

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Management obchodu

Proces vzdělávání a rozvoje v oddělení Nákupu ve Škoda Auto a.s. Bakalářská práce

Alena KOZAKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce: Alena Kozaková
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Management obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Název práce: **Proces vzdělávání a rozvoje v oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Charakterizovat proces vzdělávání, rozvoje a adaptace zaměstnanců oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. a diagnostikovat silná i slabá místa těchto procesů.

Rámcový obsah:

1. Personální činnosti v podniku.
2. Proces vzdělávání, rozvoje a adaptace zaměstnanců.
3. Aktuální trendy a vlivy na proces vzdělávání, rozvoje a adaptace.
4. Proces vzdělávání, rozvoje a adaptace v oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.
5. Výzkumné šetření formou strukturovaných rozhovorů s interními a externími školícími experty v oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. s cílem diagnostikovat silná a slabá místa v procesu vzdělávání, rozvoje a adaptace.
6. Výsledky výzkumných šetření a návrhy pro zlepšení.

Rozsah práce: 25-30 stran

Literatura:

1. ANÝŽOVÁ, P. -- VEČERNÍK, J. *Vzdělání, dovednosti a mobilita*. Praha: Karolinum, 2019. 276 s. ISBN 978-80-246-4294-9.
2. BAČUVČÍK, R. *Spotřebitelské chování: Nákupní chování na trzích zboží a služeb 2015*. Zlín: Verbum, 2016. 310 s. ISBN 978-80-875-0081-1.

3. TAYLOR, S. -- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
4. VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
5. VNOUČKOVÁ, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.

Datum zadání: prosinec 2021

Datum odevzdání: prosinec 2022

Elektronicky schváleno: 22. 5.
2022

Alena Kozaková
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 24. 5.
2022

Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 26. 5.
2022

doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno: 27. 5.
2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji paní Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, za její věnovaný čas, připomínky a pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla věnovat poděkování Mgr. Ivě Šonkové za poskytnutí informací, podkladů a čas který mi věnovala, ochotu podílet se na mé závěrečné práci a zároveň tak poděkovat i za možnost ucházet se o Nákupní certifikát, pod její záštitou tak i možnost vykonat odbornou stáž ve Škoda Auto a.s. v oddělení Nákupu. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Pavlovi Odstrčilovi, který mi vedl práci ve společnosti Škoda Auto a.s. Také bych chtěla poděkovat celé mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	8
1 Adaptace.....	9
1.1 Začátek adaptace.....	9
1.2 Uvedení pracovníka do podniku.....	11
1.3 Obsah a plán adaptace	12
1.4 Cíle adaptace	14
1.5 Druhy adaptace.....	15
1.6 Adaptivnost	17
1.7 Adaptace zaměstnanců při změnách	17
1.8 Adaptační plán	17
1.9 Příručka pracovníka	18
2 Pojem učení, rozvoj a vzdělávání.....	19
2.1 Vzdělávání pracovníků.....	19
2.2 Systematické vzdělávání pracovníků	20
2.3 Podnikové vzdělávání a jednotlivé formy a metody vzdělávání	21
2.4 Proces plánovaného vzdělání	22
3 Vlastní práce	24
3.1 Představení společnosti	24
3.2 Nákupní akademie v oblasti Nákupu.....	27
3.3 Proces adaptace	28
3.4 Vzdělávání v oblasti Nákupu	29
3.5 Tutoring.....	35
3.6 Budget Nákupní akademie	35
3.7 Osobní rozvoj v oblasti Nákupu	36
3.8 Kariérní cesty	37
4 Vyhodnocení výzkumného šetření.....	38
4.1 Změny ve vzdělávání	38
4.2 Vliv na kongnitivní funkce.....	39
4.3 Nové trendy ve vzdělávání.....	40
4.4 Reakce společnosti na pandemii	41
Závěr.....	42

Seznam literatury	43
Internetové zdroje	46
Seznam obrázků	47

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Administrativní Centrum
AEPS	Advanced Electric Propulsion System
AIP	Air Independent Propulsion
a.s.	akciová společnost
AutoUni	Auto Union
DPH	Daň z Přidané Hodnoty
EBON	Elektronische Bestellung ONline
EBP	Electronic Brake Prefil
ENTI	Elektronisches NeuTeile Informationsblatt
GLOBE	Global Learning and Observation to Benefit the Enviroment
GPS ON	Global Positioning System ONline
INCA	Integrated Capacity Management
INCOTERMS	International Commercial Terms
Ing.	Inženýr
KbM	Konzern bedarfs Management
ks	kus
MAG	Mitarbeitergespräch
Mgr.	Magistr
Obr.	Obrázek
PEP	Product Emergence Process
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
TEVON	Teile Verfolgung Online
VW	Volkswagen

Úvod

Adaptace zaměstnanců je důležitým procesem v organizaci. Vyhledat uchazeče, a poté vybrat vhodného kandidáta na pracovní pozici, je pro organizaci často náročné.

Po adaptaci pracovníka se věnujeme rozvoji a vzdělávání v organizaci, která je v dnešní době naprostou nezbytností v rámci inovace organizace. Konkurence schopná organizace potřebuje své pracovníky, co nejvíce vzdělávat a vést je neustále k rozvoji.

Investice do vzdělávání a rozvoje se vrací organizaci v podobě produktivity ze strany pracovníků. Pracovníci získávají nové znalosti a vědomosti, ty rozšiřují nebo prohlubují. Prohlubování a získávání nových znalostí má vliv na motivaci pracovníků. Pracovníci by měli pracovat technicky i fyzicky zdatně, vědomostně reagovat na změny ve vzdělávání a měli by být schopni realizace inovací, což je velice důležité pro konkurence schopnou organizaci.

V současné době organizace vyhledávají způsoby nejefektivnějšího fungování pro rozvoj a vzdělávání na pracovišti. Organizace vyžadují, aby pracovníci byly samostatní a schopni zvládat nové úkoly snadněji. Vedoucí by měl se svými pracovníky neustále komunikovat a dostatečně je motivovat. Tyto aktivity naráží na organizaci k tomu, aby kladla organizace veliký důraz na investování do lidského kapitálu a rozvíjela jeho kompetence. Dle těchto skutečností byly vybrány souvislosti pro tuto bakalářskou práci v souvislosti s procesem vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.

Praktická část je zaměřena na pracovníky v rámci společnosti Škoda Auto a.s., která je nejvýznamnějším výrobcem automobilů v České republice. Nejprve je společnost představena jako celek, dále je znázorněno šetřeným výzkumem důležitost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nové trendy a změny ve vzdělávání z důvodu pandemie, jak tato situace ovlivnila náš pohled a celkové vzdělávání a rozvoj ve společnosti.

Na základě tohoto výzkumu a analýzy aktuálního stavu vzdělávání je následně vyhodnoceno řešení. Výsledkem průzkumu je protichůdný pohled na vzdělávání a rozvoj v čase pandemie a v následné budoucnosti.

1 Adaptace

Adaptace zaměstnanců je důležitým procesem v organizaci. V odborné literatuře lze také nazvat orientací pracovníků.

Vyhledat uchazeče, a poté vybrat vhodného kandidáta na pracovní pozici je pro organizaci často náročné, jak z hlediska fyzického, tak i finančního. (Bláha, 2013)

Vochozka (2020) uvádí adaptaci, jako aktivní proces přizpůsobení se jedince životním podmínkám v pracovním prostředí. Adaptace nových pracovníků definuje uvedení pracovníka do dané organizace a do nové pracovní pozice.

Pauknerová (2012) ztvárňuje pojem adaptace, jako proces, kdy je člověk postaven novým nárokům, požadavkům a změnám, kterým musí čelit.

Koubek (2015) vysvětluje adaptaci jako proces, jedince neboli pracovníka, který se seznamuje s pracovním prostředím v dané organizaci. Jedná se zejména o seznámení pracovníka s jeho pracovním kolektivem a předpisy. Nově obsazená pozice nese v rámci pracovního prostředí množství informací, které musí nový pracovník vstřebat. Nástup nového pracovníka je zařazen mezi nejstresovanější momenty pracovníků.

Jak zmiňuje Urban (2013), adaptace nových pracovníků je často podceňovanou částí řízení lidských zdrojů v organizaci i přesto, že odchod pracovníka znamená značné náklady.

1.1 Začátek adaptace

Před vznikem pracovně právního vztahu a podpisem pracovní smlouvy mezi pracovníkem a organizací je nutné s potencionálním pracovníkem udržovat kontakt. V tomto čase se řídí administrativa, organizace pracovníkovi poskytuje základní informace o organizaci a jejím chodu.

Informační zaměstnanecká příručka pracovníka by měla obsahovat stručnou charakteristiku organizace, pracovní podmínky, jako je délka pracovní doby, nároky a čerpání dovolené i pojištění. Dále nesmí chybět zaměstnanecké benefity, jak postupovat při onemocnění, možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníka, ochrana zdraví, bezpečnost práce, péči o zaměstnance atd. Mimo adaptační příručky jsou v adaptačním procesu nápomocné aktivity, jako jsou školení a kurzy, seznámení se

s pracovním kolektivem a přiřazení mentora. Proces adaptace v organizaci by měl být naplánovaný a systematický. (Bláha, 2013)

Podle Urbana (2013) by se měli informace pracovníkům předávat personální oddělení v písemné i ústní podobě.

