

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

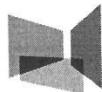
Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Adaptace absolventů odborných učilišť na pracovní činnost

Bakalářská práce

Martin ŠANDA

Vedoucí práce: **PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Martin Šanda**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Adaptace absolventů odborných učilišť na pracovní činnost**

Cíl: Na základě aktuálních teoretických přístupů k pracovní adaptaci, prozkoumat, analyzovat pracovní adaptaci absolventů v konkrétní instituci a na základě zjištění v empirické části navrhnout konkrétní doporučení.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Současné teoretické přístupy k pracovní adaptaci
3. Cíle, průběh, fáze a faktory pracovní adaptace
4. Empirický průzkum – představení konkrétní instituce
5. Sběr dat, jejich vyhodnocení, interpretace a návrh doporučení pro adekvátní adaptaci
6. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
3. MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
4. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
5. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Martin Šanda
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, 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 11. prosince 2019

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad. Děkuji paní Věře Jirovcové za pomoc se sběrem dat pro empirickou část a poskytování informačních podkladů. Rád bych také poděkoval celé své rodině za trpělivost, pomoc a podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska	8
1.1 Vymezení pojmu „adaptace“	8
1.2 Rozdělení sociální a pracovní adaptace.....	9
1.2.1 Oblasti sociální a pracovní adaptace	10
1.3 Řízení adaptačního procesu	11
1.3.1 Subjekty a jejich role v řízení adaptačního procesu.....	12
1.3.2 Objekty řízení adaptačního procesu a ovlivňování jeho úspěšnosti ze strany firemních subjektů.....	13
1.3.3 Průběh adaptačního procesu.....	14
1.4 Cíle řízení adaptačního procesu	17
1.5 Adaptační program a jeho realizace.....	18
1.6 Adaptační plán	20
1.7 Úspěšná adaptace na práci, její fáze a adaptovanost.....	21
1.8 Aktivity přispívající k příznivé adaptaci na práci nových pracovníků	22
2 Empirická část	23
2.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	23
2.2 ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské	25
2.3 Metodika spolupráce ŠKODA AUTO a.s. a odborného učiliště jako prostředek k úspěšné pracovní adaptaci absolventů	27
2.3.1 Nástroje	27
2.4 Metodika sběru dat.....	30
2.5 Sběr dat a jejich vyhodnocení	31
2.5.1 Vyhodnocení dotazníků pro 1.ročník SOUs, ŠKODA AUTO a.s.....	31
2.5.2 Vyhodnocení dotazníku pro absolventy SOUs, ŠKODA AUTO a.s. .	35
Závěr	38
Seznam literatury	40
Seznam obrázků	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

SOUs Střední odborné učiliště strojírenské

Úvod

Dnešní zrychlená doba přináší velké množství změn, na které je potřeba se neustále adaptovat. To samé platí v případě problematiky získávání pracovníků, kdy je správný průběh adaptačního procesu klíčem k udržení kvalitních pracovníků, kteří se v době velmi nízké nezaměstnanosti hledají dosti obtížně. Zároveň společnosti, které nenechávají řízení adaptačního procesu živelnému průběhu mohou ušetřit nemalé finanční prostředky, které se v případě vysoké fluktuace pracovníků musí vynakládat na znovuzískávání nových pracovníků.

Cílem teoretické části je seznámit čtenáře s teoretickou rovinou pracovní adaptace a jejím významem jak pro firmy, tak zaměstnance. Podrobněji práce seznámí s řízením, průběhem a cíli adaptačního procesu. Dále představí některé nástroje adaptace na práci jako adaptační program a adaptační plán.

Empirická část má za cíl představit metodiku spolupráce mezi konkrétní nadnárodní společností a vzdělávacím zařízením. Pro tuto práci byla vybrána společnost ŠKODA AUTO a.s. s jejím *Středním odborným učilištěm strojírenským*. Tato práce představuje spojení těchto dvou institucí jako prostředek k hladké pracovní adaptaci a k přechodu mezi studijním a pracovním světem.

Pro empirickou část byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která si klade za cíl prozkoumat očekávání a plány žáků prvního ročníku spojené s posunem do pracovních pozic ve ŠKODA AUTO. Druhé dotazníkové šetření by mělo prozkoumat názor absolventů pracujících ve ŠKODA AUTO na uplatnění dovedností, nabytých znalostí a úrovně pracovní adaptability.

Závěrem na základě teoretických východisek a zjištěných výsledků empirické části práce, v případě nedostatků, navrhne konkrétní doporučení na zlepšení.

1 Teoretická východiska

1.1 Vymezení pojmu „adaptace“

Úvodem této práce je vhodné vysvětlit pojem adaptace vycházející z latinského slova „adaptatio“, které se dá volně přeložit jako přizpůsobení.

Hartl a Hartlová (2010) ve svém slovníku nahlízejí na adaptaci jako na obecnou vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, v nichž koexistují. Dále tento pojem rozvíjejí podle pohledů jednotlivých vědních oborů.

- Biologie považuje adaptaci za základní vlastnost živé hmoty. Dovednost celého organismu či jeho orgánů adaptovat se na měnící se podmínky životního prostředí a tím zvýšit svou šanci na sebezachování.
- Psychologie se v rámci adaptace zabývá přizpůsobováním chování, myšlení, postojů a vnímání v různých situacích. Jedná se o soustavný proces aktivního přizpůsobování se osobnosti člověka na sociální podmínky.

Dle Nového (2006) lze adaptaci definovat jako proces neustálého přizpůsobování se jedince životním podmínkám a jejich neustálým transformacím. Jedinec neakceptuje netečně veškeré podmínky vytvořené okolním prostředím, ale vyvíjí úsilí, aby si ho přetvořil ve prospěch svých potřeb, hodnot, cílů a zájmů. Adaptací se tedy chápe aktivní a pasivní spojení jedince s daným prostředím, kdy se v rámci možností přizpůsobuje prostředí jedinci a jedinec prostředí. Prostředí může být značně komplikované, a ne vždy dojde k úspěšné adaptaci. Ve společenském procesu je adaptace chápána především jako přizpůsobení se jedince na prostředí, ve kterém by měl vykonávat pracovní úkoly. Tato adaptace se dále dělí na sociální a pracovní adaptaci. Adaptace jedince v pracovním prostředí má dvě odlišné formy, které člení ve své práci Šikýř (2016).

- **Formální adaptace** je realizována prostřednictvím adaptačního programu pod dohledem vedoucího pracovníka nebo personalisty společně se znalým spolupracovníkem.
- **Neformální adaptace** probíhá naprosto samovolně. Je ovlivňována sociálním okolím, a to především pracovním prostředím a spolupracovníky.

1.2 Rozdělení sociální a pracovní adaptace

Proces adaptace probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.

Bedrnová, Jarošová, Nový (2012) nahlízejí na **sociální adaptaci** jako na proces, během jehož se nově příchozí zaměstnanec začleňuje do skladby sociálních vztahů v pracovním týmu a také v rámci úplného sociálního systému příslušné firmy. Sociální adaptací je často nutné projít i pro zaměstnance, kteří mění v důsledku pracovní rotace či restrukturalizace pracoviště. Dále se může jednat také o změny sociálních vztahů z důvodů změn karierního postavení jednotlivců v rámci pracovního tým.

Dle Nového (2006) je **pracovní adaptací** myšleno přizpůsobení nově příchozího zaměstnance práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. V rámci tohoto procesu se vedoucí pracovníci snaží aplikací prověřených metod zaučit zaměstnance na příslušné pracovní pozici za účelem dosahování požadovaných standardů pracovního výkonu. Pracovní adaptací je myšleno také kontinuální zvládání změn v důsledku pokroku v daném oboru, nových nároků na pracovní výkon již zkušených zaměstnanců.

Bedrnová, Jarošová, Nový (2012) upozorňují na fakt, že **pracovní a sociální adaptaci** není možné úplně oddělit, neboť se v rámci adaptačního procesu oba aspekty adaptace vzájemně prolínají. Těsná souvislost a oboustranné působení se projevují tím, že zdařilý průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak zaměstnanec zvládl oba aspekty adaptace.

Podle výše uvedených autorů má nekvalitně provedená pracovní a sociální adaptace velmi závažné následky pro stabilizaci zaměstnanců v organizaci, pro jejich efektivitu nebo spokojenost s prováděnou prací. Pro žádnou organizaci tedy není žádoucí nechat tento proces neřízenému průběhu, ba naopak je žádoucí jej cílevědomě regulovat a řídit.

Co se týče odborné terminologie je nutné vzpomenout, že ne všichni odborníci se v tomto směru shodují. Zatímco výše zmínění autoři hovoří o pracovní a sociální adaptaci, tak v případě Koubka (2007) hovoříme o orientaci pracovníků. I když se autoři v pojmech liší, tak významově jsou totožné.

