce objevuje v oblasti biologie jako schopnost organismu se přizpůsobit prostředí ve kterém žije. V tomto oboru se spíše používá pojem adaptabilita, což je vlastnost u všech živých organismů (Kutílek, Landgráfová, Navrátilová, 2013).

Adaptaci na psychologické úrovni lze rozdělit na (Smékal, 2002):

- **objektivní** – posuzuje pouze jak je člověk zabydlen a zakořeněn ve své rodině, a i jak je adaptován na lidský svět,
- **subjektivní** – ta vyjadřuje, jak se člověk cítí v oblastech života a jestli se cítí být celkově spokojený.

### 2.1 Oblasti adaptace

Nový pracovník se musí v organizaci správně adaptovat, aby toho bylo dosaženo, je potřeba projít si konkrétními oblastmi začleňování se do organizace. V současnosti známe dvě oblasti adaptace, a to pracovní a sociální adaptace. Pracovní a sociální adaptace se vzájemně proplétají a nelze je od sebe úplně rozdělit.

#### 2.1.1 Pracovní adaptace

Jandourek (2001) uvádí, že adaptace znamená výsledek procesu porovnávání mezi těmi požadavky, které jsou žádány po pracovníkovi přicházejícího na nové pracovní místo a mezi jeho předpoklady pro jeho nové zařazení v práci. Jedná se tedy hlavně o přizpůsobování zaměstnance na nové pracovní místo a seznamování s jeho novým výkonem práce. Měl by se také řídit podle nových pracovních podmínek a dosahovat požadovaného výkonu práce.

#### 2.1.2 Sociální adaptace

V rovině sociální se jedná o začleňování zaměstnanců do struktury vztahů v určité pracovní skupině, tedy se seznámit se všemi zaměstnanci organizace a jejich vztahy uvnitř pracovní skupiny, ale i s jejich vztahy mezi nimi samotnými. Bedrnová a kol. (1998) stojí za tím, že k sociální adaptaci dochází i v době, kdy se změní jen

postavení určitého pracovníka. Nedílnou součástí sociální adaptace jsou lidské potřeby, které definoval známý psycholog A. H. Maslow. Dle obrázku č. 3 lze rozdělit potřeby dle jejich intenzity, jakou na nás vyvíjejí. V patrech níže se objevují potřeby, které jsou nejdůležitější (dýchání, pohyb, spánek apod.). Ve vyšších patrech se objevují potřeby, které nejsou potřeba k přežití, ale jsou příspěvkem k větší spokojenosti (Mentem, 2018).



Zdroj: Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021

**Obr. 3 Maslowa pyramida potřeb**

## 2.2 Průběh a fáze adaptačního procesu

Fáze adaptačního procesu mohou být různé, ale jejich cílem by mělo být to stejné. Cílem je zvládnout adaptační proces bez problémů a správně se začlenit do struktury organizace. Adaptační proces lze rozdělit na 4 fáze (Kociánová, 2010):

- přednástupní – zde přicházejí do kontaktu poprvé noví pracovníci a organizace,
- nástupní – týká se uvedení pracovníka na uvedené pracovní místo,
- integrační – v této fázi se zaměstnanec tvoří vlastní strategie zvládnání úkolů, které mu byly přiděleny,
- fázi plného začlenění – konečná fáze při které se zaměstnanec stává členem.

### **3 Nástup a adaptace pracovníků ve ŠKODA AUTO a. s.**

Praktická část této práce je zaměřena na nástup a adaptaci nových pracovníků ve ŠKODA AUTO a. s. (dále jen „ŠA“), konkrétně na vybrané pracovní místo. V první části je podrobně popsána historie společnosti ŠA a krátce charakterizovaný popis oddělení, kde byla vykonávána praxe v průběhu studia. Také je zde obsažen popis procesu adaptace pracovníka přímo na oddělení plánování logistiky agregátů. V další části praktické práce bylo provedeno dotazníkové šetření, díky kterému byly zjištěny informace o jejich spokojenosti s adaptačním procesem uvnitř společnosti. V závěru práce jsou navrženy kroky pro zlepšení stávající situace při adaptaci a také návrh nového postupu při začleňování pracovníka do společnosti ŠA.

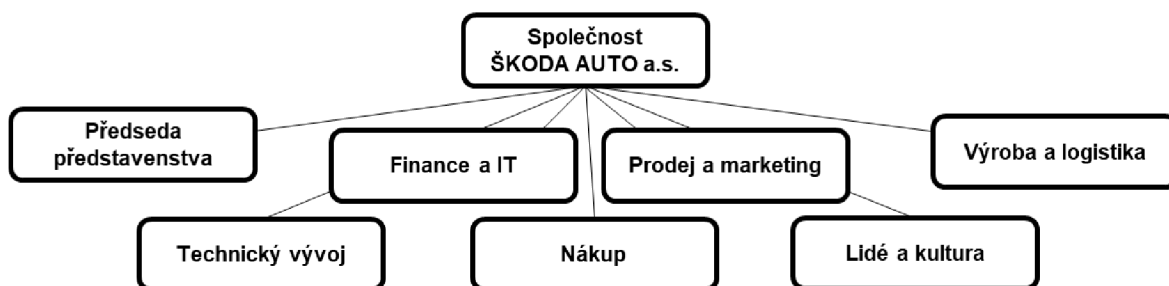
#### **3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a. s.**

ŠKODA AUTO a. s. je v dnešní době největším českým výrobcem automobilů. Společnost je zastoupena na více než 100 trzích světa a aktuálně ve společnosti pracuje více než 35 tisíc zaměstnanců. V Mladé Boleslavi se nachází jeden z největších závodů, další se nachází v Kvasinách a Vrchlabí (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2021).

ŠKODA AUTO v roce 2021 představila novou firemní strategii NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030. Představuje dlouhodobé cíle v období deseti let, které se zaměřují hlavně na udržitelný růst a elektrifikaci. Společnost se také chce dostat do pěti nejprodávanějších značek Evropy (skoda-storyboard.com, 2021).

##### **3.1.1 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a. s.**

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je rozdělena do sedmi hlavních samostatných útvarů (viz obrázek č. 4). Každá oblast je zastoupena jedním členem představenstva a zodpovídá za určitou oblast fungování společnosti (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021)

**Obr. 4 Organizační struktura ŠKODA AUTO a. s.**

### 3.2 Oddělení plánování logistiky ve ŠKODA AUTO a. s.

Útvar plánování logistiky (dále jen „PLL“) zastřešuje komplexní činnosti spojené s tvorbou a optimalizací logistických procesů, ploch a manipulační techniky včetně plánování toku materiálu, nasazení informačních technologií, koordinace JISových procesů až po tvorbu balicích předpisů. Mezi hlavními činnostmi oddělení PLL patří:

- Tvorba a aktualizace logistických projektů.
- Tvorba a dodržování targetů v oblasti logistických nákladů a výrobních časů logistiky.
- Příprava a realizace inventury v oblasti koncernových IS logistiky a JIS dílů.
- Optimalizace procesů jednotlivých JIT projektů.
- Tvorba B-cen pro JIT projekty.
- Tvorba balicích předpisů.
- Utváření a implementace logistických strategií.
- NLK – Nové logistické koncepty.

Pod oddělení PLL spadá také oddělení plánování logistiky zahraničí a agregátů (dále jen „PLL-A“). Tento útvar zastřešuje komplexní činnosti spojené s plánováním logistiky zahraničních projektů, komponentů pro výrobu agregátů, zelenou logistikou a spoluprací s VŠ. Hlavní činnosti oddělení PLL-A jsou:

- Plánování zahraničních projektů pro Rusko, Indii, Ukrajinu, Čínu, Malajsii včetně dodávek motorů, převodovek a jejich komponentů do zahraničních závodů Mexiko, Brazílie.
- Plánování logistiky výroby komponentů pro agregát – motorů, převodovek, náprav a baterií. Návrhy a realizace logistických konceptů dodávek dílů od

dodavatelů přes výrobu komponentů až po expedici vyrobených komponentů pro montáž vozů.

- Koordinace aktivit směřujících k udržitelnosti v logistice, sledování a snižování logistických emisí, sledování trendů, zavádění opatření a sdílení know-how napříč koncernem.
- Koordinace přednáškové činnosti, exkurzí, projektů logistiky ve spolupráci s VŠ, recruiting stážistů, příprava speciálních akcí pro studenty/učitele/odbornou veřejnost.

