

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti Škoda Auto a. s. Bakalářská práce

Milena VLACHOVÁ

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



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Milena Vlachová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti Škoda Auto a.s.**

Cíl: Analýza současného stavu adaptace nového zaměstnance ve vybrané společnosti a návrh možné nové koncepce adaptace těchto nastupujících zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Základní aspekty řízení lidských zdrojů
2. Pracovní vztahy a jejich formy
3. Adaptační proces zaměstnance
4. Proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců Škoda Auto a.s.
5. Návrh nové koncepce programu adaptace nově nastupujících zaměstnanců

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Improve business performance through strategic people management.* New York: Kogan Page, 2021. 307 s. ISBN 978-1-78966-173-6.
2. STRÍTESKÝ, Marek; LEGNEROVÁ, Kateřina; PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
3. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 11. 4. 2023

Milena Vlachová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 24. 4. 2023

Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 24. 4. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 25. 4. 2023

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 řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici 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 mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 24. listopadu 2023

Děkuji paní Ing. Kateřině Kulhavé, M. A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a informací. Také bych ráda poděkovala panu Bc. Jiřímu Nečesanému za pomoc, kterou mi poskytl při realizaci praktické části. Dále bych ráda poděkovala svým rodičům za emoční podporu a klid, který mi zajistili při mém studiu a prostor při psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Lidské zdroje.....	7
1.1 Základní cíle při řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	9
1.3 Strategické řízení lidských zdrojů	11
2 Pracovní vztahy a jejich formy	12
2.1 Pracovní poměr.....	12
2.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	13
2.3 Role personálního útvaru	14
3 Adaptační proces zaměstnance.....	15
3.1 Cíle a aspekty adaptace.....	15
3.2 Adaptační proces a jeho fáze.....	16
3.3 Adaptační program ve společnosti	17
4 Proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců Škoda Auto a. s.....	18
4.1 Společnost Škoda Auto a. s.	18
4.2 Výzkumné šetření.....	18
4.3 Charakteristika respondentů	19
4.4 Analýza získaných dat.....	20
4.5 Vyhodnocení zjištěných dat.....	36
5 Návrhy a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu u nově nastupujících zaměstnanců do Škoda Auto a. s.	38
Závěr	41
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek	45
Seznam příloh	46

Úvod

Každá společnost si sama vytváří podmínky a pravidla pro přijímání nových zaměstnanců. Adaptační proces představuje velmi důležitou součást práce personálních oddělení, ale i vedoucích, kteří se přímo podílejí na adaptaci a pomáhají se začleněním nových pracovníků do pracovních týmů. To vše má přímý vliv na vlastní zapracování pracovníka, ale i jeho celkovou spokojenost s pracovním místem. Lidské zdroje představují nejdůležitější kapitál společnosti a vložené úsilí včetně investic pak následně přináší dané společnosti konkurenční výhodu nad ostatními.

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je provést analýzu současného stavu zavedení nového zaměstnance a navrhnout možné koncepce adaptace těchto nastupujících zaměstnanců.

Bakalářská práce má dvě části, a to teoretickou část a praktickou část. V teoretické části budou definovány základní pojmy a popsány vazby, které souvisí s procesem adaptace a adaptačním procesem. Podstatnou část budou tvořit základní aspekty řízení lidských zdrojů jako jsou cíle při řízení lidských zdrojů, hlavní úkoly řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů. Dále budou popsány možné pracovní vztahy, jejich formy a také role a úkoly personálního útvaru.

Na teoretickou část bude navazovat praktická část, kde bude provedeno výzkumné šetření na základě dotazníku vlastní konstrukce a následně bude provedena analýza adaptačního procesu u nově nastupujících zaměstnanců do automobilové společnosti. Na základě zjištěných výsledků budou navržena určitá opatření a doporučení, která budou reflektovat zjištěné aspekty adaptačního procesu.