Koubek (2007) nahlíží na orientaci pracovníků jako na precizně naplánovaný a správně cílený program adaptačních a vzdělávacích činností. Každá tato činnost je koncipována tak, aby zkvalitnila a urychlila adaptaci na pracovní činnost a s ní spojené předpisy, místo výkonu práce a na sociální vztahy nejen v útvaru, ale i v celé organizaci. Účelem těchto aktivit je urychlení doby, kdy pracovník není schopen podávat uspokojivé výkony v důsledku probíhajícího zapracování se na příslušnou pracovní pozici a nedostatečné socializaci.

1.2.1 Oblasti sociální a pracovní adaptace

Koubek (2007) se v rámci adaptace pracovníků zabývá třemi oblastmi:

- **Celoorganizační adaptace** je zaměřena na předávání informací obecného rázu a je společná pro všechny zaměstnance organizace, zpravidla bez ohledu na náplň jejich práce.
- **Týmová adaptace** se týká organizační jednotky, ve které je pracovní pozice obsazovaná začínajícím zaměstnancem. Měla by obsáhnout některé detaily a zvláštnosti, jež jsou pro práci v dané organizační jednotce charakteristické. Obsahově bývá stejná pro všechny pracovní pozice v organizační jednotce.
- **Adaptace na konkrétní pracovní pozici** bývá utvářena dle charakteru a náplně práce na příslušné pracovní pozici.

Armstrong (2017) popisuje pouze dvě oblasti adaptace. A to celopodnikovou a útvarovou, avšak obsahově jsou takřka totožné s těmi uvedenými výše.

1.3 Řízení adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu je odrazem úspěšnosti zvládnutí sociální a pracovní adaptace v příslušné organizaci. Nekvalitní průběh adaptačního procesu může vyústit v závažné dopady na stabilizaci zaměstnanců v organizaci, na jejich produktivitu nebo na spokojenost s prováděnou prací. Z toho plyne, že by žádná organizace neměla nechat tento proces samovolnému průběhu, ale je nutné jej vědomě usměrňovat a řídit.

Dle Nového (2006) řízení adaptačního procesu pozoruje dva aspekty:

- **aspekt pracovníka** (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- **aspekt podniku** (vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce).

Armstrong (2007) rozpracovává několik důvodů proč je uvádění pracovníků do firmy tak důležité. Ještě před uvedením těchto důvodů je vhodné zmínit, že se autoři dost často rozcházejí v terminologii. Píše o uvádění pracovníků do organizace, ostatní o adaptačním procesu. Avšak významově a obsahově jsou tyto termíny zaměnitelné.

- **Snížování nákladů a těžkostí vznikajících brzkým odchodem nově přijatých zaměstnanců**

Náklady spojené s brzkými odchody se v určitých případech mohou vyšplhat na někdy až neúnosná čísla. Autor uvádí, že v případě vysoce kvalifikovaného zaměstnance mohou tyto náklady být až 75 % jeho ročního platu. V případech, kdy se jedná o pomocného zaměstnance, tak náklady mohou dosáhnout až na 50 % ročního platu. Z toho vyplývá, že nekvalitní adaptační proces nemusí ovlivnit pouze počet zaměstnanců, ale také může mít výrazný dopad na rozpočet celé organizace.

- **Zvyšování oddanosti**

Oddaný zaměstnanec, který se identifikuje s firmou, přeje si v ní setrvat, je odhodlaný tvrdě pracovat a bojovat za zájmy firmy je výsledkem kvalitního řízení adaptačního procesu. Způsobem, jak v pracovníkovi oddanost vzbudit, je mu ukázat hned během prvních okamžiků, že je ve firmě, pro kterou stojí za to pracovat.

- **Objasňování psychologické smlouvy**

Psychologická smlouva je nepsané přesvědčení a předpoklady vztahující se k chování očekávaného od zaměstnanců a na druhou stranu toho, co mohou zaměstnanci očekávat od svého zaměstnavatele. Adaptační proces zaměstnanci ukáže, co se od něj na dané pozici očekává, a tím si může již v začátcích jeho kariéry u daného zaměstnavatele upevnit své normy chování a postoje po něm vyžadované.

- **Urychlování pokroku v učení**

U nově příchozího zaměstnance je důležité, aby se co nejdříve naučil požadované činnosti pro jeho pozici a tím dosahoval co nejdříve vysokých výkonů. V systematickém řízení adaptačního procesu je tedy plánované vzdělávání nově příchozích nezbytné.

- **Adaptace na sociální prostředí**

Noví zaměstnanci se úspěšněji zařadí a najdou si správný postoj k práci ve firmě, když proběhne proces jejich adaptace na sociální prostředí. Od tohoto kroku adaptačního procesu se odvíjí nově příchozího vztahy se spolupracovníky, které jsou pro správné fungování firmy a týmovou práci nezbytné.

1.3.1 Subjekty a jejich role v řízení adaptačního procesu

Dvořáková (2007) zmiňuje důležitost jednotlivých subjektů z organizace a jejich rolí v řízení adaptačního procesu. V následujícím rozdělení jsou nastíněny činnosti těchto subjektů vůči nově příchozímu zaměstnanci, přičemž takřka u všech činností by měl figurovat takzvaný patron, kterým by měl být někdo ze zkušenějších zaměstnanců, jenž mu pomáhá s celkovou adaptací na nové sociální prostředí a na nové pracovní činnosti.

- **Patron a přímý nadřízený** pozorují pracovní výkony nového pracovníka a jeho začleňování do nového pracovního týmu a následně mu sdělují zpětnou vazbu k jeho výkonům a dotazují se na úroveň jeho integrace.
- **Patron a personalista** průběžně sledují adaptační proces a v případě existence adaptačního plánu, tak i jeho plnění.

Dále vyhodnocují celkový proces adaptace zaměstnance a následně i jeho úroveň adaptovanosti.

- **Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený** vyhodnocuje možnosti uplatnění nového zaměstnance a ve spolupráci s personalistou plánuje další růst zaměstnancovi kariéry.

1.3.2 Objekty řízení adaptačního procesu a ovlivňování jeho úspěšnosti ze strany firemních subjektů

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) ve své knize dělí objekty řízení adaptačního procesu na čtyři skupiny.

- Do první skupiny se řadí **nově nastupující pracovníci**. Vedoucí pracovního týmu, do kterého nový zaměstnanec nastupuje je zásadním subjektem řízení adaptačního procesu. Pozice vedoucího v adaptačním procesu se zvětšuje především v případě, kdy zaměstnanec nastupuje do svého prvního zaměstnání a nemá žádné předchozí zkušenosti. V takové situaci může vedoucí významně ovlivnit nového zaměstnance v ohledu na jeho pracovní postoje, vzdělávání a v neposlední řadě vztah k zaměstnavateli. V rámci řízení adaptačního procesu nově nastupujícího zaměstnance by zaměstnavatel také neměl zapomínat na to, co může získat on z prvních pocitů a také problémů zaměstnance. Zaměstnavatelé provádějící kvalitní řízení adaptačního procesu dělají s novými zaměstnanci brzy po nástupu pohovor týkající se zpětné vazby na adaptační proces. Z toho firma poté může vyvodit, co by do budoucna bylo dobré v rámci řízení adaptačního procesu zlepšit.
- Druhou skupinu tvoří **pracovníci vracející se na svou původní pracovní pozici po delší době**. Do této skupiny spadají především ženy po mateřské dovolené nebo zaměstnanci vracející se po vleklé nemoci. V těchto situacích může docházet u zaměstnanců při návratu na svou pracovní pozici k problémům spojenými se ztrátou pracovní sebejistoty a v určitých případech také se snížením zájmu o obnovení přerušené pracovní kariéry. Aby se tento proces readaptace mohl považovat za zdařilý, tak je stěžejním bodem postoj vedoucího k této skupině zaměstnanců. Často tedy úspěšnost procesu určuje otevřenost

vedoucího ke kompromisům spojenými s důvody, kvůli kterým již jednou zaměstnanci svou pracovní kariéru přerušili. V případě zaměstnanců po mateřské dovolené to může být nabídka flexibilní pracovní doby, firemních školek nebo možnost rotace na nenáročnější pozice.

- Třetí skupinou jsou **pracovníci měnící profesní zařazení**. Řízení adaptačního procesu se nevztahuje pouze na nově příchozí zaměstnance, ale také na ty, kteří rotují v rámci jedné organizace. Může se jednat o přesuny zaměstnance z jednoho oddělení do druhého, přesuny na nové oddělení, změny role zaměstnance při karierním posunu nahoru či dolů a v neposlední řadě o změnu pracovní pozice kvůli zhoršení zdravotního stavu. V těchto případech zaměstnanec sice setrvává u stejného zaměstnavatele, ale s jeho přesunem je spojena změna prostředí, organizační struktury, kompetencí a především složení pracovních povinností. Vedoucí pracovník by na to vše měl brát ohled, upravit prvotní zadávání pracovních povinností a při následném vyhodnocování výkonů zaměstnance.
- Poslední částí ze struktury objektů adaptačního procesu jsou **pracovní skupiny**. Jedná se o adaptaci nově vzniklé skupiny zaměstnanců většinou určenou pro práci v novém prostředí, s inovovanými pracovními procesy. Úspěšnost adaptace skupin na tyto inovace se výrazně zvyšuje, když vedoucí pracovník zapojí skupinu pracovníků již do přípravy inovací.