Dvořáková (2012) zmiňuje důležitost kontroly adaptačního plánu a jeho realizaci. Přímý nadřízený nebo přiřazený mentor a personalista vypracují závěrečné hodnocení pracovníka. Hodnocení bere v potaz úspěšnost začlenění nového pracovníka do chodu firmy. Následně vedoucí nebo přímý nadřízený podává informace o uplatnění pracovníka v organizaci, za pomoci personálního oddělení vyobrazí kariérní plán pro jeho další rozvoj.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) definují osvědčené metody adaptace mladých lidí v organizaci. Jednou z těchto metod je mentoring nebo koučink. Nový pracovník by měl mít příležitost se mít kdykoliv na kohokoliv obrátit, aby mu příslušná osoba tzv. mentor pomohl potřebné informace získat, či mu poskytl rady na postup řešení. Poskytnutí otevřeného rozhovoru ve společnosti je pro nového pracovníka velmi podstatnou oporou.

Při adaptaci, vzdělávání a rozvoji je vhodné využívat nástroje, které jsou mladým lidem známé. Mezi tyto blízké nástroje se zahrnují na příklad: videa, prezentace a e-learningy. Při nástupu nového pracovníka je budována oddanost k organizaci. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Mezi tím dle Kociánová (2010) jsou pro nového pracovníka nejdůležitější dojmy z prvních čtyř týdnů ve společnosti. Veliké riziko odchodu pracovníka přetrvává půl rok po nástupu na dané pracovní místo.

Armstrong (2000), doporučil seznam kroků, které jsou vhodné dodržet při přijetí nového pracovníka na nové pracovní místo:

- Informovat pověřeného člověka, který se s novým pracovníkem setká jako první, zejména si stanovit čas příchodu, a co co dělat v prvním pracovním dni
- Stanovit si čas příchodu nového pracovníka, který by neměl dorazit dříve než pověřená osoba, která má pracovníka přivítat

- Proškolit příslušný personál, který by se měl chovat k novým pracovníkům přátelsky, vstřícně s péčí
- Doprovodit nového pracovníka na jeho pracovní místo, jestliže je cesta komplikovaná
- Nenechat nového pracovníka vystavit nervozitě, a tím ho nedostávat do nepříjemných situací během prvních dní
- Poskytnutí informačních kurzů, které poskytnou podrobnější a rozsáhlejší informace o organizaci, jako je značka, zaměření, produkce – výrobky a služby, poslání a hodnoty – tyto kurzy nenahrazují osobní zařazení pracovníka přímo na pracovišti

1.2 Uvedení pracovníka do podniku

Personální oddělení předá nového pracovníka přímému nadřízenému nebo vedoucímu organizační jednotky, který ho seznámí se základními informacemi a hlavními úkoly a cíli útvaru, a to buď ústně nebo písemně. Osobní představení vedoucímu je důležitým krokem z pohledu osobního kontaktu mezi nově nastoupeným pracovníkem a jeho nadřízeným. Nový pracovník se seznamuje s právy a povinnostmi, úkoly a pracovními podmínkami na jeho pracovním prostředí.

Armstrong (2007) dodává, že by se poslední nejnověji nastoupený pracovník měl věnovat nově nastupujícímu pracovníkovi, z toho důvodu, že si tímto procesem v nedávné době prošel. Poslední nastoupený pracovník na pracovišti si dokáže představit všechny pochybnosti a dotazy, které mohou vzniknout během prvních dní.

Koubek (2015) také dodává, že absolvovat všechny kroky spojené s orientací na pracovišti je pro nového pracovníka velmi obtížné. Z důvodu rozdílnosti pracovních pozic se délka orientace pracovníka může lišit, kdy rozsah orientace na pracovišti se uvádí v rozmezí několika dní, týdnů až měsíců. U pozice manažera a specialisty se období adaptace prodlužuje na delší dobu než šest měsíců.

Barták (2021) doplňuje, že k setkávání pracovníka s přímým nadřízeným, by měla být neformální. Neformální setkání pomůže pracovníkovi se uvolnit a odbourat

napjaté bariéry. Výhodou tedy je zbavení se nejistoty a pochyb, které mohou nastat po novém nástupu pracovníka.

1.3 Obsah a plán adaptace

Adaptací se rozumí kvalitní a rychlý proces začlenění pracovníka do organizace a jeho pracovního prostředí. Pracovník by měl během adaptace pocítit, že je pro organizaci nezbytnou součástí, a že jej potřebujeme. Kvalitní a rychlou adaptací tak můžeme předejít případné demotivaci, která může vzniknout na straně pracovníka příkladným vlivem můžou být špatně předané informace či nedostatek předaných informací. (Urban, 2013)

Jak píše Bláha (2013), důležitým aspektem je proces adaptace, který pomáhá předcházet mnohým problémům, jako je fluktuace zaměstnanců mimo organizaci nebo řešení nízkého výkonu pracovníka až po uplynutí zkušební doby.

Urban (2017) definuje, jako první krok pracovníka po nástupu do organizace adaptační plán. Pro nově přicházející pracovníky je komplikované vstřebat všechny nové informace, které získali během jednoho sezení, a proto by měl být adaptační plán pro nové pracovníky více fázový a dostatečně časově snesitelný, aby noví pracovníci byli schopni nové informace, co nejlépe vstřebat a zapamatovat si co největší část z nich.

Jestliže jsou k první části adaptace dotazy, lze je směřovat na personální oddělení nebo přímého nadřízeného případně mentora pracovníka. (Koubek, 2015)

Stýblo a spol. (1993) uvádí některé aspekty, podle kterých lze dělit pracovníky:

- **Odbornost** – rozlišujeme podle stupně dosaženého vzdělání a oboru
- **Kompetence** – kompetence, které pracovník získal během svého života nebo může nabít v budoucnosti
- **Kategorie zaměstnanců** – rozdělení podle organizační struktury v organizaci
- **Stupně organizačního uspořádání** – oblasti nebo útvary uvnitř organizace

Bedrnová, Nový (2007) definuje, že mezi nejlepší adaptační plán se řadí dílčí aspekty adaptačního programu.

Dle Měrtlové (2014) je v organizaci mnoho odlišných pracovních míst. Adaptační plán by měl být vhodně přizpůsobený na konkrétní pracovní pozici. Mimo jiné záleží i na specifikaci daného pracovního místa.

V neposlední řadě Koubek (2015) uvádí zhodnocení pracovníka. Pracovník v organizaci by měl být pravidelně kontrolován. Pro jeho zhodnocení je podstatná zpětná vazba právě od spolupracovníků. Zpětná vazba od pracovníků může být vyhodnocena v anonymním dotazníkovém šetření. Do adaptativního procesu by se měl připojit nadřízený a měl by sledovat jeho průběh i vyhodnocení.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) dodává, že by se do hodnocení pracovníka mimo jeho spolupracovníků měl zapojit i mentor pracovníka, který může nejlépe posoudit průběh sociální adaptace.

Váchal (2013) uvádí, že individuální adaptační plán pro pracovníka by měl přihlížet k náročnosti pracovního místa a mimo jiné k věku přijatého pracovníka a jeho dosavadním zkušenostem.

Vochozka, Váchal (2013), Nový, Surynek (2006), Pauknerová (2012) a se shodují na čtyřech fázích procesu adaptace:

1. **Přípravná fáze** – období před změnou

Jedinec je nespokojený se svojí aktuální situací a uchází se o novou pracovní pozici. Absolvuje pohovor a následně je přijat k novému zaměstnavateli. Součástí přípravné fáze je tvorba představ a očekávání, příprava na zvládání změn a přizpůsobení se prostředí.

2. **Fáze globální orientace** – ve chvíli, kdy dochází ke změně

Pracovník je seznámen s novými podmínkami v organizaci. Dochází k aktivaci psychické činnosti člověka, procesů poznávání a emocionálních požitků. Nárůst vzrušení a napětí, který se může na venek projevit určitou dezorganizací činnosti a přechodným snížením výkonnosti pracovníka, je provázán s nárůstem prožívání jedince. (Pauknerová, 2012)

3. **Fáze uvědomělé orientace** – přetváření vztahů k novému prostředí a novým pravidlům

Jedinec mění vztah k novému prostředí a novým pravidlům, která jsou pro něj nastavena.

4. **Fáze zvládnutí nových podmínek** – konečný výsledek procesu adaptace

Ideálně dochází k adaptivnosti, může se objevit také po rezignaci či odchodu pracovníka.

Podle Bláhy (2013) je cílem adaptace nových pracovníků zrychlení a začleňování nového pracovníka do chodu organizace, zajištění plného pracovního výkonu a eliminování demotivace či nespokojenosti pracovníků, která plyne z nedostatečné informovanosti a nezvládnutí pracovních úkolů.

Šikýř (2014) definuje dělení adaptace na formální adaptaci a neformální adaptaci. Formální adaptace probíhá pod vedením nadřízeného, nebo pověřeného pracovníka systematicky cestou adaptačního programu. Nadřízený nebo pověřený pracovník musí zabezpečit chod informování, odborné zpracování a sociální začlenění nového pracovníka. Neformální adaptací se rozumí spontánnost nového pracovníka pod vlivem okolí, tedy především jeho spolupracovníků.