1 Lidské zdroje

Fungování každé instituce či firmy se v současnosti opírá nejen o strategii svého cíle, pro které byla zřízena, ale také se musí opírat o svůj lidský kapitál, která má k dispozici. V současné době je velmi důležité si udržet a rozvíjet své zaměstnance, protože vzdělaní zaměstnanci se stávají nositeli inovací, ekonomického růstu a konkurenceschopnosti na globálním trhu. Z tohoto důvodu se stává problematika řízení zaměstnanců velmi odbornou a specializovanou činností, bez které se žádná organizace neobejde, pokud chce uspět v konkurenčním prostředí. Vnější prostředí se velmi rychle mění v důsledku zavádění moderních technologií a je nutné reagovat na potřeby trhu a s tím souvisí i změny organizačních struktur v organizacích a přístup ke svým zaměstnancům. Z tohoto důvodu se hledají cesty a možnosti, jak posílit svou pozici v rámci konkurence, a právě personální práce se stává nástrojem řízení změn organizace a lidské zdroje se stávají významnými činiteli v daném procesu (Zuzák, 2011).

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, str. 47): *„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* V rámci řízení lidských zdrojů jde především o manažerský přístup za účelem využití schopností, dovedností, úsilí, ale i oddanosti zaměstnanců k vykonání požadované práce v souladu s naplňováním strategického cíle, který dané organizaci zajistí perspektivní budoucnost a konkurenční výhodu (Armstrong a Taylor, 2015).

Bednář (2013) zdůrazňuje aspekty současného pojetí lidských zdrojů, kdy systém řízení lidských zdrojů je považován za jednu z klíčových oblastí podnikového managementu. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádějí, že důraz je kladen především na spolupráci útvaru řízení lidských zdrojů s manažery, pozornost je zaměřena na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a celkovou kvalitu pracovního prostředí. Platí, že spokojený zaměstnanec může podávat kvalitní pracovní výkon. Do popředí se tak dostává podniková kultura, dále je kladen důraz na loajalitu a posílení sounáležitosti zaměstnanců s organizací, kdy podniky zvyšují úsilí, aby si vytvořily pověst dobrého zaměstnavatele na trhu práce.

1.1 Základní cíle při řízení lidských zdrojů

Specifika a aspekty řízení lidských zdrojů mají významný vliv na celý chod a procesy uvnitř každé organizace. Autoři Frischmann a Žufan (2017, str. 11) uvádějí, že: „*Koncept řízení lidských zdrojů je založen na participaci zaměstnanců při jejich zapojování do pracovního procesu, na tom, že každý zaměstnanec má svobodnou volbu v rozhodování se o své profesní kariéře, dalším vzdělávání, zapojování se do pracovních týmů atd.*“

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na lidský kapitál, a to na jedné straně na ten, který je již v dané organizaci a je potřeba s ním neustále pracovat, rozvíjet a podporovat, na straně druhé jde o lidi, které je potřeba získat, aby se mohla organizace dále rozvíjet a byla schopna pružně reagovat na potřeby trhu (Šikýř, 2016).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří:

- strategické řízení lidských zdrojů, co představuje podporu pro dosažení stanovených strategických cílů organizace,
- zlepšování kultury a celkové atmosféry v organizaci, která povede k dosahování vysokého výkonu,
- zajištění takových zaměstnanců, kteří budou kvalifikovaní, talentovaní a budou oddáni dané organizaci,
- vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a posilovat dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci a vytvářet vzájemnou důvěru,
- v neposlední řadě podporovat etický přístup k řízení lidí.

Samotné řízení lidských zdrojů se stává přirozeným procesem v každé organizaci, která se chce rozvíjet, fungovat v současné době a být konkurenceschopná. Tomuto procesu jsou jednoznačně přizpůsobeny cíle, které jasně definují, jak má proces řízení lidí vypadat a kam by mělo být směřovat úsilí ze strany managementu. Přístup k oblasti řízení lidských zdrojů je založen na určitých konceptech a doporučení než na stanovených konkrétních postupech (Šikýř, 2016).

1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v kapitole výše, řízení lidských zdrojů je proces, který má jasně formulované cíle, které mají za úkol zvyšovat hodnotu a prestiž dané organizace a vytvářet vhodné podmínky pro své zaměstnance (Mužík, Krpálek, 2017).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádějí, že neexistuje univerzální model v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé podniky se od sebe liší – velikostí, organizačním uspořádáním strukturou zaměstnanců, svou strategií, personální politikou, uplatňovaným stylem řízení a vedení, pozici na trhu atd. Správné nastavení podnikových procesů včetně efektivních výrobních procesů a organizace práce, zařazování a využívání moderních technologií včetně výpočetní techniky vede k významnému zvyšování výkonnosti a celkové schopnosti podniku obstát v globální konkurenci na trhu.

