

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Pavel Umáčený**

**Rozvoj firemní kultury jako součást personální práce  
se zaměřením na adaptační proces v organizaci  
ŠKODA AUTO a. s.**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2012-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Pavel Umáčený**

**Corporate culture development as part of human  
resources work focusing on the adaptation process in  
the organization of ŠKODA AUTO a. s.**

Prague 2015

The Bachelor thesis work supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:

Pavel Umáčený

.....  
podpis

## **Poděkování**

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu bakalářské práce PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc. za poskytnutí cenných rad a vedení během tvorby bakalářské práce. Rád bych rovněž poděkoval zaměstnancům firmy ŠKODA AUTO Mladá Boleslav za spolupráci při dotazníkovém šetření a poskytnutí veškerých podkladů potřebných pro vypracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury, jako součástí personální práce se zaměřením na adaptační proces. Adaptační proces je jedním ze základních stavebních prvků při rozvoji lidského kapitálu, který má v dnešní době zásadní význam pro úspěšnost organizace.

Cílem této bakalářské práce je na základě výsledků empirického šetření současného stavu zhodnotit efektivitu adaptace nových zaměstnanců v organizaci ŠKODA AUTO a.s. K naplnění cílů práce byl proveden kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření.

Výsledkem bakalářské práce jsou doporučení a potřebné návrhy pro zvýšení efektivitu adaptačního procesu. Tyto změny by měly zajistit zlepšení daného procesu a zároveň zkrácení doby zpracování na požadovaný časový úsek.

## **Klíčová slova**

Adaptace, adaptační plán, adaptační proces, firemní kultura, kultura, organizace, organizační kultura, zaměstnanec.

## **Annotation**

This thesis engages on the issue of corporate culture, focusing on the adaptation process as part of the human resources work. The adaptation process is one of the basic elements in the development of human capital, which nowadays is crucial to the success of the organization.

The aim of this thesis is based on the results of an empirical survey of the current situation to assess the effectiveness of adaptation of new employees in the organization of ŠKODA AUTO a.s. The work has been carried out in the form of quantitative research survey in order to meet its objectives.

Results of this thesis are recommendations and suggestions needed to increase the effectiveness of the adaptation process. These changes should ensure an improvement of the process and at the same time truncate the time required for the time interval.

## **Key words**

Adaptation, adaptation plan, adaptation process, corporate culture, culture, employee, organization, organizational culture.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 POJETÍ FIREMNÍ KULTURY V ODBORNÉ LITERATUŘE .....</b>	<b>10</b>
1.1 Definice firemní kultury.....	11
1.2 Význam firemní kultury.....	13
1.3 Prvky firemní kultury .....	15
1.4 Zdroje firemní kultury .....	19
<b>2 ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY V PERSONÁLNÍ PRÁCI.....</b>	<b>22</b>
2.1 Proces socializace pracovníka .....	23
2.2 Adaptační proces .....	27
2.3 Efektivita adaptace – kritéria .....	31
2.4 Shrnutí metodologické části .....	32
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b>	
<b>3 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANŮ V ORGANIZACI ŠKODA AUTO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Cíl práce a hypotézy .....	34
3.2 Charakteristika organizace .....	35
3.3 Použitá metodologie .....	37
3.4 Popis vybraného vzorku .....	40
3.5 Časový harmonogram.....	41
3.6 Analýza výsledků šetření .....	42
3.7 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu .....	66
3.8 Návrhy a doporučení pro danou organizaci.....	68
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Sílící konkurence v oblasti průmyslových podniků nás neustále nutí k zamyšlení, zda jsou veškeré vstupní zdroje využívány co nejefektivněji. Produktivita práce, kterou organizace dosahuje, následně vyjadřuje, jak jsou tyto zdroje využívány. Nejedná se přitom pouze o úroveň využívaných technologií, ale v poslední době stále více upřednostňovaný lidský kapitál. O zaměstnancích už se zdaleka nehovoří jen jako o lidských zdrojích, stále častěji se používá výraz lidský kapitál. To samo o sobě vyjadřuje, jakou důležitost věnují organizace zaměstnancům a jejich rozvoji. Důležitým prvkem při rozvoji zaměstnanců je samotný start pracovního života a ten je pevně spojen s adaptací a adaptačním procesem. Již v samotném začátku adaptačního procesu se zaměstnanci setkávají s další důležitou oblastí a tou je firemní kultura. Firemní kultura je součástí každé firmy a její síla výrazně promlouvá do výkonnosti organizace.

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku firemní kultury, jako nedílné součásti personální práce, která výrazně ovlivňuje adaptační proces. Adaptační proces je jedním ze základních stavebních prvků pro rozvoj lidského kapitálu, který má v dnešní době zásadní význam pro úspěch organizace. V tomto kontextu je nutné na tuto problematiku nahlížet a věnovat ji potřebnou pozornost.

Cílem této bakalářské práce je na základě výsledků empirického šetření současného stavu zhodnotit efektivitu adaptace nových zaměstnanců v organizaci ŠKODA AUTO a.s. K naplnění cílů práce byl proveden kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření. Práce je strukturována na dvě části, kde metodologická část práce předkládá teoretická východiska pro zpracování části empirické.

Metodologická část se zabývá seznámením s terminologií firemní kultury analytickým pohledem na odbornou literaturu. Vymezuje východiska k odborným pojmům, analyzuje definice firemní kultury předních autorů, porovnává názory na význam, prvky a zdroje firemní kultury, uvedené v odborné literatuře. V další části je vymezeno teoretické východisko organizace adaptačního procesu, včetně seznámení s procesem socializace pracovníka pomocí tzv. socializačního modelu, ze kterého je vyzdvihnout adaptační proces. Tento proces má zásadní vliv na začlenění nových zaměstnanců do organizace. Důležitým prvkem metodologické části je rovněž vymezení pojmu efektivita adaptace, protože prostřednictvím vyhodnocení efektivity se adaptační proces stává měřitelným.



Empirická část bakalářské práce je zaměřena na adaptační proces ve vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. a hodnocení jeho efektivity. Pro poznání sledovaných veličin potřebných ke zjištění stanovených cílů byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Závěr práce obsahuje doporučení a návrhy pro zvýšení efektivity adaptačního procesu.

# METODOLOGICKÁ ČÁST

## 1 POJETÍ FIREMNÍ KULTURY V ODBORNÉ LITERATUŘE

Tato kapitola se zabývá seznámením s terminologií firemní kultury analytickým pohledem odborné literatury. Vymezuje východiska k odborným pojmům, analyzuje definice firemní kultury předních autorů, porovnává názory na význam, prvky a zdroje firemní kultury, uvedené v odborné literatuře.

Firemní kultura je pojem, kterým se zabývá mnoho autorů. Někteří používají pojem firemní kultura, někteří uvádějí organizační kultura a někteří dokonce podniková kultura. Proč tomu tak je popisují výstižně ve své knize Lukášová a Nový, když uvádějí, že v anglicky psané zahraniční literatuře je nejfrekventovanějším pojmem organizační kultura, méně často je pak používán pojem podniková nebo firemní kultura. Místo toho v české odborné literatuře se používají všechny tři termíny. Důvodem je patrně skutečnost, že zatímco u nás je daná problematika studována v kontextu managementu a vztahována převážně k řízení podniku, v zahraničí je organizační kultura studována v kontextu „organizačního chování“ jako disciplíny, syntetizující poznatky sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky a zkoumána ve vztahu k neziskovým organizacím.<sup>1</sup>

Dalším z mnoha autorů zabývajících se firemní kulturou je např. Kalnický. Pohled na firemní kulturu popisuje z pohledu úřadu, instituce, hospodářské organizace, firmy, podniku jako útvaru nejen ekonomického, ale také společenského a kulturního. Tím se dostává k výrazům kultura instituce, kultura organizace nebo firemní kultura. Ve své publikaci se na rozdíl od jiných autorů rozhodl pro výraz firemní kultura a to zejména proto, že považuje firemní kulturu za určitý firemní styl, kterým se firma nebo instituce projevují navenek. Ukazují vnější funkce firmy, představují vnější vystupování vůči svému okolí, zákazníkům a partnerům. Ve vnitřním kontextu vyjadřují interní přístup ke svým zaměstnancům, týmové práci, hodnotového systému a ke způsobu vedení instituce.<sup>2</sup>

Z historického hlediska je firemní kultura poměrně mladou disciplínou. Samotný termín „kultura“ měl v dávné historii zemědělský význam, neboť znamenal zušlechťování půdy. V novodobé historii už je pojímána kultura jako zdokonalování

---

<sup>1</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 21. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>2</sup> KALNICKÝ, J. *HRM Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7329-300-0.

lidských schopností a vlastností. Dnes se dá kultura vyjádřit jako celkový způsob života charakteristický pro určitou skupinu lidí. První zmínky o pojmu „firemní kultura“ se v anglicky psané odborné literatuře objevily v průběhu 60. let 20. století, ale k výraznějšímu zájmu o problematiku spojenou s firemní kulturou došlo až v průběhu 80. let. Většina autorů se shoduje, že toto období má zásadní vliv na další rozvoj disciplíny zabývající se firemní kulturou. Význam tvrzení podporuje např. Hofstede, který uvádí, že na začátku osmdesátých let jsou organizační a podnikové kultury považovány za módní témata. V té době začala být v literatuře o managementu popularizována představa, že výtečnost organizace je v tom, jak se její členové naučili shodně myslet, cítit a konat.<sup>3</sup>

## 1.1 Definice firemní kultury

Stejně jako existuje velké množství definic vyjadřující samotnou kulturu, tak i firemní kulturu popisuje většina předních autorů různými způsoby. Všechny mají ale velmi podobný význam. O různorodosti pohledů jednotlivých autorů na firemní kulturu svědčí rozmanitost názorů, kdy ji přední autoři definují jako:

- *„Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a vykonávané práci“<sup>4</sup>.*
- *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“<sup>5</sup>.*
- *„Jde tedy o filozofii – souhrn představ pro typické pozorovatelné jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců vůči sobě i zákazníkům“<sup>6</sup>.*

---

<sup>3</sup> HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, s. 37. ISBN: 80-86131-70-X.

<sup>4</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 13. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>5</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004, s. 9. ISBN: 80-7357-046-7.

<sup>6</sup> KALNICKÝ, J. *HRM Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, s. 39. ISBN 978-80-7329-300-0.

- „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“<sup>7</sup>.
- „Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“<sup>8</sup>.
- „Kulturu tedy nelze chápat ve smyslu: špatná kultura, dobrá kultura. Kultura představuje soubor norem, hodnot, přesvědčení, která nejsou nikde písemně dána, ale lidé se podle nich chovají. Vzhledem k tomu, že hovoříme o firmě, vyjadřují lidé svým chováním, jak přistupují k vykonávání práce“<sup>9</sup>.
- „Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“<sup>10</sup>.
- „Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“<sup>11</sup>.
- „Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře“<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 199. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>9</sup> CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 38. ISBN: 80-247-1389-6.

<sup>10</sup> SCHEIN, E. In: LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>11</sup> DENISON, D. R. In: LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s.108 . ISBN: 80-85839-09-1.

Z výše uvedených definic vyplývá, že firemní kultura se týká řady abstraktních pojmů, které existují v organizaci jako celku, nebo nějaké její části. Tyto pojmy však nemusí být v organizaci definovány, přesto mají vliv na chování a postoje pracovníků. I přes skutečnost, že přesnou exaktní definici formulovat pro firemní kulturu nelze, dá se z převážné většiny interpretací poskládat určitý přehled nejdůležitějších parametrů, kterými se dá pojem firemní kultura definovat. Podobné shrnutí uvádí Lukášová s Novým, kteří popisují výstižně organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.<sup>13</sup>

## 1.2 Význam firemní kultury

Firemní kultura nezačíná a nekončí pouze u formulování jakési vize. Firemní kultura také není pouze správné chování, etické kodexy a pracovní pořádek. Počítá se do ní každodenní život a také chování manažerů. Mezi nejdůležitější složku firemní kultury patří podle většiny zaměstnanců komunikace a motivace. Nejmenší důležitost je naopak přisouzena definování firemní kultury a její formování.

Významem firemní kultury pro podniky se zabývá mnoho autorů, někteří upozorňují na vliv v oblasti výkonnosti organizace, jiní poukazují na vliv z hlediska personálního řízení, další například na řešení multikulturní problematiky v nadnárodních společnostech. Jedním z autorů je Barták, který se domnívá, že mezi firemní kulturou a výkonností podniku je určitá závislost. Pokud firemní kultura odpovídá charakteru organizace a zaměstnanci ji sdílejí, projevuje se to pozitivně na jejich vztahu k práci, profesním chování a jednání. Výkonnost organizace se následně zlepšuje. Pokud ovšem firemní kultura neodpovídá potřebám a možnostem organizace či zaměstnanců stává se spíše zátěží nebo překážkou.<sup>14</sup>

S touto ideou souhlasí i Bělohávek, ale zároveň se více zaměřuje spíše na multikulturní aspekty v oblasti firemní kultury. Na příkladu studie nadnárodní společnosti působící ve 40 zemích světa popisuje vliv národních kultur na pobočky v jednotlivých zemích. Jazyková a kulturní blízkost některých zemí se ukazuje v některých případech jako pozitivní, jinde tomu tak ovšem není. Přes zmiňované

---

<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>14</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 22. ISBN 978-80-7452-020-4.

zahraniční zkušenosti se dostává též k českým podnikům. Výborně vystihuje některé neduhy českých manažerů nadnárodních společností, kteří ve snaze zalíbit se a uspět, napodobují chování zahraničních manažerů. Domnívají se, že je to chování, které odpovídá ideální kultuře celého západního světa.<sup>15</sup> V našich podnicích se však jedná o chování, které bývá zaměstnanci považováno za špatné a negativně se odráží na vnitřním klimatu firmy.

Význam firemní kultury jako významné složky pro fungování podniku popisuje Hofstede. Na příkladu holandské továrny podnikající v oblasti chemického průmyslu. Továrna má šedesátiletou tradici a hodnoty firemní kultury se předávají po generace. Velký vliv na vnitřní klima v podniku měl výrobní program, po produktech firmy byla velká poptávka a ta převyšovala nabídku. Produkty se neprodávaly, byly rozdělovány. Zákazník musel být zdvořilý, když chtěl, aby se na něho zboží dostalo. V takovém podniku se peníze vydělávaly velice snadno. Tomu odpovídalo i řízení firmy, styl vedení byl paternalistický. Starý generální ředitel každé ráno procházel továrnou a s každým koho potkal, si potřásl rukou. To je bráno velmi pozitivně mezi zaměstnanci. Firma byla brána jako prestižní zaměstnavatel. Pravidla chování nebyla nikde sepsána, neexistoval žádný firemní etický kodex, přesto byl podnik ukázkou vysoké úrovně firemní kultury. Zaměstnanci bez nutnosti svázat své vystupování a jednání nějakými psanými pravidly dodržovali ustálené formy chování jako např. vyhýbání se konfliktům a přímým střetům, krytí omylů druhých, loajalitu, přátelské vztahy, skromnost a dobrosrdečnou spolupráci. Významnou roli v této firmě však hrála téměř nulová konkurence, štěstí na produktovou řadu. To vše vedlo k tomu, že na firmu nepůsobil žádný vnější tlak. Firma se po desetiletí mohla věnovat rozvoji firemní kultury bez ohledu na okolní prostředí. V dnešní době je firma pod tlakem konkurence, její produkty již nejsou na trhu dominantní. Navíc místní úřady zpřísnily pravidla pro podnikání v chemickém průmyslu s ohledem na ochranu životního prostředí. Firma je nucena přijmout i nepopulární kroky k udržení výroby. I zde se však snaží postupovat velice citlivě, dle zažitých zvyklostí. Nicméně vyspělost firemní kultury se tím samozřejmě snižuje.<sup>16</sup>

Jak důležité je pracovat se změnami při rozvoji firemní kultury zdůrazňuje mnoho autorů. Velmi výstižně to popisuje Barták, jenž uvádí: *„Důležité je i v oblasti rozvoje firemní kultury flexibilně reagovat na změny. Co fungovalo dříve, nemusí fungovat v budoucnu. Nostalgické lpění na tom, co se osvědčilo v minulosti, ale*

---

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 114. ISBN: 80-85839-09-1.

<sup>16</sup> HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, s. 213. ISBN: 80-86131-70-X.

v současnosti je přežilé, by bylo brzdou z hlediska budoucího vývoje. Je tedy třeba se oprostit od všeho, co je nefunkční a podporovat pozitivní změny“<sup>17</sup>. V dnešní době, kdy nejčastějším jevem, který ovlivňuje podniky, jsou změny, je právě pohled na rozvoj firemní kultury jako na nástroj k překonání těchto jevů. Změny k současné době prostě patří, nezáleží na tom, zda se jedná o změny politické, ekonomické, změny trhu nebo například nutnost změnit produktovou řadu. Úspěšnost podniku se projevuje právě tím, jak je schopen na změny zareagovat a rozvoj firemní kultury je velice důležitý prvek podniku, který má firma k dispozici pro překonání změn.

### 1.3 Prvky firemní kultury

Základní stavební komponenty firemní kultury jsou v odborné literatuře vyjadřovány pojmem „prvky firemní kultury“. Setkat se můžeme s různým rozdělením a tříděním prvků. Například třídění prvků firemní kultury dle pojetí E. H. Scheina se stalo zásadním východiskem pro další autory. Jedním z autorů, který rozvíjí Scheinovo rozdělení je Bělohlávek, který ve své publikaci potvrzuje rozčlenění na tři základní prvky, které to jsou, ukazuje obrázek 1.<sup>18</sup> Přestože Lukášová a Nový vychází také ze Scheinova modelu organizační kultury a shodují se na počtu tří základních prvků, jsou prvky popsány jinými výrazy, jak je vidět na obrázku 2.<sup>19</sup>

Obrázek 1: Prvky kultury - Bělohlávek



Zdroj<sup>20</sup>

<sup>17</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 23.

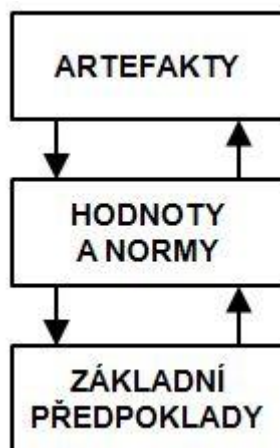
ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 110. ISBN: 80-85839-09-1.

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 26. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 111. ISBN: 80-85839-09-1.

Obrázek 2: Prvky kultury - Lukášová, Nový



Zdroj<sup>21</sup>

Po důkladném rozboru rozdílných výrazů však lze konstatovat, že vyjadřují téměř identickou podstatu, což potvrzuje i členění těchto prvků na další podskupiny prvků, které se rovněž prolínají průřezem pohledů většiny předních autorů zabývajících se problematikou firemní kultury. Převážná část autorů také uvádí, že je velmi obtížné se shodnout na jednoznačné definici a jednoznačném členění prvků firemní kultury. Proto je lepší pro výklad prvků firemní kultury využít názory většiny předních autorů. Jednotlivé prvky firemní kultury lze tedy charakterizovat následovně:

- Do první skupiny patří **výtvoř**. Podle Bělohlávka definované jako: „*projevy, které můžete vidět slyšet a cítit. Jsou to všechny zjevné projevy kultury – výrobky, pracovní prostředí technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historiky z dějin organizace, pyšně zarámovaný a vyvěšený seznam hodnot organizace atd. Výtvoř jsou snadno viditelné, tím těžší je však vysvětlit jejich smysl*“<sup>22</sup>. Podobně vystihuje první skupinu prvků firemní kultury Schein, který použil výraz **artefakty**. Zároveň uvádí, že zahrnují všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá. Lze je snadno zpozorovat a popsat, ovšem jejich význam není příliš jednoznačný a bez jakýchkoli hlubších znalostí je lze rovněž těžce interpretovat. Tato definice nejlépe vystihuje první skupinu prvků firemní kultury. Zkráceně ji lze formulovat jako povrchovou a nejviditelnější rovinu firemní kultury, která je zároveň nejsnadněji ovlivnitelná. Artefakty lze rozdělit dále na artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy lze zařadit například architekturu budov,

<sup>21</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 110. ISBN: 80-85839-09-1.



materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací apod. Mezi artefakty nemateriální povahy se řadí jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.<sup>23</sup>

- Druhou skupinu tvoří **hodnoty a normy**. Těmito prvky se velmi podrobně zabývá Lukášová a Nový. Popisují tuto rovinu firemní kultury jako částečně vědomou, pro vnější pozorovatele částečně zřetelnou a částečně ovlivnitelnou. Do popředí této skupiny staví hodnoty. Hodnotou se rozumí to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivci či skupina přikládá význam.<sup>24</sup> Můžeme se setkat s pojmem osobní (individuální) hodnoty, které lze definovat, jako hodnoty významné v osobní rovině a organizační hodnoty, které určují hodnoty organizace jako celku. Jedná se o principy chování směřující k naplnění myšlenek zaměstnanců, o kterých si myslí, že jsou pro organizaci správné a důležité. Neméně důležitou složkou této skupiny jsou také normy. Armstrong popisuje normy jako nepsaná pravidla chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat.<sup>25</sup> Ostatní autoři tomuto pojmu přiřazují podobná východiska. Shodují se na vysvětlení, že normy lidem říkají, co se předpokládá, že budou dělat, říkat a například i to, jak se budou oblékat. Předávají se ústní formou nebo chováním, tím se rozumí takové vzory chování, které jsou výsledkem určité reakce, která se osvědčila při řešení nějaké situace. Většinou se jedná o chování prezentované manažerem, které funguje a je vnímáno skupinou jako úspěšné. Postupně se takový vzor chování zafixe a stává se sdílenou hodnotou.
- Do třetí skupiny patří **základní předpoklady**. Jak uvádí Bělohlávek: „*Jakékoliv jednání, které se těmito základním předpokladům vymyká, je považováno za nepřijatelné. Nejsou určeny k pochybování ani k diskuzi a velice těžko se mění. Jsou to věci, které jsou považovány za dané*“<sup>26</sup>. Toto pojetí, které vyjadřuje základní předpoklady jako nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury si osvojuje většina předních autorů. Základní předpoklady vznikají na základě opakované zkušenosti, respektive modelu určitého řešení na danou situaci. Může se jednat o potvrzené hypotézy, které na začátku slouží jako určitý předpoklad pro řešení

---

<sup>23</sup> SCHEIN, E. *Organization Culture and Leadership*. San Francisko: Jossey – Bass Publisher, 1992, s.29. ISBN 1-55542-487-2.