Poslední útvar, který spadá pod oddělení plánování logistiky je plánování logistiky výroby agregátů (dále jen „PLL-A/2“), který se zabývá plánováním logistiky výroby komponentů pro agregát – motorů, převodovek, náprav a baterií. Útvar navrhuje a realizuje logistické koncepty dodávek dílů od dodavatelů přes výrobu komponentů až po expedici vyrobených komponentů pro montáž vozů. Mezi hlavní činnosti PLL-A/2 patří:

- Plánování materiálových toků a logistických ploch nových projektů;
- Kalkulace logistických nákladů;
- Zavádění nových logistických technologií ve výrobě komponentů;
- Optimalizace logistických procesů (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### **3.3 Proces adaptace pracovníků na vybrané pracovní místo**

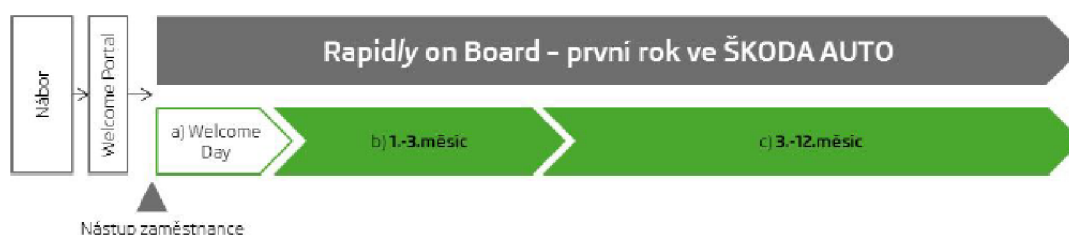
Společnost ŠA je rozdělena do 7 hlavních útvarů (viz obrázek č. 5), ale pro cíl šetření bude práce zaměřena na oddělení Lidé a kultura. Pod tento samostatný útvar dále spadají tato oddělení (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2022):

- SX – Transformace
- SP – Plánování lidských zdrojů
- ST – Komplexní péče o MGMT, Employer Branding
- SB – Operativní HR péče, digitalizace
- SE – ŠKODA AKADEMIE
- SG – Zdravotní služby
- SO – Bezpečnost společnosti ŠA
- SR – Vnější vztahy

Přímo o adaptační proces jsou zodpovědné 3 oblasti v ŠA a to konkrétně ST – Komplexní péče o MGMT, Employer Branding, SB – Operativní HR péče, digitalizace a SE – ŠKODA AKADEMIE. Tento samotný proces adaptace začíná už před nástupem pracovníka na vybrané pracovní místo v ŠA. K tomuto kroku využívá společnost nástroj zvaný „Welcome Portál“. Ten slouží potenciálnímu pracovníkovi ke zjištění důležitých informací o společnosti, také zde najde informace ohledně nástupního školení a další organizační informace. Personální útvar je povinen odeslat odkaz potenciálnímu pracovníkovi na určitou komunikační platformu (např. osobní e-mail), kde se pomocí odkazu proklikne a přihlásí na daný portál pod svými přihlašovacími údaji.

Cílem zaměstnavatele i nového pracovníka je brzké a kvalitní začlenění, aby se pracovník mohl do týmu a jeho činností zařadit co nejdříve a měl by se cítit ve své nové roli komfortně. Jelikož je pro zaměstnance velmi složité vstřebávat velké množství informací, vznikl program „Rapidly on Board“. Jedná se o program, který vznikl se záměrem systematicky připravit a popsat svazek opatření, která novým kolegům pomohou získat informace z různých oblastí společnosti, přiblíží firemní kulturu a umožní vytvářet síť kontaktů napříč celou firmou. Tento program má za cíl:

- zvýšit motivaci a nadšení pro ŠA,
- systematické, rychlé a kvalitní zpracování,
- podpořit začlenění v novém prostředí,
- zvýšit jejich i firemní efektivitu (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021).



Zdroj: Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021

**Obr. 5 Rapidly on Board**

Podle ŠKODA AKADEMIE, kteří tento program vytvořili, by měla adaptace nového zaměstnance trvat 12 měsíců (viz obrázek č. 5) a nejintenzivnější je řízená adaptace během prvních tří měsíců. V této fázi je zaměstnancům nejbliže

nadřízený, kolegové, také „Plán adaptace nového zaměstnance“ (viz příloha č. 4) a „Manuál nového zaměstnance“ (viz příloha č. 3). Plán adaptace nového zaměstnance je formulář, který napomáhá zaměstnanci i nadřízenému k efektivnímu průběhu adaptace v prvních třech měsících přímo na pracovišti. Formulář je zaměstnanci předáván personálním referentem a za sestavení plánu zodpovídá přímý nadřízený (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021).

Adaptační proces je zde rozdělen do 4 oblastí (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021):

- o firmě ŠA – kdy hlavním cílem je představit společnost a seznámit zaměstnance s kulturou společnosti (Welcome portál, úvodní školení, expozice v ŠA apod.),
- adaptace v odborné oblasti – týkající se stěžejních aktivit pro stabilizaci zaměstnance (Plán adaptace nového zaměstnance, systém rozhovorů mezi zaměstnancem a nadřízeným apod.),
- tréninky a semináře – zde se jedná o rozvoj dovedností a znalostí (jazykové kurzy, workshopy apod.),
- povinná a další opatření – kdy do této sekce patří hlavně všechny povinné kurzy platící pro všechny zaměstnance (BOZP, etický kodex, požární ochrana apod.).



## **4 Empirické šetření**

Tato část práce bude vycházet z teoretických kapitol, kde byly popsány důležité pojmy týkající se adaptace. Bude zde také položena hlavní výzkumná otázka a k ní další dílčí otázky. Dále se tato kapitola bude zaměřovat na to, co je cílem výzkumu, jaká byla metoda sběru dat a na jakém výzkumném vzorku bude toto šetření prováděno. Na konci kapitoly bude stručně popsáno vyhodnocení tohoto výzkumu. Výzkumné šetření bude prováděno v oddělení plánování logistiky mezi technickohospodářskými zaměstnanci (dále jen „THZ“). Celý výzkum bude proveden ve spolupráci se zaměstnancem z oddělení plánování logistiky výroby agregátů.

### **4.1 Cíl a předmět výzkumu**

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jak jsou zaměstnanci na oddělení plánování logistiky spokojeni s dosavadním adaptačním procesem?“. Hlavním cílem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím adaptačním procesem. Výzkum je zaměřen na adaptaci pracovníků, ale také na to, jaké nedostatky tento proces přináší.

### **4.2 Sběr dat**

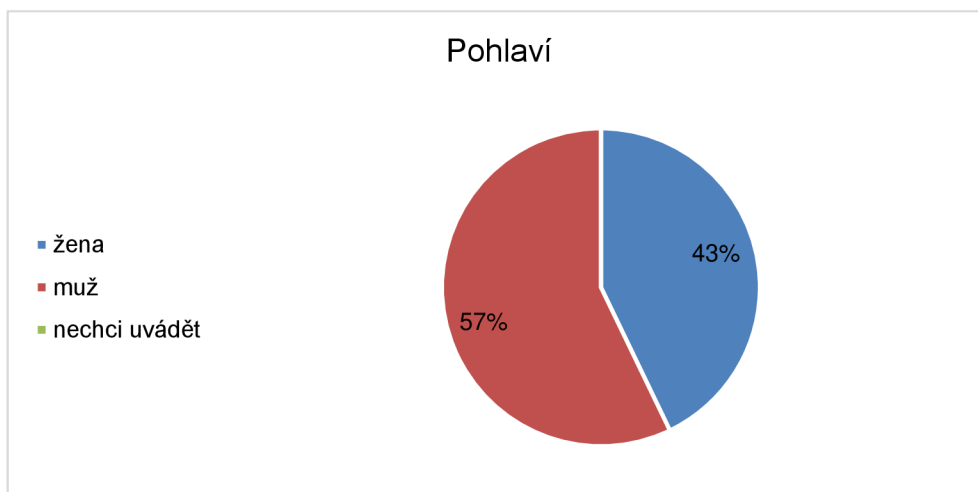
K sesbírání dat byl použit internetový nástroj pro tvorbu dotazníků Google Forms. Předvýzkum byl proveden na vybraném zaměstnanci oddělení PLL-A/2. Poté byl dotazník odeslán s příslušným odkazem na pracovní e-mailové adresy jednotlivých zaměstnanců PLL. Dotazník byl odeslán celkem 65 respondentům.

### **4.3 Struktura dotazníku**

Dotazník (viz příloha č. 2) byl rozdělen do 2 sekcí, a to na část úvodní – průvodní dopis (viz příloha č. 1) – a část dotazovací. V části dotazovací následovalo 16 otázek. Z toho na 15 otázek bylo povinné odpovědět a 1 otázka byla pouze podotázkou. Z celkového počtu všech otázek bylo 14 uzavřených a 2 polouzavřené.