1.3.3 Průběh adaptačního procesu

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového (2012) je pro průběh řízeného adaptačního procesu nutné, aby nový zaměstnanec obdržel soubor informací o organizaci týkajících se kultury, mise a vize, organizační struktury, principů personální a sociální politiky, o způsobu vykonávání pracovních povinností. Dále musí obdržet informace týkající se jeho pracovní pozice a pracovního týmu. Množství informací je pro nového zaměstnance důležité, aby se mohl adaptovat na formální pořádky, ale také na všechny zvyklosti a odlišnosti dějící se v příslušné organizaci.

Dle Armstronga (2007) je možné výše uvedené informace a ještě mnoho dalších předat novým zaměstnancům prostřednictvím **příručky pracovníka**. Jedná se o brožuru zahrnující všechny informace, u kterých je nutné, aby je zaměstnanec znal.

Obsah příručky může být následovný:

- charakteristika podniku (historie, předmět podnikání, organizační struktura),
- pracovní podmínky (způsob čerpání dovolené, pojištění, pracovní doba),
- způsob odměňování (mzdové třídy a tarify, den vyplácení mzdy, srážky ze mzdy, cestovné a diety),
- pracovní neschopnost,
- podniková pravidla, postupy při disciplinárním řízení a při podávání stížností,
- záležitosti odborů, pracovních spolků a výborů,
- možnosti dalšího vzdělávání,
- záležitosti týkající se BOZP,
- zdravotní péče a poskytování první pomoci v krizových situacích,
- možnosti firemního stravování,
- péče o zaměstnance a sociální programy (firemní školky, přizpůsobení pracovní doby, penzijní připojištění atd.),
- pravidla pro používání e-mailu a telefonování.

Armstrong (2007) píše také o formálních informačních kurzech, které by měli předat novým zaměstnancům množství informací jako je tomu u příručky pracovníka. Pořádání informačního kurzu je na rozhodnutí organizace, jakým způsobem chce požadované informace novým zaměstnancům předat. V rámci kurzů může společnost využívat různé vizuální prostředky jako je třeba prezentace nebo video. Kurzy se většinou konají ve větším počtu pro nově nastupující zaměstnance a případně se do nich zařazují i setkání s vrcholnými členy společnosti.

Dvořáková (2007) popisuje další krok v rámci řízení adaptačního procesu. Jde o první formální kontakt nového zaměstnance s pracovištěm a se svým vedoucím pracovníkem, ke kterému ho zavede personalista nebo si ho sám vyzvedne na recepci či vstupní bráně vedoucí. Záleží na rozložení pracovních povinností v dané

organizaci. Vedoucí zaměstnance seznamuje s pracovními úkoly, ostatními spolupracovníky a s pracovištěm. Jeden z členů pracovního týmu se případně může stát garantem nově příchozího zaměstnance a zapracovat ho na příslušné pracovní pozici a seznámit ho se strukturou sociálních vztahů na pracovišti.

K tématu zapracovávání nových zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce se vyjadřuje Armstrong (2007). Uvádí, že velké množství zaměstnanců se vzdělává na pracovišti se záměrem nabytí dovedností a znalostí spojených s vykonávanou prací. Avšak toto vzdělávání může být nahodilé, neúčinné, nekvalitní a pro podnik v tom případě znamená plýtvání zdroji. Z toho důvodu je vhodné mít tento proces pod kontrolou. Plánovat a přizpůsobovat jej podmínkám příslušného pracoviště a vykonávané práci. Kvůli výše uvedeným důvodům jsou doporučovány následující přístupy:

- zanalyzování dovedností a schopností, které jsou žádoucí pro výkon dané pracovní pozice za účelem upřesnění způsobu vzdělávání,
- určení toho, co nový zaměstnanec musí znát,
- použití zkušených zaměstnanců jako patronů pro zaučení nových zaměstnanců na příslušnou pracovní pozici,
- mentorování od vedoucích pracovníků nebo speciálně proškolených útvárových vzdělavatelů.

Vzdělávání při provádění práce na pracovišti bývá v určitých případech doplněno e-learningem a vlastním dozděláváním.

Proces adaptace na práci je podrobněji popsán v kapitole týkající se adaptačního programu a adaptačního plánu.

1.4 Cíle řízení adaptačního procesu

Ke správnému nastavení průběhu adaptačního procesu je nejprve nutné si určit cíle celého procesu, které se odvíjí od potřeb, předmětu podnikání a velikosti organizace.

Nový (2006) nahlíží na cíle adaptačního procesu jak z hlediska nového pracovníka, tak z hlediska organizace.

Cíle z hlediska nově příchozího pracovníka:

- zvládnání na něho kladených pracovních nároků a požadavků,
- postupné získání výhledu na svůj budoucí odborný růst, možnost postupu po karierním žebříčku,
- začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace.

Cíle z hlediska organizace:

- snižování nákladů,
- zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin,
- naplnění očekávání spojených s pozicí a rolí daného pracovníka a jeho úspěšnost při plnění cílů daného útvaru, a tím i organizace jako celku.

Armstrong (2007) cíle adaptačního procesu neuvádí, nýbrž cíle uvádění nových pracovníků do organizace. I když je v tomto případě rozdíl v terminologii, tak významově lze přistupovat k oběma termínům stejně.

Armstrong nedělí cíle uvádění nových pracovníků do organizace na hlediska zaměstnanců a organizace, ale zmiňuje následující čtyři univerzální cíle:

- překonání prvotní fáze, kdy se vše novému zaměstnanci zdá nepřírozené a neznámé,
- vytvoření v hlavě nového zaměstnance kladný postoj a vztah k organizaci za účelem zvýšení pravděpodobnosti na jeho stabilizaci,
- dosáhnutí stavu, kdy nový zaměstnanec podává žádoucí pracovní výkony, a to v co nejkratším čase po nástupu do organizace,
- snížení šance na brzký odchod pracovníka.

1.5 Adaptační program a jeho realizace

Dle Dvořákové (2007) především velké firmy obohacují řízení adaptačního procesu adaptačním programem. Ten slouží k uspíšení socializace a pracovní adaptace nově příchozích pracovníků. Na základě tohoto přínosu ke zrychlení a zkvalitnění adaptace pracovníků investují firmy do řízení adaptačního procesu stále více času a financí. Poslední dobou se firmy soustředí také na seznámení nového pracovníka s firemní kulturou za účelem zformování silné identifikace pracovníka a inspirování k vyšší angažovanosti v rámci společnosti.

Šikýř (2016) velmi podrobně rozpracovává celý proces realizace adaptačního programu a dělí jej na tři základní procesy, kterými musí nový pracovník projít:

- **Informování** nově příchozího pracovníka je koncipováno tak, aby pracovník získal všechny nutné informace pro jeho působení ve firmě, na pracovišti a především pro provádění jeho pracovních úkolů a povinností. V praxi je tedy nutné, aby byl pracovník informován o cílech, vizi, postupech a principech firmy. Sdělení týkající se pracovního výkonu a pracoviště by mělo obsahovat charakter, nároky a podmínky vykonávání pracovní pozice na daném pracovišti. Dále informace o pracovním řádu, předpisech spojených s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků při výkonu práce. Pracovníka je také důležité informovat o celém systému hodnocení a odměňování, o možnostech jeho karierního růstu a dalšího vzdělávání v rámci firmy. Celý proces informování by měl provádět pracovník personálního útvaru nebo vedoucí pracovník. Informovat mohou pracovníka ústně v rámci setkání a rozhovoru nebo písemně prostřednictvím informační brožury, která obsahuje všechny důležité informace pro nově příchozí pracovníky.
- **Odborným zapracováním** je myšlena adaptace nového pracovníka na nároky, které jsou kladeny na jeho nové pracovní místo. Kvalitní odborné zapracování je cestou k úspěšnému zaučení pracovníka a tím i k rychlému dosahování kvalitních pracovních výkonů. Odborné zapracování provádí vedoucí pracovník nebo znalý pracovník se zkušenostmi s vykonávanou prací. Vzdělávání nového pracovníka může probíhat na pracovišti prostřednictvím školení na práci, instruování, asistencí zkušenému pracovníkovi a samostatným výkonem úkolu, nebo

mimo pracoviště v rámci kursu na výkon dané pozice, kde se většinou zpracovávají případové studie z praxe.

- **Sociální začlenění** je zaměřeno na seznámení nového pracovníka se sociálními vztahy v místě výkonu práce. Začlenění pracovníka do vztahů je důležité pro identifikaci s organizací, pracovní skupinou a překonání počáteční nejistoty spojené s neznámým prostředím. Pomoc se začleňováním provádí vedoucí pracovník s pracovníky příslušného pracoviště prostřednictvím snahy tvořit ideální pracovní vztahy.