1.4 Cíle adaptace

Cílem adaptace je, zařazení pracovníka, co nejrychleji do pracovního procesu v organizaci. Myšleno tak, aby se pracovník začlenil, jak do kolektivu svých spolupracovníků i celé organizace. Čím rychleji je pracovník začleněn do chodu a kolektivu organizace, tím rychleji bude znát své pracovní úkoly, a tím dříve bude moci podávat pro organizaci plnohodnotný výkon. Nový pracovník by měl umět identifikovat cíle organizace, ve které pracuje. (Koubek, 2015)

Zcela adaptovaný pracovník má v organizaci motivaci zvyšovat své výkony a rozvíjet se. (Váchal, 2013)

Za účelem snížení fluktuace pracovníků provádíme adaptaci. Adaptace nového pracovníka má vliv na produktivitu spolupracovníků a zvyšování efektivnosti v organizaci. Smyslem adaptace je, aby se novému pracovníkovi pracovalo na daném pracovním místě co nejlépe a nejpříjemněji. Pro každého pracovníka není lehká úloha zařadit se sociálně do kolektivu svých spolupracovníků. (Dvořáková, 2012)

Dalším cílem při adaptaci nových pracovníků je překonání fáze prvního momentu, kdy přijde pracovníkovi vše cizí. Vhodným krokem je vytvořit kladný pohled na organizaci a mysli pracovníka. Touto fází můžeme dosáhnout co nejlepšího a nespolehlivějšího pracovního výkonu nového pracovníka, a to co v nejkratším čase od nástupu a zároveň zamezit odchodu pracovníka z organizace či pracovního místa. Proces adaptace začleňuje pracovníka do sociální i kulturní struktury organizace. (Armstrong, 2012)

Adaptace je podmíněná předpoklady jedince zvládnout požadované nároky, schopnost aktivně řešit případně vyskytnuté problémy, vhodné začlenění do kolektivu a přístupem organizace k novému pracovníkovi. Neúspěšný proces adaptace má za následek na příklad špatnou pracovní morálkou v organizaci. (Nový, Surynek, 2006)

Armstrong (2007) uvádí začleňování nových zaměstnanců do organizace má následující cíle:

- **Zvládnout počáteční fázi** – pro pracovníka je vše nové, neobvyklé a cizí
- **Vytvořit pozitivní vztah k organizaci** – snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka
- **Co nejrychlejší zaučení nového pracovníka** – efektivnost, zaučení tak, aby podával, co nejlepší možné výkony

1.5 Druhy adaptace

Adaptaci lze rozdělit na několik druhů.

Bedrnová, Nový (2007) definuje, že adaptační proces lze rozdělit na dva druhy:

1. **Pracovní adaptace** – proces, kdy se začínají projevovat schopnosti pracovníka přizpůsobit se pracovní pozici.
2. **Sociální adaptace** – proces, kdy se nově příchozí pracovník přizpůsobuje sociálnímu prostředí organizace a kolektivu pracovníků.

Proces sociální adaptace nastává i při změně pracovního místa. Může se jednat o postup na kariérním žebříčku v organizaci. Na pracovníka v tu chvíli začne působit

jiné pracovní prostředí. Tento proces se řadí mezi fáze adaptačního procesu. (Bedrnová, Nový, 2007)

Adaptační proces zahrnuje přizpůsobení se případným změnám a podmínkám na daném pracovním místě v organizaci. Požadavky na pracovníky se v průběhu let vyvíjí spolu s vývojem vědy a techniky po celém světě. (Bedrnová, Nový, 2007)

Každý pracovník prochází jinak adaptačním procesem. Vždy záleží na několika faktorech adaptačního procesu například kolik pracovních pozic pracovník vystřídal. Pracovník, který nastupuje do zcela prvního zaměstnání, prochází adaptačním procesem nejdéle. (Bedrnová, Nový, 2007)

Pracovní a sociální úrovně se prolínají. Pracovníkovi by měl obě úrovně projít zcela úspěšně. Adaptační proces je velmi důležitým procesem, jelikož pracovník při úspěšném splnění adaptačního procesu a začlenění do organizace zvyšuje svoji výkonnost pro organizaci a stejně tak spokojenost i svých ostatních pracovníků. To je velkým přínosem pro chod organizace. (Bedrnová, Nový, 2007)

Šikýř (2014) zmiňuje dva druhy adaptace:

1. **Formální adaptace** – systematický proces, kdy je pracovník pod vedením pověřeného nadřízeného nebo pověřené osoby.

Formální hodnocení probíhá až na konci zkušební doby pracovníka, kdy se s pracovníkem diskutuje jeho posun.

2. **Neformální adaptace** – proces působení okolí na pracovníka.

Neformální hodnocení, probíhá v průběhu adaptace, kdy vedoucí vede pracovníka, k co nejlepším možným výsledkům. Vedoucí usiluje, aby se v rámci jednoho časového úseku pracovník naučil několik pracovních úkolů, a to i v rámci jeho rozvoje.

Měrtlová (2014) uvádí z praxe, že u většiny organizací není adaptační proces zcela dotažen do konce, jelikož se do adaptačních procesů z větší části zahrnují písemné i ústní informace, kterými personalisté nové pracovníky zahrnou. Informování probíhá převážně ze stran spolupracovníků neboli kolegů.

Nový pracovník by se měl zaškolit tak, aby co nejefektivněji a srozumitelně odváděl svoji činnost. Formou vzdělávacích metod můžeme zpracovávat informace buď na pracovišti nebo mimo něj. (Šikýř, 2014)

1.6 Adaptivnost

Pauknerová (2012) charakterizuje adaptivnost pracovníka při posouzení o objektivních a subjektivních kritériích stejně jako Nový, Surynek (2006).

Mezi objektivní kritéria se řadí množství a kvalita vykonané práce člověkem, pracovní ochota a nasazení, samostatnost, začlenění do kolektivu, autorita u ostatních pracovníků v kolektivu.

1.7 Adaptace zaměstnanců při změnách

Ke zlepšování procesu adaptace dochází periodicky, každá organizace utváří ve svém prostředí situace, které vedou k průběžným změnám. Jedná se zejména o nové pracovní postupy, náběh nových technologií, změna organizační struktury a úprava pracovních míst. Především jde o následek měnící se strategie organizace, jejího růstu nebo poklesu. Také zde můžeme zařadit legislativní změny a změny v chování konkurentů nebo měnící se spotřeby zákazníků na trhu.

1.8 Adaptační plán

Dle Stýblo a spol. (1993) by každý pracovník měl při nástupu do zaměstnání dostat svůj písemný individuální adaptační plán. Individuální adaptační plán se rozlišuje v délce a obsahu z důvodu odlišností na pracovních pozicích. Obsahem adaptačního plánu by zpravidla měla být seznámení se základními informacemi a dokumenty. Dále by měl adaptační plán obsahovat seznam školení, či osobních setkání, které má pracovník absolvovat, a jaké organizační jednotky by měl v průběhu rotace poznat. Důležitou částí plánu je naplánování hlavních kontrol ze strany personalistů i přímého nadřízeného.

Kociánová (2010) doplňuje, že plán adaptace by měl mít podobu formuláře se jménem pracovníka, příslušného organizačního útvaru, pracovní pozice a také den nástupu pracovníka. V adaptačním formuláři nalezneme termíny aktivit, které musí být splněny. Formulář může obsahovat prostor pro případné poznámky. Závěr vyplňuje přímý nadřízený. Vypíše zde hodnocení pracovníka a případné další návrhy a představy o navazujícím programu. Navazující programy podporují

odbornou a sociální adaptaci nových pracovníků pomocí souhrnu formalizovaných opatření.

Těmito prvky jsou:

- Setkání nových pracovníků v širším aspektu.
- Příručka pro pracovníky obsahující písemné informační podklady.
- Instrukce k adaptaci v písemné podobě pro nové pracovníky, nadřízené, patrony či mentory.
- Služební cesty, sloužící k seznámení nových pracovníků s organizačními složkami.
- Tréninkové programy pro nové pracovníky, jako kvalifikační opatření, kde se například seznámí s novými úkoly nebo formy spolupráce.

(Kociánová, 2010)

1.9 Příručka pracovníka

Koubek (2015) příručku pro pracovníka definuje, jako souhrn dokumentů, které mohou obsahovat například pracovní řád a pravidla bezpečnosti, informace o procesu případného disciplinárního řízení nebo projednání stížností. Souhrn dokumentů by měl být stručný a definovaný za účelem potřebných informací, které jsou nutné předat pracovníkovi. Některé dokumenty, které by měl jednoznačně nově nastupující pracovník obdržet v písemné podobě.

Mimo jiné mohou být mezi písemné dokumenty zahrnuty i detailní informace o organizaci, jako jsou cíle a priority organizace, normy chování nebo vztahy k vnějšímu prostředí. Spadají sem i aktivity organizace, jako jsou například charitativní akce v organizaci, tím se rozumí dobročinné sbírky a aktivity v rámci pomoci potřebným. (Koubek, 2015)

Při předání příručky je požadován podpis nastupujícího pracovníka o převzetí. Organizace si tímto krokem může pojistit případné problémy ze strany pracovníka. V dnešní době už bývají informace o organizaci na internetu z důvodu přehlednosti. Nejcenější předané informace bývají informace obdržené od kolegů. (Kociánová, 2010)

2 Pojem učení, rozvoj a vzdělávání

Učení, rozvoj a vzdělávání v sobě zahrnuje všechny nové poznatky a nové činnosti pracovníka. Může probíhat jak vědomě, tak i nevědomky. Pracovník se může učit i nežádoucím věcem, které na něj nemají dobrý vliv. Mimo to je rozvoj forma učení poznatků a činností, které si sami chceme osvojit. Jedná se o učení se záměrem dosáhnout konkrétní změny. Vzdělávání je taktéž forma učení, jedná se o organizovaný, systematický a časem ohraničený způsob učení. (Hroník, 2007)

Dle Armstronga (2007) je rozvoj a vzdělání systematické uplatnění vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj a vzdělání je zaměřený na přípravu jedince tak, aby byl schopen vykonávat v současnosti i budoucnosti širší a náročnější okruh pracovních úkolů.

Armstrong (2007) se zaměřuje na rozvoj manažerů z pohledu zabezpečení kvalitních výkonů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících a budoucích hodnot. Zmiňuje zde i rozvoj kariéry, jako plánování a rozvoj talentovaných lidí.

Z této definice je specifikováno, že pro každé fungování organizace je důležitý rozvoj a vzdělání pracovníků. Organizace chtějí, aby jejich pracovníci se učili systematicky a soustavně. Díky rozvoji a vzdělávání pracovníků může organizace naplňovat své hodnoty a být tím efektivnější firmou z pohledu schopnosti konkurence na trhu.