### **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

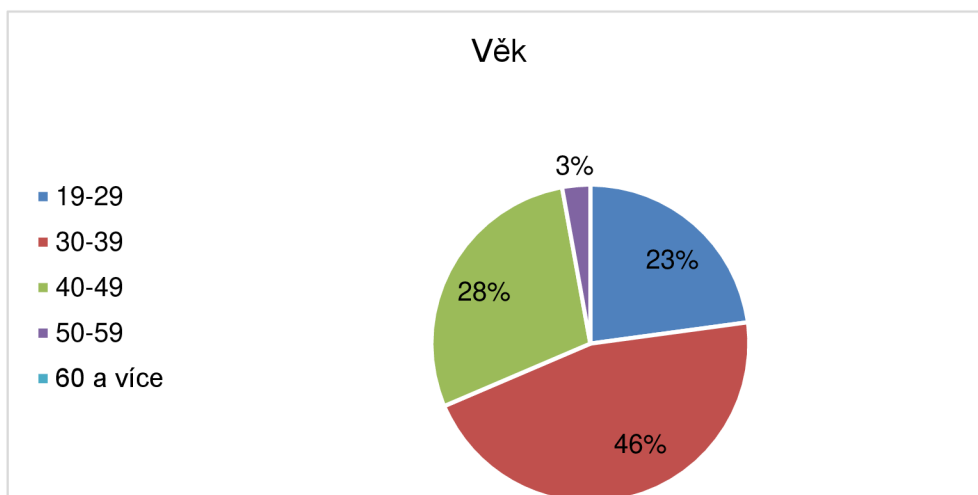
První otázka se zaměřuje na pohlaví respondentů. Cílem bylo zjistit, kolik zaměstnanců na oddělení PLL tvoří ženy a muži. Z prvního grafu (viz obrázek č. 6) je patrné, že větší zastoupení tvoří muži a to z 57 %. Ženy zde tvoří 43 %.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 6 Pohlaví**

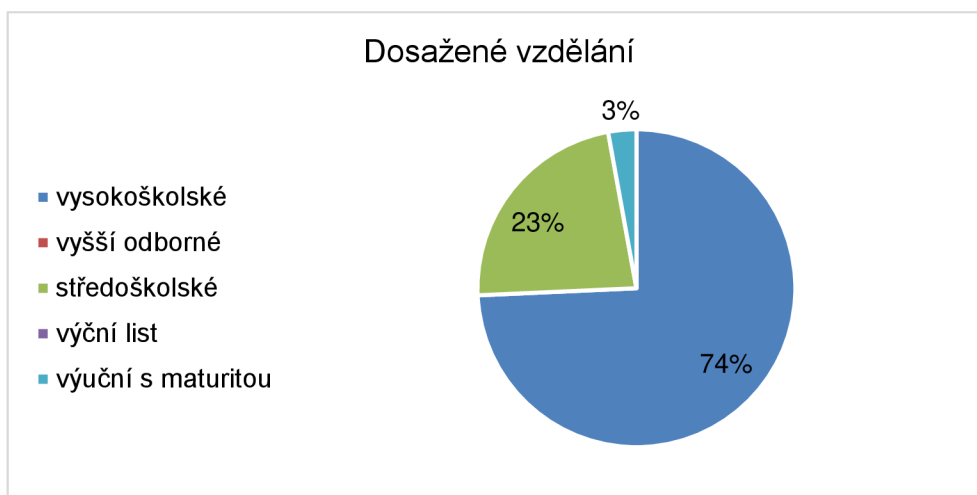
Druhá otázka se týká věku zaměstnanců. Věk byl v dotazníku rozdělen na 5 věkových kategorií (viz obrázek č. 7). Dle výsledků byla nejvíce zastoupená kategorie ve věku 30-39 let a to ze 46 %. Pouhých 23 % respondentů zastupují věkovou kategorii ve věku 19-29 let. Zaměstnanci starší padesáti let zde tvoří 3 %.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 7 Věk**

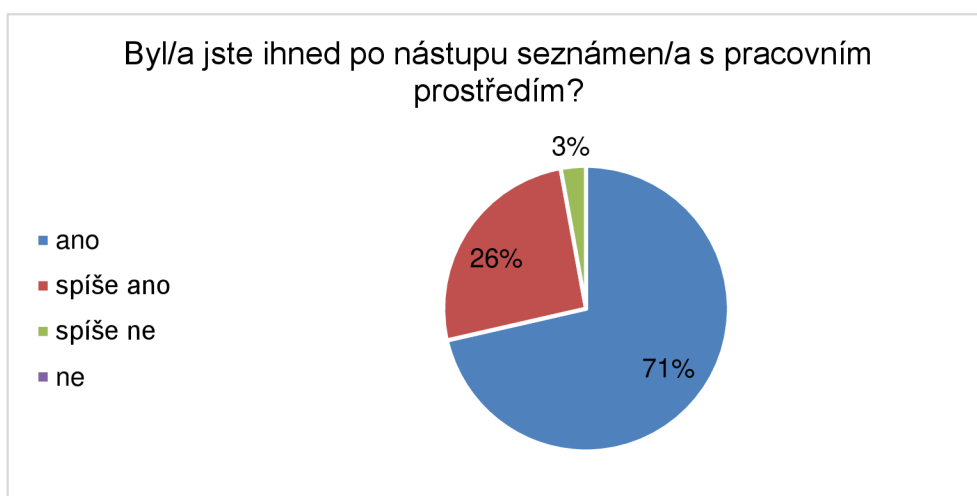
Z dalšího grafu (viz obrázek č. 8) lze vyčíst, že většina respondentů má vysokoškolské vzdělání. V tomto ohledu to může být i tím, že na tyto pozice bývá potřebné mít vyšší vzdělání. Z velké části jsou zde zastoupeny i zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání a to z 23 %.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 8 Dosažené vzdělání**

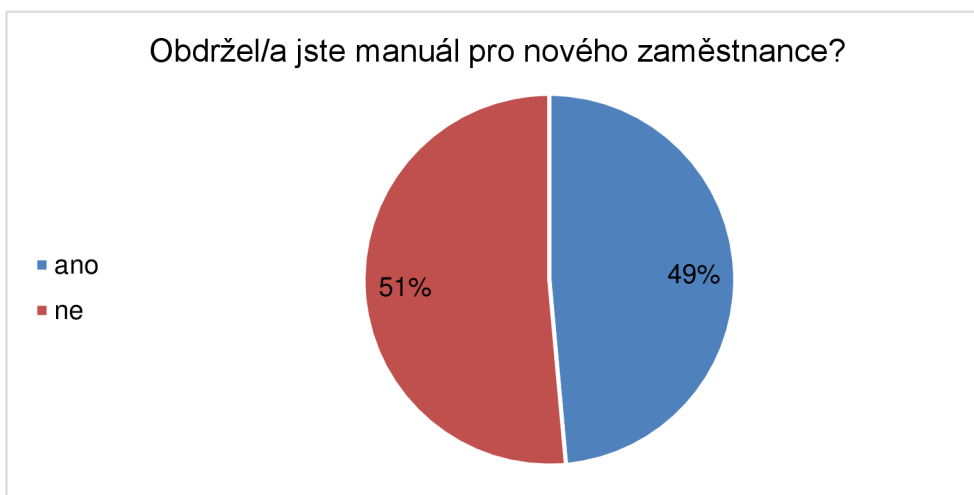
Další otázka (viz obrázek č. 9) se zaměřovala na seznámení s pracovním prostředím bezprostředně po nástupu do práce. Z grafu výše je patrné, že 71 % všech respondentů bylo spokojeno. Z pohledu 3 % respondentů nebylo seznámení s pracovním prostředím úplně ideální.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 9 Byl/a jste ihned po nástupu seznámen/a s pracovním prostředím?**