Šikýř (2016) uzavírá adaptační program **hodnocením**, které vykonává vedoucí pracovník většinou před koncem zkušebního období. Rozhoduje o využití pracovníka v organizaci, možnostech profesního růstu a v případě pracovníkovi neschopnosti adaptace i o ukončení jeho spolupráce s organizací. Po realizaci výše popsaných procesů by pracovník měl být schopen již bez pomoci školitelů provádět svěřenou práci a dosahovat uspokojivých výkonů.

Hodnocení pracovníka po realizaci všech podpůrných procesů pro jeho adaptaci se dělí na formální a neformální.

- **Formální hodnocení** se provádí na konci adaptačního programu a vedoucí pracovník vyhodnocuje průběh a výsledky jednotlivých částí programu. Závěrem mu sdělí, zda se adaptoval dle požadavků organizace či ne.
- **Neformální hodnocení** se neprovádí výhradně po realizaci adaptačního programu, ale spíše operativně dle potřeb v průběhu. Vedoucí pracovník směřuje nového pracovníka k určitým cílovým standardům pro pracovní výkon a socializaci. Když vedoucí zpozoruje určité problémy se směřováním adaptace, tak je ihned zkontaktuje a snaží se vytvořit určité možnosti pro nápravu.

Kvalitním adaptačním programem si vedoucí pracovník formuje předpoklady pro kvalitní výkony pracovníků, vyšší oddanost organizaci a redukci problémů s případnou fluktuací.

1.6 Adaptační plán

Adaptační plány metodicky vycházejí z dílčích adaptačních programů. Avšak adaptační plány jsou zpravidla určeny pro řízení adaptačního procesu jednotlivých zaměstnanců. Často se jedná o klíčové zaměstnance, pro které je žádoucí uzpůsobit proces adaptace.

Bedrnová, Jarošová, Nový (2012) vytvořili několik zásad, které je nutné při tvorbě adaptačního plánu dodržovat.

- Plán by se měl odvíjet od náročnosti zaměstnancem vykonávané činnosti. Druh a povaha vykonávané práce by měli určovat délku adaptačního plánu a také jeho podobu. Adaptační plány mohou být naprosto odlišné, jelikož každá profese a pozice vyžaduje jiný způsob adaptace.
- V rámci utváření adaptačního plánu je nutné brát v potaz dosažené vzdělání zaměstnance a délku jeho praxe.
- Adaptační plán by se měl zaměřovat na individualitu zaměstnance. Měl by být v rámci možností upraven dle jeho potřeb a představ.

V rámci adaptačního plánu mohou být obsaženy aktivity jako je absolvování odborné stáže nebo úvodního školení, řešení případových studií nebo projektů a v neposlední řadě studium firemních předpisů. Za účelem zrychlení a zkvalitnění průběhu adaptačního plánu je v poslední době jedním z trendů přiřazovat novým zaměstnancům zkušeného kolegu neboli garanta. Garant by měl novému zaměstnanci pomoci s odborným zaučením na příslušném pracovišti a zároveň mu ulehčit orientaci v sociálních vztazích jak na útvary, tak v celé organizaci. Pro úspěšné provádění adaptačního plánu je nutné kontrolovat zadané úkoly, realizovat průběžně pohovory o současném stavu adaptace a celý proces uzavřít kvalitním hodnocením. Ze závěrečného hodnocení by mělo vzejít rozhodnutí o budoucích krocích zaměstnance v rámci společnosti a možnostech jeho dalšího vzdělávání a karierního růstu.

1.7 Úspěšná adaptace na práci, její fáze a adaptovanost

Dle Nového (2006) je důležité projít následujícími čtyřmi fázemi, aby se adaptace dala považovat za úspěšnou.

- **Přípravná fáze** zahrnuje dobu před nástupem do organizace.
- **Fáze obecné orientace** začíná při nástupu. Pracovník je zařazen na jeho pracoviště a povrchově se seznamuje pracovními úkoly, firemní kulturou, vedoucím a spolupracovníky.
- **Fáze uvědomělé orientace** se odehrává, když zaměstnanec uvědoměle utváří své postoje a vztah vůči organizaci. Vyzná se na pracovišti, utváří si sociální vazby, nabývá zkušenosti potřebné pro další zvyšování výkonnosti na dané pozici.
- **Zvládnutí nároků kladených zaměstnavatelem.** Zaměstnanec je schopen samostatně podávat uspokojivé pracovní výkony, je začleněn do struktury pracovních vztahů a identifikuje se s firemní kulturou.

Dle Dvořákové (2007) je výsledkem celé adaptace na práci adaptovanost pracovníka, kterou lze vyhodnotit podle výsledků vykonané práce, začlenění do sociálních vazeb na pracovišti. Úroveň adaptovanosti posuzuje vedoucí pracovník a garant pracovníka. Hladina adaptovanosti má vypovídací hodnotu o spokojenosti pracovníka s vykonávanou pracovní pozicí, o začlenění do pracovního týmu a organizace jako takové. V případě celkově úspěšné adaptace na práci mluvíme o úplné adaptovanosti, pokud určitá část procesu neproběhla úspěšně, tak adaptovanost považujeme za částečnou.

1.8 Aktivity přispívající k příznivé adaptaci na práci nových pracovníků

Řadí se mezi ně následující:

- **Vztah společnosti s veřejností.** Jedná se o objektivnost a transparentnost informací, cílů a postojů podniku k určitým kauzám probíhajícím v příslušném státě či ve světě. Společnost může udržovat soustavný vztah s veřejností prostřednictvím sociálních sítí, na kterých informuje o svých pracovních výsledcích, pořádaných společenských akcích a exkurzích. Dále se společnost může angažovat v otázkách environmentální oblasti jako je produkce šetrná k životnímu prostředí, ochrana přírodních zdrojů a ekologická politika na všech úrovních. Za sociální oblast jsou to především filantropie, striktní dodržování lidských práv a dodržování pracovních standardů. V ekonomické oblasti se jedná o odmítání korupce, finanční transparentnost, dobré vztahy se zákazníky a o ochranu duševního vlastnictví.

V rámci této aktivity může k příznivé adaptaci přispívat tvorba kladné image společnosti v důsledku zodpovědného chování na veřejnosti a v neposlední řadě také organizace exkurzí do podniku pro studenty a případné zájemce o práci.

- **Navazování vztahů se středními a vysokými školami.** Jedná se o významnou možnost uspíšení adaptace budoucích pracovníků. Tato spolupráce by měla mít podobu skutečných možností pro styk se společnostmi prostřednictvím práce na různých projektech, možnost zpracovávání diplomových prací na témata týkající se dané společnosti. Dále nabídku krátkodobých i dlouhodobých praxí, které umožní případné zapracování se na určité pozici ještě před ukončením studia a adaptaci na firemní kulturu. Oboustranné seznámení jak ze strany podniku, tak ze strany studenta jistě ulehčí a uspíší budoucí adaptaci absolventa (Nový, 2006).

Tématu propojení vzdělávacího zařízení a nadnárodní společnosti se bude práce detailněji věnovat v empirické části.

2 Empirická část

Pro účely empirického průzkumu této práce je nutné představit jak společnost ŠKODA AUTO a.s., tak její Střední odborné učiliště strojírenské, aby bylo možné demonstrovat metodiku, provázanost a přechod absolventů mezi firemní vzdělávací institucí a firmou jako takovou.

2.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Historie

Prvním modelem ŠKODA nebylo auto, ale byl to bicykl postavený v roce 1895 zámečníkem Václavem Laurinem a knihkupcem Václavem Klementem. Společně vyráběli a opravovali bicykly, vlastenecky pojmenované Slavia. Roku 1899 začali vyrábět motocykly pod názvem nově vzniklé firmy Laurin & Klement. O šest let později firma Laurin & Klement uvedla svůj první automobil nesoucí jméno Voiturette A. Tím se zrodila linie automobilů, která řadí značku ŠKODA mezi nejstarší výrobce automobilů na světě. V roce 1925 se firma Laurin & Klement sloučila se strojírenským závodem ŠKODA Plzeň a dosáhla svého průlomového úspěchu s modelem ŠKODA Popular. Od tohoto období značka zažívala rozmach ve všech směrech. Po konci druhé světové války přichází nový režim a s ním také znárodnění podniku. V letech 1946-1949 byly přidruženy závody Vrchlabí a Kvasiny, které jsou součástí společnosti dodnes. Roku 1991 již akciová společnost ŠKODA AUTO přechází do vlastnictví skupiny Volkswagen. Toto spojení zajistilo společnosti ŠKODA AUTO stabilitu a prostředky k pokračování ve výrobě a vývoji automobilů (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Popis společnosti

Postavení společnosti ŠKODA AUTO v automobilovém průmyslu vždy bylo a i nadále je nepřehlédnutelné – a to i díky tomu, že je již více než 25 let součástí koncernu VOLKSWAGEN. Stala se pevnou a mezinárodně úspěšnou společností, aktivně působící na více než 100 trzích a nabízející spotřebitelům celkem osm modelových řad. ŠKODA AUTO se dlouhodobě řadí k pilířům české ekonomiky, v současné době zaměstnává v České republice více než 33 600 pracovníků. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází také jeden z výrobních závodů, další dva jsou situovány v Kvasinách a Vrchlabí. Vozy s okřídleným šípem ve znaku

se však, většinou prostřednictvím koncernových partnerství, vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu, v Alžírsku a Indii, ve kooperaci s místními partnery pak rovněž na Ukrajině a v Kazachstánu.