2.1 Vzdělávání pracovníků

Pracovníci, kteří jsou schopní a motivovaní jsou klíčovým prvkem organizace k odlišení se od konkurence. Proto je důležitým cílem budovat nepřetržitě rozvoj svých dosavadních znalostí a dovedností, a tím i naplňovat cíle organizace.

Vzdělávání pracovníků v organizaci představuje soubor cílených, vědomých, plánovaných opatření i činností, které jsou zacíleny na získávání znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Cílem těchto opatření a činností je zvýšení nebo prohloubení kvalifikace pracovníků. (Dvořáková, 2012)

Rozvoj a vzdělávání pracovníků by měl být součástí strategie organizace. Investované prostředky organizace do vzdělávání a rozvoje pracovníků jsou chápány jako návratné neboli investované, neboť získané schopnosti a dovednosti

pracovníků jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytuje a mohou se jí v budoucnu vrátit. (Kocianová, 2010)

S pojmem vzdělávání pracovníků úzce souvisí pojem celoživotní vzdělávání a učení. Celoživotní vzdělávání je definováno, jako nezbytná součást života, která je potřebná k udržení si, co nejvyšší zaměstnanosti. Z tohoto důvodu je vzdělání pracovníků vysoce podporováno ze strany Evropské unie, zejména na politické úrovni vzdělávacími programy. Celoživotní učení zahrnuje formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání. (Veteška, Tureckiová, 2020)

Oblasti vzdělávání pracovníků jsou rozděleny:

- 1. Oblast všeobecného vzdělávání**
- 2. Oblast odborného vzdělávání**
- 3. Oblast rozvoje**

(Koubek, 2015)

Armstrong (2007) zmiňuje i důležitost rozvoje mezinárodního pracovníka, jde totiž o to umožnit místním občanům z mateřské země a třetích zemí možnost vzdělávání na současné pracovní pozici v zahraničí. Při tomto rozvoji mezinárodních pracovníků se mohou vyskytnout:

- Faktory rozdílnosti kultur a vliv různých politických, právních a společenských hodnot.
- Specifické schopnosti vyžadované mezinárodní exekutivou.
- Míra ponechání vzdělávání na místních iniciativách případné řízení z centrální strany.

2.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Smyslem správného organizačního vzdělávání je nezbytné mít stanovený systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. S pracovníky, kteří jsou vzdělaní a mají ochotu se stále rozvíjet a vzdělávat organizace dosáhne konkurenční výhody.

Vzdělávání pracovníků v rámci organizace je podstatným prvkem. Samotné získávání a výběr pracovníků do organizace může přinést do firmy kvalitní pracovníky, kteří se chtějí rozvíjet. Rozvojem pracovníků můžeme uspokojovat jejich organizační potřeby. Vedoucí pracovník by měl své podřízené neustále

motivovat k nepřetržitému rozvoji a vzdělávání. Důležitá je i motivace mezi spolupracovníky jako kolektivní motivace. (Koubek, 2015)

Podobnému názoru se přiklání i Šinkýř (2014), kdy cílem vzdělávání pracovníků v organizaci je systematicky a smyslně utvářet, rozšiřovat a prohlubovat jejich dosavadní schopnosti, znalosti, dovednosti, potenciál i chování a přístup k vykonávané práci. Systematické vzdělávání souvisí s personálním rozvojem pracovníků tzv. zvyšování kariéry, nastoupení do manažerských funkcí. Řízení talentů při procesech získávání, udržování, rozvíjení a využívání schopných a motivovaných pracovníků. Smyslem je úspěšně podpořit činnosti týkající se řízení lidských zdrojů, mohou tím být pravidelné hodnocení, odměňování a systematické vzdělávání. Veškeré schopnosti, které si pracovník osvojuje a prohlubuje, přináší kvalifikaci pracovníka.

2.3 Podnikové vzdělávání a jednotlivé formy a metody vzdělávání

Organizace kladou velký důraz na vzdělávání a učení pracovníků v organizaci. Každá organizace by měla, ale nejdříve identifikovat potřeby pro vzdělání v organizaci a zvolit, tak vhodnou metodu nebo formu vzdělávání.

Vzdělávání dospělých lidí je součástí celoživotního vzdělávání a zahrnuje v sobě následující druhy vzdělání:

1. **Náhradní školní vzdělání** – vzdělání, které by měl dospělý člověk dosáhnout v mládí neboli dětství, ale bohužel, tak z jakého si důvodu nestalo, a proto si jej dodatečně získává.
2. **Další vzdělání**
 - a. **Profesní vzdělání** – absolvuje téměř každá zaměstnaný jedinec. Cílem je rozvíjet postoje, znalosti a schopnosti požadované k výkonu určité činnosti.
 - b. **Občanské vzdělávání** – vede jedince k lepšímu přizpůsobení na měnící se politicko-sociální podmínky.
 - c. **Zájmové vzdělávání** – vypracovává předpoklady ke zdokonalení jedince v oblasti, kterou sám preferuje a zaměřuje se na osobní zájmy ve volném čase.

- d. **Vzdělávání seniorů** – senioři, kteří jsou stále aktivní a mají zájem prohlubovat své myšlenky a znalosti.

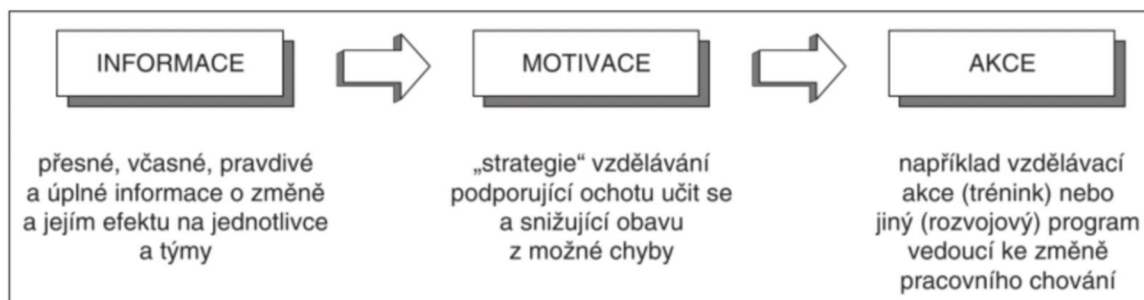
(Barták, 2021)

Do vzdělávání pracovníků v organizaci je zahrnuto:

- a. **Zaškolení** – adaptace a orientace
- b. **Přeškolení** – rekvalifikace
- c. **Doškolení** – prohloubení kvalifikace
- d. **Přeškolení** – rekvalifikace
- e. **Rozvoj** – rozšiřování kompetencí

Bartoňková (2010) definuje jako efektivní realizaci organizačního vzdělávání potřebu zvolit si strategický, kompetenční a systematický přístup. Vhodným procesem je vzdělávání založené na výsledcích, čímž je v organizacích možné získat úspěch a respekt.

Správný postup, jak pracovníka přesvědčit o potřebě a účinnosti vzdělávání, rozvoje a učení je vyobrazen na obrázku níže.



Zdroj: Tureckiová (2009)

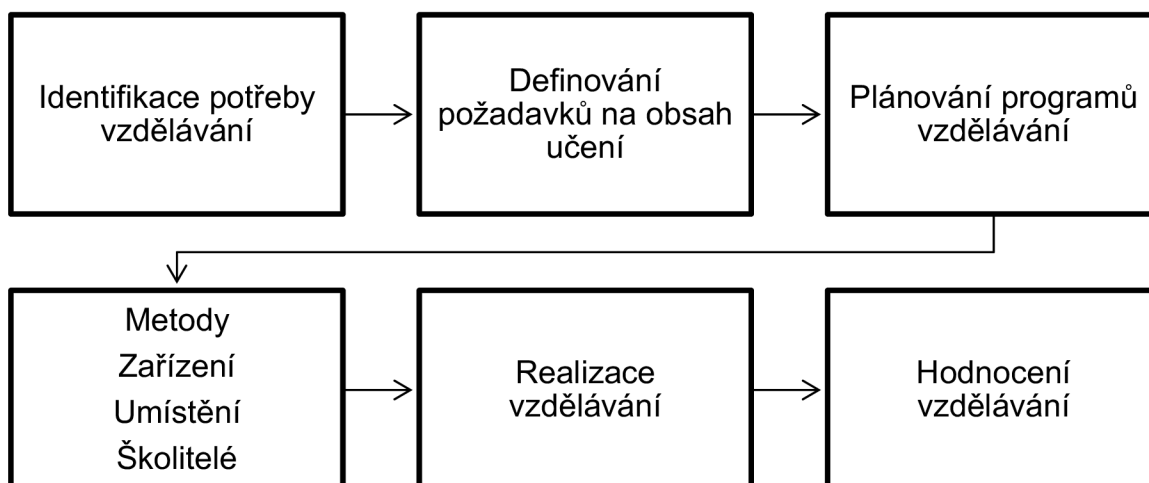
Obr. 1 Schéma strategie využití podnikového vzdělávání

Důležitým faktorem je podávat kvalitní informace a následně zvolit v organizaci správnou strategii, podporující ochotu rozvoje a učení pracovníka.