„Realizace jednotlivých procesů vyžaduje určité kompetence zaměstnanců (jejich znalosti, schopnosti a dovednosti). Jedním z klíčových úkolů řízení lidských zdrojů je proto zajišťovat, aby podnik disponoval dostatečným počtem pracovníků s požadovanými kompetencemi. V této souvislosti jsou důležité zejména personální procesy získávání a výběru zaměstnance, jejich adaptace či procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.“ (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 13)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou směřovány do zdrojů lidí, jejich plánování, získávání, ale i jejich výběru a udržení v organizaci, jejich rozvoji a profesnímu vzdělávání a v neposlední řadě jejich odměňování a oceňování (Urban, 2013).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- **Vytváření personální strategie a plánování lidských zdrojů** – proces, kdy je nutné naplánovat potřebu lidských zdrojů, jejich počet a kvalifikační strukturu s ohledem na stanovenou strategii organizace, plnění svých závazků a stanovených cílů (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).
- **Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst** – podstatou tohoto procesu je vytváření pracovního místa a jeho specifikace, dále je to popis pracovního místa, přiřazení pracovních úkolů, nastavení nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa.

- **Získávání a výběr zaměstnanců** - získávání zaměstnanců představuje proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců pak představuje proces rozhodování o tom, který nejvhodnější uchazeč by měl být přijat do zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Přijímání a adaptace zaměstnanců** - proces přijímání nového zaměstnance zahrnuje takové činnosti, jako je příprava a podpis pracovní smlouvy, zařazení zaměstnance do personální evidence, seznámení s předpisy. Na tento proces následně navazuje proces adaptace, jehož cílem je začlenit, co nejdříve nového zaměstnance do pracovního prostředí organizace, aby mohl podávat požadovaný pracovní výkon.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – v rámci tohoto procesu se stanovuje plánování výkonu, stanovení ukazatelů, kterými se bude pracovní výkon měřit či hodnotit. Součástí procesu je i průběžné sledování pracovního výkonu. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – proces vzdělávání pomáhá jednotlivcům a týmům si osvojit požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací. Uplatňuje se především u nově nastupujících zaměstnanců a jejich zaškolování (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Odměňování zaměstnanců** – systém odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů managementu v organizaci, který plní roli nejvýznamnějšího motivačního faktoru (Frischmann a Žufan, 2017). Stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu, motivuje ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a jejich stabilitu, přičemž naplňuje strategické cíle podniku (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).
- **Péče o zaměstnance** – vyplývá nejen z pracovněprávních předpisů a kolektivních smluv, ale také z personální politiky zaměstnavatele, kdy jde o vytváření vhodných podmínek jako je ochrana a bezpečnost při práci atd. Jde také o poskytování zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, což je významný nástroj motivace zaměstnanců a přispívá k vytváření pocitu loajality k zaměstnavateli (Frischmann a Žufan, 2017).

1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong a Tayler (2015) uvádějí, že strategické řízení lidských zdrojů představuje určitý postup, kterým bude naplňován stanovený strategický cíl organizace, a to za pomoci lidských zdrojů, kdy je potřeba určit priority a stanovit strategická rozhodnutí.

Jak dále autoři uvádějí, strategické řízení lidských zdrojů má 3 hlavní cíle, a to:

- dosažení vertikální a horizontální integrace – propojení strategie lidských zdrojů se strategií organizace,
- poskytnout určitou jistotu a podporovat uspokojování potřeb organizace
- podporovat vytváření a realizaci strategie organizace a vyhledávání možností, které vyplývají ze silných stránek lidských zdrojů.

Strategické řízení lidských zdrojů není jednoduché aplikovat, některé organizace kladou důraz více na komunikaci, vztahy na pracovišti, zapojování zaměstnanců do rozhodování, v jiných organizacích převládá orientace na výkon. Vždy je vhodné najít určitou rovnováhu mezi oběma přístupy (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že je podstatné využívat efektivně lidské zdroje, rozvíjet vzdělávání u zaměstnanců a vhodným způsobem je motivovat, lépe plánovat a propojovat jednotlivé procesy a činnosti s cílem dosažení stanovených strategických cílů organizace (Armstrong, 2021).