<sup>24</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 26. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 359. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 111. ISBN: 80-85839-09-1.

vzniklé situace, ale postupem času se potvrzují jako správné řešení. Takovéto vzory řešení jsou považovány za nejlepší a jsou zafixované pro dané situace. Členové skupiny je berou za zcela automatické a předávají je ve stejném znění novým členům skupiny. Také podle Scheina jsou změny základních předpokladů velmi obtížně měnitelné. Z pohledu jednotlivce, který vstoupí do skupiny, se jeví změna jako možná, nový člen skupiny přichází s určitým pohledem a přesvědčením, ale když jednotlivec zjistí, že je sám, kdo vidí a vnímá věci odlišným způsobem, přikloní se většinou po čase k předpokladům vycházejícím ze zkušeností skupiny. S každým takto uvažujícím jednotlivcem se zároveň dané předpoklady prohlubují a možnost jejich změn a drobných korekcí se snižuje.<sup>27</sup> Z toho je patrné, že změnit kulturu skupiny, která sdílí určitou historii je extrémně náročné.

Lukášová s Novým se však také odkazují na světové autory, kteří této problematice dávají ještě trochu jiný pohled a rozlišují dokonce čtyři základní prvky firemní kultury.<sup>28</sup> Při hlubším pohledu však zjistíme, že se jedná pouze o rozdělení jednoho prvku „hodnoty a normy“ na dvě části. Konkrétně „pravidla a normy chování“ na jednu část a „hodnoty“ na druhou část. Na tomto stanovisku se potvrzuje různorodost pohledů na toto téma, stejně tak však myšlenková podoba jednotlivých náhledů.

Přestože Hofstede nepopisuje prvky firemní kultury do takové hloubky jako ostatní autoři, je potřeba zmínit výstižné znázornění úrovní projevu kultury přirovnáním ke slupkám cibule, jak je znázorněno na obrázku 3. Obrázek naznačuje, že symboly jsou nej povrchnější a hodnoty nejzákladnější projevy kultury. V tomto smyslu jsou hrdinové a rituály mezi nimi. Symboly jsou například slova, gesta nebo obrazy mající konkrétní význam pro danou kulturu. Hrdinové jsou postavy, které mají vysoce ceněné charakteristiky v dané kultuře a slouží ostatním jako příklad. Rituály jsou společenské činnosti, které jsou pro dosažení požadovaného výsledku zbytečné, ale jsou považovány za společensky podstatné. Zajímavým pohledem je také sloučení těchto tří vrstev vyjadřovaných společně jako praktiky. Tím dochází k rozdělení pouze na dva prvky firemní kultury, konkrétně na hodnoty a praktiky, přičemž praktiky představují

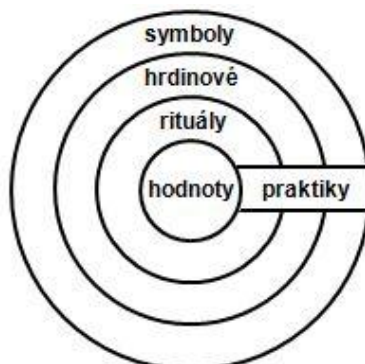
---

<sup>27</sup> SCHEIN, E. *Organization Culture and Leadership*. San Francisko: Jossey – Bass Publisher, 1992, s.29. ISBN 1-55542-487-2.

<sup>28</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30. ISBN 80-247-0648-2.

pozorovatelnou a hodnoty představují nepozorovatelnou část kultury. Hodnoty lze odvodit z chování lidí a jsou považovány za jádro kultury.<sup>29</sup>

Obrázek 3: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury



Zdroj<sup>30</sup>

#### 1.4 Zdroje firemní kultury

Obsah a síla firemní kultury jsou ovlivňovány různými faktory, tyto faktory jsou v odborné literatuře označovány jako zdroje firemní kultury. Přední autoři věnují jednotlivým zdrojům větší či menší pozornost a rovněž klasifikaci interpretují různými způsoby. Lukášová s Novým se ve své publikaci podrobně zabývají právě porovnáním východisek zahraničních autorů a výklad vlivů ještě rozšiřují o další faktory. Nejčastěji jsou v odborné literatuře uváděny následující faktory:

- vliv prostředí,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií,
- vliv organizační struktury,
- vliv metod a systémů řízení,
- vliv stylu vedení.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, s.16. ISBN: 80-86131-70-X.

<sup>30</sup> HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, s.17. ISBN: 80-86131-70-X.

<sup>31</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 33. ISBN 80-247-0648-2.

**Vliv prostředí** jako jeden ze zdrojů firemní kultury představuje široké okolí obklopující organizaci či firmu a do kterého je firma zasazena. Do tohoto okruhu patří podnikatelské a tržní prostředí, sociokulturní faktory, národní kultura atd. Většina autorů uvádí jako nejdůležitější faktor z tohoto okruhu národní kulturu. Základní předpoklady, hodnoty a normy, které jsou členy národních kultur sdíleny, jsou díky předávání dalším generacím hluboce zakořeněny. Tato národní specifika jsou potom jednotlivými členy kultur přenášena do podnikové reality a praxe. Vliv národních kultur je u nás výrazně sledován po roce 1989, kdy se světu otevřela česká ekonomika. Šigut k tomuto tématu uvádí: „V České republice se při aplikaci silné západní podnikové kultury do českých firem začaly objevovat určité potíže. U amerických společností Čechy uvádí do rozpaků jistá neformálnost a na české poměry až familiárnost. Němci jsou na rozdíl od nás puntičkáři. Němcům vadí na Češích nadhled a schopnost nebrat vše smrtelně vážně. Francouzská organizační kultura je bližší naší mentalitě jistou mírou ležérnosti a flexibility, smyslem pro decentralizaci, pro sociální stránku. Pro francouzské firmy je také příznačná tendence k centralizaci a byrokracii“<sup>32</sup>. Nejen z tohoto názoru vyplývá, že vliv národních kultur sehrává významnou roli v oblasti firemní kultury, zejména pak u nadnárodních společností.

**Vliv zakladatele, vůdce** je dalším významným zdrojem firemní kultury. Tento postoj potvrzují různé výzkumy předních autorů, které souhrnně zpracovává Lukášová s Novým, když výstižně charakterizují vlastnosti zakladatelů firem, které se při založení firem stávají základními charakteristikami firemní kultury nově rodící se organizace. Jedná se o základní předpoklady a hodnoty, které jsou představovány zakladateli na základě jejich jasné vize o obsahu kultury vznikající firmy. V případě, že firma působí delší dobu, může být kultura ovlivněna základními předpoklady, hodnotami a normami silného vůdce. To se stává zejména v případech, když se jedná o lidi kompetentní a úspěšné.<sup>33</sup>

**Vliv velikosti a délky existence organizace** lze charakterizovat jako proces vývoje firemní kultury dle životních fází organizace. Zpočátku jsou nositeli firemní kultury majitelé, kdy vztahy mají spíše neformální charakter a předností je pružnost a schopnost improvizace. Později dochází k ustálení firemní kultury, jež je definována jasnějšími pravidly. V této fázi se hovoří o automatizaci kultury. V pozdějším období je kultura stabilizována a nastává období stagnace, kultura je uctívána.

---

<sup>32</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004, s. 9. ISBN 80-7357-046-7.

<sup>33</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35. ISBN 80-247-0648-2.

**Vliv využívaných technologií** popisuje například Mallya. Jedná se ovlivňování firemní kultury používanými technologiemi, kde například v telekomunikaci by se mohla vyžadovat flexibilnější kultura, oproti tomu u organizace využívající drahé technologie bude vyžadována dobře strukturovaná kultura.<sup>34</sup>

**Vliv organizační struktury, stylu vedení, metod a systémů řízení** pojal rozdílně od ostatních autorů Kalnický tím, že všechny tři vlivy označil jako jeden faktor ovlivňující firemní kulturu. Styl řízení včetně organizační struktury a profesních rolí charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žadoucích výsledků v určité organizační struktuře. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci.<sup>35</sup>

Výše zmíněné faktory nelze považovat pouze za zdroje firemní kultury, ale je nutné na některé z nich nahlížet jako na její manifestace. Zároveň je nutné zdůraznit, že faktory nepůsobí na kulturu jednotlivě, ale v kombinaci.

Většina autorů uvádí ještě jeden významný vliv na firemní kulturu a tím je začlenění jedince do organizace. V odborné literatuře popisovaný jako adaptační proces, ve kterém je novým pracovníkům kultura organizace předávána.

---

<sup>34</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 159. ISBN 978-80-247-1911-5.

<sup>35</sup> KALNICKÝ, J. *HRM Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, s. 42. ISBN 978-80-7329-300-0.

## 2 ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY V PERSONÁLNÍ PRÁCI

Tato kapitola vymezuje teoretická východiska rozvoje firemní kultury se zaměřením na personální práci a organizaci adaptačního procesu. Cílem této kapitoly je seznámení s procesem socializace pracovníka pomocí tzv. socializačního modelu, ze kterého je následně detailně definována část, která je v odborné literatuře vymezena pojmem adaptační proces. Dalším tématem je efektivita adaptace. V samotném závěru kapitoly je shrnutí metodologické části.

V souvislosti s řízením lidí v organizaci je možné zaznamenat v odborné literatuře řadu výrazů jako např. personální práce, personalistika, personální management, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. V poslední době je však termín „řízení lidských zdrojů“ na ústupu a do popředí se dostává spojení „rozvoj lidského kapitálu“. Tento nový směr zatím nemá podobu v teoretickém rámci, zdůrazňuje však, že člověk je svébytná, myslící a tvořivá lidská bytost.

V pojetí Mayerové a Růžičky, kteří používají pojem „personální management“ je vymezen tento obor jako součást podnikového managementu. Na základě analýzy předních zahraničních autorů velmi přehledně demonstrují i vznik a vývoj personálního managementu.<sup>36</sup>

Jedním z nejvýznamnějších zahraničních autorů je Armstrong, který díky svému rozsáhlému pohledu používá všechny pojmy, neboť u každého z výrazů demonstruje určité vymezení, nebo určitý historický význam. Jako podstatu personálního řízení uvádí řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Tento styl musí být dodržován ze strany všech manažerů a vedoucích týmů. Podstatnou měrou k tomuto procesu musejí přispívat i personalisté, a to tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.<sup>37</sup>

Přestože většina autorů popisuje problematiku velice podrobně a přehledně, pouze někteří používají pro vymezení pojmu definici. Jedním z autorů, který své východisko formuloval do definice, je Koubek, když uvádí že: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká,*

<sup>36</sup> MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H a H, 2000, s. 11. ISBN 80-860-2265-X.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 43. ISBN 80-247-0469-2.

a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje<sup>38</sup>. Obsah definice vyjadřuje pohled na moderní podnik, kde řízení lidských zdrojů představuje významnou část personální práce. Je jádrem řízení organizace, jeho nejpodstatnější částí a zároveň stěžejní úlohou všech manažerů. Tímto postojem k personální práci se zdůrazňuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

## 2.1 Proces socializace pracovníka

Personální práce je soubor činností zajišťující plnění úkolů týkajících se lidského kapitálu. V malých firmách tuto činnost zastávají majitelé nebo vedoucí pracovníci, ve větších organizacích je to pak personální oddělení. Mezi nejzákladnější personální činnosti lze podle předních autorů uvést:

- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání, adaptace a rozmísťování,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků,
- péče o pracovníky,
- uvolňování pracovníků z organizace,
- personální poradenství.<sup>39</sup>

U některých autorů se můžeme setkat i s pojmem personální rituály, kterým vyjadřují nejzákladnější personální činnosti. Z pohledu zaměstnance nelze opomenout pojem socializace.

V obecné rovině vyznačuje pojem socializace proces, při kterém se jedinec začleňuje do společnosti, přičemž si osvojuje její hodnoty, normy, chování, schopnosti a učí se sociálním rolím. Výsledkem tohoto procesu je vytvoření "sociálního já", sociální identity a sociokulturní osobnosti. Socializace probíhá v průběhu celého života. V období pracovní aktivity jedince se hovoří o socializaci pracovníka na organizaci.

---

<sup>38</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>39</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 6. ISBN 978-80-247-2497-3.

V odborné literatuře se rovněž vyskytuje vymezení „socializační model“. Někteří autoři tento model pouze popisují jako činnosti po sobě následující tak jak nastávají při socializaci jedince. Jedná se o následující činnosti:

- výběr zaměstnanců,
- adaptační proces,
- hodnocení zaměstnanců
- motivace a rozvoj zaměstnanců
- sociální mobilita.

Jedná se tedy o fáze, které ovlivňují a zároveň jsou ovlivňovány pracovníkem.<sup>40</sup> Na těchto fázích panuje shoda jak mezi zahraničními, tak českými autory.

Zahraniční autoři se vymezují spíše na základě teoretické roviny, kdy popisují spíše obecné principy socializace pracovníků. Oproti tomu domácí autoři se snaží problematiku ve svých publikacích pojmout jako určitý návod pro formy chování cílových skupin, v tomto případě personalistů a manažerů. Takové východisko zaujímá například Stýblo, který ve své knize doporučuje modely řešení a vyzdvihuje určité činnosti, které jsou pro tuto problematiku zcela zásadní.<sup>41</sup>

Tureckiová se oproti tomu více přiklání k zahraničnímu pojetí a charakteristikou pro její knihu jsou především obecně formulovaná východiska.<sup>42</sup> Procesem socializace pracovníka jako ucelenou formou se nezabývá do takové hloubky a v této problematice se odkazuje na zahraniční autory. Vyzdvihnout je ale potřeba její pojetí, kdy se snaží více přiblížit pohled na téma jako na celek a vyobrazuje socializační model graficky jako schéma, jak je znázorněno na obrázku 4. Ze schématu je dobře patrný celý proces od výběru, nástupu až po sociální mobilitu.

---

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 89. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>41</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s.70. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>42</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 66. ISBN 80-247-0405-6.



Obrázek 4: Socializační model



Zdroj<sup>43</sup>

**Výběr zaměstnanců** je na samotném začátku socializačního procesu. Cílem výběru pracovníků je podle Koubka rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa. Vedle odbornosti však zároveň zdůrazňuje důležitost osobní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu s vazbou na vytváření žádoucí firemní kultury.<sup>44</sup> S tímto pohledem, který lze charakterizovat jako definici, se ztotožňuje většina autorů. Oproti tomu Stýblo ve své knize výstižně popisuje metodiku výběru zaměstnance.<sup>45</sup>

**Adaptační proces** popisuje začlenění nového zaměstnance jako cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nového pracovníka. Uskutečňuje se v předem ohraničeném čase a podle tzv. adaptačního plánu či programu.<sup>46</sup> Vymezení časového úseku pro adaptaci se mezi autory různí. Někteří udávají ohraničení zkušební dobou (první tři měsíce), ale to není zcela přesné tvrzení. Významnou roli pro délku adaptace totiž sehrávají technické nároky na požadovanou pozici. Adaptační proces totiž nezahrnuje pouze sociální adaptaci, ale rovněž adaptaci profesní a ta může být u technických pozic výrazně delší.<sup>47</sup>

<sup>43</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>45</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s.65. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>46</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>47</sup> BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro manažera*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 43. ISBN 978-80-7395-155-9.

**Hodnocení zaměstnanců** patří mezi významné úkoly managementu v činnosti každé hospodářské organizace. Hodnocení obecně je součástí poznávané skutečnosti a jedná se v podstatě o posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti v porovnání s předem vytyčeným cílem. Pracovní hodnocení se osobně týká každého zaměstnance organizace a pro většinu pracovníků se jedná o velmi citlivé téma. Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na plnění pracovních úkolů firmy při určitém pracovním zařazení.<sup>48</sup>

**Motivace zaměstnanců** je v odborné literatuře charakterizována předními autory velmi podobně. Například Bedrnová s Novým definují motivaci jako: „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání*“<sup>49</sup>. Zjednodušeně se dá definice popsat, že motivace je souhrn faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali.

**Rozvoj zaměstnanců** je důležitým prvkem v personální oblasti každé organizace, která chce uspět v dnešním turbulentním podnikatelském prostředí. Stejnou důležitost dávají této problematice i přední autoři. Výsledkem je nepřeborné množství definic a vymezení, která jsou si však obsahově velice blízká. Jedním z našich předních autorů je Koubek, který zdůrazňuje, že vzdělávání a formování pracovních dovedností se v současném prostředí stává celoživotním procesem, neboť na základě měnících se podmínek v moderní společnosti je nutné, aby pracovník neustále prohluboval a rozšiřoval své znalosti a schopnosti.<sup>50</sup>

**Sociální mobilita** je pojem, který vyjadřuje pohyb lidí ve společenské struktuře. Jednou z forem je sociální mobilita mezi hospodářskou organizací a jiným společenským útvarem, v tomto případě hovoříme o fluktuaci. Určitá fluktuace je potřebným prvkem chodu každé hospodářské organizace.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H a H, 2000, s. 83. ISBN 80-860-2265-X.

<sup>49</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 221. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>50</sup> KUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>51</sup> MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H a H, 2000, s. 79. ISBN 80-860-2265-X.

## 2.2 Adaptační proces

Přední autoři používají k vymezení začlenění pracovníků do organizace různé pojmy a definice. Například Kociánová používá pojem „adaptace“ a vymezuje adaptaci na dané pracovní místo jako vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolního prostředí, které nezávisí pouze na osobní charakteristice člověka, ale také na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a zároveň na podmínkách adaptace ze strany organizace.<sup>52</sup> Oproti tomu Koubek využívá pojem „orientace“ a popisuje orientaci pracovníků jako důkladně promyšlený a specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, vedoucích k urychlení seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními podmínkami, prostředím, potřebnými dovednostmi a znalostmi. Cílem je zkrácení období, kdy pracovník nepodává požadovaný pracovní výkon pro dané pracovní místo.<sup>53</sup>

Z pohledu řízení lze rozlišit adaptaci na formální a neformální. V případě formální adaptace se jedná o dopředu plánovaný proces, který je zajišťován především personálním útvarům a nadřízeným a je řízen podle předem daného harmonogramu. U většiny organizací je tento proces zcela automatický, neboť lze opakovat pro všechny nové pracovníky a je možné jej na základě poznatků neustále zdokonalovat. Neformální adaptace je rovněž nazývána spontánní, protože se jedná o proces, který je zabezpečován interakcí nejbližších spolupracovníků, kteří pomáhají novému pracovníkovi při začlenění do pracovního kolektivu. Mnohdy mívá tato neformální stránka adaptace pro nového pracovníka větší význam a je efektivnější, než stránka formální.

Činnosti spojené se začleněním jednotlivce na pracovní místo jsou definovány jako adaptační proces. Vymezením pojmu adaptační proces se zabývá většina předních autorů, a proto je možné v odborné literatuře dohledat velké množství definic. Například Barták definuje adaptační proces následovně: „*Jde o proces aktivně ovlivňovaný, kontrolovaný a usměrňovaný patronem, tj. zaměstnancem, jmenovaným vedením příslušné skupiny a odpovědný za adaptaci nového zaměstnance*“<sup>54</sup>. Přestože je definice oproti ostatním autorům poměrně krátká, přesně vystihuje podstatu úlohy adaptačního procesu, která spočívá v tom, že se jedná o velice důležitý proces, jenž

---

<sup>52</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>53</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 192. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>54</sup> BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007, s. 81. ISBN 978-80-86723-28-0.

musí být bezpodmínečně řízen a kontrolován. Bez dodržení těchto premis není totiž možné zaručit kvalitu adaptace nového pracovníka.

Z hlediska průběhu se v odborné literatuře uvádí rozdělení adaptačního procesu z pohledu pracovníka do několika fází. Někteří autoři uvádějí tři fáze v následujícím pořadí:

- přednástupní fáze (rozhodování pro pracovní místo),
- nástupní fáze (nástup nového pracovníka do organizace, počátek orientačního období),
- integrační fáze (překonání odborné a sociální integrace).

Oproti tomu Kociánová, vycházející ze zahraničních zdrojů, uvádí rozdělení do čtyř fází, neboť se ztotožňuje s nutností zohlednit vedle odborné integrace také individuálně psychologickou stránku nově nastupujícího pracovníka.<sup>55</sup> Toto vymezení je přesnější a v moderní personalistice využívané. Členění fází je tedy následující:

- přednástupní fáze,
- nástupní fáze – vstup do organizace a orientace,
- integrační fáze,
- fáze plného začlenění.

**Přednástupní fáze** je velice důležitým článkem v samotném adaptačním procesu, neboť se jedná o první kontakt budoucího pracovníka s organizací. Už při výběrovém řízení dochází k prvnímu setkání kandidáta na pracovní pozici s firemní kulturou.<sup>56</sup> Na základě vedení pohovoru si kandidát může utvářet názor na firemní kulturu a porovnávat s hodnotami, které se dozvěděl při přípravě na pohovor. Tyto poznatky následně využije při rozhodování, zda na nabízenou pozici nastoupí.