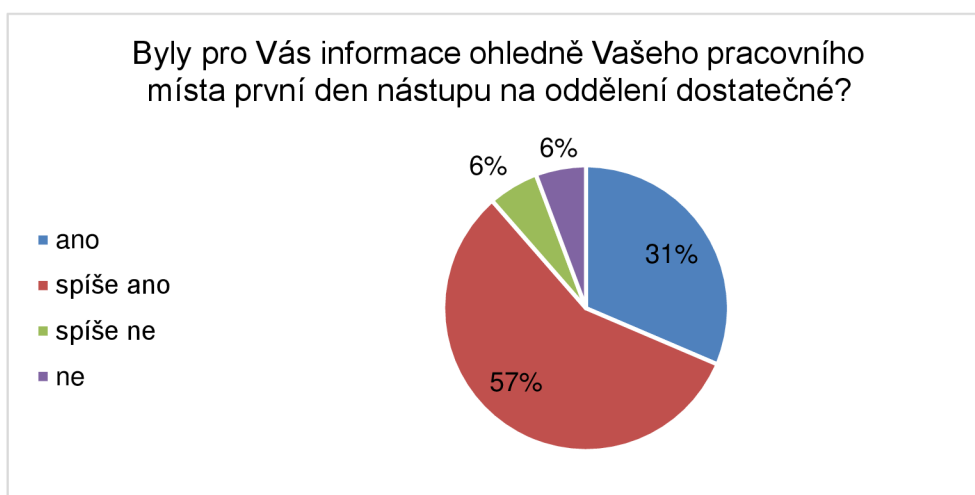
V následující otázce (viz obrázek č. 10) byli respondenti dotázáni, zda obdrželi manuál pro nového zaměstnance (viz příloha č. 3). Všichni vedoucí i zaměstnanci mají přístup na zaměstnanecký portál, kde je tento manuál vytvořen. Jsou v něm podrobně popsány všechny potřebné aktivity, dokumenty a informace potřebné při nástupu do ŠA.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 10 Obdržel/a jste manuál nového zaměstnance?**

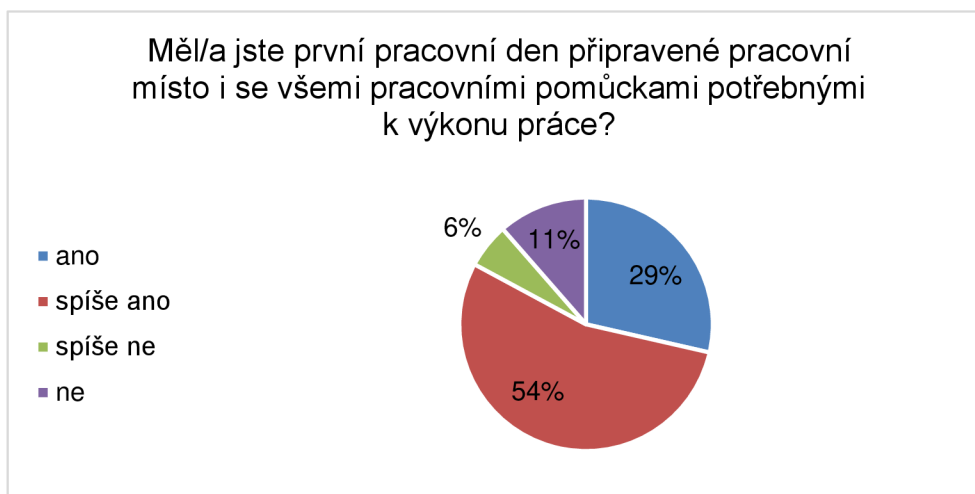
Další otázka (viz obrázek č. 11) se týká informovanosti ohledně pracovního místa zaměstnance. Kladně odpovědělo dohromady více než 80 % ze všech respondentů. 12 % respondentů nebylo dostatečně spokojeno s informovaností.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 11 Byly pro Vás informace ohledně Vašeho pracovního místa první den nástupu na oddělení dostatečné?**

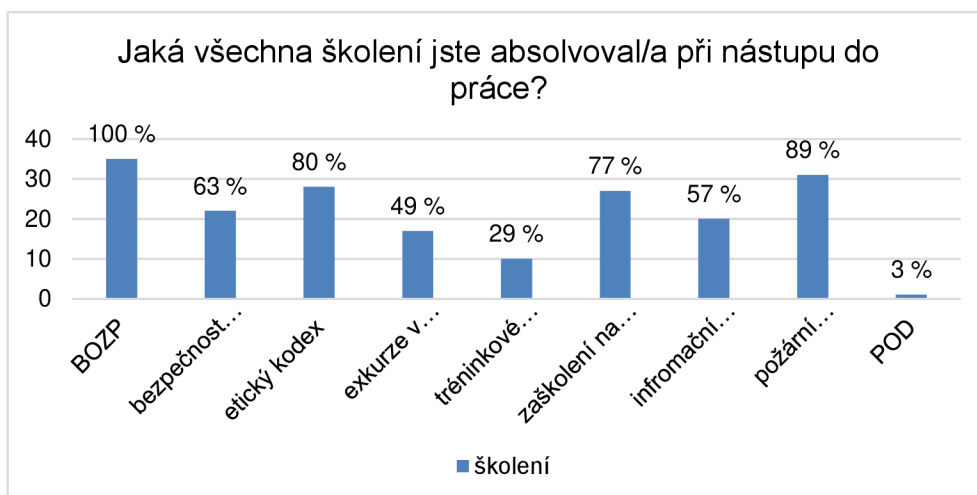
Touto další otázkou (viz obrázek č. 12) bylo zjišťováno, zda zaměstnanci měli první den nástupu do nové práce připravené pracovní místo – pracovní stůl, kancelář, určité doplňky a PC se všemi komponenty. Z grafu je zřejmé, že více než polovina všech respondentů měla vše důkladně připravené k výkonu práce. Na tuto otázku odpovědělo 11 % všech respondentů, že v den nástupu neměli nic nachystaného. Toto určitě bude vést k případnému návrhu na zlepšení.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 12 Měl/a jste první pracovní den připravené pracovní místo i se všemi pracovními pomůckami potřebnými k výkonu práce?**

Cílem další otázky (viz obrázek č. 13) bylo zjistit, zda všichni zaměstnanci byli dostatečně proškoleni. Ve společnosti ŠA jsou stanoveny školení, která jsou pro všechny stejná a jsou povinná – bezpečnost práce (dále jen „BOZP“), bezpečnost značky, etický kodex, požární ochrana. Všechna tato školení by tedy měla mít 100 % účast všech respondentů, ale to se bohužel potvrdilo jen u školení o BOZP. Tréninkové centrum je pouze pro vedoucí pracovníky, tudíž těch 28,6 % spíše odpovídá realitě vzhledem k počtu respondentů. Školení o bezpečnosti značky bývá často součástí nástupního školení, takže v tomto případě to může být zkreslené. Exkurze v závodě nepatří mezi povinné školení, ale určitě může být velmi přínosné vidět na vlastní oči, jak to funguje přímo v závodě. Jeden z respondentů také uvedl, že byl proškolen o procesní a organizační dokumentaci společnosti (neboli „POD“).



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 13 Jaká všechna školení jste absolvoval/a při nástupu do práce?**

Respondenti také byli dotazováni, zda byli spokojeni s uvedením do kolektivu. Z grafu výše (viz obrázek č. 14) můžeme vyčíst, že většina byla spokojena, z toho 74 % dotázaných bylo naprosto spokojeno a 20 % z nich bylo spíše spokojeno. Pouhých 6 % všech respondentů nebylo moc spokojeno s uvedením mezi nové kolegy.

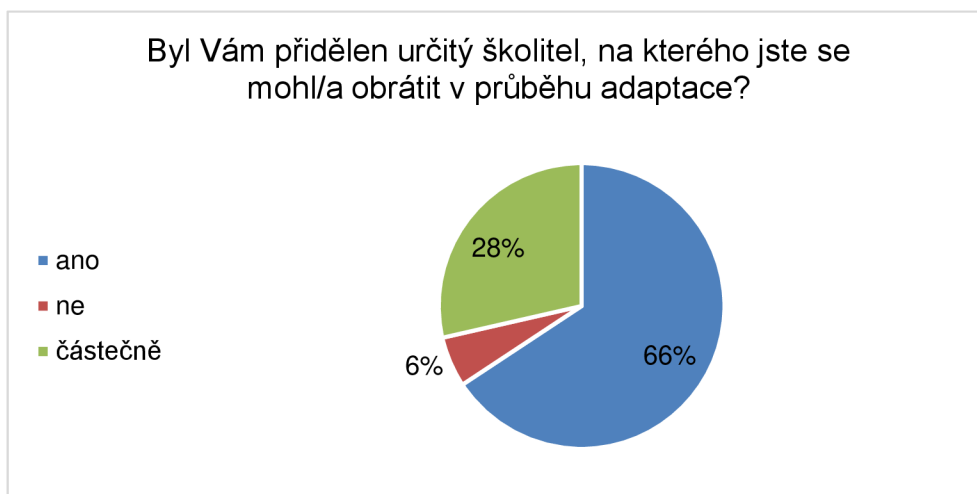


Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 14 Byl/a jste spokojen/a s Vaším uvedením do nového kolektivu?**

Další z otázek (viz obrázek č. 15) se zaměřovala na to, zda zaměstnancům byl poskytnut určitý školitel, na kterého se mohli v průběhu adaptace otočit. Ze všech respondentů 66 % odpovědělo, že ano a 28 % odpovědělo, že pouze částečně.