2 Pracovní vztahy a jejich formy

Když organizace přijímá nového zaměstnance je povinna učinit nezbytné procesy, které vedou k uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem na jedné straně a budoucím zaměstnancem na straně druhé (Kociánová, 2010).

Za základní pracovněprávní vztahy jsou považovány:

- pracovní poměr,
- právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr, kterými jsou dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o pracovní činnosti (DPČ) (Frischmann a Žufan, 2017).

Při přijímání nového zaměstnance a vytváření pracovněprávního vztahu, musí vždy zaměstnavatel postupovat v souladu s platnými normami a předpisy. Základním předpisem, kterým je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Smyslem tohoto zákona je upravit právní vztahy při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a nastavit základní zásady pracovněprávních vztahů (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.1 Pracovní poměr

Pracovní poměr je považován za základní formu pracovněprávního vztahu. Tento vztah se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu v pracovní smlouvě (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021). Zákoník práce stanovuje jednoznačně, co musí pracovní smlouva obsahovat, a to:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce (zákon č. 262/2006 Sb., § 34).

Dále platí, že pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné podobě, pokud nikoliv, je neplatná. Pracovní poměr se uzavírá buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou a v rámci tohoto poměru lze stanovit zkušební dobu.

2.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Organizace při plnění svých strategických cílů využívá především zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru a mají uzavřené pracovní smlouvy. V případě jednorázového úkolu či nějaké činnosti, která nesnese odkladu, lze přijmout zaměstnance na dohodu o provedení práce nebo na delší dobu lze zaměstnávat zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

- **Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce je pracovněprávním vztahem, kdy může zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonat práci v rozsahu nejvýše 300 hodin v kalendářním roce (zákon č. 262/2006 Sb., § 75).

Dohodou o provedení práce nevzniká pracovní poměr a je nutné ji sjednat písemně. V uzavřené dohodě musí být vymezen pracovní úkol, rozsah práce a doba, na kterou se dohoda o provedení práce uzavírá. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci na základě dohody o provedení práce odměna z dohody, její výše a podmínky poskytování musí být v dohodě sjednány a platí, že odměna nesmí být nižší, než je minimální mzda (zákon č. 262/2006 Sb., § 76-77). Minimální mzda pro rok 2023 je stanovena vládou ČR ve výši 17 300 Kč (nařízení vlády č. 465/2022 Sb.).

- **Dohoda o pracovní činnosti**

Dalším pracovněprávním vztahem je dohoda o pracovní činnosti. Tato dohoda je obdobná jako v případě dohody o provedení práce a vhodnější spíše pro činnost soustavnějšího charakteru. V zákoně je uvedeno, že dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Zaměstnanec nemůže na základě této dohody vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Tato podmínka se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů (zákon č. 262/2006 Sb., § 76).

2.3 Role personálního útvaru

Nositelem služeb a práce související s řízením lidských zdrojů jsou v organizaci určeny personální oddělení či útvary. Jak uvádí Armstrong a Tayler (2015) součástí personálních útvarů nebo oddělení lidských zdrojů jsou personalisté, kteří plní úkoly v oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, str. 20) uvádějí, že: *„Úloha personalistů se v posledních letech významně mění. Stále častěji jsou zapojováni do strategických záležitostí podniku. Mění se však také zaměstnanci – na jedné straně dosahují vyšší úrovně vzdělání a dovedností, na straně druhé mají ale také větší očekávání. Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů se stává více inovativní a také více integrovaná (jednotlivé personální činnosti jsou více propojeny).“*

Obecně platí, že činnosti a postavení personalistů se v každé organizaci významně liší. Důležitým aspektem je velikost samotné organizace a na roli, která je personálnímu oddělení přidělena. Armstrong a Tayler (2022) uvádějí, že personalisté se významně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje aktivitu zaměstnanců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu strategických cílů organizace.

Je velmi důležité, aby při realizaci personálních činností v organizaci docházelo k úzké spolupráci mezi personalisty a manažery, a to na všech úrovních řízení. Přístup manažerů k personálním činnostem má zásadní vliv na výkon celé organizace (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

3 Adaptační proces zaměstnance

Proces adaptace nového zaměstnance představuje důležitou součást personální práce dané organizace či firmy. Nového zaměstnance je nutné adaptovat na pracovní podmínky, které byly pro něho vytvořené. Jde o co nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace (Šikýř, 2016).