**Nástupní fáze** je část, kterou výraznou měrou ovlivňuje personální útvar organizace, protože v jeho režii probíhá úvodní školení a seznámení nových zaměstnanců se vším potřebným. Druhý den se většinou nováčka ujímá přímý nadřízený, aby ho uvedl na pracoviště. Začátek nástupní fáze lze časově ohraničit jako

---

<sup>55</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 132. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>56</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 70. ISBN 80-7261-097-X.

první den nástupu, ukončení se dá obecně charakterizovat jako období, kdy zaměstnanec zná své okolí a již se zabývá zvládnutím pracovních úkolů.<sup>57</sup>

**Integrační fáze** je pravděpodobně nejvýznamnější část celého adaptačního procesu a výrazně ji ovlivňuje charakter práce a dosavadní zkušenosti nového zaměstnance. Na důležitosti této části se shoduje většina autorů, kteří zároveň připomínají výrazný význam nejbližšího nadřízeného, nebo pracovníka, který nováčka pro dané místo zaučuje.<sup>58</sup> V odborné literatuře se lze setkat s výrazy jako mentor, konzultant nebo patron. Vždy by se mělo jednat o zkušeného pracovníka, který by měl mít i pedagogické schopnosti.

**Fáze plného začlenění** nastává v okamžiku, kdy je pracovník zcela začleněn do kolektivu i do organizace, přestává se na něho nahlížet jako na nováčka a stává se plnohodnotným členem. Výstižně tuto fázi vymezuje Koubek popisem „časového plánu procesu adaptace“, ve kterém je tato část uvedena v rozmezí druhého až šestého měsíce po nástupu. Zároveň však uvádí příklady, kdy je adaptační proces kratší než šest měsíců, ale i případy kdy je adaptační proces po šesti měsících vyhodnocen a rozšířen o další období jednoho roku. Tato skutečnost je ovlivněna požadavky na daná pracovní místa, kdy pro pozice řídicích pracovníků, nebo míst technicky vysoce specifických je doba šesti měsíců nedostatečná.<sup>59</sup>

V kontextu pracovního prostředí lze v odborné literatuře zaznamenat ještě oblasti adaptace. Většina autorů se vymezuje pouze na dvě oblasti, na pracovní adaptaci na straně jedné a na adaptaci sociální na straně druhé. S tímto tvrzením někteří autoři nesouhlasí. Například Kociánová doplňuje ještě třetí oblast, a tou je adaptace na firemní kulturu. Rozčlenění je v tomto případě přesnější a má následující podobu:

- pracovní adaptace,
- sociální adaptace,
- adaptace na organizační kulturu.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H a H, 2000, s. 76. ISBN 80-860-2265-X.

<sup>58</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 74. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 200. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>60</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130. ISBN 978-80-247-2497-3.

**Pracovní adaptace** nebo adaptace na práci a pracovní místo je přizpůsobení se zaměstnance práci, pracovní činnosti a nárokům kladených na pracovníka při dosahování pracovních dovedností, vyžadovaných pro zastávanou pracovní pozici.<sup>61</sup> Pracovní adaptace je kontinuálním procesem, který začíná vstupem do zaměstnání a v různé podobě přetrvává až do konce pracovní aktivity.

**Sociální adaptace** představuje proces, při kterém se jedinec začleňuje do sociální struktury v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí a přizpůsobuje se normám společnosti. Jedná se o naplnění hodnot souladu toho, co si myslí s tím, jaké požadavky má společnost. Nedílnou součástí sociální adaptace je schopnost vycházet s lidmi.<sup>62</sup>

**Adaptace na organizační kulturu** je důležitý proces, pomocí kterého dochází k integraci pracovníků do organizace. Jeho cílem je přijetí souboru hodnotového systému, norem, vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování. Organizační kultura plní významnou integrační roli, neboť obsahuje nadřazené základní hodnoty, normy a názory, vyplývající z priorit organizace jako celku.<sup>63</sup>

V procesu adaptace klade většina autorů velký důraz na vytvoření individuálního adaptačního plánu. Vypracování tohoto dokumentu je důležité z důvodu různorodosti pracovních pozic, na které jsou pracovníci adaptováni. Pro různé pozice je vyžadována různě dlouhá adaptace. Podrobně se touto problematikou zabývá Kociánová, když popisuje jednotlivé položky adaptačního plánu a souhrnně uvádí, že: „*Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další spolupracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka*“<sup>64</sup>. Někteří autoři uvádějí pojem „časový plán procesu orientace“, jedná se ale pouze o jinou formulaci, která vymezuje podobnou podstatu. Opět popisuje určitá psaná pravidla a časový rámec pro adaptaci pracovníka v závislosti na povaze pracovního místa s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházející adaptací.<sup>65</sup> Nejčastěji se setkáváme s členěním adaptačního plánu na část týkající se celooorganizační adaptace a útvárové adaptace zaměřené na konkrétní pracovní místo. Ve větších organizacích je individuální plán adaptace zaměstnance

---

<sup>61</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 66. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>62</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 66. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>63</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>64</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 134. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>65</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 199. ISBN 978-80-7261-168-3.

samozřejmostí a za jeho nadefinování a sepsání je zodpovědný personální útvar, který zároveň dohlíží na dodržování průběhu. Důvodem je nutnost co nejmenší zátěže pro vedoucí pracovníky, kteří jsou pověřeni řízením útvarů a administrativa spojená s adaptací by je odváděla od plnění pracovních úkolů. V určitém pohledu lze uvést, že personální útvar zajišťuje administrativní servis pro vedoucího a vedoucí má o to větší prostor pro adaptační práci se zaměstnancem.

### 2.3 Efektivita adaptace – kritéria

Důležitou součástí adaptačního plánu každého pracovníka je jeho průběžné a systematické monitorování s následným vyhodnocováním. Pozorování procesu je nutné provádět pravidelně, neustále zpracovávat dílčí výsledky a zároveň vyhodnocovat i efektivitu jednotlivých částí. Vyhodnocování výsledků adaptačního procesu jako celku je poměrně složité, proto je vhodné si předem definovat kritéria, která by měla být individuálně zpracována a měla by zohledňovat konkrétní pracovní zařazení zaměstnance.<sup>66</sup>

Tuto formulaci dále rozvíjí Koubek, který zdůrazňuje, že pracovník procházející adaptačním programem by měl být v prvních týdnech pravidelně kontaktován příslušným personálním pracovníkem, který by ho měl navštívit také přímo na pracovišti a zhodnotit tak konkrétní pracovní prostředí a pracovní podmínky. Příslušný pracovník by také měl po celou dobu adaptačního procesu udržovat spolupráci s bezprostředním nadřízeným nového zaměstnance i jeho mentorem či garantem. Společně by měli dohlížet na plnění individuálního adaptačního plánu pracovníka, pomáhat řešit jeho případné problémy a zároveň by se měli všichni účastnit pracovníkovy hodnocení ke konci adaptačního období.<sup>67</sup>

Většina autorů uvádí jako nejlepší metodu pro zhodnocení adaptačního procesu řízený rozhovor, který je veden za účasti přímého nadřízeného, mentora nebo garanta a příslušného pracovníka personálního oddělení. Velice důležité je rovněž získávání zpětné vazby nejen od samotného pracovníka, ale i od ostatních účastníků adaptačního procesu.<sup>68</sup> Vzhledem k rozvoji samotné organizace by neměl být opomíjen také přínos nového pracovníka v adaptačním procesu, který představuje jeho nový

---

<sup>66</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 77. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>67</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 199. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>68</sup> BARTÁK, J. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2004, s. 112. ISBN 80-7220-184-0.

pohled na organizaci a na její problémy. V některých firmách se proto přistupuje k prvním pohovorům v poměrně brzké době a cílem je zachytit první postřehy o podnikové realitě.<sup>69</sup> Pouze tak je možné získat náhled na firemní kulturu jedince, který ještě nemá plně osvojeny hodnoty a normy organizace a nahlíží na novou organizaci pohledem hodnot a norem, které si osvojil v předchozím zaměstnání. Tento pohled zastává pro rozvoj organizace významnou roli.

K posouzení adaptovanosti se při hodnocení adaptačního procesu používají:

- **subjektivní kritéria ze strany zaměstnance:**

- pracovní adaptovanost (jedná se například o přijetí náplně práce),
- sociální adaptovanost (postihuje spokojenost pracovníka na úrovni sociálních vztahů na pracovišti),
- adaptovanost na firemní kulturu (ztotožnění se s firemními hodnotami),

- **objektivní kritéria ze strany zaměstnavatele:**

- pracovní adaptovanost (schopnost podávat standardní pracovní výkony odpovídající danému pracovnímu místu),
- sociální adaptovanost (skutečné místo pracovníka v pracovním týmu),
- adaptovanost na firemní kulturu (přijetí norem, loajality k zaměstnavateli).

Završení adaptačního procesu představuje osamostatnění zaměstnance v pracovní činnosti, s výkonností srovnatelnou s ostatními spolupracovníky, začleněním do neformálních vztahů a vytvořením osobních perspektiv pro další osobní rozvoj.<sup>70</sup>

## 2.4 Shrnutí metodologické části

V metodologické části této práce je definováno několik oblastí, které ovlivňují začlenění jedince do společnosti, konkrétně zaměstnance do pracovního prostředí organizace. U všech oblastí se dá konstatovat, že mají určitý význam. Některé menší, jiné naopak zásadní. Je ale nutné uvést, že při absenci jakékoli části, je adaptace zaměstnance výrazně komplikovaná a efektivita adaptace jednoznačně slabší.

---

<sup>69</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 323. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>70</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 192. ISBN 978-80-7261-168-3.



První z oblastí je firemní kultura, kde je na základě odborné literatury popsán význam firemní kultury pro organizaci. Jedním z východisek k dané problematice je bezesporu propojení firemní kultury a výkonnosti podniku. Kladné hodnocení výkonnosti organizace je spojováno se silnou firemní kulturou. Silná firemní kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter všech podstatných podnikových jevů, tím se podílí na lepší výkonnosti organizace. Pro silnou firemní kulturu jsou podstatné následující charakteristiky - jasnost, zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost.

Dalším tématem metodologické části je socializace. Teoretické východisko definuje pojem socializace jako proces, při kterém se jedinec začleňuje do společnosti, přičemž si osvojuje její hodnoty, normy, chování, schopnosti a učí se sociálním rolím. Výsledkem tohoto procesu je vytvoření "sociálního já", sociální identity a sociokulturní osobnosti. Je nutné uvést, že socializace probíhá v průběhu celého života.

Zásadním tématem pro tuto práci je adaptační proces. Jedná se o systematicky řízený, ovlivňovaný, kontrolovaný a usměrňovaný proces ze strany vedoucího s cílem adaptace nového zaměstnance. Teoretickým východiskem pro dosažení efektivního procesu lze označit nutnost vytvoření adaptačního plánu. Každá činnost, která má být efektivně řízena musí být nejdříve naplánována. Právě k tomu slouží adaptační plán, jedná se o popis nutných kroků k dosažení úplné adaptace. Proto by měl být adaptační plán součástí každé moderní personalistiky. Adaptační plán musí být vypracován s ohledem na požadavky na dané pracovní místo. Jeho kvalita přímo ovlivňuje průběh a efektivitu adaptace. Je tudíž nezbytné, aby stanovenému postupu byla věnována náležitá pozornost a nejlépe pomocí průzkumů nebo zpětné vazby byl pravidelně vyhodnocován a optimalizován.

Důležitým prvkem metodologické části je rovněž vysvětlení efektivity adaptace, protože prostřednictvím vyhodnocení efektivity lze adaptační proces měřit. Cílem každé organizace je zkrátit čas adaptace nových zaměstnanců na minimum a zajistit tak požadovanou výkonnost co nejrychleji po nástupu zaměstnance. A právě čas potřebný pro zvládnutí požadovaného výkonu je nejčastější prvek hodnocení efektivity adaptace. Východiskem pro dosažení požadované efektivity adaptace je soustavná práce s novými pracovníky, v systematickosti jejich začleňování, neustálém rozvoji a celkové podpoře.

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

### **3 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI ŠKODA AUTO**

Tato kapitola se zaměřuje na adaptační proces ve vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. a hodnocení jeho efektivity. V úvodu je vytyčen cíl práce, stanoveny pracovní hypotézy a sestaven dotazník. Následně je uvedeno představení zkoumané organizace, použitá metodologie, popis vybraného vzorku a časový harmonogram. Největší část kapitoly je věnována analýze výsledků šetření, ze kterých se následně odvíjí vyhodnocení výsledku a jsou doporučeny návrhy pro danou organizaci.

Průběh adaptačního procesu je ve firmě ŠKODA AUTO a.s. v kompetenci personálního útvaru a přímých nadřízených. Personální útvar je zodpovědný za administrativní stránku a část adaptačního procesu, který zajišťuje adaptaci zaměstnance na firemní kulturu organizace jako celku. Zbývající části adaptačního procesu jsou v kompetenci přímých nadřízených, kteří k tomu využívají delegování na zkušené pracovníky tzv. mentory. Celý proces je řízen individuálním plánem adaptace nového zaměstnance. Tento dokument (viz příloha A) připravuje personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným a v průběhu adaptace je pravidelně kontrolován a vyhodnocován.

#### **3.1 Cíl práce a hypotézy**

V metodologické části bylo ukázáno, že adaptační proces je velice důležitou složkou pro rozvoj lidského kapitálu v organizaci. Následně lze v souladu s cílem práce přistoupit k empirické části. Cílem této bakalářské práce je na základě výsledků empirického šetření současného stavu zhodnotit efektivitu adaptace nových zaměstnanců v organizaci ŠKODA AUTO a.s. Nástup většího množství nových zaměstnanců z důvodu růstové strategie firmy je optimální podnět ke zjišťování efektivity adaptace nových zaměstnanců. Tato skutečnost je ještě umocněna zjištěním, že se jedná o zaměstnance na technicky velice specifických pozicích, u kterých je zapracování a získání potřebných zkušeností časově (a tím i finančně) velmi náročné. Pro účely šetření byly stanoveny následující pracovní hypotézy:

Hypotéza 1: Lepší adaptace nových zaměstnanců na organizaci jako celek (seznámení se ŠKODA AUTO a.s.) závisí na vyšší kvalitě připravenosti adaptačního procesu ze strany personálního oddělení.

Hypotéza 2: Lepší adaptace nových zaměstnanců na organizaci oddělení (seznámení s odbornou oblastí) závisí na vyšší kvalitě řízení adaptačního procesu ze strany vedoucího.

Hypotéza 3: Lepší adaptace na pracovní prostředí (seznámení s pracovištěm) závisí na vyšší úrovni připravenosti pracoviště pro nového zaměstnance.

Hypotéza 4: Vyšší úroveň vztahů na pracovišti přispívá k lepší adaptaci nových zaměstnanců na sociální prostředí.

Hypotéza 5: Většina nových zaměstnanců potřebuje pro splnění požadované výkonnosti dobu kratší než 6 měsíců.

### **3.2 Charakteristika organizace**

**Společnost ŠKODA AUTO a.s.** (dále „ŠKODA AUTO“ nebo „Společnost“) se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky České republiky. Společnost je jednou z nejstarších automobilek na světě. Její historie sahá do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů. V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává více než 24 600 osob. Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek společnosti ŠKODA AUTO podstatně zvýšily a její produktové portfolio se výrazně rozrostlo. Předmětem podnikatelské činnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb.

Jediným akcionářem společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od 28. června 2014 společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. se sídlem v Luxembourg ve Velkovévodství lucemburském. Společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG. ŠKODA AUTO má výrobní závody nejen v České republice, ale i v zahraničí. Vozy značky

ŠKODA se vyrábějí rovněž v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu.<sup>71</sup>

Produktové portfolio se momentálně skládá z následujících modelů:

- ŠKODA Citigo,
- ŠKODA Fabia a škoda Fabia Combi,
- ŠKODA Roomster,
- ŠKODA Rapid a ŠKODA Rapid Spaceback,
- ŠKODA Yeti,
- ŠKODA Octavia a ŠKODA Octavia Combi,
- ŠKODA Superb a ŠKODA Superb Combi.

Rok 2014 byl v historii ŠKODA AUTO dosud nejúspěšnějším finančním rokem. Firma dosáhla rekordního odbytu, obratu, provozního zisku. Díky rostoucímu odbytu a úspěšně realizovaným opatřením na zvýšení efektivity dokázala firma v roce 2014 dále zvýšit svoji finanční výkonnost. Obrat společnosti ŠKODA AUTO vzrostl meziročně o 22,9 % na hodnotu 299,3 mld. Kč, což je více než kdykoliv předtím v dosavadní historii. Provozní výsledek se výrazně zlepšil a dosáhl 21,6 mld. Kč. Zisk po zdanění činil 18,4 mld. Kč.<sup>72</sup>

**Konstrukce a výroba lisovacího nářadí** je technicky specifické oddělení, které zajišťuje lisovací nářadí pro výrobu stěžejních dílů karoserie, jako jsou kapoty, blatníky, střechy, boční dveře přední i zadní a páté dveře. Útvar je součástí nářadovny ŠKODA AUTO a technickými požadavky je srovnatelný s oddělením technického vývoje.

I v konstrukci a výrobě lisovacího nářadí byl rok 2014 zlomový z hlediska ekonomických ukazatelů. Celkový roční obrat provozu narostl na 890,2 mil. Kč. V tomto výsledku je promítnuta výroba lisovacího nářadí pro čtyři modely (Fabia, Fabia Combi, Superb a Superb Combi), takovýto objem zakázek byl vyroben vůbec poprvé v historii nářadovny. Celkem se jednalo o výrobu nářadí pro 32 dílů, tomu odpovídá počet 192 jednotlivých nástrojů. K zjištění takto výrazného objemu nářadí disponuje útvar celkovým počtem 16-ti zapracovávacích lisů s tonáží od 120000 kN do 240000kN a roční kapacitě 112.940 hodin, dále strojním obráběcím vybavením s roční kapacitou 273.480 hodin. Technická příprava a podpora výroby je zajišťována třemi technickými

---

<sup>71</sup> Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. za rok 2014 [online]. 10. 3. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

<sup>72</sup> Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. za rok 2014 [online]. 10. 3. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

útvary. Konstrukcí, technologickou přípravou výroby a plánováním a řízením projektů. Konstrukci tvoří včetně vedení 42 zaměstnanců, technologickou přípravu výroby 38 zaměstnanců a plánování a řízení 16 zaměstnanců. V součtu se jedná o 96 technickohospodářských zaměstnanců, kteří mají zásadní vliv na kvalitu výroby a ekonomické výsledky.<sup>73</sup>

Stejně jako v technickém vývoji je i v nářaďovně obzvlášť důležitý výběr pracovníků, protože pro zajištění těch nejsložitějších technických úkolů je nutné získat pracovníky s vysoce technickými kompetencemi. Vzhledem ke skutečnosti, že na trhu práce je v tomto oboru výrazný deficit, spolupracuje konstrukce a příprava výroby lisovacího nářadí s vysokými školami technického zaměření, většina nových pracovníků jsou proto absolventi těchto škol. Propojení teoretické roviny s praxí je velice produktivní a výhodné pro obě spolupracující strany. Na straně školy se jedná o přístup k nejmodernějším technologiím v oblasti automobilového průmyslu, na straně firmy je to přínos v oblasti nových pohledů a inovativních myšlenek. Tato praxe je zajišťována pomocí firmou vypsáných projektů, na jejímž řešení se studenti podílejí formou praktikantské spolupráce, která slouží jak k vyřešení určité problematiky, tak k ověření schopností studenta jako potenciálního budoucího zaměstnance. Tento model se natolik osvědčil, že se v posledním období stal stěžejním pro výběr nových zaměstnanců.

Cíle nářaďovny jsou shodné s celofiremní vizí, tou je snižování nákladů a zvyšování kvality a produktivity. Toho lze dosáhnout pomocí inovativních technologií, které však vyžadují vysoce technicky kvalifikovaný personál. Proto je velice důležitá kvalita výběru pracovníků a následná péče v adaptačním procesu. Výchova pracovníků v takto specificky technickém oboru je otázkou několika let a pouze při nízké míře fluktuace lze dosáhnout požadované návratnosti do vzdělání nových pracovníků. Pouze stabilní a vysoce technicky zkušený tým zaměstnanců je zárukou splnění stávajících úkolů a naplnění budoucích vizí technického pokroku.

### **3.3 Použitá metodologie**

Pro ověření platnosti pracovních hypotéz je nejvhodnější provést metodu šetření pomocí kvantitativního výzkumu. Jedná se o standardizovaný vědecký výzkum,

---

<sup>73</sup> INTRANET ŠKODA AUTO VSN5. Dostupné z: <https://teamweb.eportal.skoda.vwg/1759/SitePages/HomeTeam.aspx>

zkoumající proměnné, které jsou stanoveny tak, aby měly schopnost změřit a určit některé vlastnosti. Pomocí statistických metod lze výsledky zpracovat a následně správně interpretovat.

Jako nejvhodnější kvantitativní metodu bylo pro tuto bakalářskou práci zvoleno dotazníkové šetření. Jedná se o jednu z nejrozšířenějších kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Výhodou je nízká časová a finanční náročnost, výsledky jsou vysoce reprezentativní a lze je velice dobře statisticky zpracovávat v podobě tabulek nebo grafů. Pro zajištění validity šetření byl stanoven cíl získat reprezentativní vzorek. K tomu sloužilo krátké setkání s vybranými zaměstnanci, kterým byl představen záměr provedení výzkumu a v rámci diskuze položeny otázky, zda je nutné v dotazníku uvést neutrální odpověď „nevím“ a zda je možné v dotazníku uvést několik otevřených otázek. Cílem bylo získat informaci o ochotě zaměstnanců zúčastnit se dotazování a v jakém rozsahu. Z diskuze vyplynulo, že možnost neutrální odpovědi není zapotřebí, všichni zaměstnanci setkání uvedli, že na uvedené předběžné otázky jsou schopni a ochotni odpovědět zcela konkrétně. Na druhou otázku diskuze, zda je možné použít v dotazníku otevřené otázky, ale většinou odpověděli negativně. Jako hlavní důvod byla uvedena obava z časové náročnosti vyplňování dotazníku. Těmto skutečnostem byl následně přizpůsoben obsah dotazníku, protože prioritním cílem pro výzkum bylo získání reprezentativního vzorku.