2.4 Proces plánovaného vzdělání

V procesu plánovaného vzdělávání je v prvním kroku nutné identifikovat a definovat potřeby pro vzdělávání organizace. Nutností je vytvořit analýzu týkající se

současných problémů, které je třeba vyřešit i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje, jaké vzdělání je pro řešení dané situace nejlepší z pohledu nákladů a efektivnosti. Následným krokem je definovat požadované vzdělávání, které je pro organizaci nezbytné, jaké dovednosti a znalosti mají mít pracovníci, a jaké schopnosti je třeba rozvíjet, či jaké postoje změnit. Dále definujeme cíle vzdělávání a vzdělávacích programů – to co se pracovníci mají naučit, a také to co školené osoby musí být schopny absolvovat v rámci vzdělávacího programu, k tomu je nutné vytvořit vzdělávací programy, které pomocí vhodné kombinace metod uspokojí potřeby a splnění cílů. Je třeba rozhodnout do jaké míry budeme pracovníky vzdělávat v rámci organizace i mimo ni. Realizujeme nejvhodnější metody pro vzdělávání na pracovišti a následně organizace vyhodnocuje vzdělávací programy a sleduje efektivnost vzdělávání. Na základě pozorování hodnocení může organizace docílit zdokonalení a rozhodnout, tak o míře potřebného vzdělání pro pracovníky. (Armstrong, 2007)



Obr. 2 Metody vzdělávání na pracovišti a následné vyhodnocení
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2007)

3 Vlastní práce

3.1 Představení společnosti

Společnost Škoda Auto a.s. byla založena roku 1895 v Mladé Boleslavi knihkupcem Václavem Klementem a strojním zámečnickem Václavem Laurinem. Václav Klement a Václav Laurin byli velkými milovníky cyklistiky, a proto se rozhodli vynalézt bicykl pod názvem Slavia. Tyto modely značky Slavia dosáhly během několika let velkého prodejního úspěchu, a proto byla v Mladé Boleslavi následně otevřena manufaktura na výrobu a opravu jízdních kol. O čtyři roky později v roce 1899 byla schválena výstavba nové továrny v Mladé Boleslavi. V tomto roce byla zahájena produkce motorových motocyklů. Václav Laurin zdokonalil rekonstrukci motocyklu tak, že umístil u řídítek rám kolem motoru a všechny ovládací prvky. V roce 1905 začali společně Klement a Laurin s výrobou automobilů. Prvním a zároveň nejslavnějším vozem se stal Voiturette, který vyhrál ve Francii v Dourdanu závod Coupe Internationale. Poptávka po tomto automobilu byla velká, a tak se v roce 1907 stalo jejich podnikání akciovou společností. V dalších letech započali sériovou výrobou modelu Voiturette. V roce 1906 započala opravdová výrobní ofenzíva. Na trh přichází nový čtyřválcový automobil typu F, tento automobil byl prvním osmiválcovým automobilem. Podnik Václava a Laurina Klementa v této době nabízel už devět různých modelů, od malého dvouválcového přes čtyřválcové až po vozy pro náročnější zákazníky. V době první světové války byla pozastavena výroba osobních a užitkových automobilů kvůli statním zakázkám na výrobu zbraní a granátů. V této době došlo ke spojení se strojírenským a zbrojním podnikem v Plzni, založeným Emilem Škodou, a došlo tak k posílení pozice společnosti na trhu. Od té doby nosí automobily logo s okřídleným šípem a společnost byla představována pod novou značkou Škoda. Jedním z prvních automobilů nosících toto jméno byl roadster typ 150. V roce 1928 započala revoluční pasová výroba. Za den bylo vyrobeno i 85 ks automobilů a o pár let později přicházejí na trh s novými modely jako POPULAR, RAPID a SUPERB, roce 1959 OCTAVIA a v roce 1988 nejznámější FAVORIT, který byl úspěšný nejen v Československu, ale i v zahraničí. V roce 1991 Škoda Auto a.s. přeměnila tržní ekonomické podmínky na mezinárodně konkurenceschopnou a stala se čtvrtou značkou koncernu Volkswagen, tehdy byla největším výrobcem automobilů v Evropě. (ŠKODA, Brands & Models of the Volkswagen Group).

V současnosti má společnost Škoda Auto a.s. hlavní závod nadále v Mladé Boleslavi, ale vlastní další závody v Kvasinách a Vrchlabí. Její působnost není jen v České republice, ale také v Číně, Rusku, Německu, Alžírsku, Indii, Kazachstánu, na Slovensku a Ukrajině. Společnost je součástí koncernu Volkswagen Group, kam patří další dceřiné společnosti, a těmi jsou Audi, Lamborghini, Ducati, Bentley, Bugatti, Seat, Porsche, Scania a Man. (<https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/>)

V roce 2020 slavila společnost Škoda Auto a.s. celkem 125 let na trhu. Předmětem obchodování společnosti Škoda Auto a.s. je zejména výroba, vývoj a prodej automobilů, komponentů, dílů a příslušenství značky Škoda a zároveň poskytování servisních služeb. (ŠKODA, Brands & Models of the Volkswagen Group)

Společnost má v současnosti přibližně 45.000 zaměstnanců.

Společnost Škoda Auto a.s. má rozsáhlou organizační strukturu, která je členěna na jednotlivé oblasti následovně:

- Oblast centrálního řízení – G
- Technický vývoj – E
- Výroba a logistika – P
- Prodej a marketing – V
- Finance a IT – F
- Lidé a kultura – S
- Nákup – B

Každou oblast ve společnosti má na starost zvolený člen představenstva a zároveň se každá oblast dělí dále na jednotlivé úseky, které mají v čele vedoucího pracovníka.

Pro společnost je typická otevřená agilní firemní kultura, která usiluje o zvyšování kvalifikace pracovníků a modernizovat způsoby práce. Důležitou hodnotou je přátelství v pracovním prostředí, možnost kariérního růstu a zvýšení míry samostatnosti, jako základní požadované prvky nové generace pracovníků.

Předsedou představenstva Škoda Auto a.s. je od 1. července 2022 Klaus Zellmer a předsedou dozorčí rady Murat Aksel.

Vývoj loga společnosti Škoda Auto a.s.



Obr. 3 Vývoje loga společnosti Škoda Auto a.s.

Zdroj: <https://www.garaz.cz/clanek/novinky-nove-minimalisticke-logo-skoda-auto-21008804>

V tomto roce 2023 Škoda Auto a.s. představuje nové minimalistické logo, které je součástí nové éry značky se zacílením na elektromobilitu a digitalizaci. V novém logu je háček na S elegantně integrován do samotného písmena. O roku 2024 bude toto logo v první vlně na nových elektrických modelech. Postupně se pak zavede i na nové generace současných modelů, na autech Škoda bude pouze nápis na místo okřídleného šípku.

Nové a současné logo společnosti Škoda Auto a.s.



Obr. 4 Současné logo Škoda Auto a.s.

Zdroj: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie-loga>

3.2 Nákupní akademie v oblasti Nákupu

První akademie ve Škoda Auto a.s. v 2013 pod vedením Ing. Ivy Šonkové byla založena na kvalifikačních pohovorech a odbornosti.

Nákupní akademie zodpovídá za kvalifikaci, která vychází z potřeb jednotlivých pracovníků, na jejichž základě jsou budovány potřebné kompetence. Nákupní akademie, jako část nákupní rodiny se snaží o posílení pracovní spokojenosti, image oblasti a podporu aktivní spolupráce s ostatními oblastmi. Nákupní akademie je nedílnou součástí sítě akademií v koncernu Volkswagen, a tak může přispívat k její konkurenceschopnosti a být příkladem průmyslového vzdělávání.

Rozvoj kvalifikačních dovedností je zajištěn prostřednictvím kvalitních vzdělávacích programů, které jsou poskytovány všem zaměstnancům Nákupu. Vzdělávání probíhá formou seminářů, přednášek od interních expertů i odborníků s neustále rozšiřujícími možnostmi studia.

Zaměstnanci akademie se podílí na tvorbě personálně rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na Akademie v koncernu Volkswagen. Nákupní akademie nabízí všeobecné kurzy i akce šité na míru pro odborné oblasti.

Nákupní akademie zodpovídá za personální rozvoj zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a.s. v oddělení Nákupu.

Hlavní činnosti akademie:

- Rozvoj technických kompetencí
- Rozvoj nad odborných kompetencí
- Jazyková příprava
- Kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace
- Nová média a odborná příprava
- Adaptace nových zaměstnanců
- Tvorba a výběr seminářů na základně potřeb zaměstnanců
- Spolupráce se škoda akademií
- Organizace projektu work-life balance

3.3 Proces adaptace

Proces adaptace začíná již před nástupem pracovníka do společnosti Škoda Auto a.s. Adaptace je nástroj, který pomáhá přímým nadřízeným k prověření nového pracovníka, zda je skutečně vhodný na danou pracovní pozici.

Cílem adaptace je stabilizace, motivace pracovníků a snaha pomoci novým pracovníkům během prvních měsíců ve společnosti. V rámci adaptace ve Škoda Auto a.s. probíhají pravidelné rozhovory s novým pracovníkem, jejichž cílem je zjistit, jak pracovník zvládá požadované pracovní dovednosti a plní své úkoly. Prostředkem vedení adaptace je plán adaptace.

Prostřednictvím Nákupní akademie je pro usnadnění orientace na pracovišti nově nastupujícím pracovníkům do oblasti Nákupu zaslán email. Tento email je odeslán během prvních dní nástupu pracovníka na danou pracovní pozici. Adaptační email obsahuje adaptační prezentaci s všeobecnými informacemi jako jsou například příručky, formuláře, normy a směrnice. Po prvním měsíci, kdy je pracovník více orientovaný, je prostřednictvím Nákupní akademie připravena online schůzka, která slouží k dovysvětlení podrobnějších informací a pochopení se v rámci správné adaptace do oblasti Nákupu.

Novému pracovníkovi je zaslán Adaptační formulář spolu s manuálem k jeho použití, který se doporučuje vyplnit s vedoucím pracovníka během prvního měsíce působení na novém pracovišti.

Hlavním informačním kanálem pro pracovníky je zaměstnanecký portál, který obsahuje záložku Můj portál, kde má každý pracovník k dispozici rychlou navigaci na nejdůležitější aplikace společně s důležitými informacemi, které bude potřebovat.