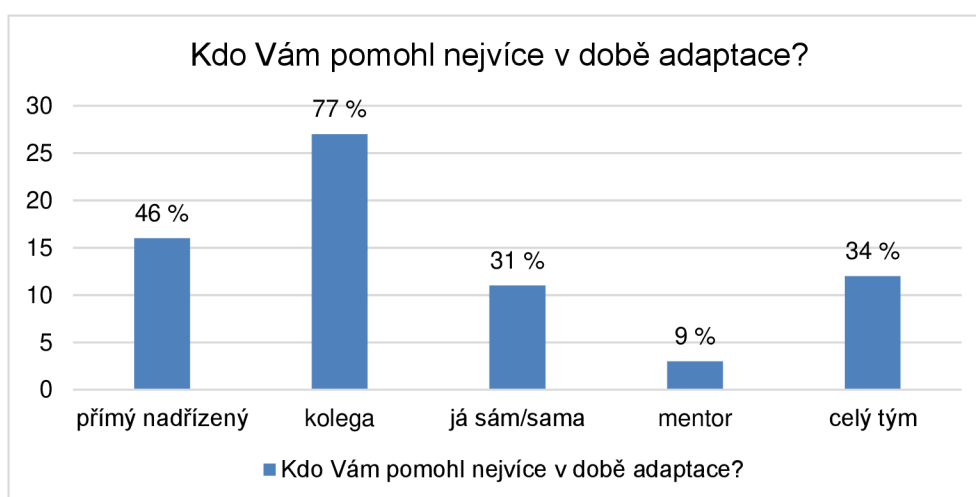
Zbýlých 6 % respondentů odpovědělo, že neměli nikoho k dispozici, na koho se mohli obrátit v případě nějakého problému nebo potřeby pomoci.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 15** Byl Vám přidělen určitý školitel, na kterého jste se mohl/a obrátit v průběhu adaptace?

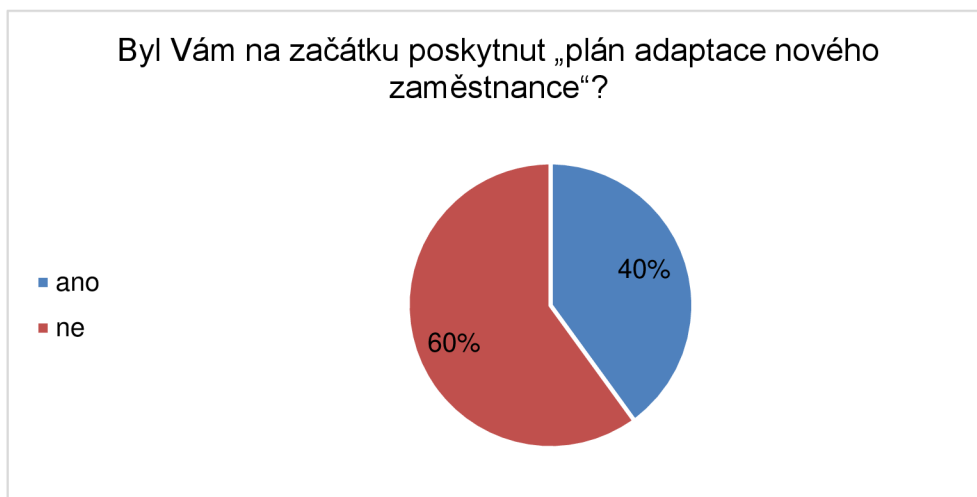
Tato otázka (viz obrázek č. 16) lehce navazuje na tu předešlou, která se týkala přidělení školitele. V této otázce byli respondenti přímo dotázáni, kdo jim nejvíce pomohl v období adaptace. Nejvíce odpovědí bylo u kolegy a to přesně 77 %, poté z 46 % přímý nadřízený a dále jim pomohl hlavně celý tým, nebo oni sami.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 16** Kdo Vám pomohl nejvíce v době adaptace?

Z obrázku č. 17 je zřejmé, že 60 % zaměstnanců neobdrželo „plán adaptace nového zaměstnance“. Jedná se o dvoustránkový dokument, který by měl být poskytnut každému zaměstnanci při nástupu do práce. Zaměstnanec si zde postupně odškrtnává všechna důležitá školení, která splnil a další spoustu aktivit spojených s adaptací.

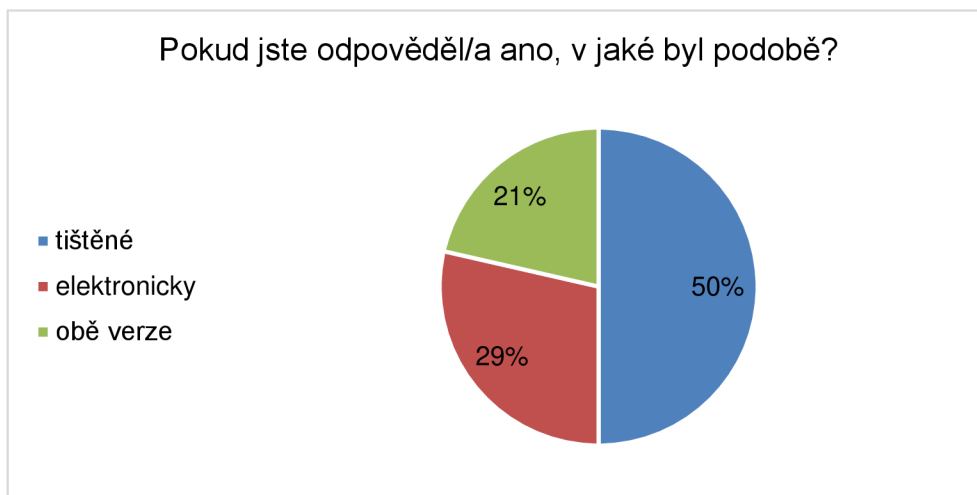


Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 17** Byl Vám na začátku poskytnut „plán adaptace nového zaměstnance“?

Na předešlou otázku navazuje podotázka výše (viz obrázek č. 18). Pokud v předešlé otázce respondenti odpověděli „ano obdržel/a jsem plán adaptace nového zaměstnance“, zobrazila se jim další otázka, kterou bylo zjišťováno, v jaké podobě tento plán adaptace dostali. Přesně polovina respondentů odpověděla, že jim byl poskytnut tento dokument v tištěné formě. Náhled do „plánu adaptace nového zaměstnance“ je obsažen v přílohách (viz příloha č. 4).

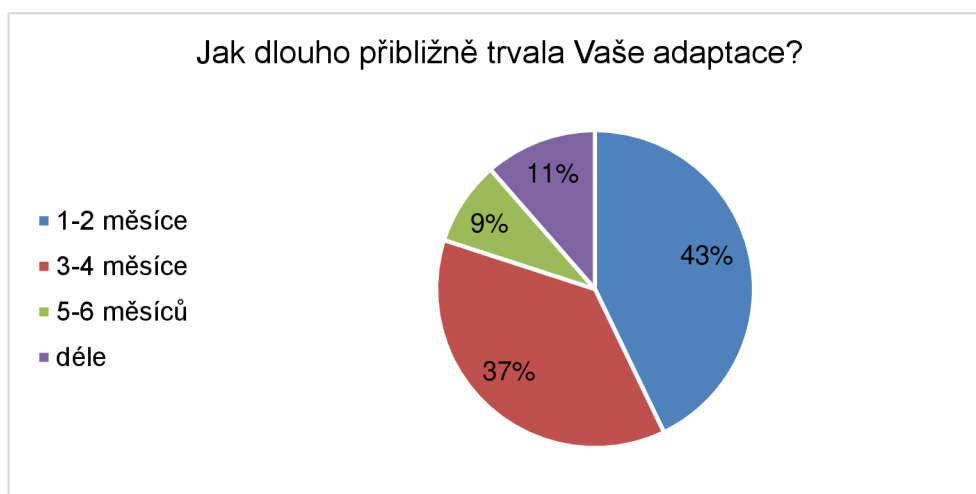




Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 18** Pokud jste odpověděl/a ano, v jaké byl podobě?