3.1 Cíle a aspekty adaptace

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, str. 115) uvádějí, že: „*Cílem adaptačního procesu je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podniku (podnikového systému), aby mohl co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon.*“

Proces adaptace pomáhá zaměstnanci se orientovat v novém pracovním prostředí, formovat vztahy k nadřízeným, podřízeným a ke spolupracovníkům.

Adaptace zaměstnanců probíhá formálně, ale i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky řízeným způsobem na základě stanoveného adaptačního programu pod vedením manažera nebo určeného zkušeného zaměstnance. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem okolí organizace, a to v každodenním kontaktu s ostatními zaměstnanci (Šikýř, 2016).

Vhodně provedená adaptace nového zaměstnance přináší organizaci řadu pozitivních dopadů, jako je:

- snížení nákladů z důvodu fluktuace zaměstnanců, jelikož dobře adaptovaný a motivovaný zaměstnanec je spokojený v práci a nebude mít zájem opustit dané pracovní místo,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů,
- vytváření pozitivního vztahu sounáležitosti mezi zaměstnancem a organizace, přijímání hodnot a sdílení strategických vizí firmy (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Cílem adaptace je překonání počáteční fáze nejistoty u nově nastupujícího zaměstnance, navodit v mysli zaměstnance pozitivní vztah k organizaci a vytvořit takové podmínky, aby nový zaměstnanec záhy neodešel (Armstrong a Tayler, 2015).

3.2 Adaptační proces a jeho fáze

Adaptační proces lze rozdělit na:

- celopodnikovou adaptaci,
- adaptaci v útvarové jednotce,
- adaptaci na pracovní místo.

Celopodniková adaptace

Adaptace na této úrovni představuje předání informací obecného rázu společné pro všechny nové zaměstnance organizace. Cílem je přivítat nově nastupující zaměstnance na pracovišti, vzájemné představení pracovnímu kolektivu, seznámení s organizací práce a kulturou podniku. V rámci společného přivítacího dne jsou většinou nově přijati zaměstnanci pozdraveni a uvedeni ředitelem nebo vysoce postaveným manažerem. Noví zaměstnanci jsou seznámeni s firemní kulturou a etickým kodexem, dále jsou seznámeni se mzdovým a benefitním systémem, případně je společná prohlídka prostor organizace.

Adaptace v útvarové jednotce

Adaptaci zaměstnance v rámci útvarové jednotky (též skupinová nebo týmová adaptace) zajišťuje její vedoucí, který představí nového zaměstnance ostatním kolegům, seznámí ho s fungováním útvaru, jednotlivými úkoly a cíli. Důležité je, aby se nový zaměstnanec cítil součástí celku a nebyl vyčleněn.

Adaptace na pracovní místo

Adaptací nového zaměstnance na pracovní místo je ve většině případů pověřen zkušený kolega v roli mentora. Úlohou mentora je předávat své znalosti, rady, doporučení a zkušenosti novému zaměstnanci a pomoci s adaptací na kulturu organizace.

V rámci adaptace je důležitá také vzájemná zpětná vazba. Je důležité vyhodnotit první období působení na pozici nového zaměstnance ze strany přímého nadřízeného, ale také získat informace od zaměstnance. V případě nespokojenosti nebo nevhodnosti zaměstnance na nové pozici hledat přijatelné řešení daného problému (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

3.3 Adaptační program ve společnosti

Adaptační programy ve společnosti představují souhrn formálních opatření nutných na podporu odborné a sociální adaptace nových zaměstnanců v organizaci (Lochmannová, 2016). Adaptace formou adaptačního programu většinou začíná dnem nástupu nového zaměstnance do organizace a většinou končí rozhodnutím manažera ve sjednané zkušební době. Velmi důležitou součástí adaptačního programu je formální a neformální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany vedoucího či manažera. Neformálním hodnocením manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních cílů. Úkolem je včasné upozornění na problémy v rámci pracovního výkonu a jejich nápravy. Formální hodnocení se realizuje na konci adaptačního procesu (většinou na konci zkušební doby), kdy vedoucí shrne průběh a dosažené výsledky v době adaptace a navrhuje další postup. Vhodně vedenou adaptací, si manažer vytváří předpoklady pro úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