Plán adaptace oddělení Nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s.:

1. Základní údaje o zaměstnanci

- Zvolení tutota
- Seznámení zaměstnance s adaptačním formulářem, který pomáhá zaměstnanci i přímému nadřízenému v efektivním průběhu adaptace během prvních 3 měsíců

2. Seznámení se Škoda Auto

- Nástupní školení
- Studium interních materiálů

3. Seznámení s odbornou oblastí

- Skupinový adaptační program
- Další rozvoj

4. Seznámení se s pracovištěm

- Check list

5. Hodnocení před ukončením zkušební doby

Adaptační program pro nové zaměstnance v prvních třech měsících:



**WELCOME
DAY**



**PRAVIDELNÁ
SETKÁVÁNÍ SE
ZAMĚSTNANCI**



TUTOR



**PŘÍRUČKA
NÁKUPČÍHO**

Obr. 5 Adaptační program pro nové zaměstnance ve společnosti Škoda Auto a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Vzdělávání v oblasti Nákupu

Ve společnosti Škoda Auto a.s. je široká škála aktuální nabízené formy vzdělávání pro pracovníky. Vzdělávání je nabízené od nástupu pracovníků do společnosti a pro následný rozvoj v rámci kariérního postupu. K rozvoji dochází prvním okamžikem nástupu nového pracovníka v rámci nástupního školení nebo samotná adaptace pracovníka v rámci týmu a zaučení se.

Za kvalifikaci pracovníků v oblasti Nákupu ve Škoda Auto a.s. zodpovídá Nákupní akademie, která vychází z potřeb jednotlivých pracovníků, na jejich základě jsou budovány potřebné kompetence. Nákupní akademie, jako část nákupní rodiny, usiluje o posílení pracovní spokojenosti, image oblasti Nákupu a podporu aktivní spolupráce s ostatními oblastmi ve společnosti Škoda Auto a.s.

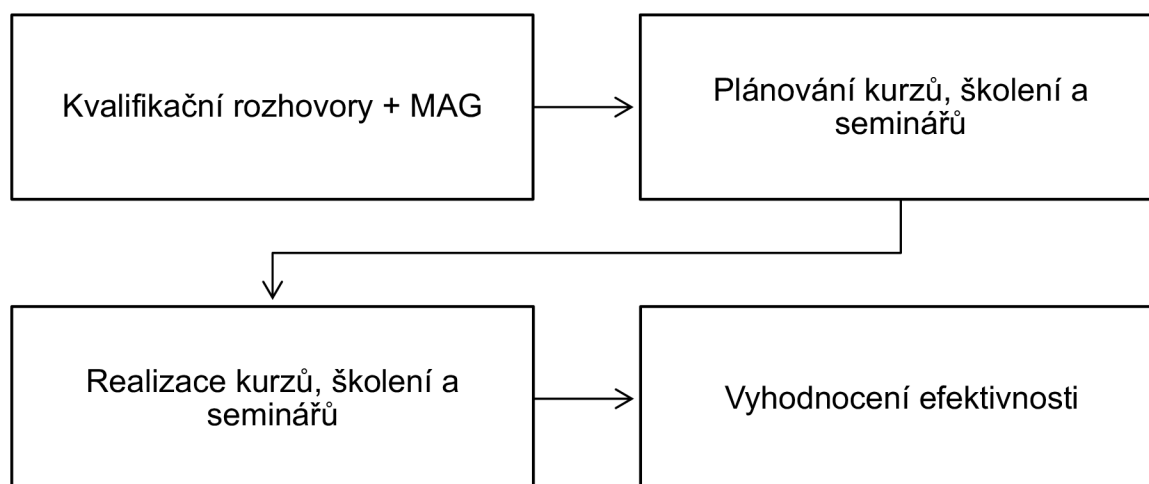
Rozvoj kvalifikačních dovedností je zajištěn prostřednictvím kvalitních vzdělávacích programů, které jsou poskytovány všem pracovníkům v Nákupu. Vzdělávání pracovníků probíhá formou seminářů, přednášek od interních/externích expertů i odborníků z AutoUni ve VW, jazykovými kurzy, E-learningem a nestále se rozšiřujícím možným studiem. Nákupní akademie zajišťuje: systémová školení, semináře, welcome day, work-life balanc, další školení, dobrovolné a nadační akce.

Při nástupu do oblasti Nákupu je nutné, aby pracovníci absolvovali povinná kvartální školení, které naleznou na zaměstnaneckém portále. Do těchto školení se nezahrnují nástupní školení v prvním dni nástupu jako je bezpečnost apod.

3.4.1 Základní proces přípravy vzdělávání v oblasti Nákupu

Uplatňuje systém řízení vzdělávání na základě kompetencí:

1. Definování potřeb vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace
4. Vyhodnocení



Obr. 6 Proces přípravy vzdělávání v oblasti Nákupu ve Škoda Auto a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Kvalifikační rozhovory se konají každým rokem v měsíci leden až březen s přímým nadřízeným pracovníka. Kvalifikační rozhovor je klíčový prostředek řízení rozvoje pracovníka ve společnosti a zaměřuje se systematicky na rozvoj odborných i nad

odborných kompetencí. Kvalifikační opatření jsou následně vybírána z příloženého katalogu vzdělávacích akcí pro daný rok.

Kvalifikační rozhovor se skládá ze dvou částí:

- 1. Hodnocení výkonu zaměstnance s cílovou dohodou**
- 2. Plánování osobního rozvoje zaměstnance**

Na základě kvalifikačních rozhovorů je možné provést srovnání cílové a aktuální úrovně kompetencí zaměstnance v porovnání k aktuální pracovní pozici, kterou právě vykonává. Správně vedený rozhovor napomůže zaměstnanci, aby si ujasnil své úkoly a cíle, získá zpětnou vazbu od svého nadřízeného, a to může vést i k vyšší motivaci pracovníka.

3.4.2 Semináře

Jedná se o povinná školení pro všechny nově nastupující pracovníky do oblasti Nákupu. Povinnost splnit balíček školení je určen do dvou let od nástupu do oblasti.

Většina těchto školení je zajišťována externími společnostmi a pouze dvě tyto školení jsou školeny interními experty v oblasti Nákupu Ve společnosti Škoda Auto a.s.

Obsah série školení pod názvem „Nákupní Brašna“:

- **Brašna nákupčího – Já, nákupčí**
 - Autorita a pozitivní myšlení nákupčího, zásady úspěšného komunikování při nákupu, umět se ptát a naslouchat, asertivita a techniky jednání
- **Brašna nákupčího – Vyjednávání**
 - Jak se správně připravit na vyjednávání, argumentace a prosazování svých cílů, jak uzavřít jednání, jak zvládat a překonat námitky dodavatelů, specifika při vyjednávání v nákupu, cenové vyjednávání, kritická místa při vyjednávání

- **TIPROPOS**
 - Efektivní stanovení si priorit, hlavní překážky při organizaci času, nadměrná zátěž, jak zvládat stres, a jak mu předcházet, jak se vyhnout agresivnímu a submisivnímu chování
- **Prezentační dovednosti pro Nákup**
 - Jak správně vytvořit prezentaci, jak dosáhnout autenticity a důvěryhodnosti, vyhodnocení a zpětná vazba
- **Profesionální vzhled a vystupování**
 - Základní společenské úkony (pozdrav, podání roky, představení), pracovní návštěvy, stolování, první dojem, význam oděvu
- **Schopnost se rozhodovat**
 - Jak se správně rozhodnout
- **Právní minimum včetně insolvence** – školeno interně
 - Co je vlastně právo, základní informace o obchodních smlouvách, proces uzavírání smluv, smluvní dokumenty a jejich významná smlouva, na co si dát pozor při insolvenční dodavatele
- **Vstříkovací nástroj a technologie vstříkování** – školeno interně
- **Daňové minimum pro nákupčí (eLearning)**

Další semináře:

- **21 Dní pro Život**
 - Program životního zdraví – zaměřený na porozumění vlastnímu tělu, správný jídelníček, a jak se pohybovat v souladu s potřebami svého těla
- **Life management**
 - Podpora sebeuvědomění, zmapování zdrojů (vlastnosti, schopnost a postoje) s práce s nimi, mysl a její efektivní využití
- **Mentální trénink**
 - Zaměřeno na mysl člověka, vnímání a reakcí
- **Praktická rétorika pro Nákup**
 - Tipy a triky pro nákupčí týkající se projevu

V rozvoji nákupčích ve společnosti Škoda Auto a.s. je důležité šít školení přímo na míru.

3.4.3 Systémová školení

Systémová školení jsou z větší části dobrovolná pro nákupčí v organizaci Škoda Auto a.s. jsou však nutná splnit do jednoho roku nástupu do oblasti. Tato školení zajišťuje Nákupní akademie v oblasti Nákupu a každým rokem se mění dle potřeby.