Předmětem podnikatelské činnosti ŠKODA AUTO je především vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. V souladu se Strategií 2025 však ŠKODA AUTO prochází změnou k Simply Clever společnosti nabízející spotřebitelům nejlepší řešení mobility a související digitální služby.

Vize společnosti ŠKODA AUTO je být Simply Clever společností vynalézající ta nejlepší řešení mobility pro budoucnost (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

2.2 ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské

Informace o škole

Historie specializovaného vzdělávání učiliště se datuje již od roku 1927. Během více než devadesáti let své existence má škola více než 23 000 absolventů.

ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské je součástí ŠKODA Akademie, která byla založena v dubnu 2013 se záměrem komplexního vzdělávání žáků a dospělých pracovníků. ŠKODA Akademie je zodpovědná za personální rozvoj pracovníků ŠKODA AUTO, za rozvoj jejich odborných i nadodborných kompetencí. Stěžejní činností ŠKODA Akademie je odborné vzdělávání žáků a rozvoj talentů. Účelem je propojit odborné i sociální kompetence, předávání know-how a zajistit připravenost žáků pro nástup do praxe ve ŠKODA AUTO.

Učiliště poskytuje vysokou úroveň výuky prostřednictvím provázaní teoretické výuky a praktické výuky realizované přímo v závodě ŠKODA AUTO. Díky tomu je škola schopna nabídnout kvalitní odborné vzdělávání, které je zaměřováno na budoucí inovativní technologie ve strojírenských a elektrotechnických oborech.

Většina odborné přípravy probíhá na provozních pracovištích ŠKODA AUTO. Právě intenzivní obeznámení se s realitou v produkci je jednou z nejvýznamnějších složkou odborného vzdělávání (ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, 2019).

Způsob výuky

Vzdělávací program a osnovy jsou upraveny tak, aby žáky připravila zejména na působení v podmínkách výrobních provozů ŠKODA AUTO.

Teoretická výuka – probíhá ve standardních nebo specializovaných učebnách (pro automobilní techniku, elektrotechniku, měření a autoelektroniku). Během odborných předmětů absolvují učni také odborná školení na příklad na hydrauliku, robotiku nebo pneumatiku. V rámci teoretické výuky se také realizují projekty žáků v kooperaci s odbornými útvary a dále také odborné exkurze na vývojových a výrobních pracovištích ve ŠKODA AUTO.

Praktická výuka – se realizuje během předmětu Odborný výcvik. V rámci těchto hodin učni získávají odborné dovednosti, správné pracovní návyky a učí se dodržovat zásady bezpečnosti práce a správnému využívání surovin a energií.

V neposlední řadě se také vyučující snaží propojit vědomosti učňů nabyté v teoretické části výuky s praktickou výukou tak, aby učni uměli aplikovat teoretické poznatky na reálné situace. Učni se během těchto výukových bloků učí pracovat především s technikou používanou přímo na pracovištích ŠKODA AUTO. Ve druhém a především v absolventském ročníku jsou učni zařazeni na provozní pracoviště ve ŠKODA AUTO, kde se zdokonalují v dané pracovní náplni a adaptují se na pracovní i sociální podmínky příslušných pracovišť (ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, 2019).

2.3 Metodika spolupráce ŠKODA AUTO a.s. a odborného učiliště jako prostředek k úspěšné pracovní adaptaci absolventů

2.3.1 Nástroje

Spolupráce s odborníky ze ŠKODA AUTO při tvorbě školních výukových plánů

Participace odborníků z praxe na tvorbě školních výukových plánů umožňuje společnosti ŠKODA AUTO propojení vzdělávání s jejími potřebami. V případě, že se zavádí určité nové technologie či trendy ve výrobě, tak společnost může zařadit do výukových plánů svého učiliště práci s těmito technologiemi. To samé platí v případě plánování budoucích personálních potřeb společnosti. Učiliště na to může reagovat otevřením více tříd či podporou studia oborů, které jsou ze strany společnosti požadované.

Průběh spolupráce na tvorbě školních výukových programů:

1. Učiliště přebírá informace z odborných útvarů společnosti ohledně vývoje nových technologií a nových trendů ve výrobních provozech.
2. Aktualizace školních výukových programů dle požadavků ŠKODA AUTO.
3. Realizace výuky nových technologií v rámci teoretické výuky, odborných kurzů a odborného výcviku.
4. Rozvoj odborných kompetencí učňů v rámci odborných praxí přímo ve firmě za přítomnosti odborných instruktorů.
5. Výsledkem celého procesu by měl být plynulý přechod absolventů do firmy a minimalizace adaptačního procesu (Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.,2019).

Instruktor odborné praxe učňů v provozech ŠKODA AUTO

Instruktoři plní nezastupitelnou roli v rámci celkového odborného vzdělávání a adaptace na práci v prostředí společnosti. Momentálně jich v Mladé Boleslavi působí 427 na 195 odborných pracovištích.

Profil instruktora odborné praxe:

- zaměstnanec ŠKODA AUTO a odborník v dané profesi se zkušenostmi a praxí, orientuje se v tematických plánech daného oboru,

- řídí učební činnost učně na pracovišti, předává odborné dovednosti a zkušenosti,
- vede k zodpovědnosti a samostatnosti, ale zároveň dohlíží na práci učně a dodržování technologických postupů,
- motivuje a působí výchovně – dohlíží na docházku,
- vypracovává pravidelné hodnocení odborné praxe, které má vysoký význam pro následné uplatnění absolventa ve ŠKODA AUTO (Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.,2019).

Cíl odborných praxí za přítomnosti odborného instruktora v provozech ŠKODA AUTO:

- zařazovat žáky na praxi do provozů s potenciálem získání pracovního místa,
- prohloubit odborné dovednosti žáků,
- cíleně zvyšovat zodpovědnost žáků,
- adaptovat žáky na reálné podmínky provozních pracovišť,
- zajistit plynulý přechod do zaměstnání po absolvování školy,
- získat nové kvalifikované zaměstnance (Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.,2019).

Kariérové poradenství

Kariérové poradenství je nejvýznamnější činitel v přechodu absolventů mezi učilištěm a ŠKODA AUTO. Komunikuje jak s uční, tak s odbornými útvary, kteří si následně objednávají určitý počet absolventů dle získané odbornosti. Celý tento proces se uskutečňuje metodou PUSH-PULL, kdy se absolventi uchází o místo a odborné útvary si vybírají.

Proces kariérového poradenství pro učně v posledním ročníku:

1. Zařazení hodin kariérového poradenství do výuky.
2. Seznámení učňů závěrečných ročníků s aktuálními prospěchovými kritérii pro absolventy (na základě prospěchu a hodnocení z odborných praxí je absolventům nabídnuta pracovní smlouva na dobu neurčitou či určitou).
3. Přijímání kariérového rozhodnutí učňů k 31.01., kdy se rozhodují, zda půjdou na nástavbové studium nebo se budou ucházet o pozici v jednom z odborných útvarů ve ŠKODA AUTO.

4. Předání informací odborným útvarům ohledně počtu, specializace a prospěchu učňů závěrečného ročníku, kteří chtějí nastoupit do ŠKODA AUTO.
5. Setkání zástupců školy a odborných útvarů týkající se umístování absolventů na pracovní pozice (absolvent se o pozici uchází, odborný útvar si vybírá).
6. Po umístění absolventů se uskutečňují nástupy absolventů na příslušné pozice (Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.,2019).

Všechny výše zmíněné prostředky napomáhají zisku kvalitních pracovníků vzdělaných dle potřeb odborných útvarů ŠKODA AUTO. U pracovníků přicházejících z učiliště ŠA je naprosto **minimalizovaný adaptační proces**, jelikož je v nich od začátků studia posilována sounáležitost s firmou. Dále mají z odborných praxí již rozvinuté odborné kompetence, které při nástupu minimalizují pracovní adaptaci a poněvadž se odborné praxe odehrávají na pracovištích odborných útvarů ŠA, tak je podpořena také sociální adaptace ještě před nástupem na pracovní pozici jako kmenový zaměstnanec (Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.,2019).