Dotazník (viz příloha B) byl sestaven jako standardizovaný, má tedy jasně danou strukturu pevně daných otázek, kde formy otázek jsou uzavřené. Tato forma dotazníku je výhodná pro jednoduchost statistického zpracování. Dotazník tvoří celkem třicet otázek, přičemž první čtyři otázky jsou identifikační a dotazují se na věk, pohlaví, dosažené vzdělání a délku pracovního poměru.

Následují otázky, které měly za cíl potvrdit, nebo vyvrátit hypotézy. Tyto otázky jsou řazeny podle zkoumaných částí adaptace, stejně jako jsou členěny i hypotézy. Vždy se jedná o pět otázek k dané tématice. První část se zabývá adaptací na organizaci řízenou personálním útvarem. Druhá část se týká práce vedoucího nebo mentora. Třetí část je zaměřena na adaptaci na pracoviště. Čtvrtá část otázek slouží k vyhodnocení sociální adaptace. Pátá skupina otázek má za cíl zkoumat výkonnost zaměstnanců. Jedná se o následující otázky:

- Byly Vám před nástupem do společnosti sděleny všechny potřebné údaje a informace?
- Byl pro Vás obsah nástupního školení srozumitelný a přínosný?

- Byl(a) jste dostatečně seznámen(a) s individuálním plánem adaptace?
- Myslíte si, že počet konzultací s personálním útvarem v průběhu adaptace byl dostatečný?
- Udělal na Vás první den ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pozitivní dojem?
- Pomáhal Vám vedoucí (mentor) v průběhu adaptačního procesu?
- Udělal na Vás první den na pracovišti a.s. pozitivní dojem?
- Byl(a) jste v průběhu procesu adaptace pravidelně a spravedlivě hodnocen(a) nadřízeným?
- Byl(a) jste dostatečně informován(a) o mzdovém systému a možnostech personálního a kariérního růstu?
- Považujete řízení adaptačního procesu organizace za kvalitní?
- Myslíte si, že představení organizační jednotky, modelu procesu a interní dokumentace bylo přehledné a srozumitelné?
- Měl(a) jste v den nástupu zajištěny všechny prostředky (vstupy na pracoviště, přístupy do IS, PC, telefon) pro výkon práce?
- Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s docházkou a pracovní dobou pracoviště?
- Bylo Vám adekvátně představeno pracoviště včetně nejbližšího okolí?
- Byl(a) jste při nástupu dostatečně informován(a) o možnostech stravování a relaxace na pracovišti?
- Byl(a) jste neprodleně po nástupu seznámen(a) se všemi spolupracovníky?
- Pomohly Vám mimopracovní akce k hlubšímu poznání kolektivu?
- Pomáhali Vám ostatní pracovníci se začleněním do kolektivu?
- Domníváte se, že máte jasně definované místo v pracovním týmu?
- Myslíte si, že Vás kolegové přijali dobře?
- Byly pro vás požadavky pracovního výkonu srozumitelné?
- Měl na Vás mentor dostatek prostoru?
- Měl(a) jste k dispozici dostatek dokumentů pro případné samostudium?
- Byl(a) jste dostatečně motivován(a) pro rozvoj v požadované odbornosti?

Pro tyto otázky byla stanovena škála odpovědí v rozsahu čtyř možností. Každá z odpovědí vyjadřovala míru souhlasu či nesouhlasu s daným výrokem v těchto možnostech: rozhodně ano, pro jednoznačný souhlas, spíše ano, pro souhlas, spíše ne, pro nesouhlas a rozhodně ne, pro jednoznačný nesouhlas.

Následuje otázka pro zjištění doby pro zapracování zaměstnance do plné výkonnosti, škála odpovědí je proto předdefinována do časového úseku do čtyř měsíců, do šesti měsíců, do osmi měsíců a nad osm měsíců.

Poslední otázkou je celkové hodnocení průběhu adaptačního procesu známkami jako ve škole, kde je cílem získat celkový pohled zaměstnanců na adaptační proces jako na celek.

Administrace dotazníků probíhala v polovině března 2015. Dotazníky byly předány na speciálním mítinku, kde proběhlo seznámení s dotazníkem a byl vysvětlen smysl dotazování, včetně předpokládaného přínosu pro oddělení. Všichni odpovídající byli zároveň ubezpečeni, že dotazník je zcela anonymní a že jim za jejich odpovědi nehrozí žádné sankce. Dotazníky byly rozdány v papírové podobě a sběr proběhl za týden prostřednictvím praktikanta, čímž byla i zajištěna anonymita údajů. Po získání všech vyplněných dotazníků byly využity matematicko-statistické metody zpracování. Vyhodnocení výsledků bylo provedeno pomocí tabulek a grafů a bylo slovně okomentováno. Za pomoci výsledků mohly být také potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy a navržena opatření a vylepšení nedostatků pro danou organizaci.

### **3.4 Popis vybraného vzorku**

Součástí každého dotazovacího šetření je výběr respondentů, kteří jsou podrobeni dotazování. Dobře sestavený výzkumný vzorek je pro proces výzkumu nepostradatelný, protože pokud vzorek není sestaven správně, může být zkoumaný problém zatížen výraznou chybou nebo zcela znehodnocen. Dotazníkové šetření této bakalářské práce je zaměřeno na technickohospodářské zaměstnance útvaru VSN5 (konstrukce a výroba lisovacího nářadí), kteří nastoupili do organizace v časově ohraničeném období od 1.1.2013 do 31.1.2014. Důvodem výběru zaměstnanců uvedeného útvaru je skutečnost, že produktivita a kvalita jeho práce výrazně ovlivňuje celkové výsledky organizace. Jedná se výhradně o zaměstnance technických pozic, na které jsou kladeny vysoké nároky na technické znalosti a dovednosti. V uvedeném období dvou let, nastoupilo do organizace 27 nových zaměstnanců. Všichni byli požádáni o vyplnění dotazníku. Jedná se tedy o reprezentativní vzorek nově adaptovaných zaměstnanců.

Výběr takto definované skupiny je v kontextu s cílem této bakalářské práce. Z důvodu nástupu vyššího počtu nových zaměstnanců, kdy v posledních dvou letech nastoupilo do oddělení 27 nových pracovníků na technicky náročné pozice je podobný



výzkum jednoznačně přínosný. Výchova takto specifických zaměstnanců je velice zdoluhavá a tím i finančně náročná. Návratnost investice do takto časově náročného rozvoje lidského kapitálu je potřeba udržet na co možná nejvyšší úrovni. S tím souvisí i cíl, udržet fluktuaci na přijatelných hodnotách. Toto si uvědomuje i vedení oddělení a proto výzkum tohoto tématu jednoznačně podpořilo.

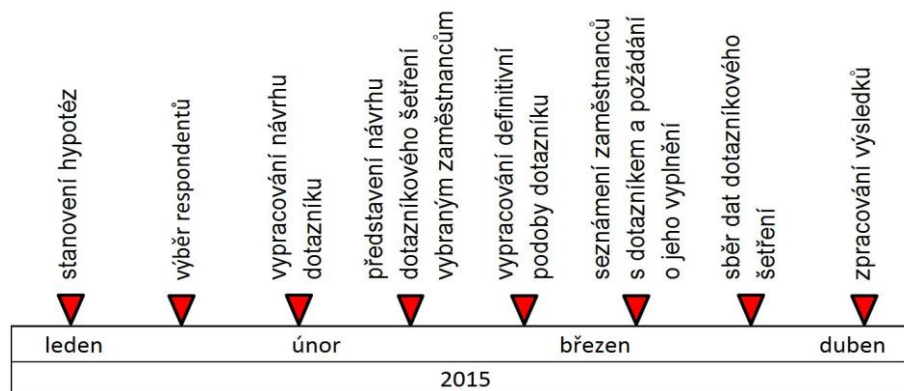
### 3.5 Časový harmonogram

Každá činnost, která má být provedena kvalitně, vyžaduje přípravu. To platí rovněž pro získání výsledků pomocí empirického šetření. Pro projekt takového charakteru je vhodné vypracování časového plánu stěžejních činností, proto i tato bakalářská práce obsahuje časový harmonogram empirické části. Jednotlivé kroky byly sestaveny následovně:

- stanovení hypotéz,
- výběr respondentů,
- vypracování návrhu dotazníku,
- představení návrhu dotazníkového šetření vybraným zaměstnancům,
- vypracování definitivní podoby dotazníku,
- seznámení zaměstnanců s dotazníkem a požádání o jeho vyplnění,
- sběr dat dotazníkového šetření,
- zpracování výsledků.

Plán časového harmonogramu je znázorněn na obrázku 5.

Obrázek 5: Časový harmonogram



Zdroj:<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Autor práce

Hypotézy byly stanoveny na začátku ledna 2015. Tento první krok je velice důležitý pro další práci včetně tvorby dotazníku.

Výběr respondentů byl realizován do konce ledna 2015. Cílem bylo naplánovat celkový průběh dotazování a připravit postup pro oslovení k vyplnění dotazníku.

Vypracování návrhu dotazníku bylo provedeno v průběhu února 2015 a hlavním smyslem bylo sestavit nosnou konstrukci otázek pro potvrzení případně vyvrácení pracovních hypotéz.

Představení návrhu dotazníkového šetření vybraným zaměstnancům se uskutečnilo na konci února 2015 s cílem ověřit jednoznačnost otázek a prověřit, zda je v dotazníku nutné nabízet neutrální odpověď „nevím“ a zda bude ochota a prostor k odpovědím na otevřené otázky.

Vypracování definitivní podoby dotazníku bylo provedeno na začátku měsíce března 2015.

Seznámení zaměstnanců s dotazníkem proběhlo v polovině března 2015 na speciálním mítinku, kde byla všem osloveným zaměstnancům vysvětlena podstata dotazníkového šetření a sdělen termín předpokládaného odevzdání dotazníku.

Sběr dat dotazníkového šetření byl naplánován na konec března 2015 a v tomto termínu se i uskutečnil.

Poslední fází bylo zpracování výsledků, které probíhalo v průběhu měsíce dubna 2015.

### **3.6 Analýza výsledků šetření**

V této části práce jsou pomocí tabulek a grafů vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Dotazník byl předán všem zaměstnancům, kteří spadali do uvedeného období nástupu do organizace a to v rozmezí od 1.1.2013 do 31.12.2014. Celkem se jednalo o 27 zaměstnanců, tedy reprezentativní vzorek. Vyplněný dotazník odevzdalo všech 27 zaměstnanců oddělení. Účast 100% jednoznačně ukázala zájem nových zaměstnanců o problematiku adaptace a ochotu podílet se na případném zlepšení, což je velice pozitivní zjištění.

## Vyhodnocení otázky č. 1 – Věk?

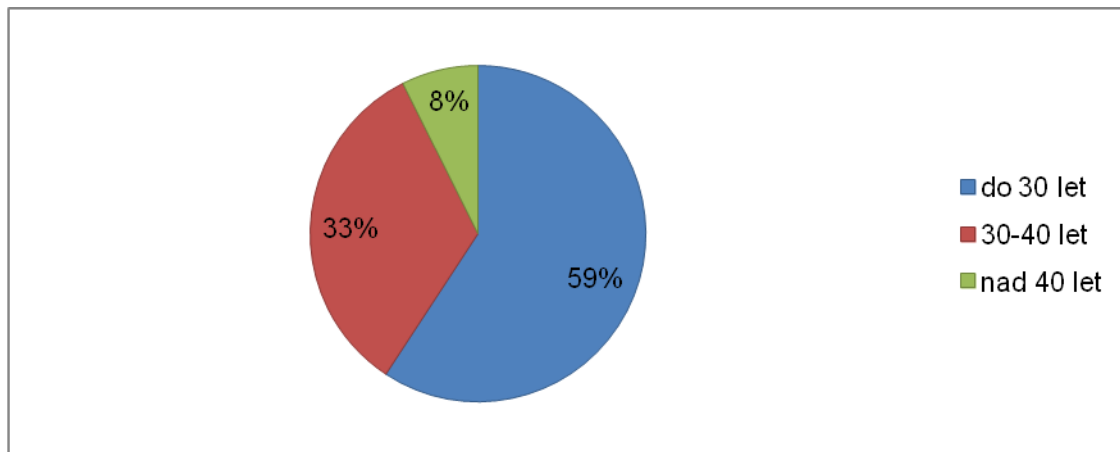
První otázka byla identifikační a cílem bylo vyjádřit poměr pracovníků různých věkových kategorií. Otázka věku byla rozdělena do tří kategorií. Většina dotazovaných je ve věku do 30-ti let, konkrétně 59%, následuje skupina 33% respondentů ve věku 30-40 let a nad 40 let je to pouze 8%. To potvrzuje, že nové nástupy do organizace jsou realizovány výběrem absolventů vysokých škol.

Tabulka 1: Věk

Odpověď	do 30 let	30-40 let	nad 40 let
Počet respondentů	16	9	2

Zdroj<sup>75</sup>

Graf 1: Věk



Zdroj<sup>76</sup>

## Vyhodnocení otázky č. 2 – Pohlaví?

Druhá otázka dotazníku byla také identifikační a úkolem bylo zhodnotit poměr žen a mužů. Z 27 respondentů se jedná o 22 mužů (81%) a 5 (19%) žen, je to pochopitelné, neboť technickému zaměření se všeobecně věnuje více mužů než žen a stejně je tomu i na zkoumaném oddělení. V rámci tématu šetření není nutné rozlišovat otázky pro muže a ženy, protože se u následujících otázek nepředpokládá odlišnost názorů pohlaví.

<sup>75</sup> Autor práce

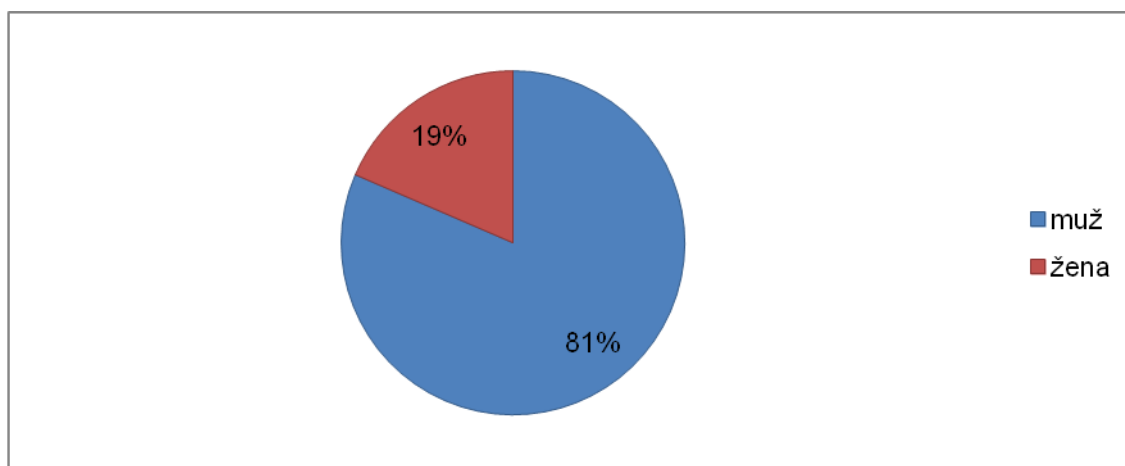
<sup>76</sup> Autor práce

Tabulka 2: Pohlaví

Odpověď	muž	žena
Počet respondentů	22	5

Zdroj<sup>77</sup>

Graf 2: Pohlaví



Zdroj<sup>78</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 3 – Dosažené vzdělání?

Další identifikační otázkou bylo zjišťování dosaženého vzdělání. Jelikož podmínkou pro přijetí na zkoumané technické profese je minimálně středoškolské vzdělání, byly zvoleny parametry odpovědí pouze dvě, střední s maturitou označili 4 respondenti a vysokoškolské označilo 23 respondentů což je 85%. I tato otázka dokládá tvrzení o získávání pracovníků převážně z vysokých škol.

Tabulka 3: Dosažené vzdělání

Odpověď	vysokoškolské	střední s maturitou
Počet respondentů	23	4

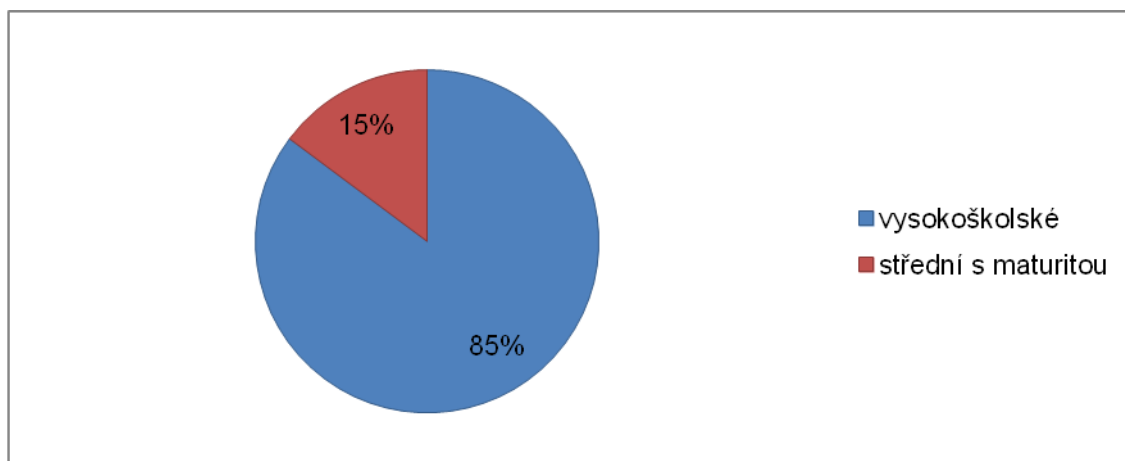
Zdroj<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Autor práce

<sup>78</sup> Autor práce

<sup>79</sup> Autor práce

Graf 3: Dosažené vzdělání



Zdroj<sup>80</sup>

#### Vyhodnocení otázky č. 4 – Délka pracovního poměru?

Poslední identifikační otázka měla za úkol zhodnotit, jak dlouho respondenti v organizaci pracují. Délka zaměstnání je důležitá z hlediska kontroly fluktuace, kdy silná fluktuace v prvním roce může být signálem špatně fungujícího adaptačního procesu. Bylo zjištěno, že 5 respondentů (19%) pracuje ve firmě kratší dobu než jeden rok. Tato skupina si nejlépe pamatuje, jak byla s adaptačním procesem spokojena. 1,5 roku pracuje ve firmě 9 respondentů (33%). Délku pracovního poměru v organizaci 2 roky označilo 13 dotázaných (48%), což je pozitivní. Dokládá to, že zájem nových zaměstnanců setrvat ve firmě po ukončení adaptačního procesu je velký.

Tabulka 4: Délka pracovního poměru

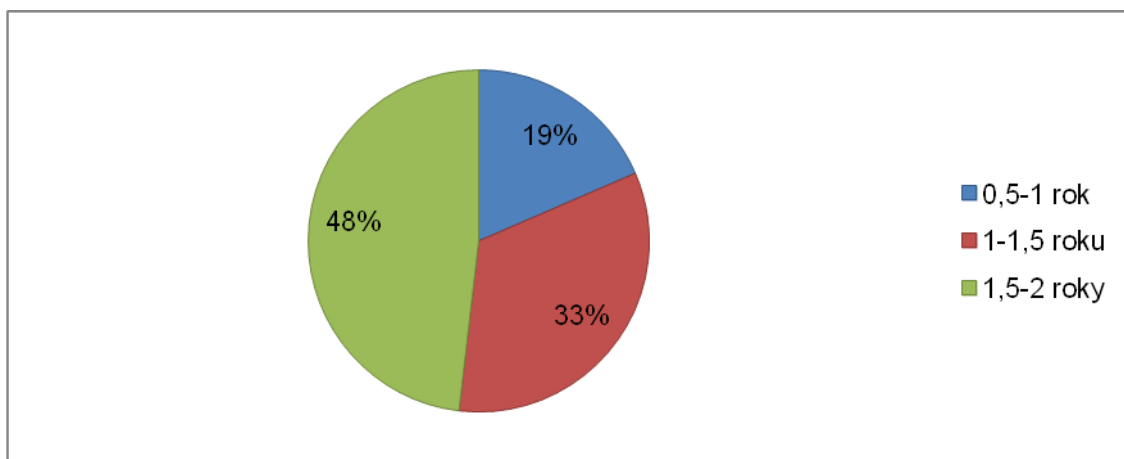
Odpověď	0,5-1 rok	1-1,5 roku	1,5-2 roky
Počet respondentů	5	9	13

Zdroj<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Autor práce

<sup>81</sup> Autor práce

Graf 4: Délka pracovního poměru



Zdroj<sup>82</sup>

#### Vyhodnocení otázky č. 5 – Byly Vám před nástupem do společnosti sděleny všechny potřebné údaje a informace?

První otázka, zabývající se samotným tématem zjišťovala kvalitu práce personálního útvaru ještě před nástupem zaměstnanců do organizace. Tato otázka zjistila, že pouze 4 respondenti (15%) se domnívají, že jim spíše nebyly poskytnuty potřebné údaje a informace. Naopak zbývající počet 85% respondentů je názoru, že jim rozhodně nebo spíše byly poskytnuty všechny potřebné údaje a informace. To je velmi pozitivní zjištění, které je ještě umocněno skutečností, že nikdo z dotázaných nevedl odpověď rozhodně ne. Svědčí to o vysoké profesionalitě personálního oddělení organizace.