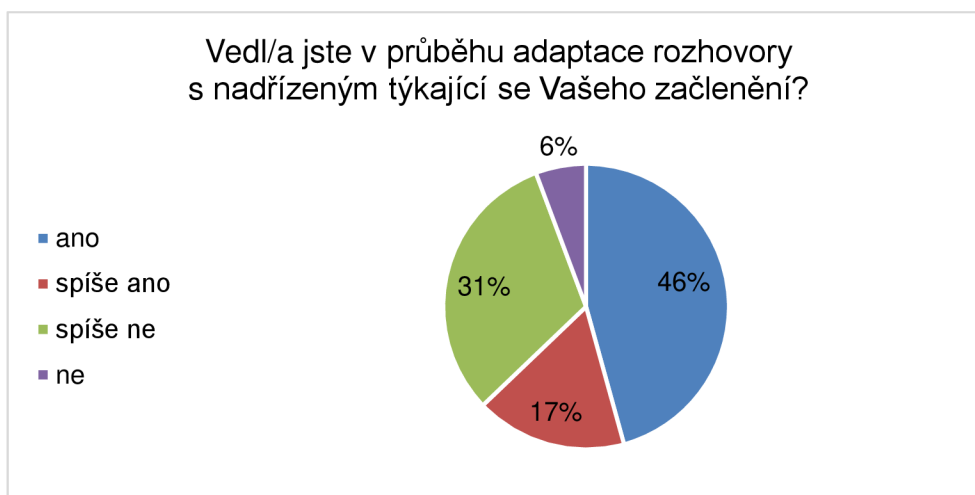
Adaptace u zaměstnanců trvá u každého jinou dobu. Z grafu (viz obrázek č. 19) lze vyčíst, že největší procento všech respondentů odpovědělo, že jim adaptační proces trval pouhý 1-2 měsíce. Vzhledem k náročnosti všech školení a různých navazujících rozhovorů v průběhu adaptace tato délka není ideální. Většina literárních zdrojů doporučuje délku adaptace alespoň 6 měsíců, aby byly splněny všechny důležité body adaptačního procesu, a to zde odpověděla pouze malá část respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 19** Jak dlouho přibližně trvala Vaše adaptace?

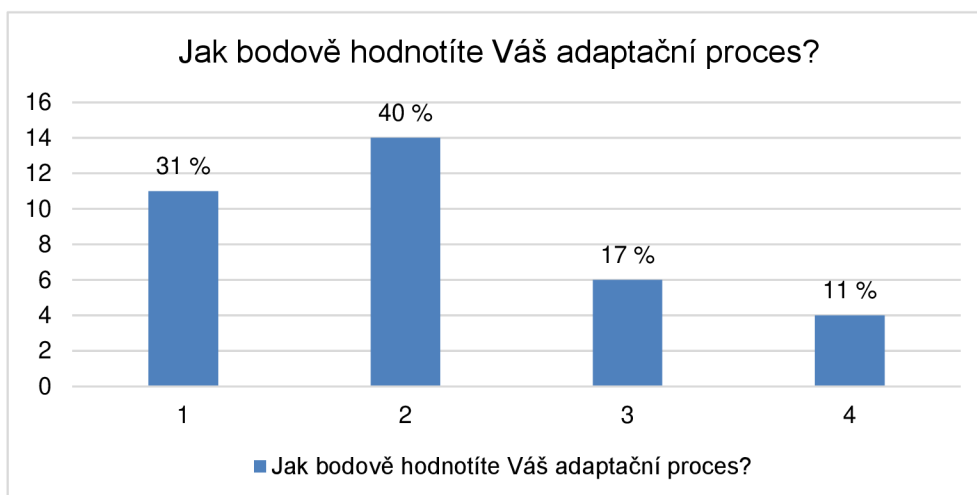
Další otázka (viz obrázek č. 20) se týkala rozhovorů, které měly být řízeny ze strany nadřízeného ohledně postupu v jejich začleňování. Tyto rozhovory by měly být pravidelně prováděny každým vedoucím v průběhu adaptace nového zaměstnance. Víceméně ale větší počet respondentů vedlo v průběhu rozhovory s nadřízeným. Pouhých 6 % všech respondentů odpovědělo, že nevedlo žádné rozhovory.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 20 Vedl/a jste v průběhu adaptace rozhovory s nadřízeným týkající se Vašeho začlenění?**

Poslední otázka se týkala celkové spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem na oddělení plánování logistiky. Respondenti zde bodovali pomocí hodnotící škály a to od 1 do 4 (1 – výborně až 4 – nedostatečně). Dle výsledků z grafu (viz obrázek č. 21) bylo dohromady spíše spokojeno s adaptačním procesem 71 % všech respondentů. Více než 17 % dotázaných nebylo z velké části spokojeno a 11 % ze všech respondentů hodnotilo jejich adaptaci jako nedostatečnou.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 21** Jak bodově hodnotíte Váš adaptační proces?

## 5 Celkové zhodnocení dotazníku a vlastní návrh na zlepšení

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny bariéry adaptačního procesu a byly zvoleny následující návrhy pro zlepšení, které mohou vést ke zkvalitnění současné adaptace na oddělení plánování logistiky. Výsledky dotazníkového šetření ukazují na to, že největším problémem je neinformovanost a nedostatek podkladů pro efektivní začátek adaptačního procesu. Jak již bylo řečeno ve třetí kapitole, tento proces adaptace začíná už před nástupem pracovníka na vybrané pracovní místo a je důležité seznámit ho se všemi důležitými informacemi ohledně jeho pracovního místa, ale i o organizaci jako takové. Zde na oddělení se toto ukázalo jako velký problém, zaměstnanci totiž nedostávají potřebné dokumenty k zajištění kvalitního začlenění do organizace.

Možným řešením by mohlo být vytvoření „balíčku“ pro budoucího zaměstnance. Jako první dokument by zde byla vložena brožura obsahující všechny důležité informace ohledně firmy, její firemní kultury, budoucí vyhlídky apod. Zaměstnanec by tak dostal ihned za začátku povědomí o organizaci. Další by zde byl obsažen „plán adaptace nového zaměstnance“. Zaměstnanec má tento plán obdržet od personálního útvaru, ale to se ukázalo jako velmi neefektivní (viz obrázek č. 17). Zde by k němu měl zaměstnanec přístup ihned od začátku a byl by seznámený s tím, že je velmi důležité tento plán dodržovat a odškrtnout si zde všechny splněné aktivity. Dalším nástrojem by byl malý blok, ve kterém by byly obsaženy všechny důležité zkratky používající se uvnitř organizace. Také by zde byly další prázdné stránky pro doplňování zkratk přímo od zaměstnance, které by mu přišli přínosné. Předposlední dokument by byl „manuál pro nového zaměstnance“. Byly by zde obsaženy všechny informace týkající se prvních dní v práci, technických informací ohledně přihlášení do systému, jak funguje „průchodka“, důležité informace ohledně všech důležitých školení a bezpečnostních prvků apod. A v neposlední řadě by zde bylo „seznámení nováčka s oddělením“. Obsahovalo by popis oddělení, čím se zabývají a jaké mají například vize anebo nové projekty, které nyní rozjíždějí. Také by zde mohly být vloženy volitelné manuály (dodatečné informace) zvoleny přímo vedoucími oddělení, kde by například byl popsán „dress code“ ve kterém musejí zaměstnanci docházet do kanceláře, k šéfovi nebo za členem představenstva anebo další užitečné informace. Nejjednodušším řešením by bylo vytvoření nové aplikace, kam by se budoucí zaměstnanec přihlásil ještě před nástupem do

práce (podobně jako na „Welcome Potrál“). Odkaz by mu byl zaslán přes e-mail, kde by obdržel i všechny přihlašovací údaje. Zde by si zaměstnanec postupně odškrtoval splnění a po úspěšném absolvování všech aktivit by byl zaměstnavatel systémem informován, že zaměstnanec má již splněno.

Dalším problémem je, že zaměstnancům pomáhá při adaptaci spíše celý tým anebo kolegové. Tato situace není ideální ani pro jednu stranu, zaměstnanec chodí se svými problémy a otázkami za kolegy a tím je zdržuje od jejich práce. A na druhou stranu ten kolega není proškolen o tom, jak má adaptační proces vypadat a jak by ho měl vést. Proto by dalším návrhem bylo vytvoření samostatné pracovní jednotky neboli mentora. Samozřejmě toto také závisí na kapacitě a budgetu oddělení, zda by si tuto pozici vůbec mohli dovolit začlenit. Mentor by byl pravou rukou nového zaměstnance a znamenalo by to vedení nového zaměstnance. Další možností řešení tohoto problému by mohlo být, že by mentor nebyl pouze jeden člověk. Pokud by na oddělení pracoval zaměstnanec, který není moc aktivní ve svých úkolech, byla by mu přidělena funkce mentora na vyrovnání celého týmu. Tento zaměstnanec by se účastnil školení od personálního oddělení, aby tuto funkci mohl vykonávat. Dále už by záleželo na vytíženosti ostatních členů týmu.