Současným obsahem systémových školení je:

- **JIRA**
 - Sběr požadavků na pool
- **TEVON, TI-REX, AVON**
 - Podpora systému zajištění nových změněných nakupovaných a vyráběných dílů
 - Sledování dílů, termíny, dodavatelé, vzorkování, kusovník
- **SAP/Reporting**
 - Podnikový informační systém komplexního řešení pro střední a velké podniky, ošetřuje všechny činnosti potřebné pro chod podniku: elektroniku, obchod, finance, personalistiku, mzdovou agendu
- **Ebon/Tolerační listiny**
 - Objednávkový systém výrobního materiálu (rámcové smlouvy)
- **INCOTERMS**
 - Obchodní doložku a platební podmínky v zahraničním obchodě
- **KbM/INCA**
 - Koncernový systém pro zjištění potřeb dílů a primárních potřeb, jak pro nové projekty, tak sériové
 - Online systém kontroly kapacit, koncernový systém, kde přímo dodavatelé zadávají kapacity svých dílů
- **Nákladová analýza**
 - Interní objednání investic a náběhových nákladů, slouží k vystavování nákupních košíků
- **eNTI/STAR/eNA**
 - Přenos podkladů pro start poptávky
 - E-nominační dopisy
- **GPS ON**
 - Global sourcing

Mimo to jsou speciální interní školení jen pro danou oblast Nákupu, zejména se jedná o školení:

- **Odvolávky z rámcových smluv v EBP**
 - Požadavky na objednání, všeobecný schvalovací proces
- **Rámcové smlouvy**
 - Rámcové smlouvy mezi kupujícím a prodávajícím
- **Bonusové dohody v SAP**
 - Bonusové dohody v podnikovém systému, který ošetřuje všechny činnosti potřebné pro chod podniku
- **Data without emotion**
 - Pravidelné školení na datovou analýzu pro nákupčí všeobecného nákupu s využitím nástroje Celonis
- **Školení procesu všeobecného nákupu**
 - Hodnotové hranice, nákupní proces, rozdělení kompetencí, incoterms, single sourcing
- **AIP objednání investic BETA +**
 - Akciové investiční programy
- **PEP**
 - Proces vzniku výrobku, řízení produktů a projektů
- **AEPS + Školení procesu všeobecného nákupu**
 - Proces plánování a nákupu spolupráce pro komplexní systémově podporný požadavek a pořizování systémů, nástrojů, investičních statků a služeb, včetně online komunikace s dodavatelem prostřednictvím skupinové obchodní platformy
- **GLOBE**
 - Nákupní systém
- **Třetí strana dohody + DPH**
 - Třetí strana dohody plus nevratná daň z přidané hodnoty

3.4.4 Work-life balanc

V rámci programu Work-life balanc pořádá Nákupní akademie přednášky a semináře, které pomohou vybalancovat pracovní život s životem osobním. Za

poslední dobu byly konané přednášky na téma: Život bez obalu, Mezigenerační rozdíly v komunikaci, Konec prokrastinace a Prevence patologických vztahů.

3.4.5 Další vzdělávání v oblasti Nákupu

Pracovníci v oblasti Nákupu ve Škoda Auto a.s. se mohou vzdělávat i prostřednictvím Škoda Akademie, která nabízí také zvyšování a prohlubování kvalifikací a zaměřuje se na kariérní cesty. Je zde k dispozici standartní široká nabídka kurzů, soft-skills, jazykové kurzy, kdy se pracovníci mohou přihlásit pomocí elektronické přihlášky. Katalog vzdělávacích akcí pro daný rok je vždy k dispozici na zaměstnaneckém portále na stránkách Škoda Akademie.

3.5 Tutoring

Tutoring ve společnosti Škoda Auto a.s. funguje od roku 2016, kdy je vysoká fluktuace právě na oddělení Nákupu.

Pod pojmem tutoring se definuje pojem zaučení a pomáhá k adaptaci, zaškolení, orientaci v prostředí a uvedení do problematiky i zodpovězení dotazů nových pracovníků. Ve společnosti Škoda Auto a.s. je tutoring 30 hodin maximálně ve dvou měsících, kdy zaměstnanec získá smlouvu na tutoring a extra zaměstnanecký průkaz.

3.6 Budget Nákupní akademie

Budget Nákupní akademie zahrnuje:

- Jazykové kurzy
- Obsah školení „Nákupní brašna“ – povinné nástupní školení do oblasti
- Koučink
- Odborné kurzy
- Work-life balance
- Vysoké školy – školné + personální
- Koncernové projekty (Bionic, Nort Star)
- AutoUni – Logistika a Nákup
- AC pro Nákup

3.7 Osobní rozvoj v oblasti Nákupu

3.7.1 On-the-job – na pracovišti

- Rotace uvnitř/mimo útvar/do zahraničí s definitivním zadáním, zodpovědností a vyhodnocením
- Převzetí nové zodpovědnosti například spjaté s vedením lidí nebo vytvořením interního projektu
- Zastupování vedoucího
- Vedení praktikanta, diplomata, trainee, doktoranda jako způsob rozvoje odborných, sociálních i řídicích kompetencí
- Opakované vystavení situacím mimo standartní zadání například vyjednávání s partnery mimo svou odbornou oblast posuzování projektu ne pouze z pohledu své specializace, koordinování určité činnosti/části procesu apod.
- Kooperace s procesními partnery, dosahování výsledků nad rámec dosavadní spolupráce
- Vlastní podíl na odborných přednáškách/kolokviích/přednášení know-how v rámci oddělení, útvaru, Škoda Auto a.s., středních a vysokých škol v tuzemsku i zahraničí, případně publikační činnost

3.7.2 Off-the-job – mimo pracoviště

- Pravidelná zpětná vazba od vedoucího na osobní rozvojový plán, podřízený řídí svůj rozvoj s vedoucím definuje nedostatky, navrhne plán opatření a jejich výsledky s vedoucím pravidelně reviduje
- Určení interního sparing partnera/mentora, který bude dle dohody pracovníka podávat pravidelnou zpětnou vazbu nebo předávat zkušenosti
- Manager shadowing tzv. stínování, kdy pracovník doprovází manažera při každodenní práci, pozorováním a prostřednictvím debat poznává jeho pracovní náplň, dovednosti, metody rozhodování
- Zviditelňování v odborné oblasti různými proaktivními způsoby, například moderováním, workshopů, prezentováním výsledků společné práce na vyšších grémiích apod.

- Účast na grémiích a sekáních nad zajímavými tématy i meziodborovými s cílem rozšíření znalosti a zasíťování uvnitř organizace i koncernu

3.8 Kariérní cesty

Každý pracovník má možnost kariérně rozvíjet ve společnosti svůj potenciál.

Kariérní cesta ve Škoda Auto a.s. se dělí na horizontální a vertikální kariérní cestu.

Horizontální kariérní cesta je charakterizována rozvojem pracovníka směrem do hloubky jako je specializace a prohlubování znalostí a kompetencí v rámci vykonávané pozice nebo do šířky v rámci rozšiřování kompetencí, znalostí a působnosti.

Pro vertikální kariéru je charakteristický posun a rozvoj pracovníka směrem do převzetí větší odpovědnosti v rámci organizační struktury organizace jedná se například o koordinátorské či manažerské pozice.

Vertikální kariéru dělíme na tři kariérní dráhy:

- 1. Vedení**
- 2. Projektový rozvoj**
- 3. Odborný rozvoj**

4 Vyhodnocení výzkumného šetření

Do mé bakalářské práce jsem si vybrala kvalitativní výzkum formou hloubkového rozhovoru. Bylo tím tak zacíleno na lepší porozumění podmínkám a nárokům při zpracování mých průzkumů.

Tento výzkum formou osobního setkávání mi umožnil získat konkrétní informace a zároveň se tak v průběhu rozhovoru, ptát na nově vyskytující se problémy, se kterými se informátoři setkávají v praxi. Díky osobnímu kontaktu, je tak možné zaznamenat emoční vyjádření, které rozhovor doprovází. Výzkum byl obohacen o mé vlastní pozorování.

Hlavním cílem práce bylo zaměřění se na současnost a budoucnost vzdělávání a rozvoje v oblasti Nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s. s vlivem pandemie.

4.1 Změny ve vzdělávání

Respondenti byli osloveni v rámci mého oddělení Nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s., nejdříve jsem se zaměřila na školící pracovníky a následně na pracovníky, kteří se vzdělávají.

Pocítíte za poslední dobu provedeny nějaké změny ve vzdělávání a rozvoje ve společnosti Škoda Auto a.s.?

I přesto že u této otázky byla jasná odpověď všichni jsme se shodli, že velký vliv na vzdělávání a rozvoj mělo právě období pandemie, které netrvalo krátký čas. Toto období přineslo spoustu užitku, tak i špatných návyků co se týkají vzdělávání.

První pozitivním dojmem bylo zdokonalení se a vzdělávání se v rámci moderní technologie týkající se právě práce s počítačem. Veškeré semináře i školení které probíhali prezenčně byly najednou přeneseny do virtuální online podoby.

Bohužel, pro starší věkovou kategorii byla tato inovace velice komplikovaná. Seznámení se s inovací v podobě digitalizace a naučit se s ní pracovat, bylo pro někoho docela obtížné.

Z pohledu školitelů to bylo půl na půl. Většina z nich preferuje prezenční školení, kdy mohou například používat pomůcky a názorně ukazovat, nebo se například

pracuje lépe v týmu. Ale někteří školitelům na začala online podoba školení velice vyhovovat. „Je to pohodlné, rychlé a je možné to zvládnou z domova na mobilní práci.“

Distanční forma vzdělávání velmi vyhovuje i pracovníkům, kteří si v době pandemie navykli na domácí pohodu, ale bohužel tak většina pracovníků zlenivěla. Říkají, že se nedokáží, tak dobře soustředit, či některá školení nejsou pro ně tak efektivní, jako kdyby byla prezenčně.

Pracovníci i školitelé se však shodují, že jsou a byly ve vysoké míře spokojeni s připraveností a se způsobem komunikace, spíše pozitivně hodnotí také svoji celkovou zkušenost s online formou, a to zejména u školení typu teorie. V případě praktických školení ukazují výsledky posun v průběhu pandemie, a tedy lepší adaptaci. Však pro tyto zaměstnance bylo během pandemie příprava na vzdělávání i vzdělávání více časové zatěžující oproti předchozímu období.

U druhé poloviny došlo ke zhoršení fyzického zdraví například velkým vlivem na psychiku. To má právě vliv na jejich kognitivní funkce.

Bohužel přes více jak poloviny školitelů zhodnotili práci se zaměstnanci v rámci online vzdělávání jako horší oproti prezenční formě.

Naopak nedostatky vnímali v případě psychické a finanční podpory za aktivní přístup nebo podpory v online formě školení a způsobů motivace zaměstnanců.