Tabulka 5: Sdělení potřebných údajů a informací před nástupem

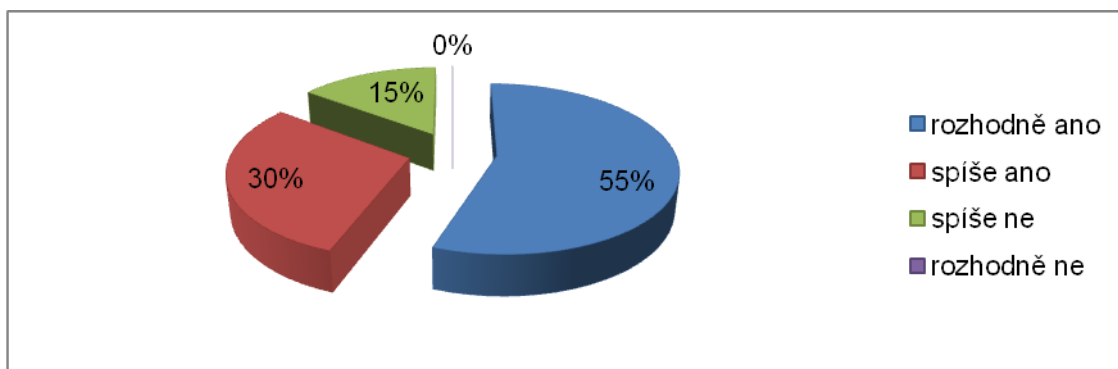
Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	15	8	4	0

Zdroj<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Autor práce

<sup>83</sup> Autor práce

Graf 5: Sdělení potřebných údajů a informací před nástupem



Zdroj<sup>84</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 6 – Byl pro Vás obsah nástupního školení srozumitelný a přínosný?

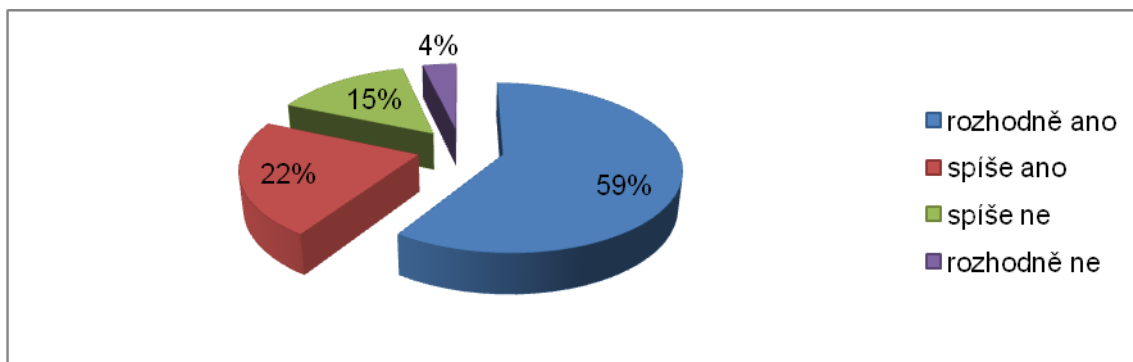
Také vyhodnocení této otázky přineslo pozitivní závěry a poukazuje na vysokou kvalitu práce personálního oddělení. 81% respondentů uvedlo, že obsah nástupního školení pro ně byl rozhodně a nebo spíše srozumitelný. Pouze 19% dotázaných označilo odpověď spíše ne, nebo rozhodně ne (jenznačný nesouhlas pouze 1).

Tabulka 6: Srozumitelnost a přínosnost nástupního školení

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	16	6	4	1

Zdroj<sup>85</sup>

Graf 6: Srozumitelnost a přínosnost nástupního školení



Zdroj<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Autor práce

<sup>85</sup> Autor práce

<sup>86</sup> Autor práce

### Vyhodnocení otázky č. 7 – Byl(a) jste dostatečně seznámen(a) s individuálním plánem adaptace?

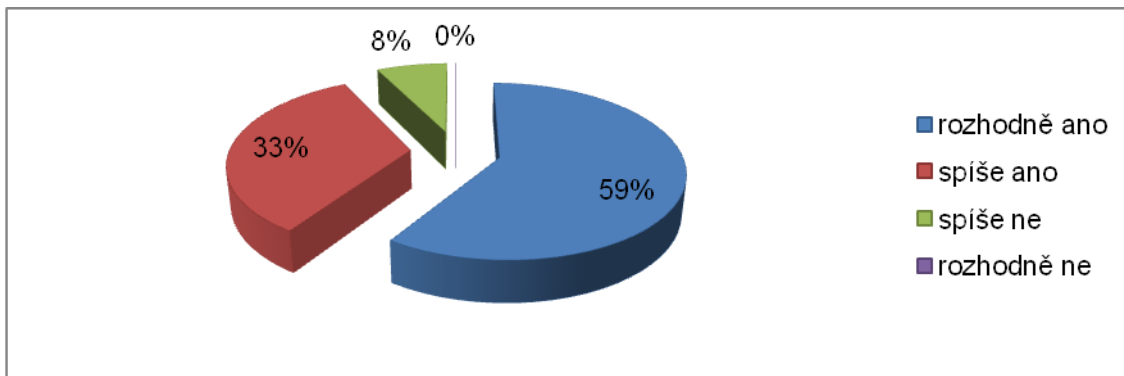
Z vyhodnocení této otázky je patrné, že seznámení s adaptačním plánem je v organizaci zcela samozřejmou záležitostí. Dokonce 92% respondentů uvedlo, že byl rozhodně nebo spíše dostatečně seznámen s individuálním plánem adaptace. Naproti tomu pouze 2 dotázaní (8%) uvedli, že dostatečně seznámeni spíše nebyli.

Tabulka 7: Seznámení s individuálním plánem adaptace

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	16	9	2	0

Zdroj<sup>87</sup>

Graf 7: Seznámení s individuálním plánem adaptace



Zdroj<sup>88</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 8 – Myslíte si, že počet konzultací s personálním útvarem v průběhu adaptace byl dostatečný?

Vyhodnocení otázky počtu konzultací s personálním útvarem v průběhu adaptačního procesu přinesl další pozitivní výsledek a ještě více upevnil tvrzení, že personální útvar má svou činnost velmi dobře procesně podchycenou. Opět vysoké procento respondentů (77%) uvedlo kladnou odpověď, zápornou odpověď spíše ne nebo rozhodně ne označilo 23% dotázaných.

<sup>87</sup> Autor práce

<sup>88</sup> Autor práce

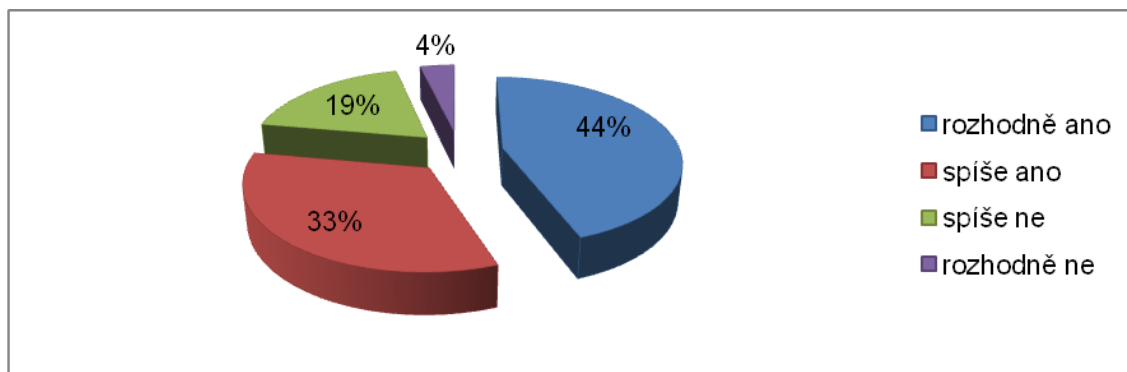


Tabulka 8: Vhodnost počtu konzultací v průběhu adaptace

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	12	9	5	1

Zdroj<sup>89</sup>

Graf 8: Vhodnost počtu konzultací v průběhu adaptace



Zdroj<sup>90</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 9 – Udělal na Vás první den ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pozitivní dojem?

Poslední otázka zaměřená na práci personálního oddělení měla za cíl zjistit dojem z prvního dne respondentů ve ŠKODA AUTO a.s. Vyhodnocení této otázky potvrzuje, že společnost Škoda auto klade velký důraz na přípravu začlenění nových zaměstnanců do organizace. Výsledkem je, že 93% dotázaných uvedlo kladnou odpověď (rozhodně ano nebo spíše ano) a pouze 7% respondentů označilo odpověď spíše ne. To je velmi pozitivní výsledek podpořený zjištěním, že nikdo neuvedl jednoznačný nesouhlas.

Tabulka 9: Dojem z prvního dne ve ŠKODA AUTO a.s.

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	14	11	2	0

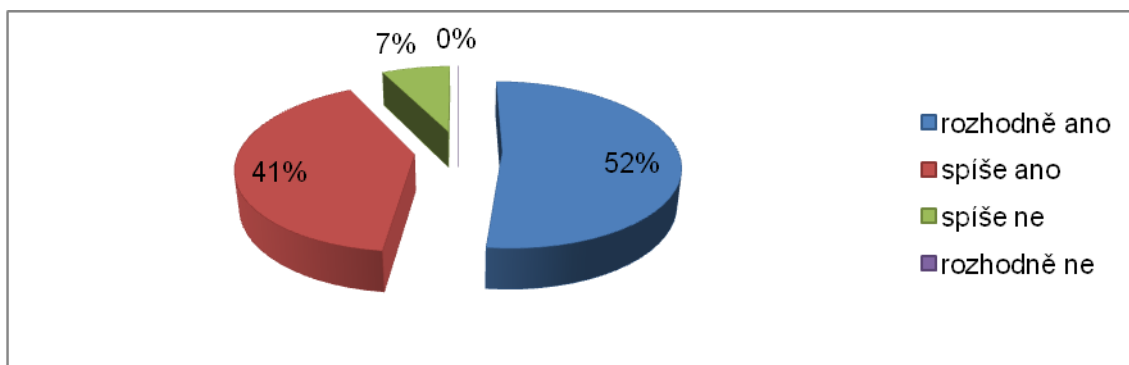
Zdroj<sup>91</sup>

<sup>89</sup> Autor práce

<sup>90</sup> Autor práce

<sup>91</sup> Autor práce

Graf 9: Dojem z prvního dne ve ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj<sup>92</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 10 – Pomáhal Vám vedoucí (mentor) v průběhu adaptačního procesu?

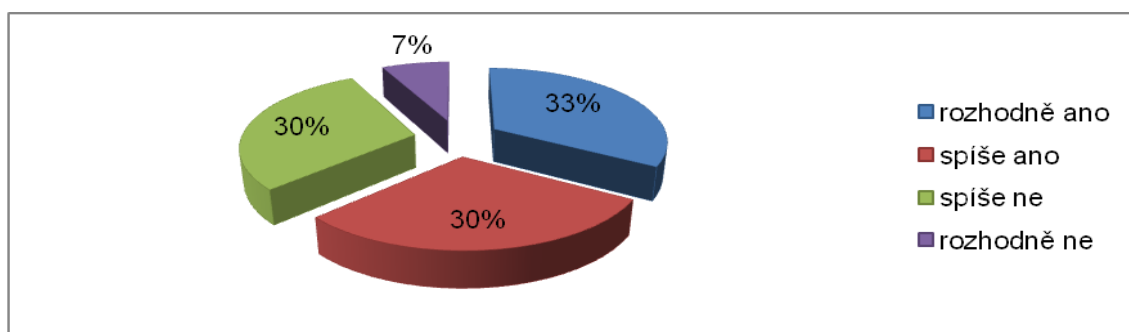
Další část otázek zjišťovala kvalitu práce vedoucího nebo mentora. První z otázek této problematiky hodnotila pomoc vedoucího v průběhu adaptačního procesu. Tato otázka zjistila, že 63% dotázaných uvedlo odpověď rozhodně ano nebo spíše ano a jsou tedy spokojeni s pomocí vedoucího. Negativní odpověď využilo 37% dotázaných. Tento výsledek ukázal, že v této činnosti lze najít určitá zlepšení.

Tabulka 10: Pomoc vedoucího v průběhu adaptačního procesu

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	9	8	8	2

Zdroj<sup>93</sup>

Graf 10: Pomoc vedoucího v průběhu adaptačního procesu



Zdroj<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Autor práce

<sup>93</sup> Autor práce

<sup>94</sup> Autor práce

### Vyhodnocení otázky č. 11 – Udělal na Vás první den na pracovišti a.s. pozitivní dojem?

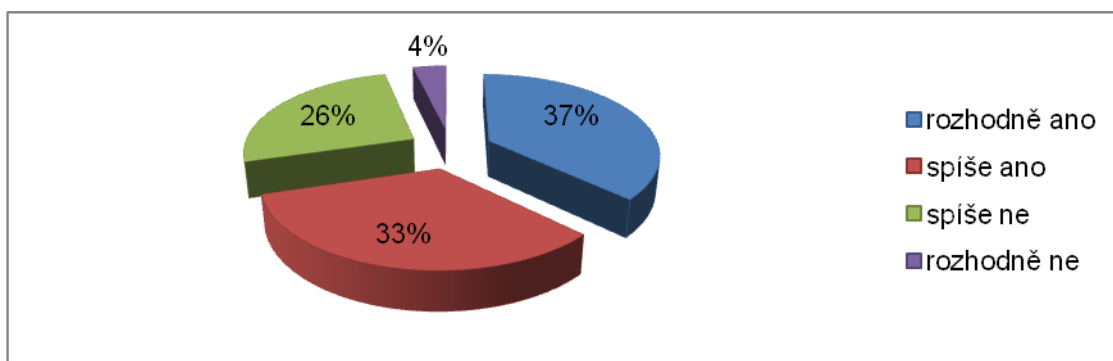
Oproti otázce č. 9 došlo k určitému zhoršení spokojenosti, lze tedy konstatovat, že v přípravě prvního dne nových zaměstnanců ze strany vedoucích oddělení jsou rezervy. Kladně na tuto otázku odpovědělo 70% dotázaných, kdy 10 respondentů potvrdilo rozhodně a 9 spíše, že první den na pracovišti na ně udělal pozitivní dojem. Záporně vyhodnotilo první dojem 30% respondentů, kde 1 dokonce uvedl jednoznačný nesouhlas.

Tabulka 11: Dojem z prvního dne na pracovišti

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	10	9	7	1

Zdroj<sup>95</sup>

Graf 11: Dojem z prvního dne na pracovišti



Zdroj<sup>96</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 12 – Byl(a) jste v průběhu procesu adaptace pravidelně a spravedlivě hodnocen(a) nadřízeným?

Další otázka zaměřená na hodnocení nadřízeným zjistila, že 66% dotázaných bylo rozhodně nebo spíše pravidelně a spravedlivě hodnoceno. Oproti tomu 34% respondentů uvedlo, že nebylo pravidelně a spravedlivě hodnoceno. I přes celkové pozitivní zjištění je důležité uvést nárůst záporných hodnocení, který signalizuje prostor pro zlepšení této činnosti.

<sup>95</sup> Autor práce

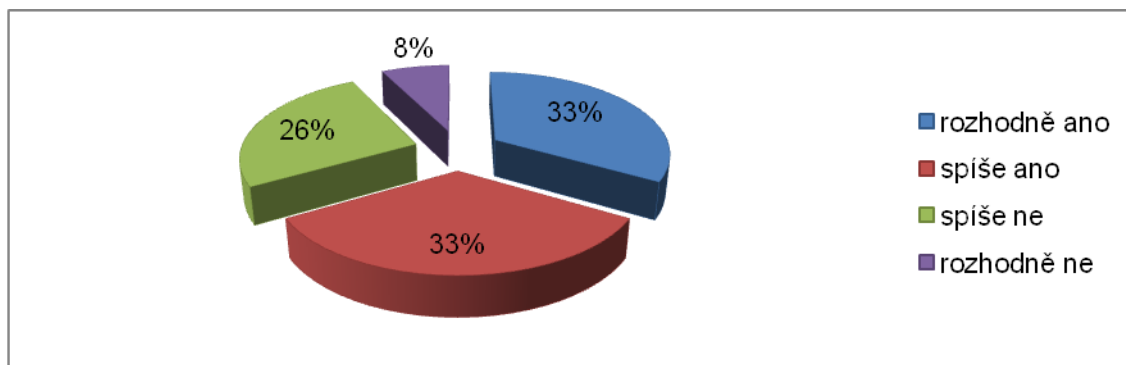
<sup>96</sup> Autor práce

Tabulka 12: Pravidelné a spravedlivé hodnocení nadřízeným

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	9	9	7	2

Zdroj<sup>97</sup>

Graf 12: Pravidelné a spravedlivé hodnocení nadřízeným



Zdroj<sup>98</sup>

**Vyhodnocení otázky č. 13 – Byl(a) jste dostatečně informován(a) o mzdovém systému a možnostech personálního a kariérního růstu?**

Otázku zaměřenou na informace o mzdovém systému a možnostech personálního a kariérního růstu lze vyhodnotit jednoznačně pozitivně. Otázkou bylo zjištěno že většina respondentů byla o této problematice dostatečně informována. Kladnou odpověď v tomto případě zvolilo 93% dotázaných, pouze 7% respondentů označilo odpověď spíše ne a nikdo z dotázaných nepoužil jednoznačný nesouhlas.

Tabulka 13: Informovanost o mzdovém systému a kariérním růstu

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	14	11	2	0

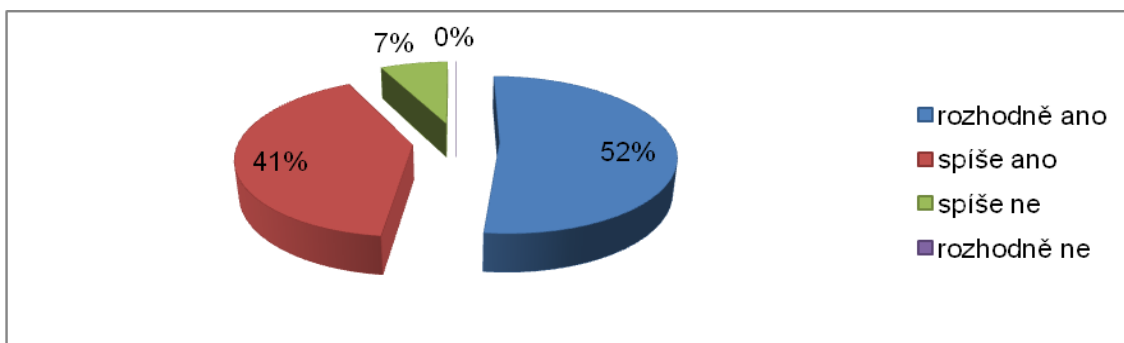
Zdroj<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Autor práce

<sup>98</sup> Autor práce

<sup>99</sup> Autor práce

Graf 13: Informovanost o mzdovém systému a kariérním růstu



Zdroj<sup>100</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 14 – Považujete řízení adaptačního procesu organizace za kvalitní?

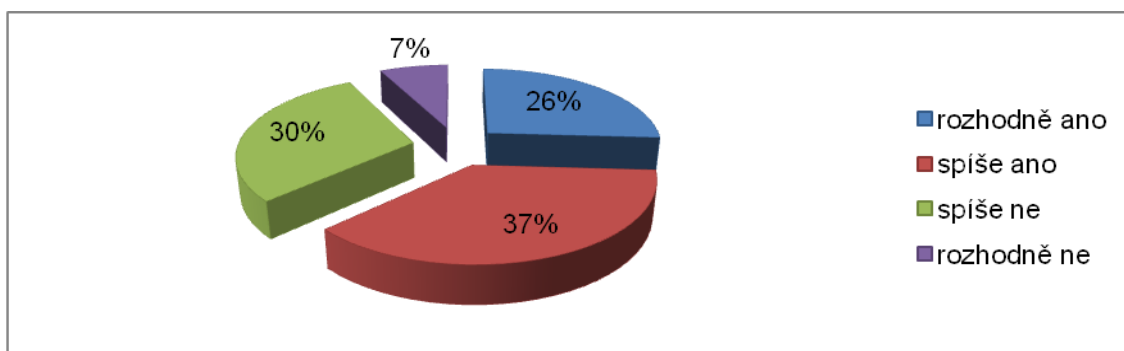
Poslední otázka hodnotící roli vedoucího nebo mentora zjišťovala kvalitu řízení adaptace. Výsledky otázky potvrzují převládající názor, že řízení je vedeno správně. Výsledek však není zcela jednoznačný, neboť 63% respondentů uvedlo, že řízení rozhodně a nebo spíše kvalitní. Proti tomu poměrně hodně dotázaných (37%) uvedlo, že kvalitní spíše a nebo rozhodně není. To není pozitivní zjištění.

Tabulka 14: Kvalita řízení adaptačního procesu organizace

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	7	10	8	2

Zdroj<sup>101</sup>

Graf 14: Kvalita řízení adaptačního procesu organizace



Zdroj<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Autor práce

<sup>101</sup> Autor práce

<sup>102</sup> Autor práce

### Vyhodnocení otázky č. 15 – Myslíte si, že představení organizační jednotky, modelu procesu a interní dokumentace bylo přehledné a srozumitelné?