V adaptačním procesu je také důležité být v úzkém kontaktu se svým vedoucím a vést s ním rozhovory ohledně adaptace, kterou si pochází zaměstnanec. Dle dotazníkového šetření zaměstnanci spíše nevedli rozhovory se svým vedoucím. Řešením tohoto problému by bylo vytvoření „checklistu adaptace zaměstnavatele“. Jednalo by se o podobný dokument jako v příloze č. 4 akorát by to bylo z pohledu zaměstnavatele, který by si odškrtoval své aktivity, které jsou důležité při adaptaci zaměstnance. List by byl rozdělen na sekce, jako například co dělat první den nástupu zaměstnance, poté co dělat v průběhu týdne a pak například v průběhu prvních pár měsíců. Zaměstnavatel by tak měl přehled o adaptaci každého pracovníka a odškrtoval by si postupně plnění těchto aktivit. Vedené rozhovory by zde byly také obsaženy, a to na začátku, v průběhu a pak na konci při hodnocení celkového adaptačního procesu.

Plán zaškolení		Jméno	Cíl zaškolení		
Zadání	Cílem	Datum splnění	Status [%]	Školitel	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

Cíle	Rotace	Zodpovědná osoba	Měsíc	Datum
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Softskills	
1.	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s., 2021)

**Obr. 22 Plán zaškolení na oddělení plánování logistiky**

Další možností by mohlo být vytvoření souboru v Excelu (viz obrázek č. 22), kde by zaměstnavatel jednotlivým zaměstnancům přiděloval úkoly a školení, která ještě musejí splnit. Postupně by se jim přičítali procenta splnění úkolu a na konci každého úspěšně zvládnutého úkolu nebo školení by se ukázala vyplněná celá buňka s hodnotou 100 % úspěšnosti. Byl by zde zvolen i určitý školitel, který na vše bude dohlížet.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Cílem práce bylo zanalyzovat aktuální proces adaptace uvnitř oddělení plánování logistiky. Dílčím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci na oddělení plánování logistiky považují současný adaptační proces za dostačující a zda jsou spokojeni s vedením adaptace ze strany vedoucího. Dalším dílčím cílem bylo zanalyzovat jednotlivé problémy vedoucí ke snižování spokojenosti s adaptačním procesem ze strany zaměstnanců.

První kapitola se zabývala popisem základních pojmů týkající se oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se týkala adaptace jako personální práce, kde byla rozdělena na dvě hlavní roviny, a to na sociální a pracovní rovině. Třetí kapitola se zaměřovala na problematiku adaptačního procesu uvnitř podniku. Obsahovala popis průběhu a fází adaptačního procesu a proces adaptace přímo v ŠA.

V praktické části bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, díky kterému bylo dosaženo všech cílů práce. Adaptační proces v ŠA je na dobré úrovni a nabízí zaměstnancům určité výhody vedoucí k rychlejšímu začlenění do nového zaměstnání.

Na základě dotazníku byly zjištěny různé bariéry vedoucí ke snížení efektivity adaptačního procesu a k prodlužování té doby adaptace, a proto byla v závěru práce navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávajícího procesu. Konkrétní kroky vlastního návrhu na zlepšení jsou:

- zkvalitnění komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vytvoření „balíčku“ pro nového zaměstnance,
- vytvoření nové pracovní pozice mentora,
- vytvoření „checklistu adaptace zaměstnavatele“.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714073.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie.

JANDOUREK, Jan. Sociologický slovník. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 8072611682.

KUTÍLEK, Miroslav; LANDGRÁFOVÁ, Renata a NAVRÁTILOVÁ, Hana. Homo adaptabilis: lidé jsou přizpůsobiví. Praha: Dokořán, 2013, s. 9, 12. Bod. ISBN 978-80-7363-563-3.

Management Mania [online]: Management Mania, 2016 [2022/10/06]. Dostupné z:<https://managementmania.com/cs>



Personální činnost podniku. Integrovaná Střední škola Příbram [online]. Příbram: Integrovaná Střední škola Příbram, 2012 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: <http://isspb.cz/wp-content/uploads/PERSON%C3%81LN%C3%8D-%C4%8CINOST-PODNIKU-ZAM%C4%9ASTNANCI.pdf>

PROCHÁZKOVÁ, Mgr. Tereza. Teorie motivace podle Maslowa. *MENTEM: trénujte svůj mozek* [online]. 2018, 24.10.2018 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

SMÉKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno: Barrister&Principal, 2002. ISBN 80-85947-81-1.

ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva, 2021 [online]: Výroční zpráva, 2021 [2022/10/06] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

ŠKODA AUTO V ROCE 2030? ELEKTRIFIKOVANĚJŠÍ A DIGITÁLNĚJŠÍ. Škoda story-board [online]. 2021, 24.6 2021 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/next-level-strategy-2030/>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů.....	8
Obr. 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	9
Obr. 3 Maslowa pyramida potřeb .....	14
Obr. 4 Organizační struktura ŠKODA AUTO a. s.....	16
Obr. 5 Rapidly on Board .....	18
Obr. 6 Pohlaví .....	21
Obr. 7 Věk .....	21
Obr. 8 Dosažené vzdělání .....	22
Obr. 9 Byl/a jste ihned po nástupu seznámen/a s pracovním prostředím? .....	22
Obr. 10 Obdržel/a jste manuál nového zaměstnance?.....	23
Obr. 11 Byly pro Vás informace ohledně Vašeho pracovního místa první den nástupu na oddělení dostatečné? .....	23
Obr. 12 Měl/a jste první pracovní den připravené pracovní místo i se všemi pracovními pomůckami potřebnými k výkonu práce?.....	24
Obr. 13 Jaká všechna školení jste absolvoval/a při nástupu do práce? .....	25
Obr. 14 Byl/a jste spokojen/a s Vaším uvedením do nového kolektivu? .....	25
Obr. 15 Byl Vám přidělen určitý školitel, na kterého jste se mohl/a obrátit v průběhu adaptace? .....	26
Obr. 16 Kdo Vám pomohl nejvíce v době adaptace? .....	26
Obr. 17 Byl Vám na začátku poskytnut „plán adaptace nového zaměstnance“?..	27
Obr. 18 Pokud jste odpověděl/a ano, v jaké byl podobě? .....	28
Obr. 19 Jak dlouho přibližně trvala Vaše adaptace? .....	28
Obr. 20 Vedl/a jste v průběhu adaptace rozhovory s nadřízeným týkající se Vašeho začlenění?.....	29
Obr. 21 Jak bodově hodnotíte Váš adaptační proces?.....	30

Obr. 22 Plán zaškolení na oddělení plánování logistiky ..... 33

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Průvodní dopis .....	40
Příloha 2 Dotazníkové šetření .....	41
Příloha 3 Manuál nového zaměstnance .....	45
Příloha 4 Plán adaptace nového zaměstnance .....	47

## Příloha 1 Průvodní dopis

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia ŠKODA AUTO Vysoké školy v Mladé Boleslavi. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude součástí praktické části mé bakalářské práce na téma Adaptace pracovníků na vybrané pracovní místo ve ŠKODA AUTO a. s. v oblasti plánování logistiky.

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s adaptací na jejich pracovišti a navrhnout zlepšení stávajícího procesu.

Předem děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

Poláčková Natálie.

## Příloha 2 Dotazníkové šetření

### Hodnocení adaptace pracovníků ve ŠKODA AUTO a. s.

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia ŠKODA AUTO Vysoké školy v Mladé Boleslavi. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude součástí praktické části mé bakalářské práce na téma Adaptace pracovníků na vybrané pracovní místo ve ŠKODA AUTO a. s. v oblasti plánování logistiky.

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s adaptací na jejich pracovišti.