Běžně se dnes využívají více online schůzky namísto služebních cest a osobních setkání, tak i pohovorů s novými uchazeči o práci.

4.2 Vliv na kognitivní funkce

Kognitivní funkce jsou jedním z hlavních oblastí lidské psychiky. Pomocí těchto funkcí člověk vnímá svět kolem sebe, jedná, reaguje, zvládá různé úkoly. Myšlenkové procesy dávají jedinci příležitost učení se, zapamatování a přizpůsobení se neustále měnícím se podmínkám okolního prostředí. Do kognitivních funkcí tedy řadíme mimo paměti také koncentraci, pozornost, řeč, myšlení a schopnost pochopení získaných informací.

Tyto kognitivní funkce byly u většiny jedinců v organizaci ohroženy, napadeny i zhoršeny.

Kognitivní funkce by měly být trénovány jako svaly lidského těla obzvlášť, tak trénovat mozek v pozdějším věku. V mladším věku je však důležitá prevence. Rizikovým faktorem je stres, nedostatek spánku ale také nedostatek sociálních kontaktů. (https://cs.wikipedia.org/wiki/Kognitivn%C3%AD_funkce)

Sociální kontakty byly v době pandemie ohroženy, a proto je důležitý mozkový jogging, který zrychluje rychlost vnímání, koncentraci, logické i verbální myšlení, a také kreativitu. Dál lze rozvíjet pozornost, verbální komunikaci, čas, orientaci a zefektivnění práce kognitivní tréninkem. Tento trénink je vždy veden lektorem a může být jak soukromý jako individuální nebo skupinový. Kognitivní tréninky bývají často doplněny o motivační tréninkem takzvaně zdravotní styl, což bychom zařadili v rámci rozvojových programů v Škoda Auto a.s. do work-life balanc jako semináře.

Doporučené techniky na cvičení mozku mohou být: Mentální hry, multitasking, hledání slov, učení se, meditace, kreativní aktivity nebo drobné tréninkové aktivity.

4.3 Nové trendy ve vzdělávání

Otázkou však zůstává, zda přijatá opatření jako distanční vzdělávání společnosti zachovají i do budoucna. Zda v kancelářích zůstane zachována vysoká míra práce z domova, online nábor a pracovní schůzky se stanou standardem.

Jednou z metod adaptace, vzdělávání, rozvoje a dlouhého vedení pracovníka je mentoring. Počátek je při nástupu pracovníka do organizace, kdy je pracovníkovi vybrán mentor. Mentorem se stává zkušený spolupracovník nebo manažer. Mentora nesmí však dělat přímý nadřízený pracovníka. Úkolem mentora je urychlit pracovníkovu adaptaci v organizaci a ukázat mu know-how, seznámit ho s pravidly organizace a zvyky. Mentor pracovníkovi pomáhá s případnými potížemi a stará se o jeho rozvoj a případný kariérní růst. Vztah mezi mentorem a pracovníkem trvá zhruba dva až tři roky, od nástupu pracovníka do organizace, může však trvat i o něco déle.

4.4 Reakce společnosti na pandemii

Pandemie způsobila ve fungování společnosti Škoda Auto a.s. řadu změn. Vedle nových způsobů práce tzv. hybridní způsob práce, docházelo i ke změna obchodního modelu či nasazování nových technologií a autorizace. Pod pojmem hybridní práce si můžeme představit stav, kdy se v rámci každého týmu individuálně kombinuje práce v kanceláři a mobilní prací. Nově také využívána sdílení pracovního místa.

Společnost zaznamenala i veliký přísun ve změně oboru působnosti zaměstnanců neboli v rotaci organizace.

S přísunem koronavirové krize na trhu s nedostatkem polovodičů a čipů se zvyšovaly náklady společnosti zejména tak na vyplacené náhrady mezd, zvyšování energií a pronájmů nemovitostí, zvyšování cen materiálu musel být zkrouhnut poslední možný modul pro ušetření peněz čímž je právě budget do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Společnost se začala více soustředit na ochranu zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců. Výsledkem bylo přijetí řady přísnějších opatření což sebou neslo nemalé investice.

Společnost nejvíce zaznamenala zavádění či upgrade digitálních řešení, plánování více online schůzek nebo rozvoj a konsolidaci vyšší úrovně automatizace procesů.

Závěr

Každá organizace, která chce být konkurenceschopná a chce dosáhnout co největšího úspěchu a efektivity musí zvolit strategický postup ke vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Nejdříve by měla organizace vymezit jasný cíl a strategii, která často obsahuje strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků. Klíčovým prvkem ke zvyšující se produktivitě a efektivnosti pracovníka je právě vytyčení si správného postupu.

Vhodně nastavená strategie vzdělávání by měla být komplexní a specifická, naproti tomu může organizace získat pracovníky schopné naplnit cíle podniku.

Pandemie koronaviru způsobila ve vzdělávání a rozvoje organizací celou řadu změn. Vede nových způsobů práce pracovníků z pohledu jak školitelů, tak zaměstnanců, kteří se vzdělávají.

V této situaci nastala nová dělba práce v nasazování nových technologií, kdy se zaměstnanci museli rozvíjet. Někteří pracovníci toto období nepřijímaly, a tak spousta z nich dokonce změnila obor své podobnosti.

Vlivem pandemie byli u zaměstnanců napadeny kognitivní funkce, které je v momentální době potřeba trénovat a tím si zlepšit mysl a pozornost.

Výsledkem šetření jsou doporučení, jak využít nabytých dovedností v oblasti digitálních technologií k zefektivnění práce zaměstnanců.

Mezioborové změny s sebou ovšem vždy nesou vyšší náklady na vzdělávání pracovníků. Krize ale silně ovlivnila i tuto oblast, s interními školeními a vzdělávacími programy se rozloučila více než polovina dotazovaných zaměstnavatelů.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Expert. ISBN 9788024714073.

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. Pedagogika. ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* [online]. Praha: Grada, 2007 [cit. 2022-11-11]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. Dostupné z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:fd606690-44de-11e5-8851-005056827e51>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů* [online]. V Praze: C. H. Beck, 2001 [cit. 2022-11-11]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071793892.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 80-85943-51-4.

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

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Grada, 2006. ISBN 978-80-247-8355-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-96/>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7655-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-603/>

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada, 2014 [cit. 2022-11-11]. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z: http://www.grada.cz/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju_8265/kniha/katalog/

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení* [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-11-11]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-907809-1-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOCHOZKA, Marek a Jan VÁCHAL. *Podnikové řízení*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8682-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikove-rizeni-1029/>

Internetové zdroje

Historie společnosti – ŠKODA Heritage. [online]. Copyright © 2022 ŠKODA AUTO a.s. [cit. 14.11.2022]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/> Š KODA AUTO, 2021.

Historie loga – ŠKODA Heritage. [online]. Copyright © 2022 ŠKODA AUTO a.s. [cit. 14.11.2022]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-loga/>

Nové logo Škoda Auto: Slib elektromobility a technologií. Garáž.cz [online]. Copyright © 1996 [cit. 20.11.2022]. Dostupné z: <https://www.garaz.cz/clanek/novinky-nove-minimalisticke-logo-skoda-auto-21008804>

Výroční zpráva 2020. [online]. Dostupné z: ŠKODA | Brands & Models of the Volkswagen Group. Volkswagen Group Homepage [online]. Copyright © Volkswagen AG 2022 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/skoda.html>

Kognitivní funkce – Wikipedie. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Kognitivn%C3%AD_funkce

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma strategie využití podnikového vzdělávání.....	22
Obr. 2 Metody vzdělávání na pracovišti a následné vyhodnocení	23
Obr. 3 Vývoje loga společnosti Škoda Auto a.s.	26
Obr. 4 Současné logo Škoda Auto a.s.	26
Obr. 5 Adaptační program ve společnosti Škoda Auto a.s.....	29
Obr. 6 Proces přípravy vzdělávání v oblasti Nákupu ve Škoda Auto a.s.	30

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Alena Kozaková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Proces vzdělávání a rozvoje v oddělení Nákupu ve Škoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK			
POČET PŘÍLOH			
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá strategií vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s. s cílem naplnění cílů společnosti momentální době.</p> <p>Hlavním důvodem je vliv pandemie na vzdělávání a rozvoj ve společnosti, jelikož jsem měla možnost nahlédnout do této problematiky díky absolvování povinné stáže na oddělení Nákupu ve Škoda Auto a.s. v rámci Nákupní akademie Nákupu.</p> <p>Cílem práce je vyhodnotit aktuální vzdělávací stav po době pandemie ve společnosti. Zaměřením se na kognitivní funkce a jejich řešení, jak zlepšit mysl a pozornost.</p> <p>Výsledkem šetření jsou doporučení, jak využít nabytých dovedností v oblasti digitálních technologií k zefektivnění práce zaměstnanců. Teoretická část je právě věnována adaptaci a vzdělávání zaměstnanců.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, rozvoj, adaptace, Škoda Auto a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Alena Kozaková		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Training and development process in the Purchasing Department at Škoda Auto a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES			
NUMBER OF APPENDICES			
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with the strategy of education in Škoda Auto a.s. with the aim of meeting the company's objectives of the moment.</p> <p>The main reason for this is the effect of the pandemic on training and development in the company, as I had the opportunity to look into this issue by completing a compulsory internship in the Purchasing Department at Škoda Auto a.s. as part of the Purchasing Academy.</p> <p>The aim of this thesis is to evaluate the current educational status after the pandemic period in the company. Focusing on cognitive functions and their solutions to improve mind and attention.</p> <p>As a result of the investigation, recommendations are made on how to use the acquired digital technology skills to make employees more efficient. The theoretical part is just devoted to employee adaptation and training.</p>		
KEY WORDS	Training, development, adaptation, Škoda Auto a.s.		