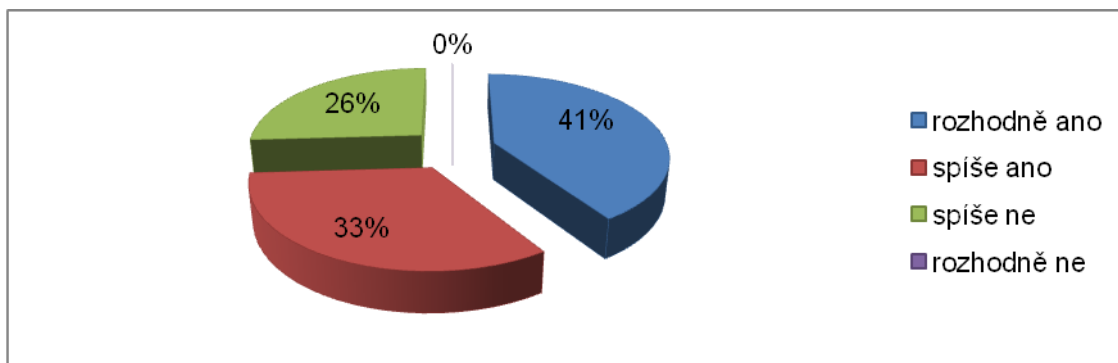
Další část otázek byla zaměřena na adaptaci na pracoviště. Vyhodnocení otázky lze charakterizovat jako pozitivní, neboť většina respondentů (74%) označila představení organizační jednotky za rozhodně nebo spíše přehledné a srozumitelné. Pouze 26% dotázaných označilo odpověď spíše ne. Jednoznačný nesouhlas nevedl nikdo.

Tabulka 15: Přehlednost a srozumitelnost představení organizační jednotky

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	11	9	7	0

Zdroj<sup>103</sup>

Graf 15: Přehlednost a srozumitelnost představení organizační jednotky



Zdroj<sup>104</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 16 – Měl(a) jste v den nástupu zajištěny všechny prostředky (vstupy na pracoviště, přístupy do IS, PC, telefon) pro výkon práce?

Připravenost pracoviště výrazně ovlivňuje pohled nových pracovníků na organizaci. Dokonalá připravenost vzbuzuje v novém pracovníkovi pocit, že o něho nová organizace skutečně stojí, že byla ochotna investovat do přípravy pracoviště. Je to jasný signál firmy, co zpětně od nového zaměstnance očekává. Zjištění vyplývající z této otázky lze označit jako pozitivní, protože kladnou odpověď zvolilo 56% respondentů a zápornou 46% dotázaných. Míra nesouhlasu je však výrazně vyšší než

<sup>103</sup> Autor práce

<sup>104</sup> Autor práce

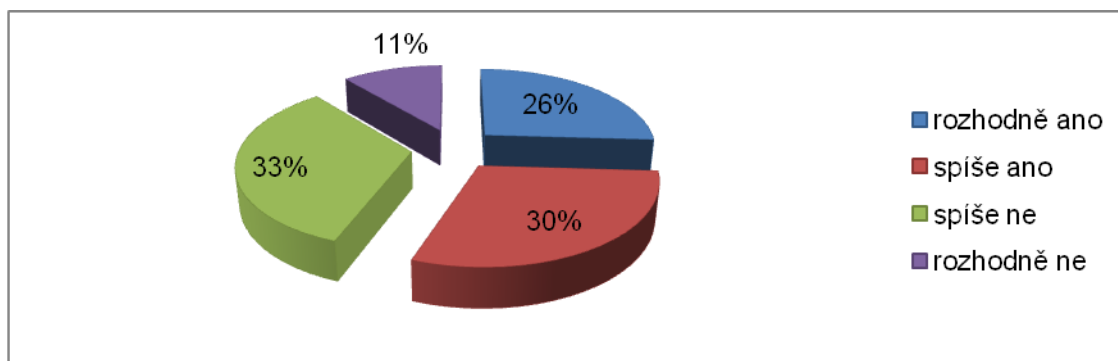
u jiných odpovědí, 3 dotázaní dokonce uvedli jednoznačný nesouhlas, což ukazuje na slabší část adaptačního procesu.

Tabulka 16: Zajištění prostředků pro výkon práce

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	7	8	9	3

Zdroj<sup>105</sup>

Graf 16: Zajištění prostředků pro výkon práce



Zdroj<sup>106</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 17 – Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s docházkou a pracovní dobou pracoviště?

Otázka zjišťující seznámení s docházkou a pracovní dobou pracoviště byla jednoznačnou většinou dotázaných odpovězena kladně. 93% respondentů vyjádřilo jednoznačný souhlas nebo spíše souhlas s tím, že byli srozumitelně seznámeni s pracovní dobou a docházkou. Spíše ne odpovědělo pouze 7% dotázaných a nikdo nepoužil odpověď rozhodně ne. Jedná se tedy jednoznačně o pozitivní zjištění.

Tabulka 17: Srozumitelnost seznámení s docházkou a pracovní dobou

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	14	11	2	0

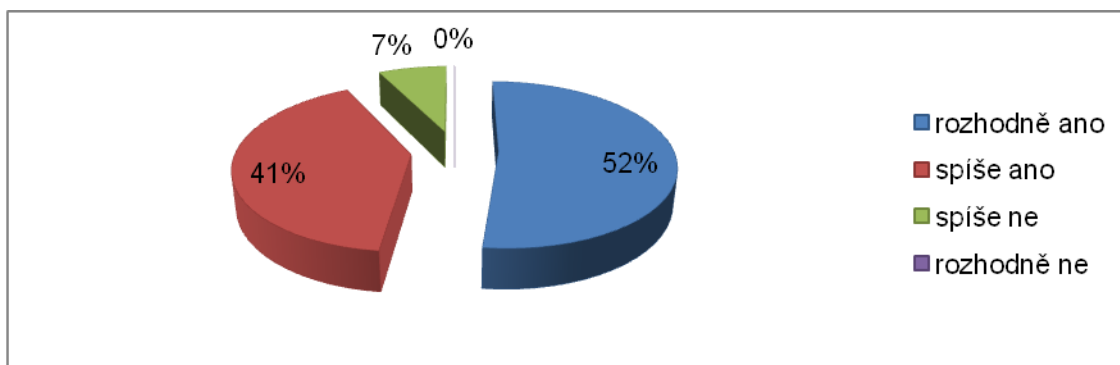
Zdroj<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Autor práce

<sup>106</sup> Autor práce

<sup>107</sup> Autor práce

Graf 17: Srozumitelnost seznámení s docházkou a pracovní dobou



Zdroj<sup>108</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 18 – Bylo Vám adekvátně představeno pracoviště včetně nejbližšího okolí?

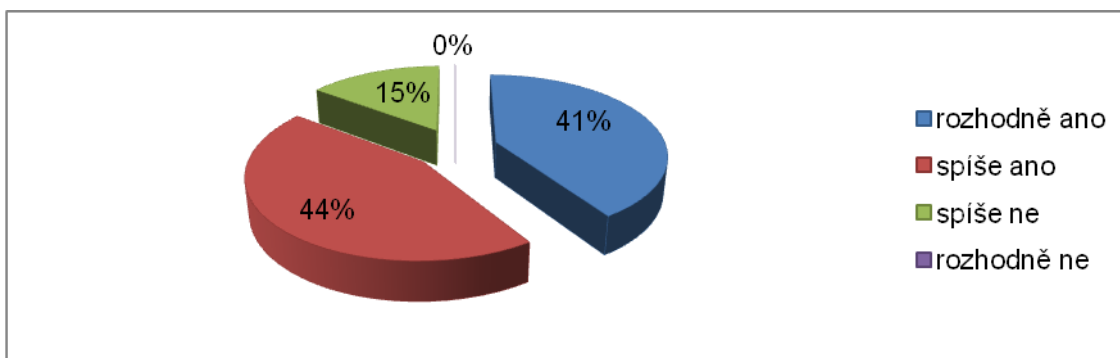
I pro následující otázku platí pozitivní zjištění, protože nikdo opět nepoužil jednoznačně negativní odpověď, spíše ne uvedlo 15% dotázaných a u ostatních respondentů (85%) byl zaškrtnut jednoznačný nebo spíše souhlas. Pracoviště včetně nejbližšího okolí tedy bylo představeno zcela adekvátně.

Tabulka 18: Představení pracoviště a nejbližšího okolí

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	11	12	4	0

Zdroj<sup>109</sup>

Graf 18: Představení pracoviště a nejbližšího okolí



Zdroj<sup>110</sup>

<sup>108</sup> Autor práce

<sup>109</sup> Autor práce

<sup>110</sup> Autor práce



### Vyhodnocení otázky č. 19 – Byl(a) jste při nástupu dostatečně informován(a) o možnostech stravování a relaxace na pracovišti?

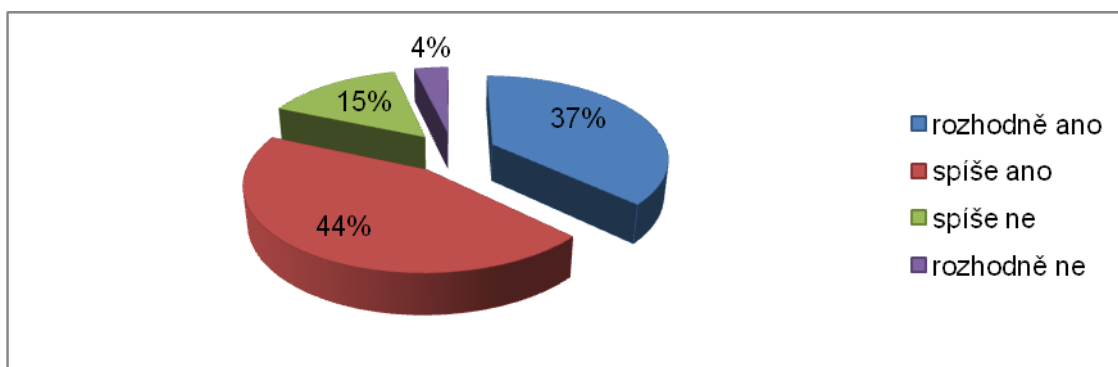
Poslední ze skupiny otázek zaměřených na adaptaci na pracoviště lze vyhodnotit rovněž pozitivně, neboť většina respondentů (81%) označila informace o stravování a relaxaci za rozhodně nebo spíše dostatečné. Pouze 15% dotázaných označilo odpověď spíše ne a jednoznačnou nespokojenost s informacemi uvedl jeden respondent. To je pozitivní zjištění, které je velmi důležité, protože noví pracovníci hluboce vnímají zda jsou neprodleně po nástupu informováni o tak důležitých věcech, jako je možnost stravování, relaxace o přestávkách a třeba i místě pro kouření.

Tabulka 19: Seznámení s možnostmi stravování a relaxace na pracovišti

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	10	12	4	1

Zdroj<sup>111</sup>

Graf 19: Seznámení s možnostmi stravování a relaxace na pracovišti



Zdroj<sup>112</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 20 – Byl(a) jste neprodleně po nástupu seznámen (a) se všemi spolupracovníky?

Další série otázek byla zaměřena na vyhodnocení sociální adaptace. Velice důležité pro nového zaměstnance je bezprostřední seznámení se všemi nejbližšími spolupracovníky. Na otázku zjišťující spokojenost s touto částí procesu odpovědělo 74% kladně a 26% záporně. Většina respondentů se tedy vyjádřila, že byla neprodleně seznámena se svými spolupracovníky což je jistě pozitivní zjištění. Je ale nutné

<sup>111</sup> Autor práce

<sup>112</sup> Autor práce

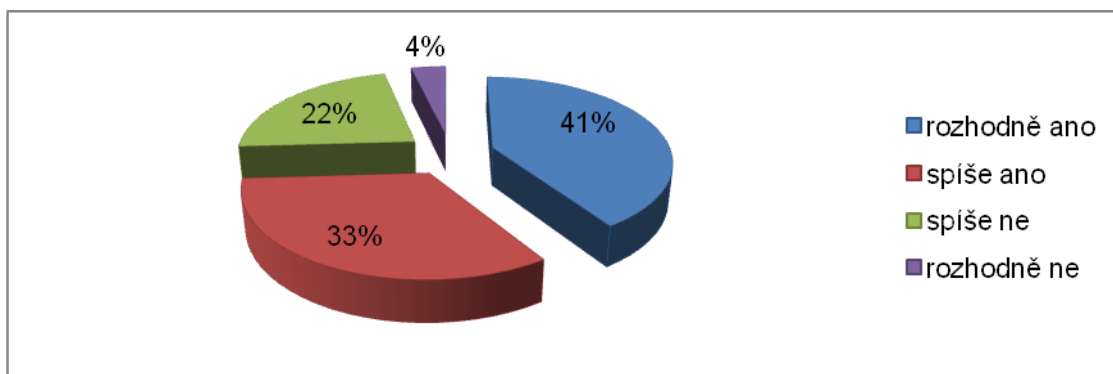
upozornit i na výskyt 1 respondenta, který se domnívá, že určitě nebyl správně seznámen.

Tabulka 20: Seznámení se všemi spolupracovníky

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	11	9	6	1

Zdroj<sup>113</sup>

Graf 20: Seznámení se všemi spolupracovníky



Zdroj<sup>114</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 21 – Pomohly Vám mimopracovní akce k hlubšímu poznání kolektivu?

V oddělení se využívají k prohloubení kolektivních vztahů různé mimopracovní aktivity sportovního i kulturního charakteru. Další otázka byla zaměřena právě na tuto oblast s cílem zjistit zda tyto akce pomohly respondentům s hlubším poznáním pracovního kolektivu. 77% dotázaných uvedlo kladnou odpověď a 23% označilo zápornou odpověď. Tato aktivita je proto hodnocena pozitivně.

Tabulka 21: Poznání kolektivu na mimopracovních akcích

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	9	12	5	1

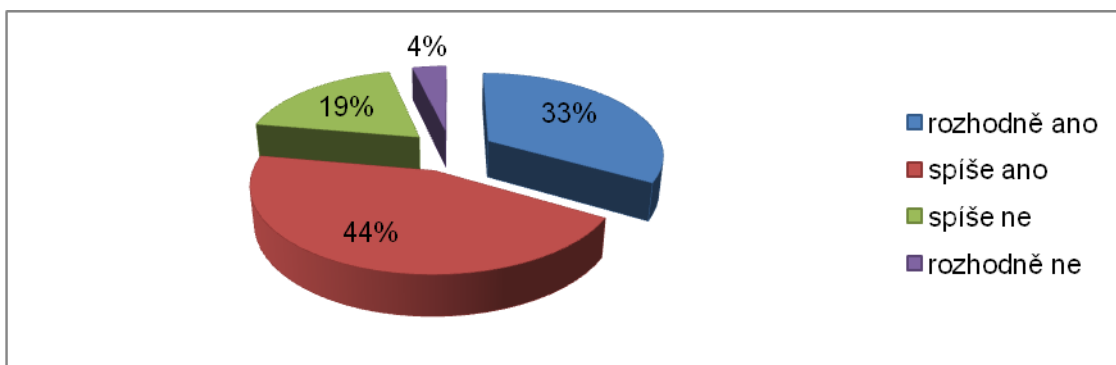
Zdroj<sup>115</sup>

<sup>113</sup> Autor práce

<sup>114</sup> Autor práce

<sup>115</sup> Autor práce

Graf 21: Poznání kolektivu na mimopracovních akcích



Zdroj<sup>116</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 22 – Pomáhali Vám ostatní pracovníci se začleněním do kolektivu?

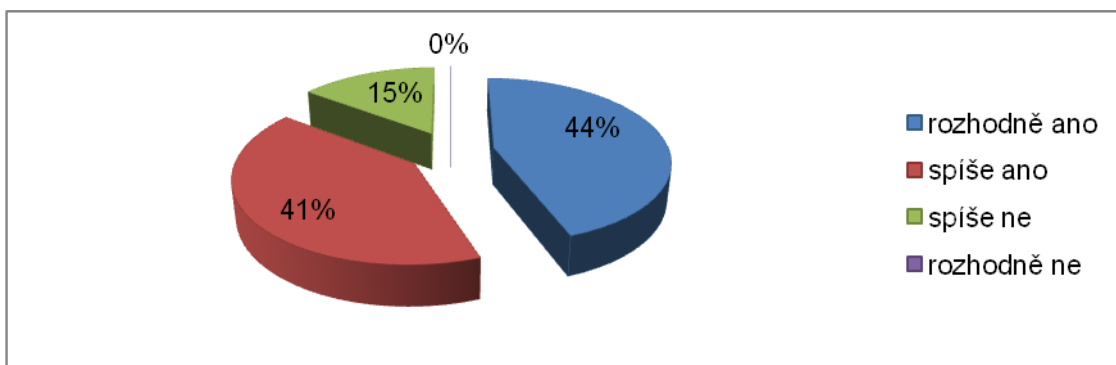
V následující otázce se zjišťovala ochota ostatních zaměstnanců pomoci nováčkům. Vyhodnocení otázky svědčí o dobrém kolektivu, kdy každý ze zaměstnanců má zájem aby se noví pracovníci cítili na novém pracovišti dobře. 85% dotázaných totiž uvedlo jednoznačný nebo částečný souhlas a pouze 15% částečný nesouhlas.

Tabulka 22: Pomoc ostatních pracovníků při začlenění do kolektivu

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	12	11	4	0

Zdroj<sup>117</sup>

Graf 22: Pomoc ostatních pracovníků při začlenění do kolektivu



Zdroj<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Autor práce

<sup>117</sup> Autor práce

<sup>118</sup> Autor práce

### Vyhodnocení otázky č. 23 – Domníváte se, že máte jasně definované místo v pracovním týmu?

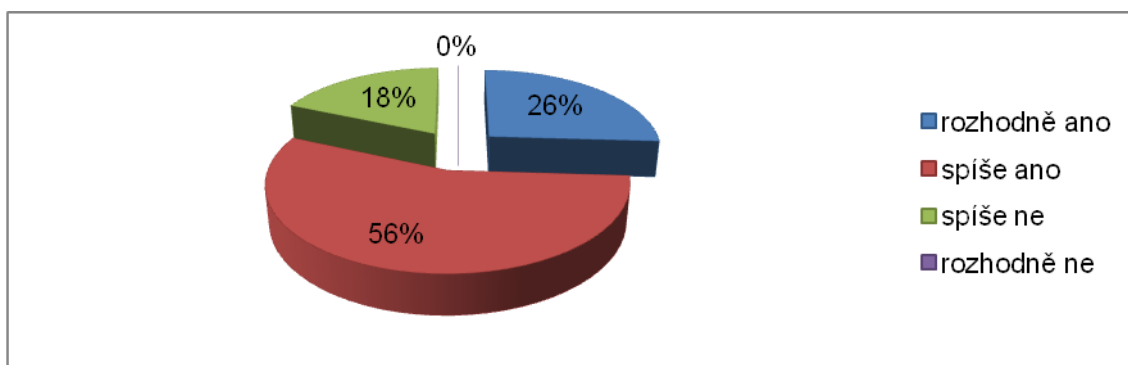
Tato otázka byla jednou z těch těžších, protože vyžadovala sebehodnocení respondentů. Odpovědi byly do jisté míry překvapivé, neboť kladnou odpověď označilo celých 82% dotázaných a zápornou pouze 18%, přičemž nikdo neuvedl jednoznačný zápor. Vyhodnocení otázky pravděpodobně poukazuje i na zdravé sebevědomí respondentů, což je pro takto technicky specifické pozice jednoznačně pozitivní. Pro další rozvoj tohoto technického odvětví je totiž téměř nutné sebevědomí zaměstnanců, neboť jenom sebevědomí a cílevědomí zaměstnanci chtějí posouvat hranice technických možností a používat inovativní řešení.

Tabulka 23: Jasně definované místo v pracovním týmu

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	7	15	5	0

Zdroj<sup>119</sup>

Graf 23: Jasně definované místo v pracovním týmu



Zdroj<sup>120</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 24 – Myslíte si, že Vás kolegové přijali dobře?

Poslední z otázek zaměřených na vyhodnocení sociální adaptace je zaměřena na přijetí do kolektivu. Vyhodnocení této otázky navazuje na zjištění té předchozí a vyznívá rovněž pozitivně. 85% respondentů se domnívá, že byli přijati do kolektivu jednoznačně a nebo spíše dobře. Naproti tomu pouze 15% uvádí, že spíše nebyli přijati dobře a nikdo neuvedl jednoznačné nepřijetí do kolektivu.

<sup>119</sup> Autor práce

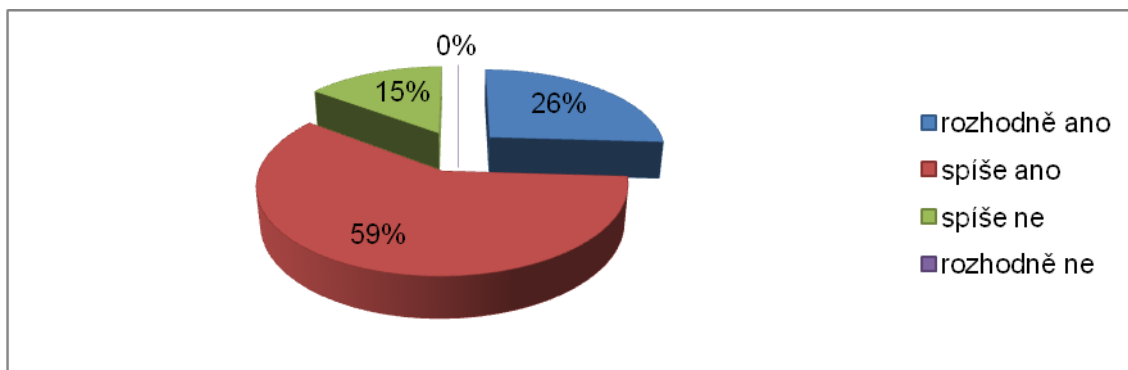
<sup>120</sup> Autor práce

Tabulka 24: Přijetí z hlediska kolegů

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	7	16	4	0

Zdroj<sup>121</sup>

Graf 24: Přijetí z hlediska kolegů



Zdroj<sup>122</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 25 – Byly pro vás požadavky pracovního výkonu srozumitelné?