Adaptační program obsahuje:

- **informování** přijatého zaměstnance je podstatné pro činnost v organizaci (informování o cílech, zásadách a postupech organizace), o pracovním řádu, o vnitřních předpisech, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje.
- **odborné zapracování** zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace, aby mohl nově nastupující zaměstnanec dosahovat požadovaného výkonu. Toto zapracování zajišťuje manažer nebo pověřený zkušený spolupracovník formou instruktáže, asistování, ale i formami odborného vzdělávání.
- **sociální začlenění**, kdy je úkolem seznámení nového zaměstnance se sociálními vztahy na pracovišti, překonání počátečních obav a bariér a udržování optimálních pracovních vztahů na pracovišti (Janišová a Křivánek, 2013).

4 Proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců Škoda Auto a. s.

V rámci praktické části bakalářské práce se autorka zaměřila na proces adaptace, kdy nejprve bude představena společnost Škoda Auto a. s. Poté následuje popis výzkumného šetření včetně stanovených hypotéz. Dále bude uvedena charakteristika respondentů a následně analýza získaných dat. Data budou získána formou dotazníkového šetření, kdy údaje budou zobrazeny v grafech. Na základě analýzy bude provedeno vyhodnocení s návrhem na opatření a doporučení vztahující se k adaptačnímu procesu u nově nastupujících zaměstnanců do automobilové společnosti.

4.1 Společnost Škoda Auto a. s.

V České republice je společnost Škoda Auto a. s. největším výrobcem automobilů. Tato společnost byla založena roku 1895 v Mladé Boleslavi, a to pod obchodní značkou Laurin & Klement (ŠKODAAUTO, online). Škoda Auto a. s. má celkem tři výrobní závody v České republice, hlavní závod je v Mladé Boleslavi, další dva závody se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí. Společnost Škoda Auto a. s. zaměstnávala ke dni 31. 12. 2022 celkem 35 063 zaměstnanců (Výroční zpráva, 2022).

Společnost Škoda Auto a. s. se velmi intenzivně věnuje péči o své zaměstnance, proto si stanovila pět klíčových sociálních pilířů, kterými jsou: diverzita, vzdělávání, celostní zdraví, dobrovolnictví a mobilita. V anketě Zaměstnavatel desetiletí 2013 až 2022 Škoda Auto a. s. obhájila své vítězství v kategorii nad 5 000 zaměstnanců (Výroční zpráva, 2022).

4.2 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti Škoda Auto a. s. Zvolenou metodou byl dotazník vlastní konstrukce, který obsahoval celkem 20 otázek, z toho bylo 17 otázek uzavřených a 3 otevřené (Gavora, 2010). Vytvořený dotazník je součástí přílohy č. 2. Konstrukce dotazníku byla projednána a schválena s recruiterem Bc. Jiřím Nečesaným. Poté byli respondenti osloveni k vyplnění on-line dotazníku (Příloha

č. 1 Průvodní dopis). Pro vyhodnocení a zpracování údajů získaných formou on-line dotazníku, byl využit systém Survio.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny celkem 4 hypotézy, kdy jedna je hlavní a tři jsou vedlejší a tato tvrzení se vztahují k procesu adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti Škoda Auto a.s. (Punch, 2015).

Hlavní hypotéza:

H₀ = Více jak 80 % dotazovaných respondentů je spokojeno s adaptačním procesem a hodnotí jej jako výborný nebo velmi dobrý.

Vedlejší hypotézy:

H₁ = Více jak $\frac{3}{4}$ respondentů je spokojeno s dobou adaptačního procesu na zapracování se.

H₂ = Více jak polovina respondentů je seznámena s firemním prostředím a firemní kulturou společnosti Škoda Auto a. s.?