2.4 Metodika sběru dat

Sestavení dotazníku

Výzkumným nástrojem pro zjištění úrovně adaptovanosti bylo využito anonymního dotazníkového šetření. Tento hromadný prostředek výzkumu byl zvolen s ohledem na věk, zájem respondentů a jejich časovou vytíženost. Oba dotazníky obsahovaly standardizované uzavřené otázky právě z důvodu rychlého a nenáročného získání dat.

Pro každou skupinu respondentů byla vytvořena jiná varianta dotazníků. U žáků prvních ročníků se jednalo o otázky zaměřené na jejich očekávání, představy, motivaci ke studiu na ŠKODA AUTO a.s., SOUs a jejich plány po absolvování studia. V případě absolventů ŠKODA AUTO a.s., SOUs se jednalo o otázky spojené s úspěšností přípravy k výkonu pracovních povinností v příslušném prostředí, neboli k celkové adaptaci.

Hlavní výzkumné otázky

- Prozkoumání očekávání, představ, plánů po studiu a motivace ke studiu na ŠKODA AUTO a.s. SOUs.

Na základě výsledků dotazníkového šetření zanalyzovat plány žáků prvního ročníku pro přesun do ŠKODA AUTO a.s., na vysokou školu nebo do jiné společnosti. V souvislosti s přesunem prozkoumat také jejich očekávání a představy od studia a aktivit vyplývajících ze spojení mezi učilištěm a společnostmi.

- Zjištění efektivity popsané metodologie spolupráce mezi ŠKODA AUTO a.s., SOUs a ŠKODA AUTO a.s. za účelem minimalizace adaptace při přestupu ze vzdělávacího zařízení do zaměstnání.

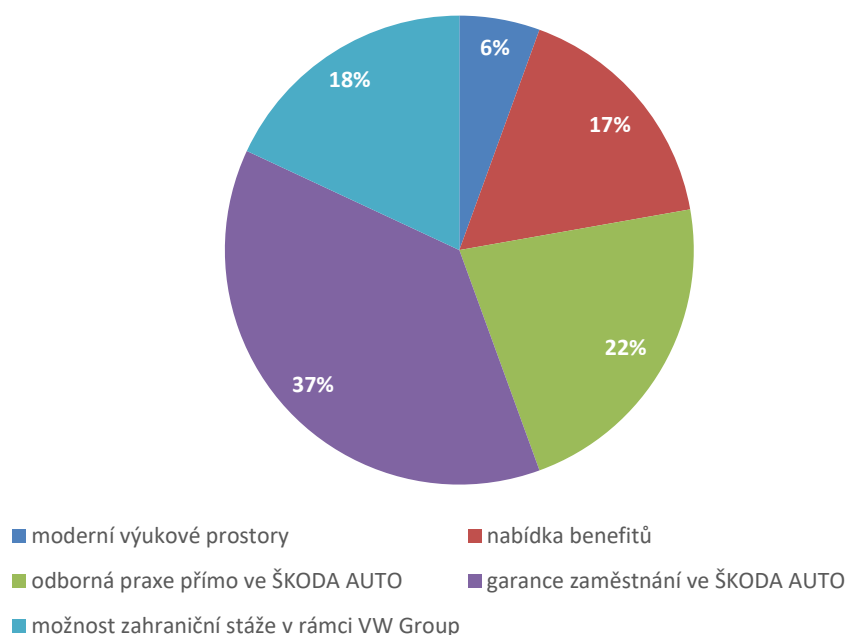
V rámci výsledků dotazníkového šetření pro absolventy prozkoumat efektivitu spojení učiliště a ŠKODA AUTO a.s.. Zanalyzovat jednotlivé složky související s adaptací na pracovní činnost, prostředí, sociální vztahy a komunikací na pracovišti.

2.5 Sběr dat a jejich vyhodnocení

Sběr dat byl realizován u žáků prvního ročníku a absolventů ŠKODA AUTO a.s., Středního odborného učiliště strojírenského. Dotazování se zúčastnilo 39 absolventů a 72 žáků prvního ročníku. Pro každý z ročníků byl vytvořen jiný dotazník. U žáků prvního ročníku by měl prozkoumat základní informace o jejich nástupu na školu, očekávání a plánech po studiu. V případě absolventů by dotazník měl mít vypovídací hodnotu týkající se naplnění jejich očekávání, připravenosti na odbornou práci a adaptace na práci a prostředí. Sběr dat byl prováděn za pomoci kariérní poradkyně ze SOUs, ŠKODA AUTO v říjnu a listopadu 2019. Četnost jednotlivých odpovědí respondentů byly analyzovány a přepracovány do následujících grafů.

2.5.1 Vyhodnocení dotazníků pro 1.ročník SOUs, ŠKODA AUTO a.s.

Proč jste se rozhodl/a pro studium právě na SOUs, ŠKODA AUTO a.s.?



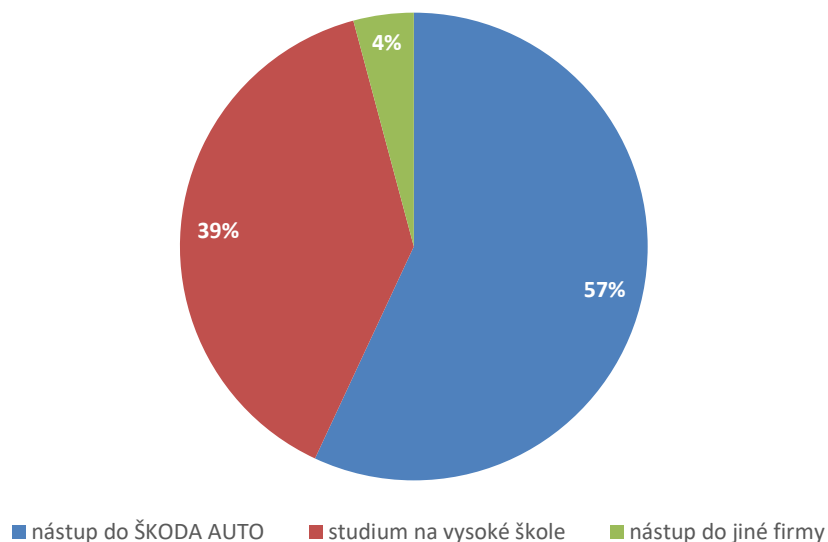
Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

Obr. 1 Důvody výběru studia na ŠKODA AUTO a.s., SOUs

Z odpovědí na první otázku lze vyčíst, že největší motivací pro nástup na SOUs, ŠKODA AUTO a.s. pro žáky prvního ročníku byla garance zaměstnání ve ŠA. Zároveň pro značnou část žáků byla motivací odborná praxe ve ŠA. Dále takřka stejný počet označil za podnět k rozhodnutí ke studiu na SOUs, ŠA nabídku benefitů

a možnost zahraniční stáže v některém z výrobních podniků VW Group. Nejméně žáci volili moderní výukové prostory. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že téměř 60 % žáků nastoupilo na SOUs především kvůli propojení se ŠA.

Jaké jsou Vaše další plány po absolvování SOUs, ŠKODA AUTO a.s.?

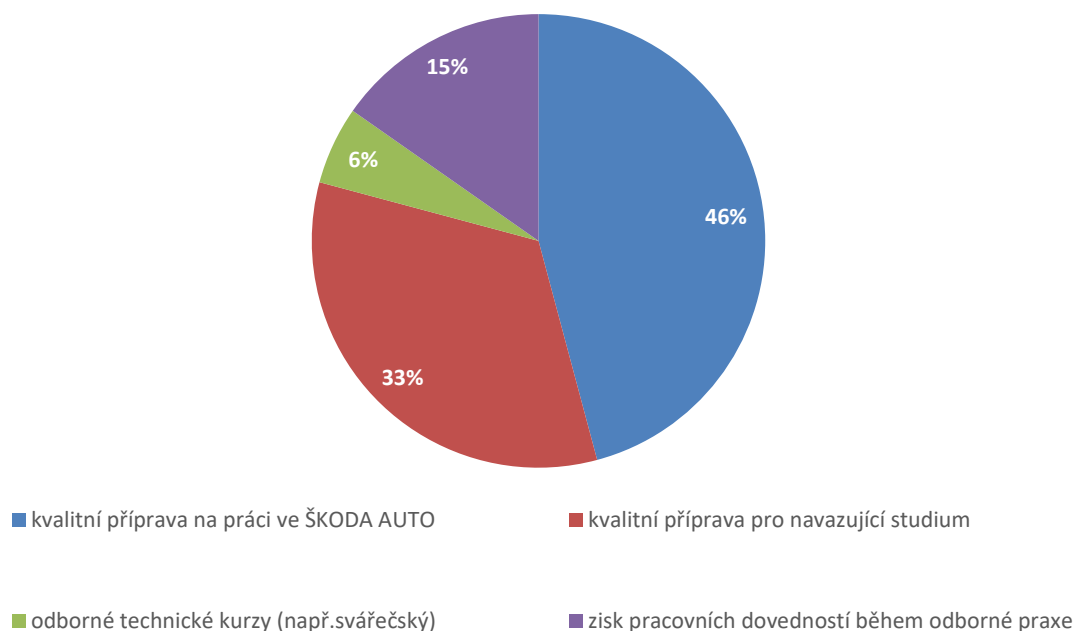


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. 2 Plány po absolvování ŠKODA AUTO a.s., SOUs

Z grafu popisujícího výsledky plánů žáků po absolvování SOUs vyplývá, že více než polovina žáků by chtěla nastoupit do ŠA. Více než třetina žáků by ráda pokračovala ve studiu na vysoké škole a pouze tři žáci uvažují o nástupu do jiné společnosti.