Poslední okruh otázek byl zaměřen na výkonnost zaměstnanců na dané pracovní pozici. První z těchto otázek zjišťovala míru srozumitelnosti požadavků pracovního výkonu. 63% dotázaných uvedlo, že požadavky byly rozhodně a nebo spíše srozumitelné, oproti 37% respondentů, kteří se domnívají, že tomu tak spíše nebo rozhodně není. Většina dotazovaných tedy věděla, jaký je požadován pracovní výkon, což je pozitivní zjištění.

Tabulka 25: Srozumitelnost požadavků pracovního výkonu

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	6	11	8	2

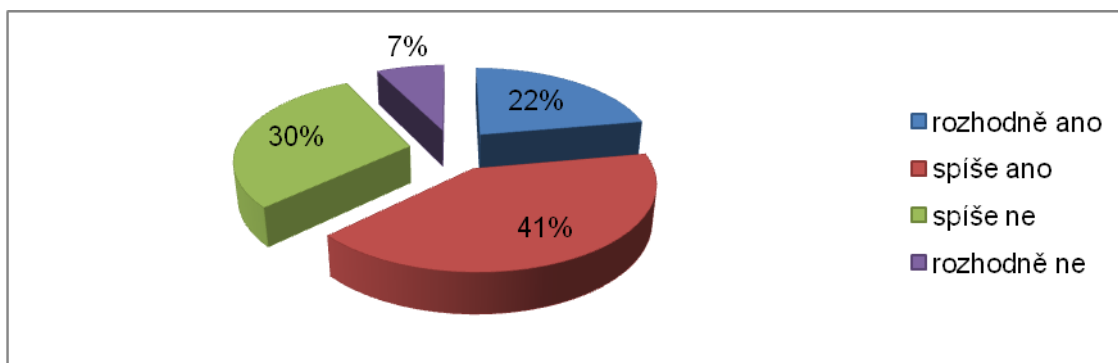
Zdroj<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Autor práce

<sup>122</sup> Autor práce

<sup>123</sup> Autor práce

Graf 25: Srozumitelnost požadavků pracovního výkonu



Zdroj<sup>124</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 26 – Měl na Vás mentor dostatek prostoru?

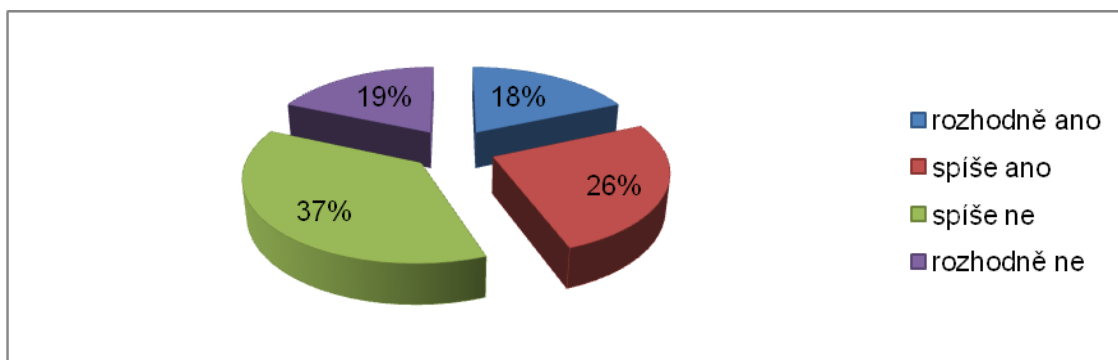
Cílem další otázky bylo vyhodnocení časového rámce mentora, ve kterém se věnoval novým pracovníkům, konkrétně zda byl tento časový prostor pro respondenty dostatečný. Z odpovědí vyplývá, že pro 44% dotázaných byl prostor mentora rozhodně a nebo spíše dostatečný, ale pro 56% respondentů prostor dostatečný nebyl spíše nebo rozhodně. Toto je jednoznačně nejhůře hodnocená otázka celého šetření.

Tabulka 26: Dostatek prostoru mentora

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	5	7	10	5

Zdroj<sup>125</sup>

Graf 26: Dostatek prostoru mentora



Zdroj<sup>126</sup>

<sup>124</sup> Autor práce

<sup>125</sup> Autor práce

<sup>126</sup> Autor práce

### Vyhodnocení otázky č. 27 – Měl(a) jste k dispozici dostatek dokumentů pro případné samostudium?

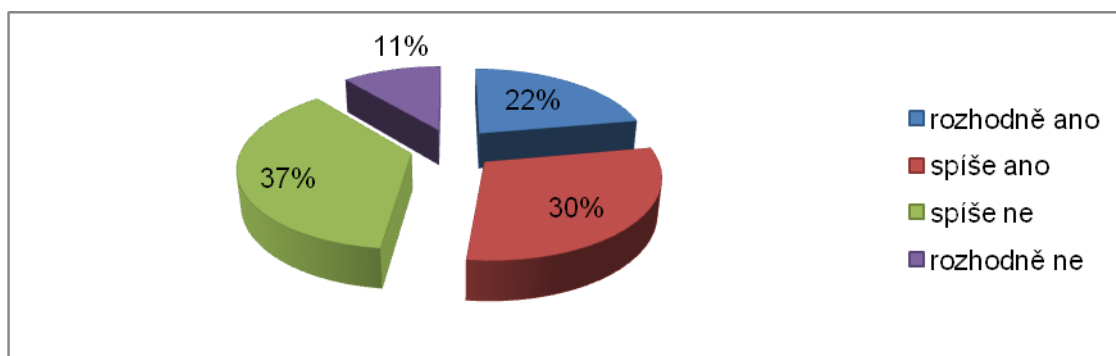
Další otázka měla zjistit, zda při nedostatku času mentora jsou k dispozici materiály, které lze využít pro samostudium technické problematiky. Poměr kladných (52%) a záporných (48%) odpovědí je v tomto případě téměř vyrovnaný. Nelogické se však zdá využití jednoznačných odpovědí kladného i záporného spektra, kde odpověď rozhodně ano využilo 22% dotázaných a rozhodně ne uvedlo 11% respondentů. Vysvětlením může být skutečnost, že norem a technických dokumentů je v oddělení velké množství, ale nejsou to školící materiály. Někteří respondenti si dokumenty, které se dali použít ke studiu prostě našli a ke studiu využili, kdežto ostatní nikoli.

Tabulka 27: Dostatek dokumentů pro případné samostudium

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	6	8	10	3

Zdroj<sup>127</sup>

Graf 27: Dostatek dokumentů pro případné samostudium



Zdroj<sup>128</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 28 – Byl(a) jste dostatečně motivován(a) pro rozvoj v požadované odbornosti?

V otázce motivace k rozvoji v požadované odbornosti bylo zjištěno, že 70% dotázaných se domnívá, že byli dostatečně motivováni. Naproti tomu 30% uvedlo, že dostatečnou motivaci neměli. Toto zjištění je pozitivní, ale určité procento záporných odpovědí ukazuje na jisté možnosti zlepšení v otázce motivace.

<sup>127</sup> Autor práce

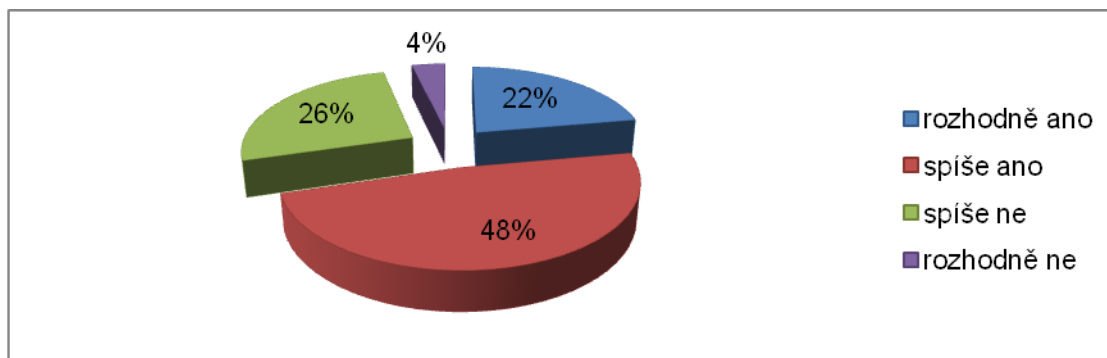
<sup>128</sup> Autor práce

Tabulka 28: Dostatečná motivace pro rozvoj odbornosti

Odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Počet respondentů	6	13	7	1

Zdroj<sup>129</sup>

Graf 28: Dostatečná motivace pro rozvoj odbornosti



Zdroj<sup>130</sup>

### Vyhodnocení otázky č. 29 – V jakém časovém období jste plně zvládl(a) požadované pracovní úkoly?

Poslední otázka tématu zabývajícího se pracovním výkonem byla postavena opět na sebehodnocení respondentů, což u pracovního výkonu nemusí být optimální. Otázkou bylo zjišťováno časové období, které potřeboval dotázaný na plné zvládnutí pracovních úkolů. Cílem každé organizace je pomocí adaptačních plánů zkracovat dobu po kterou zaměstnanec nepodává plný pracovní výkon. Stanovený cíl zkoumané organizace je 6 měsíců, což splněno nebylo. Pouze 1 respondent uvedl, že potřeboval pro plné zvládnutí úkolů 4 měsíce, 8 respondentů uvedlo, že potřebovalo 6 měsíců. Ostatních 18 dotázaných označilo 8 a více měsíců. Celkem tedy pouze 34% dotázaných splnilo cíl výkonnosti a 66% dotázaných tyto cíle nesplnilo. Jedná se tedy jednoznačně o negativní zjištění, protože pro organizaci je to jeden z hlavních ukazatelů, který je při adaptačním procesu sledován vzhledem k ekonomickým ukazatelům.

<sup>129</sup> Autor práce

<sup>130</sup> Autor práce

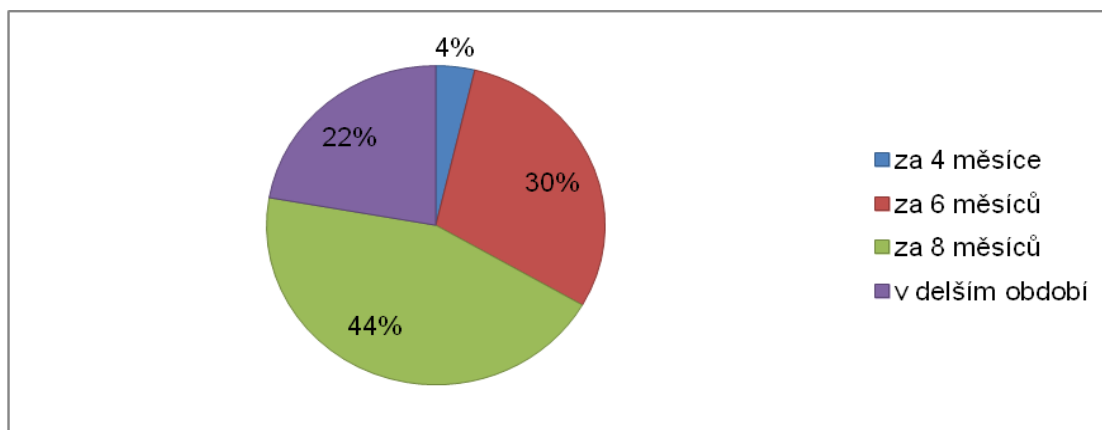


Tabulka 29: Časové období pro plný pracovní výkon

Odpověď	za 4 měsíce	za 6 měsíců	za 8 měsíců	v delším období
Počet respondentů	1	8	12	6

Zdroj<sup>131</sup>

Graf 29: Časové období pro plný pracovní výkon



Zdroj<sup>132</sup>

**Vyhodnocení otázky č. 30 – Ohodnoťte celkový průběh adaptace známkou 1-5 jako ve škole (1-nejlepší).**

Poslední otázkou dotazníku bylo celkové hodnocení adaptačního procesu. Úkolem bylo zjistit celkové hodnocení procesu adaptace. Jedná se o určité shrnutí předchozích otázek, jejichž výsledky byly většinou pozitivní. Dotázaní měli ohodnotit celý proces známkou 1 – 5, jako ve škole. Známkou 5 neudělil nikdo, známkou 4 udělil jeden respondent. Průměrná známka je 2,04. To je velmi slušné hodnocení, které dokládá dobrou úroveň adaptačního procesu. V průběhu dotazování však byly nalezeny drobné nedostatky, které lze zlepšit a tím dosáhnout ještě lepších výsledků.

Tabulka 30: Celkové hodnocení adaptačního procesu

Odpověď	známka 1	známka 2	známka 3	známka 4	známka 5
Počet respondentů	7	13	6	1	0

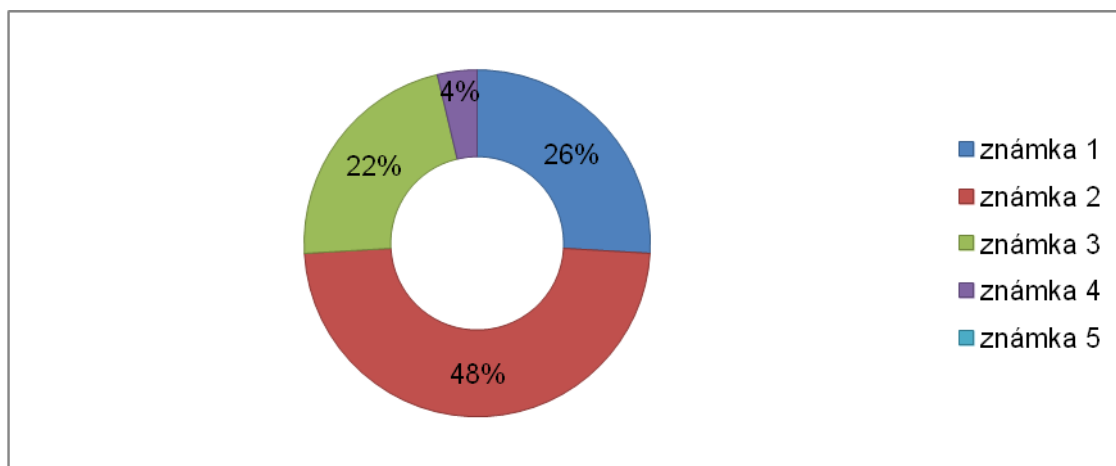
Zdroj<sup>133</sup>

<sup>131</sup> Autor práce

<sup>132</sup> Autor práce

<sup>133</sup> Autor práce

Graf 30: Celkové hodnocení adaptačního procesu



Zdroj<sup>134</sup>

### 3.7 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu

Na základě analýzy výsledků šetření lze přistoupit k vyhodnocení hypotéz, které byly stanoveny v úvodu empirické části.

Hypotéza 1: Lepší adaptace nových zaměstnanců na organizaci jako celek (seznámení se ŠKODA AUTO a.s.) závisí na vyšší kvalitě připravenosti adaptačního procesu ze strany personálního oddělení.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu jednoznačně potvrdily. V otázkách č. 5 - 9, které byly zaměřeny na tuto oblast adaptačního procesu totiž výrazně převládaly kladné odpovědi nad zápornými a veškerá zjištění byla bez jakýchkoli pochybností pozitivní.

Hypotéza 2: Lepší adaptace nových zaměstnanců na organizaci oddělení (seznámení s odbornou oblastí) závisí na vyšší kvalitě řízení adaptačního procesu ze strany vedoucího.

Tato hypotéza byla rovněž potvrzena a to odpověďmi na otázky č. 10 – 15, kde většina zjištění byla pozitivní. Je zde však nutné upozornit na skutečnost, že výsledky již nebyly tak jednoznačné a proto je vhodné přistoupit k doporučení pro zajištění zlepšení, které bude zaměřeno na práci vedoucího a mentora.

---

<sup>134</sup> Autor práce

Hypotéza 3: Lepší adaptace na pracovní prostředí (seznámení s pracovištěm) závisí na vyšší úrovni připravenosti pracoviště pro nového zaměstnance.

I tato hypotéza byla potvrzena, neboť otázky č. 15 – 19, zabývající se problematikou adaptace na pracovní prostředí přinesly převážně pozitivní zjištění. Také zde je však nutné uvést částečný nedostatek, který se týká připravenosti prostředků pro práci v den nástupu. První den na pracovišti je pro nového zaměstnance velice důležitý, protože si začíná formovat pohled na oddělení. Proto je přínosné i zde doporučit návrh na zlepšení.

Hypotéza 4: Vyšší úroveň vztahů na pracovišti přispívá k lepší adaptaci nových zaměstnanců na sociální prostředí.

Výsledky šetření tuto hypotézu jednoznačně potvrdily. V otázkách č. 20 - 24, které zjišťovaly spokojenost v oblasti adaptace na sociální oblast totiž, převládaly kladné odpovědi, nad zápornými. Všechna zjištění byla bez jakýchkoli pochybností pozitivní.

Hypotéza 5: Většina nových zaměstnanců potřebuje pro splnění požadované výkonnosti dobu kratší než 6 měsíců.

Tato hypotéza byla jednoznačně vyvrácena, neboť odpovědi na otázky zkoumající poměr plného výkonu a doby zapracování (č. 25 – 29), přinesly většinou negativní zjištění. Stěžejní pak byla otázka č.29, kde přímo 18 dotázaných uvedlo, že 6 měsíců jim na zapracování do plného výkonu nestačilo. Ostatní otázky tohoto tématu ukazují nedostatky, pro které bude nutné najít nápravná opatření. Jedná se především o časové vytížení mentora a možnost samostudia.

Z pěti stanovených hypotéz byly čtyři hypotézy potvrzeny a jedna hypotéza vyvrácena. Lze tedy konstatovat, že adaptační proces dané organizace je efektivní, vyskytují se však drobné nedostatky a jedno evidentně slabší místo. Nejslabší článek adaptace je zároveň ekonomicky nejlépe měřitelnou částí, které se rovněž dostává největší pozornosti vedení organizace. Jedná se o celkovou dobu zapracování nového zaměstnance, než je schopen podávat výkon, který je pro danou pozici vyžadován. Na tuto oblast je nutné zaměřit největší pozornost a doporučit návrhy na zlepšení. Rovněž je nutné zmínit, že jsou určité oblasti, pro které by bylo doporučit opatření přínosné.

### 3.8 Návrhy a doporučení pro danou organizaci

Na základě výsledků empirického šetření lze stanovit návrhy a doporučení pro danou organizaci.

Doporučení pro zlepšení v oblasti práce mentora nebo vedoucího je poměrně jednoduché. Ve firmě ŠKODA AUTO totiž existuje manuál Plán adaptace nového zaměstnance, který slouží právě pro vedoucí a mentory. V dokumentu je představena role mentora, popsána řízená adaptace, definovány jednotlivé kroky adaptace včetně kontrolních činností a zároveň nejčastější chyby v adaptaci. Doporučením tedy je před nástupem nového pracovníka vedoucího i mentora prokazatelně seznámit (proškolit) s tímto dokumentem.

První den na pracovišti má pro nového zaměstnance zásadní význam, protože se většinou jedná o první poznání, které si s sebou nesou do dalšího pracovního života. Je proto ze strany zaměstnavatele jednoznačně přínosné tento první dojem ovlivnit kvalitní přípravou pracoviště a pracovních prostředků. Doporučením dané organizaci je vytvoření kontrolního listu přípravy pracoviště včetně prostředků pro výkon práce. Návrh tohoto dokumentu je uveden jako příloha C.

Pro zlepšení efektivity zapracování pro dané místo doporučuje autor realizaci tří samostatných kroků, kdy i jednotlivé části mají potenciál ke zlepšení oblasti jako celku. Jedná se o následující doporučení:

- vymezit přesný časový rámec pro konzultace + stanovit zástupce mentora,
- vypracovat školící materiály pro samostudium,
- realizovat projekt na dosažení kompetencí nových zaměstnanců technických pozic.

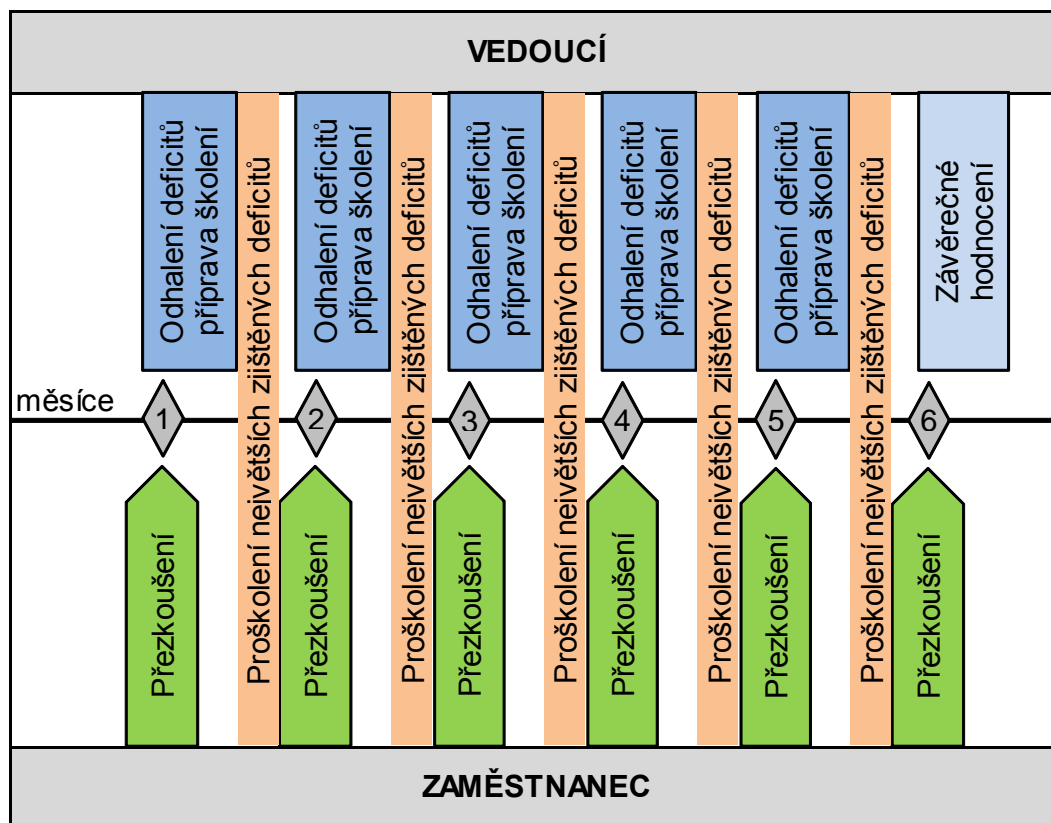
Vymezením předem definovaných a pravidelných termínů pro konzultace bude zajištěn prostor pro obě strany se na konzultaci připravit. Nový zaměstnanec nebude vystaven nejistotě, že na něho mentor nebude mít čas a adaptace bude mít jasný charakter. Z důvodu možné nepřítomnosti mentora je nutné stanovení zástupce. V tomto směru je autorem doporučeno upravit plán adaptace nového zaměstnance a jméno zástupce v tomto plánu uvést.