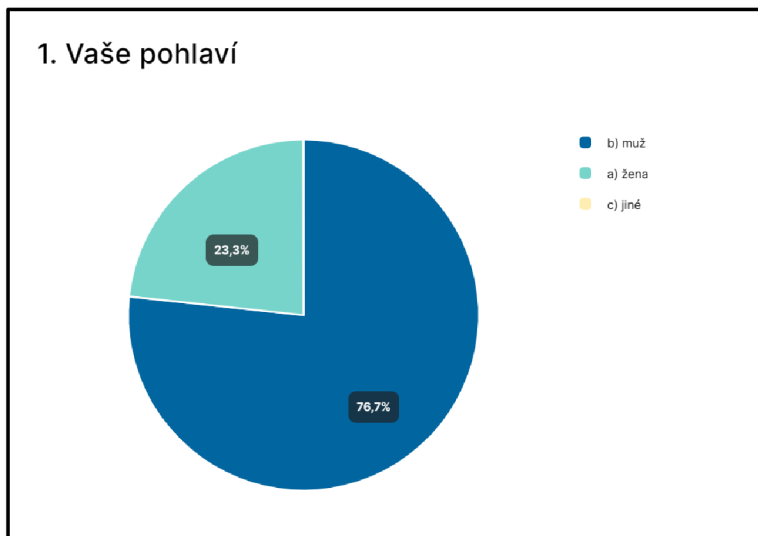
H₃ = Více jak 80 % respondentů je celkově spokojeno s pracovním místem ve společnosti Škoda Auto a. s.?

4.3 Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření bylo v procesu adaptace u nově nastupujících zaměstnanců Škoda Auto a. s. zaměřeno na respondenty, kteří jsou zařazeni na dělnické pozice. Ti zastupují největší skupinu zaměstnanců. Mezi tyto dělnické pozice patří například operátor logistiky, lakýrník, karosář, mechatronik či operátor výroby. Respondenti byli osloveni formou e-mailové pošty s odkazem na on-line dotazník, který byl zaslán recruitem Škoda Auto a. s. (Bc. Jiří Nečesaný). Do dotazníkového šetření byli zařazeni respondenti, kteří nastoupili za poslední tři roky do společnosti Škoda Auto a. s. na výše uvedené dělnické pozice.

4.4 Analýza získaných dat

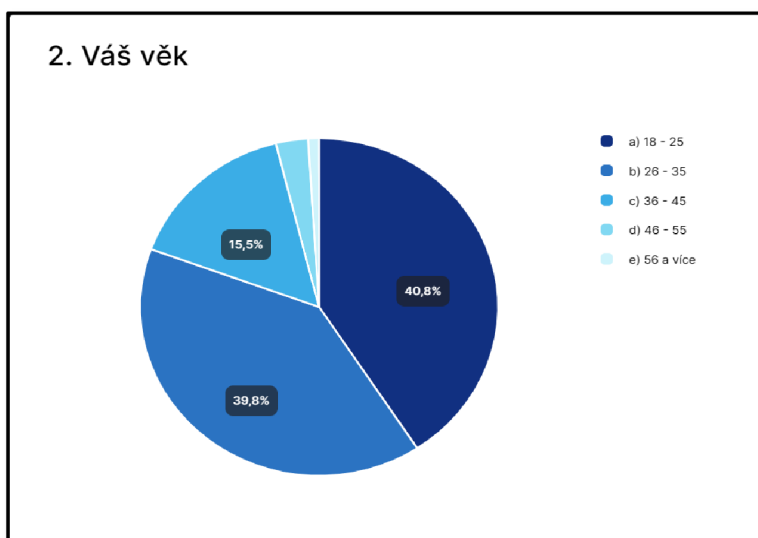
Otázka č. 1: Vaše pohlaví?



Obr. 1 Pohlaví respondenta

V rámci zkoumaného vzorku měli muži větší zastoupení, a to celkem 77 %, ženy 23 % (viz obr. 1). Tento výsledek není překvapením, jelikož jde o dělnické pozice v automobilové společnosti, které nejsou tak atraktivní pro ženy i vzhledem k náročnosti z hlediska fyzické síly. K jinému pohlaví se žádný respondent nehlásil v rámci dotazníkového šetření.