Jaká jsou Vaše očekávání od studia na SOUs, ŠKODA AUTO a.s.?

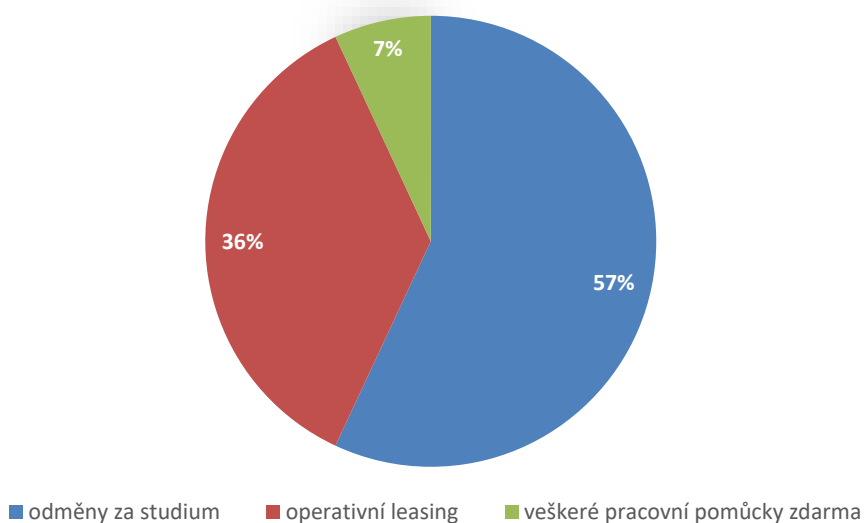


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. 3 Očekávání od studia na ŠKODA AUTO a.s., SOUs

Z grafu mapujícího očekávání žáků od studia je patrné, že takřka polovina žáků očekává především kvalitní přípravu na jejich budoucí práci ve ŠA. Třetina žáků označila jako své očekávání kvalitní přípravu pro navazující studium. Zde lze vidět provázanost s předchozím grafem, kdy velmi podobné množství žáků vyjádřilo, že jejich plánem je nástup na vysokou školu. Dále z grafu lze vyčíst, že 15 % žáků očekává především zisk pracovních dovedností a zkušeností během odborné praxe. 6 % žáků se těší hlavně na odborné technické kurzy, kde si například mohou osvojit svářeni.

Který z uvedených školních benefitů Vás nejvíce zaujal?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. 4 Benefit studia na ŠKODA AUTO a.s., SOUs

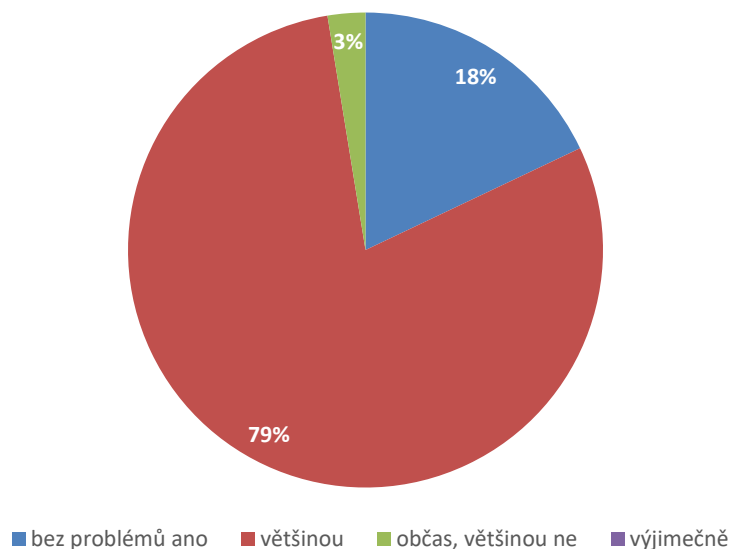
Poslední otázka se vztahuje na benefity, které SOUs, ŠKODA AUTO nabízí. Necelých 60 % žáků oceňuje hlavně peněžní odměny za dobré studijní výsledky a práci na odborné praxi. 36 % žáků zaujal benefit v podobě zvýhodněného operativního leasingu a pouhých 7 % žáků jako benefit preferuje pracovní pomůcky zdarma.

Z výsledků všech otázek lze konstatovat, že více než polovina žáků preferuje po absolvování učiliště nastoupit do ŠA, což lze potvrdit i podobným počtem odpovědí z otázek na důvody zvolení školy a očekávání od studia, kdy studenti volili odpovědi posilující přestup z učiliště do ŠA. Mezi 35 % a 40 % žáků by rádo pokračovalo po absolvování ve studiu, co je taktéž potvrzeno v odpovědích týkajících se kvalitní přípravy na studium. Lze také spekulovat o vypovídající hodnotě dotazu na benefity, kde by mohla být spojitost mezi žáky, kteří odpovídali pro práci ve ŠA a žáky zaujatých především benefitem peněžních odměn.

Na závěr prvního dotazníku je nutné zmínit fakt, že se dotazníkové šetření uskutečnilo v měsíci říjnu a listopadu, kdy je pro žáky prvního ročníku stále ještě vše nové a tedy dosti možné, že se jejich názory a postoje během studia v určitých směrech změní.

2.5.2 Vyhodnocení dotazníku pro absolventy SOUs, ŠKODA AUTO a.s.

Umožňují Vám praktické dovednosti a zručnost získané na učilišti vykonávat pracovní činnosti na Vašem pracovišti?

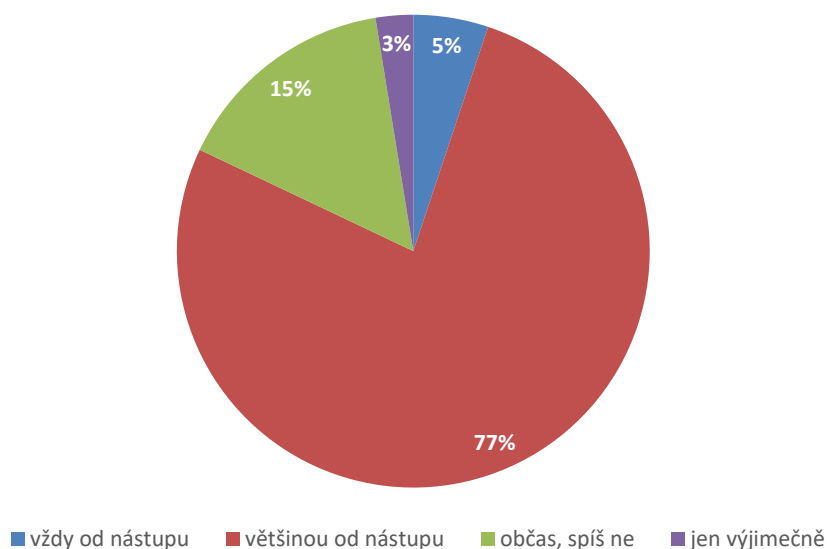


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. 5 Praktické dovednosti a zručnost absolventů

Tato otázka znázorňuje pocit absolventů učiliště ohledně úrovně získaných praktických dovedností, a zda jim umožňují vykonávat jejich práci. Necelých 80 % absolventů odpovídalo „většinou“. 18 % odpovídalo „bez problémů ano“ a pouze jediný absolvent vypověděl, že mu získaný praktický základ z učiliště většinou nestačí.

Orientujete se v pojmech při odborné komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

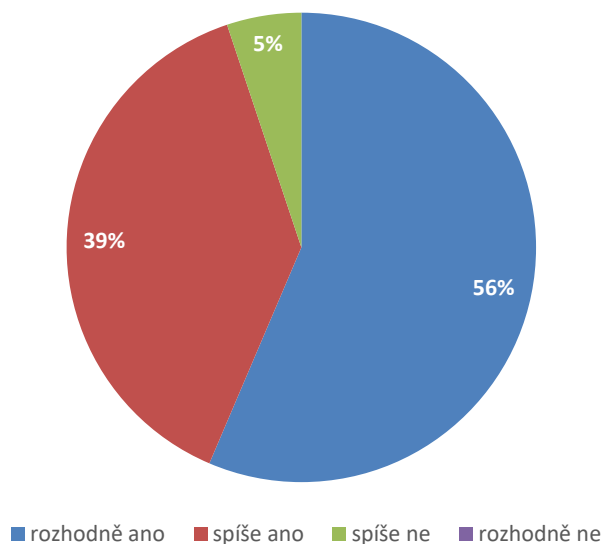


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. 6 Odborná komunikace absolventů

Jelikož názvosloví a terminologie je ve ŠA unikátní, což je známá věc, tak učiliště musí absolventy zároveň kvalitně připravit na odbornou komunikaci se spolupracovníky. Opět necelých 80 % absolventů odpovědělo, že se v odborné komunikaci vyznají od prvního nástupu na pracoviště. Zároveň na tuto otázku odpovědělo 15 % absolventů „občas, spíše ne“, což není nezanedbatelný počet.