Vypracování školících materiálů pro samostudium je dalším doporučením. Technicky specifická problematika, kterou se oddělení zabývá, totiž není v odborné literatuře natolik rozšířena, aby se dala použít k případnému samostudiu. Rovněž technické normy, které jsou používány v oddělení, jsou příliš obsáhlé a k samostudiu

nevhodné. Z těchto důvodů je doporučeno vytvoření školících materiálů pro jednotlivé technické okruhy. Příklad jednoho školícího materiálu je uveden jako příloha D.

Posledním doporučením je realizace projektu pro dosažení požadovaných kompetencí nových zaměstnanců technických pozic v časovém období šesti měsíců. Projekt spočívá v pravidelných opakujících se cyklech přezkušování, po kterém následuje školení pro odstranění největších deficitů v kompetencích. Časový rozsah projektu je šest měsíců a první přezkoušení proběhne po jednom měsíci od nástupu zaměstnance. Následuje vyhodnocení přezkoušení a příprava materiálů pro školení zjištěných nedostatků. Uvedených cyklů bude naplánováno šest s tím, že po posledním dojde k definitivnímu vyhodnocení kompetencí zaměstnance. Pro lepší názornost je vytvořeno časové schéma, které je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek 6: Časové schéma projektu dosažení kompetencí nových zaměstnanců



Zdroj:<sup>135</sup>

<sup>135</sup> Autor práce

## ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo analyzovat prostředí společnosti ŠKODA AUTO a.s. s cílem zjistit jakým způsobem probíhá adaptační proces a tím zhodnotit efektivitu adaptace nových zaměstnanců. Zjištěnými výsledky byl identifikován aktuální stav v organizaci. Po analýze výsledků byly definovány doporučení a návrhy, které by měly vést ke zlepšení efektivity adaptačního procesu.

Provedený výzkum byl realizován podle metodiky uvedené v empirické části. V bakalářské práci byl použit kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 30 uzavřených otázek, díky kterým se podařilo vytyčený cíl splnit. Výsledky každé otázky byly podrobně analyzovány a zpracovány pomocí tabulek a grafů. Veškeré dotazování bylo prováděno v areálu nářadovny ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi.

Pomocí uvedené techniky se podařilo identifikovat slabší místa adaptačního procesu jako například horší připravenost adaptace ze strany vedoucích, nedostatečně připravené pracoviště, nebo chybějící dokumenty pro samostudium technických dovedností. Pro odstranění slabých míst, bylo navrženo několik doporučení, která by měla zlepšit efektivitu adaptace nových pracovníků. Autorem byly doporučeny následující návrhy pro zlepšení:

- prokazatelně seznámit vedoucí s manuálem plánu adaptace nových zaměstnanců,
- vytvořit kontrolní list přípravy pracoviště včetně prostředků pro výkon práce,
- vymezit přesný časový rámec pro konzultace + stanovit zástupce mentora,
- vypracovat školící materiály pro samostudium,
- realizovat projekt na dosažení kompetencí nových zaměstnanců technických pozic.

V případě, že by ŠKODA AUTO uplatnila všechny uvedené návrhy, dojde nejen k zefektivnění adaptačního procesu, ale i k posílení firemní kultury. Ovšem rozhodnutí o případné aplikaci uvedených návrhů je pouze na vedení organizace.

Závěrem lze konstatovat, že cíl této práce byl splněn. Metody použité v bakalářské práci jsou autorem považovány za dostačující pro splnění stanovených cílů, neboť v metodologické části byla předložena teoretická východiska, která byla následně uplatněna při zpracování části empirické.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-247-0469-2
- BARTÁK, J. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.
- BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro manažera*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- KALNICKÝ, J. *HRM Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H a H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

ŠTÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

SCHEIN, E. H. *Organization Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass Publisher, 1992. ISBN 1-55542-487-2.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

INTRANET ŠKODA AUTO VSN5. Dostupné z:

<https://teamweb.eportal.skoda.vwg/1759/SitePages/HomeTeam.aspx>

Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. za rok 2014 [online]. 10. 3. 2015 [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>



## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky kultury - Bělohávek .....	15
Obrázek 2: Prvky kultury - Lukášová, Nový .....	16
Obrázek 3: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury .....	19
Obrázek 4: Socializační model .....	25
Obrázek 5: Časový harmonogram.....	41
Obrázek 6: Časové schéma projektu dosažení kompetencí nových zaměstnanců .....	69

## Seznam grafů

Graf 1: Věk.....	43
Graf 2: Pohlaví .....	44
Graf 3: Dosažené vzdělání .....	45
Graf 4: Délka pracovního poměru.....	46
Graf 5: Sdělení potřebných údajů a informací před nástupem .....	47
Graf 6: Srozumitelnost a přínosnost nástupního školení.....	47
Graf 7: Seznámení s individuálním plánem adaptace.....	48
Graf 8: Vhodnost počtu konzultací v průběhu adaptace .....	49
Graf 9: Dojem z prvního dne ve ŠKODA AUTO a.s.....	50
Graf 10: Pomoc vedoucího v průběhu adaptačního procesu .....	50
Graf 11: Dojem z prvního dne na pracovišti.....	51
Graf 12: Pravidelné a spravedlivé hodnocení nadřízeným.....	52
Graf 13: Informovanost o mzdovém systému a kariérním růstu .....	53
Graf 14: Kvalita řízení adaptačního procesu organizace .....	53
Graf 15: Přehlednost a srozumitelnost představení organizační jednotky.....	54
Graf 16: Zajištění prostředků pro výkon práce.....	55
Graf 17: Srozumitelnost seznámení s docházkou a pracovní dobou .....	56
Graf 18: Představení pracoviště a nejbližšího okolí .....	56
Graf 19: Seznámení s možnostmi stravování a relaxace na pracovišti .....	57
Graf 20: Seznámení se všemi spolupracovníky.....	58
Graf 21: Poznání kolektivu na mimopracovních akcích .....	59
Graf 22: Pomoc ostatních pracovníků při začlenění do kolektivu .....	59
Graf 23: Jasně definované místo v pracovním týmu .....	60
Graf 24: Přijetí z hlediska kolegů.....	61
Graf 25: Srozumitelnost požadavků pracovního výkonu .....	62
Graf 26: Dostatek prostoru mentora .....	62
Graf 27: Dostatek dokumentů pro případné samostudium.....	63
Graf 28: Dostatečná motivace pro rozvoj odbornosti .....	64
Graf 29: Časové období pro plný pracovní výkon .....	65
Graf 30: Celkové hodnocení adaptačního procesu.....	66

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk .....	43
Tabulka 2: Pohlaví.....	44
Tabulka 3: Dosažené vzdělání .....	44
Tabulka 4: Délka pracovního poměru .....	45
Tabulka 5: Sdělení potřebných údajů a informací před nástupem .....	46
Tabulka 6: Srozumitelnost a přínosnost nástupního školení .....	47
Tabulka 7: Seznámení s individuálním plánem adaptace .....	48
Tabulka 8: Vhodnost počtu konzultací v průběhu adaptace.....	49
Tabulka 9: Dojem z prvního dne ve ŠKODA AUTO a.s. ....	49
Tabulka 10: Pomoc vedoucího v průběhu adaptačního procesu.....	50
Tabulka 11: Dojem z prvního dne na pracovišti .....	51
Tabulka 12: Pravidelné a spravedlivé hodnocení nadřízeným .....	52
Tabulka 13: Informovanost o mzdovém systému a kariérním růstu .....	52
Tabulka 14: Kvalita řízení adaptačního procesu organizace.....	53
Tabulka 15: Přehlednost a srozumitelnost představení organizační jednotky .....	54
Tabulka 16: Zajištění prostředků pro výkon práce .....	55
Tabulka 17: Srozumitelnost seznámení s docházkou a pracovní dobou.....	55
Tabulka 18: Představení pracoviště a nejbližšího okolí .....	56
Tabulka 19: Seznámení s možnostmi stravování a relaxace na pracovišti .....	57
Tabulka 20: Seznámení se všemi spolupracovníky .....	58
Tabulka 21: Poznání kolektivu na mimopracovních akcích.....	58
Tabulka 22: Pomoc ostatních pracovníků při začlenění do kolektivu .....	59
Tabulka 23: Jasně definované místo v pracovním týmu .....	60
Tabulka 24: Přijetí z hlediska kolegů .....	61
Tabulka 25: Srozumitelnost požadavků pracovního výkonu .....	61
Tabulka 26: Dostatek prostoru mentora.....	62
Tabulka 27: Dostatek dokumentů pro případné samostudium .....	63
Tabulka 28: Dostatečná motivace pro rozvoj odbornosti .....	64
Tabulka 29: Časové období pro plný pracovní výkon .....	65
Tabulka 30: Celkové hodnocení adaptačního procesu .....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Plán adaptace nového zaměstnance.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B - Dotazník .....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha C - Kontrolní list prostředků nového zaměstnance .....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha D - Školící materiál pro samostudium.....</b>	<b>VII</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Plán adaptace nového zaměstnance

### PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

#### 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>				

\* Tutor - zkušený pracovník / rádce, na kterého se nový zaměstnanec může kdykoli obrátit

\*\* Nevztahuje se pro případy nástupu zaměstnance v rámci interního přestupu

## SEZNÁMENÍ S PRACOVIŠTĚM

Zdroj informací	Obsah	Kontaktní osoba/tel.	Podpis
Přímý nadřízený / Tutor / Ostatní kontaktní osoby	Zajištění prostředků pro výkon práce /vstupy na pracoviště, přístupy do IS, telefon, SV, atd./		
	Seznámení s docházkou /terminál, zadavatel, atd./		
	Seznámení s pracovní dobou		
	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		
Další témata	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

## Příloha B – Dotazník

### Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který se stane podkladem pro zpracování bakalářské práce týkající se adaptačního procesu. Na základě Vašich odpovědí bude vyhodnocena efektivita adaptačního procesu.

Dotazník je zcela anonymní, proto Vás žádám o jeho pravdivé vyplnění.

Předem Vám děkuji za ochotu a Váš čas.

Pavel Umáčený

**1. Věk:**

do 30 let       30 – 40 let       40 a více let

**2. Pohlaví:**

muž       žena

**3. Dosažené vzdělání**

vysokoškolské       střední s maturitou

**4. Délka pracovního poměru**

0,5-1 rok       1-1,5 roku       1,5-2 roky

**5. Byly Vám před nástupem do společnosti sděleny všechny potřebné údaje a informace?**

rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**6. Byl pro Vás obsah nástupního školení srozumitelný a přínosný?**

rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**7. Byl(a) jste dostatečně seznámen(a) s individuálním plánem adaptace?**

rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**8. Myslíte si, že počet konzultací s personálním útvarem v průběhu adaptace byl dostatečný?**

rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**9. Udělal na Vás první den ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pozitivní dojem?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**10. Pomáhal Vám vedoucí (mentor) v průběhu adaptačního procesu?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**11. Udělal na Vás první den na pracovišti a.s. pozitivní dojem?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**12. Byl(a) jste v průběhu procesu adaptace pravidelně a spravedlivě hodnocen(a) nadřízeným?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**13. Byl(a) jste dostatečně informován(a) o mzdovém systému a možnostech personálního a kariérního růstu?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**14. Považujete řízení adaptačního procesu organizace za kvalitní?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**15. Myslíte si, že představení organizační jednotky, modelu procesu a interní dokumentace bylo přehledné a srozumitelné?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**16. Měl(a) jste v den nástupu zajištěny všechny prostředky (vstupy na pracoviště, přístupy do IS, PC, telefon) pro výkon práce?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**17. Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s docházkou a pracovní dobou pracoviště?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**18. Bylo Vám adekvátně představeno pracoviště včetně nejbližšího okolí?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne



**19. Byl(a) jste při nástupu dostatečně informován(a) o možnostech stravování a relaxace na pracovišti?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**20. Byl(a) jste neprodleně po nástupu seznámen (a) se všemi spolupracovníky?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**21. Pomohly Vám mimopracovní akce k hlubšímu poznání kolektivu?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**22. Pomáhali Vám ostatní pracovníci se začleněním do kolektivu?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**23. Domníváte se, že máte jasně definované místo v pracovním týmu?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**24. Myslíte si, že Vás kolegové přijali dobře?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**25. Byly pro vás požadavky pracovního výkonu srozumitelné?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**26. Měl na Vás mentor dostatek prostoru?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**27. Měl(a) jste k dispozici dostatek dokumentů pro případné samostudium?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**28. Byl(a) jste dostatečně motivován(a) pro rozvoj v požadované odbornosti?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**29. V jakém časovém období jste plně zvládl(a) požadované pracovní úkoly?**

za 4 měsíce     do 6 měsíců     za 8 měsíců     v delším období

**30. Ohodnotte celkový průběh adaptace známkou 1-5 jako ve škole (1-nejlepší).**

## Příloha C – Kontrolní list prostředků nového zaměstnance

### Kontrolní list prostředků nového zaměstnance

Jméno a příjmení nového zaměstnance: .....

#### Vstupy a přístupy

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Vstup do areálu         | <input type="checkbox"/> |
| Vstup na pracoviště     | <input type="checkbox"/> |
| Přístup do IS           | <input type="checkbox"/> |
| Přístup do PC a sítě ŠA | <input type="checkbox"/> |

#### Pracovní místo

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| Stůl, židle                | <input type="checkbox"/> |
| Skříň na oblečení          | <input type="checkbox"/> |
| Box na kancelářské pomůcky | <input type="checkbox"/> |
| Lampička                   | <input type="checkbox"/> |
| Stolní ventilátor          | <input type="checkbox"/> |
| PC                         | <input type="checkbox"/> |
| Telefon                    | <input type="checkbox"/> |
| Jmenovka u pracoviště      | <input type="checkbox"/> |
| Kancelářské potřeby        | <input type="checkbox"/> |
| Úklid pracoviště           | <input type="checkbox"/> |

Datum:..... Jméno a příjmení zodpovědného zaměstnance:.....

.....  
podpis

## Příloha D – Školící materiál pro samostudium

SIMPLY CLEVER

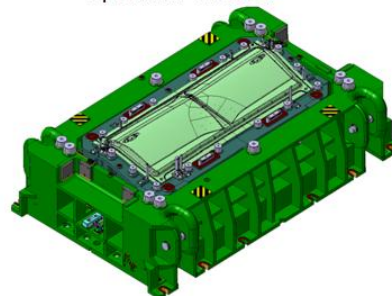
ŠKODA



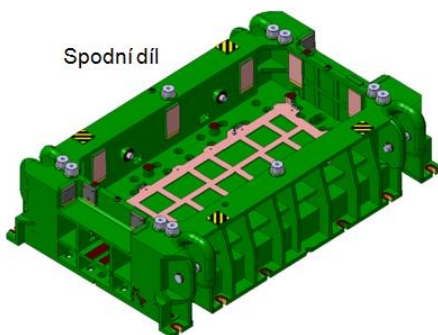
### Tahový nástroj – Odlitky spodní díl

- › Skladba nástroje
- › Materiály
- › Třídy nástrojů
- › Vlastnosti
- › Povrchová úprava
- › Tepelné zpracování

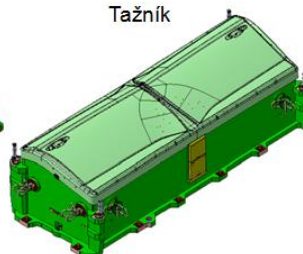
Spodní díl - sestava



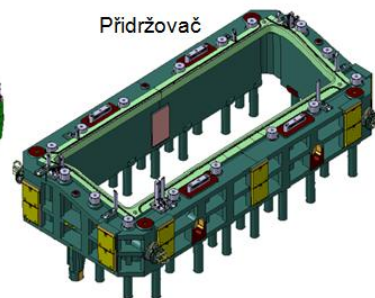
Spodní díl



Tažník



Přidržovač



SIMPLY CLEVER

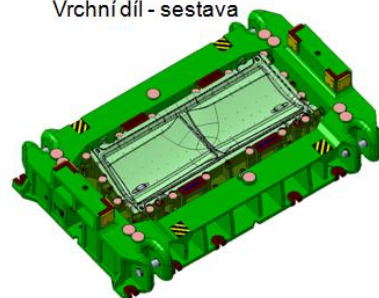
ŠKODA



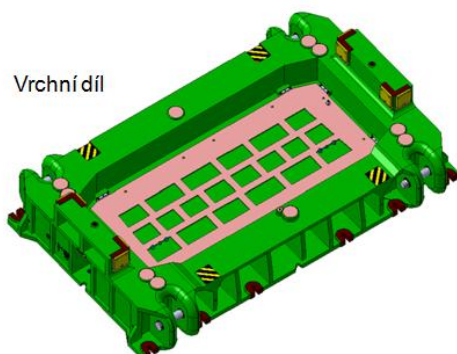
### Tahový nástroj – Odlitky vrchní díl

- › Skladba nástroje
- › Materiály
- › Třídy nástrojů
- › Vlastnosti
- › Povrchová úprava
- › Tepelné zpracování

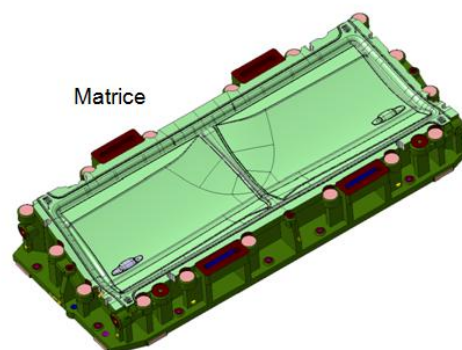
Vrchní díl - sestava



Vrchní díl



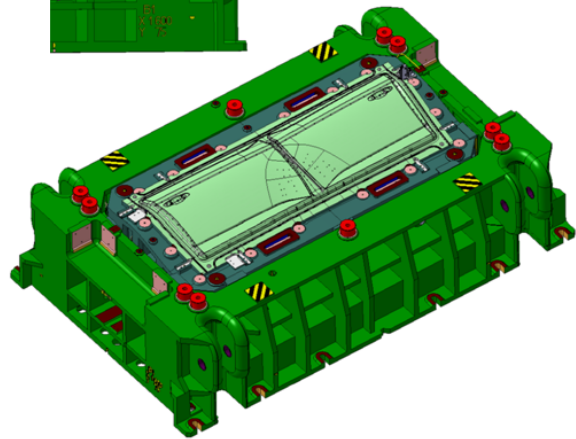
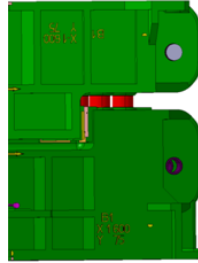
Matrice





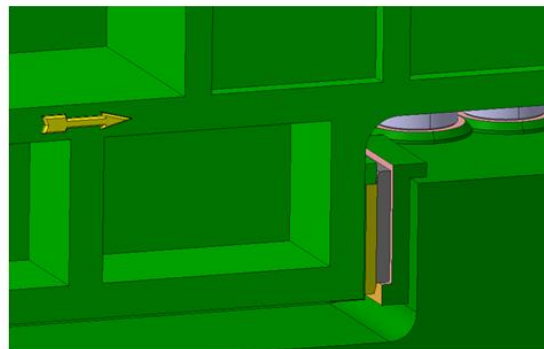
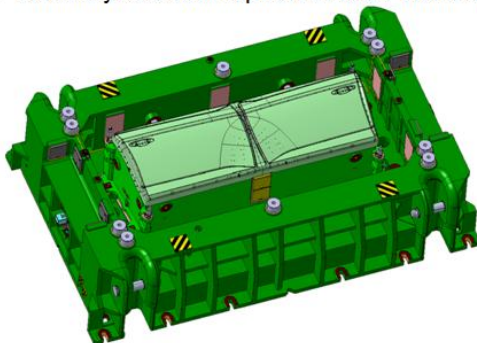
## Tahový nástroj – Charakteristika součástí

- › Seřizovací kostky
  - › Funkce v nářadí: seřízení správné polohy lisu v dolní úvrati
  - › Umístění: dle struktury a velikosti odlitku
  - › Materiál:
  - › Tepelné zpracování:
  - › Rozměry: dle tonáže lisu



## Tahový nástroj – Charakteristika součástí

- › Kluzné desky, vodící sloupky
  - › Funkce v nářadí: vedení odlitků nástroje, zachycení bočních sil vzniklých tažením, zamezení nesprávné montáže odlitků
  - › Umístění: dle struktury a velikosti odlitku
  - › Materiál: ocel, bronz + grafit, litina
  - › Tepelné zpracování: ocel – cementování a kalení, litina povrchové kalení
  - › Rozměry: dle zdvihu přidržovače a tažné síly



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Pavel Umáčený

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Rozvoj firemní kultury jako součást personální práce se zaměřením na adaptační proces v organizaci ŠKODA AUTO a. s.

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 63

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 19

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** PhDr. Eduard Entler, CSc.