Předem děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

 malnatynka2000@gmail.com (nesdíleno) Přepnout účet



\*Povinné pole

Pohlaví: \*

- muž
- žena
- nechci uvádět

Věk: \*

- 19-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 a více

Dosažené vzdělání: \*

- vysokoškolské
- vyšší odborné
- středoškolské
- výuční list
- výuční s maturitou

Byl/a jste ihned po nástupu seznámen/a s pracovním prostředím? \*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Obdržel/a jste manuál pro nového zaměstnance? \*

- ano
- ne

Byly pro Vás informace ohledně Vašeho pracovního místa první den nástupu na oddělení dostatečné? \*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Měl/a jste první pracovní den připravené pracovní místo i se všemi pracovními pomůckami potřebnými k výkonu práce? \*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jaká všechna školení jste absolvoval/a při nástupu do práce? \*

- BOZP
- bezpečnost značky
- etický kodex
- exkurze v závodě
- tréninkové centrum
- zaškolení na pracovišti
- informační technologie na pracovišti
- požární ochrana
- Jiné: \_\_\_\_\_

Byl/a jste spokojen/a s Vaším uvedením do nového kolektivu? \*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Byl Vám přidělen určitý školitel, na kterého jste se mohl/a obrátit v průběhu adaptace? \*

- ano
- ne
- částečně

Kdo Vám pomohl nejvíce v době adaptace? \*

- přímý nadřízený
- kolega
- já sám/sama
- mentor
- celý tým
- Jiné: \_\_\_\_\_

Byl Vám na začátku poskytnut „plán adaptace nového zaměstnance“? \*

- ano
- ne

Pokud jste odpověděl/a ano, v jaké byl podobě?

- tištěné
- elektronicky
- obě verze



Jak dlouho přibližně trvala Vaše adaptace? \*

- 1-2 měsíce
- 3-4 měsíce
- 5-6 měsíců
- déle

Vedl/a jste v průběhu adaptace rozhovory s nadřízeným týkající se Vašeho začlenění? \*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jak bodově hodnotíte Váš adaptační proces? \*

( 1 = výborně až 4 = nedostatečně )

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Příloha 3 Manuál nového zaměstnance



# Obsah

Strana	Téma
5	<a href="#"><u>Nouzová volání</u></a>
6	<a href="#"><u>Bezpečnost práce</u></a>
7	<a href="#"><u>Partneři</u></a>
8	<a href="#"><u>Zdroje informací pro Vás</u></a>
9	<a href="#"><u>Osobní průkaz Škoda</u></a>
10	<a href="#"><u>Pracovní doba</u></a>
12	<a href="#"><u>Průchody a průjezdy branami závodu, orientace v areálech</u></a>
13	<a href="#"><u>Přístup do IT-sítě Škoda</u></a>
14	<a href="#"><u>Konfigurace tisku</u></a>
16	<a href="#"><u>Rezervace zasedacích místností</u></a>
17	<a href="#"><u>Řízení vozidel pro služební potřebu</u></a>
19	<a href="#"><u>Objednávání materiálu a služeb</u></a>
20	<a href="#"><u>Pohoštění</u></a>
21	<a href="#"><u>Knihovny</u></a>
22	<a href="#"><u>Corporate Identity (CI)</u></a>
23	<a href="#"><u>Pracovní cesty</u></a>
24	<a href="#"><u>Přenášení a převážení předmětů branami závodu</u></a>
25	<a href="#"><u>Portál Škoda</u></a>
29	<a href="#"><u>Komunikace a zpracování informací</u></a>
30	<a href="#"><u>Přístup k datům</u></a>
31	<a href="#"><u>Přístup do prostor společnosti</u></a>
32	<a href="#"><u>Adaptační informace</u></a>
33	<a href="#"><u>Individuální adaptační plán</u></a>
35	<a href="#"><u>Další vzdělávání</u></a>
36	<a href="#"><u>Cíle a struktury společnosti</u></a>
38	<a href="#"><u>Struktury a grémia společnosti</u></a>
42	<a href="#"><u>Co pomáhá práci na projektech</u></a>
43	<a href="#"><u>Projektové informace</u></a>
44	<a href="#"><u>Pořizování obrazových a zvukových záznamů v prostorách Škoda</u></a>
46	<a href="#"><u>Proces vzniku výrobku (PEP)</u></a>
48	<a href="#"><u>Pošta</u></a>
49	<a href="#"><u>Prostory pro jízdni zkoušky</u></a>
50	<a href="#"><u>Utajení zkušebních vozů</u></a>
51	<a href="#"><u>Certifikace</u></a>

# Příloha 4 Plán adaptace nového zaměstnance

Příloha č. 6 k PN.PKD/2.054

ŠKODA



## PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE PRO THZ

### ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI

Jméno, Příjmení zaměstnance	Osobní číslo	OJ
Datum nástupu	Jméno přímého nadřízeného	Jméno tutora*
Termín vyhodnocení (před koncem zkušební doby)		

### SEZNÁMENÍ SE ŠKODA AUTO\*\*

Zdroj informací	Obsah	Termín	Kontaktní osoba/telefon
<b>Nástupní školení</b>	Sociální program, zdravotnictví, lidské zdroje, ZEBRA, Seznámení se zaměstnaneckým portálem Bezpečnost práce, požární ochrana, bezpečnost závodu, ekologie, Pracovní právo, kolektivní smlouva, odbory Informace o jednotlivých odborných oblastech		
<b>Praxe na výrobní lince</b>	Kontakt s výrobní oblastí společnosti Aktivní zapojení do procesu výroby		
<b>Interní materiály</b>	Manuál nového zaměstnance, Kolektivní smlouva, Metodické pokyny, Etický kodex, Pracovní řád		

### SEZNÁMENÍ S ODBORNOU OBLASTÍ

Zdroj informací	Obsah	Termín	Kontaktní osoba/tel.	Podpis
<b>Skupinový adaptační program</b>	Obecné představení odb. oblasti Představení odborných útvarů Seznámení se mzdovým systémem a možnostmi personálního rozvoje			
<b>Individuální schůzky / Další rozvoj</b>				

**SEZNÁMENÍ S PRACOVÍŠTĚM**

Zdroj informací	Obsah	Kontaktní osoba/tel.	Podpis
<b>Přímý nadřízený / Tutor / Ostatní kontaktní osoby</b>	Zajištění prostředků pro výkon práce /vstupy na pracoviště, přístupy do IS, telefon, SV, atd./		
	Seznámení s docházkou /terminál, zadavatel, atd./		
	<b>Seznámení s pracovní dobou</b>		
	Představení pracoviště, seznámení s PPFM		
	Stravování /jídelna, kiosek, atd./		
	Komunikace /interní pošta, telefonní hovory, atd./		
	Představení činností OJ (vč. organizační struktury, modelu procesu a interní dokumentace)		
	Bližší seznámení se Zaměstnaneckým portálem		
	Přístup do PC a sítě ŠA + e-learningový kurz o bezpečnosti práce s daty		
	Specifika OJ v rámci BOZP, PO a IT		
<b>Další témata</b>	Seznámení se mzdovým systémem, možnosti personálního a kariérního rozvoje		
	Vytvoření Matice kvalifikačních požadavků /MP.1.208/		

Plán adaptace vyhotoven dne: ..... Podpisy:

Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Tutor

**HODNOCENÍ – před ukončení zkušební doby**

Pokračování pracovního poměru	<input type="checkbox"/>
Doplnění Matice kvalifikačních požadavků	<input type="checkbox"/>
Přiznání osobního ohodnocení	<input type="checkbox"/>
Termín příští schůzky	<input type="checkbox"/> / datum:

Hodnocení proběhlo dne: ..... Podpisy:

Přímý nadřízený	Zaměstnanec

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Natálie Poláčková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nástup a adaptace nového zaměstnance ve ŠKODA AUTO a. s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	29		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	22		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	4		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na adaptaci nových pracovníků ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola se věnuje popisu základních důležitých pojmů jako je řízení lidských zdrojů. V druhé kapitole se práce zaměřuje na to, co to je adaptační proces a jak ho rozdělit.</p> <p>Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na popis adaptačního procesu přímo ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Dále je zde pomocí dotazníku zjišťována aktuální situace adaptačního procesu na vybraném oddělení logistiky. Na základě výsledků šetření jsou uvedeny čtyři návrhy na zlepšení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Adaptační proces, řízení lidských zdrojů, personální práce, lidská pracovní síla, HR, ŠKODA AUTO a. s.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Natálie Poláčková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment and onboarding of a new employee at ŠKODA AUTO a. s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	29		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	22		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	4		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The bachelor thesis focuses on the onboarding process of new employees at ŠKODA AUTO a. s. The theoretical part is divided into two chapters. The first chapter is devoted to the description of basic important concepts such as human resource management. In the second chapter the thesis focuses on what is the adaptation process and how to divide it.</p> <p>The practical part of the bachelor thesis focuses on the description of the adaptation process directly at ŠKODA AUTO a. s. Furthermore, the current situation of the adaptation process in the selected logistics department is investigated by means of a questionnaire. Based on the results of the survey, four suggestions for improvement are given.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	Onboarding process, human resources management, personnel work, human workforce, HR, ŠKODA AUTO a. s.		