Pomohlo Vám studium a průběžná odborná praxe k hladké adaptaci na novou pracovní pozici?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. 7 Adaptace absolventů

Více než polovina absolventů rozhodně pocítila odbornou praxi a studium na učilišti jako velmi podpůrné aspekty pro následnou adaptaci na pracovišti. Necelých 40 % odpovědělo zároveň kladně, ale v podpoře k hladké pracovní adaptaci ještě vidí prostor ke zlepšení. Dále 5 % absolventů odpovědělo, že jim metodika učiliště a ŠA na minimalizaci adaptačního procesu spíše nepomohla.

V rámci empirické části byla popsána metodologie spolupráce mezi ŠKODA AUTO a.s., SOUs a ŠKODA AUTO a.s.. Následně byl proveden průzkum u studentů prvních ročníků učiliště, u kterých byla zjišťována očekávání, plány po studiu a motivace ke studiu na učilišti. Druhý dotazník analyzoval efektivitu spolupráce mezi SOUs a ŠKODA AUTO a.s. vedoucí k hladkému přesunu absolventů na pracovní činnost a minimalizaci adaptace.

Závěr

V rámci teoretických východisek byly představeny jednotlivé přístupy k pracovní a sociální adaptaci. Práce dále detailně rozpracovává průběh řízení adaptačního procesu, který je stěžejní pro úspěšnou adaptaci zaměstnanců na příslušnou pracovní činnost, sociální prostředí a firemní kulturu. Efektivní průběh adaptačního procesu pomáhá společnostem ušetřit nemalé finanční prostředky spojené s fluktuací pracovníků. Jedním z nástrojů pro kvalitní pracovní a sociální adaptaci je spolupráce společností se školami, kdy se studenti seznamují s pracovním prostředím, pracovní činností a především firemní kulturou již během jejich studia. Právě toto spojení firmy a vzdělávacího zařízení bylo zvoleno pro výzkum v empirické části.

Hlavním cílem empirické části bylo prozkoumat metodiku přechodu a adaptace absolventů ŠKODA AUTO, SOUs do zřizovatelské společnosti ŠKODA AUTO. Za pomoci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se absolventi bez větších komplikací stávají plnohodnotnými členy pracovních skupin a taktéž se adaptují na práci. Těchto kladných výsledků je dosahováno především díky kvalitní spolupráci mezi SOUs a ŠKODA AUTO. Nejdůležitějšími instrumenty používanými k podpoření hladkého přechodu a minimalizaci adaptačního procesu jsou kariérové poradenství, odborná praxe přímo na pracovištích ŠA za přítomnosti odborných instruktorů a spolupráce učiliště s odborníky ze ŠA na školních výukových plánech.

Z dotazování žáků prvních ročníků je zřejmé, že více než polovina jich plánuje po absolutoriu nastoupit do ŠA. 35–40 % žáků plánuje pokračovat v navazujícím studiu a 5 % žáků zatím nemá představu nebo by chtělo pracovat v jiné firmě. Je však nutné zmínit, že dotazování probíhalo bezprostředně na začátku prvního ročníku, kdy je pro žáky stále ještě vše nové a v průběhu studia se jejich názory ještě mohou změnit.

Po vyhodnocení průzkumu mezi absolventy a komplexní metodiky spolupráce mezi SOUs a ŠA je nutné toto spojení vyzdvihnout. Metodika je na vysoké úrovni a zároveň je neustále zlepšována dle nových trendů a potřeb obou institucí.

Z odpovědí dotazníkového šetření je patrné, že většina absolventů je spokojená s praktickou přípravou na práci, zároveň také oceňují podpůrné nástroje na minimalizaci adaptačního procesu a k hladkému přechodu z učiliště na pracoviště.

Avšak prostor ke zlepšení lze určitě najít v případě přípravy na odbornou komunikaci se spolupracovníky, která je obtížná na porozumění. Ve ŠA se vyvíjí již od samých počátků slang týkající se odborné komunikace a pro nově příchozí může být tomuto názvosloví v počátcích velmi náročné porozumět. Jako doporučení na snížení počátečních problémů s odborným dorozumíváním by tato práce navrhovala vznik jednoduchých slovníků s odbornými názvy ve slangu ŠA přeložené do standardní odborné terminologie. Tyto slovníky by noví zaměstnanci obdrželi v rámci nástupního balíčku a mohli by se připravit na nesnáze vznikající z neporozumění odborné terminologii používané v ŠA. Příprava na tyto možné komplikace by ještě urychlila a zkvalitnila adaptační proces nejen absolventů, ale i nových zaměstnanců.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. ISBN 9780749474126.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-11-11]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠKODA AUTO a.s., *Střední odborné učiliště strojírenské* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-11-11]. Dostupné z: <https://www.sou-skoda.cz/>

Seznam obrázků

Obr. 1 Důvody výběru studia na ŠKODA AUTO a.s., SOUs	31
Obr. 2 Plány po absolvování ŠKODA AUTO a.s., SOUs	32
Obr. 3 Očekávání od studia na ŠKODA AUTO a.s., SOUs	33
Obr. 4 Benefity studia na ŠKODA AUTO a.s., SOUs	34
Obr. 5 Praktické dovednosti a zručnost absolventů	35
Obr. 6 Odborná komunikace absolventů	36
Obr. 7 Adaptace absolventů	37

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro studenty 1.ročníku 43

Příloha 2 Dotazník pro absolventy..... 44

Příloha 1 Dotazník pro studenty 1.ročníku

Dotazník pro studenty 1.ročníku SOUs, ŠKODA AUTO a.s.

Proč jste se rozhodl/a pro studium právě na SOUs, ŠKODA AUTO a.s.?

- moderní výukové prostory
- nabídka benefitů
- odborná praxe přímo ve ŠA
- garance zaměstnání ve firmě
- možnost zahraniční stáže v rámci VW Group

Jaké jsou Vaše další plány po absolvování SOUs, ŠKODA AUTO a.s.?

- nástup do ŠKODA AUTO a.s.
- studium na vysoké škole
- nástup do jiné firmy

Jaké jsou Vaše očekávání od studia na SOUs, ŠKODA AUTO a.s.?

- kvalitní příprava na práci ve ŠKODA AUTO a.s.
- kvalitní příprava pro navazující studium
- odborné technické kurzy (např. svářečský)
- získání pracovních zkušeností během odborné praxe

Který z uvedených školních benefitů Vás nejvíce zaujal?

- odměny za studium
- operativní leasing
- veškeré pracovní pomůcky zdarma

Příloha 2 Dotazník pro absolventy

Dotazník pro absolventy SOUs, ŠKODA AUTO a.s.

Umožňují Vám praktické dovednosti a zručnost získané na učilišti vykonávat pracovní činnosti na Vašem pracovišti?

- bez problémů ano
- většinou
- občas, většinou ne
- výjimečně

Orientujete se v pojmech při odborné komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

- vždy od nástupu
- většinou od nástupu
- občas, spíše ne
- jen výjimečně

Pomohlo Vám studium a průběžná odborná praxe k hladké adaptaci na novou pracovní pozici?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martin Šanda		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Adaptace absolventů odborných učilišť na pracovní činnost		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce prozkoumává úspěšnost minimalizace adaptačního procesu absolventů ŠKODA AUTO a.s., SOUs při posunu na pracovní pozici ve ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je zjistit jaké metody jsou k minimalizaci používány a do jaké míry jsou účelné. Práce se detailně zabývá průzkumem využívané metodiky. V případě nalezení určitých nedostatků práce navrhne konkrétní doporučení na zlepšení. Výzkum je realizován pomocí dotazníkového šetření u žáků prvního ročníku a absolventů pracujících v ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Pracovní a sociální adaptace, absolvent, odborné učiliště, odborná praxe, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Martin Šanda		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Adaptation of vocational school graduates to work		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The thesis examines minimization success rate of adaptation process of vocational school ŠKODA AUTO a.s. graduates during their promotion to ŠKODA AUTO a.s. The purpose of the thesis is to identify the methods used for minimization and their usefulness. In detail, the thesis deals with the research of used methodology. In case of finding some shortcomings, the thesis will suggest specific recommendation of improvement. The research was conducted by using questionnaires completed by students of the first year and graduates working in ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KEY WORDS	Work and social adaptation, graduate, vocational school, professional practice, ŠKODA AUTO a.s.		