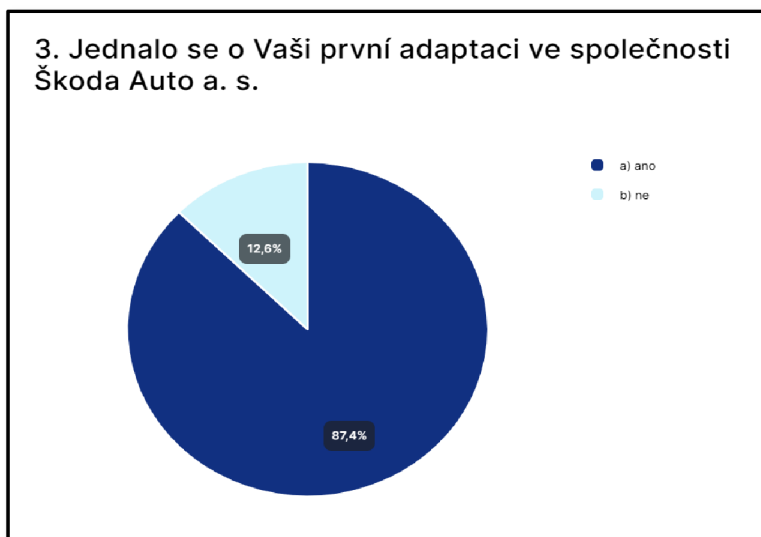
Otázka č. 2: Váš věk?



Obr. 2 Věk respondenta

V této otázce bylo zjišťováno zastoupení jednotlivých věkových skupin zaměstnanců, kteří nastoupili do dělnických pozic za poslední tři roky. Největší zastoupení má skupina lidí ve věku 18 až 25 let (41 %) a hned následuje věkové rozpětí od 26 let do 35 let (40 %). Lze konstatovat, že více jak 80 % respondentů, kteří nastoupili do společnosti Škoda Auto a. s. bylo do 35 let věku (viz obr. 2). V rámci šetření bylo zjištěno, že i v dalších věkových kategoriích jsou lidé přijímáni do těchto pozic a vytváří se tak heterogenní skupina, kde jsou zastoupeni lidé všech věkových kategorií.

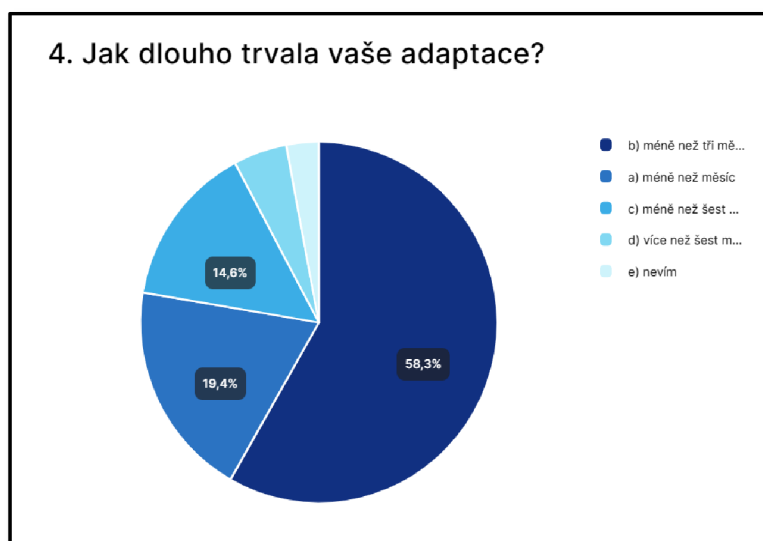
Otázka č. 3: Jednalo se o Vaši první adaptaci ve společnosti Škoda Auto a.s.



Obr. 3 První adaptace

Tato otázka byla zaměřena na první adaptaci v zaměstnání ve společnosti Škoda Auto a. s. Respondenti vybrali odpověď ano celkem v 87 % (viz obr. 3). Otázka navazuje na předchozí otázku č. 2, kde byl zjišťován věk respondentů a její výsledek je v korelaci s odpovědí respondentů, kteří uvedli, že je to jejich první adaptace v automobilové společnosti. Do pracovního procesu nastupují především mladí lidé, kteří po ukončení vzdělání se poprvé dostávají do kontaktu s pracovním prostředím. Dalších 13 % respondentů má již zkušenost s adaptací ve společnosti Škoda Auto a. s. a lze se domnívat, že jejich adaptace probíhá velmi rychle a efektivně, jelikož navazují, na již získané zkušenosti z předchozí adaptace.

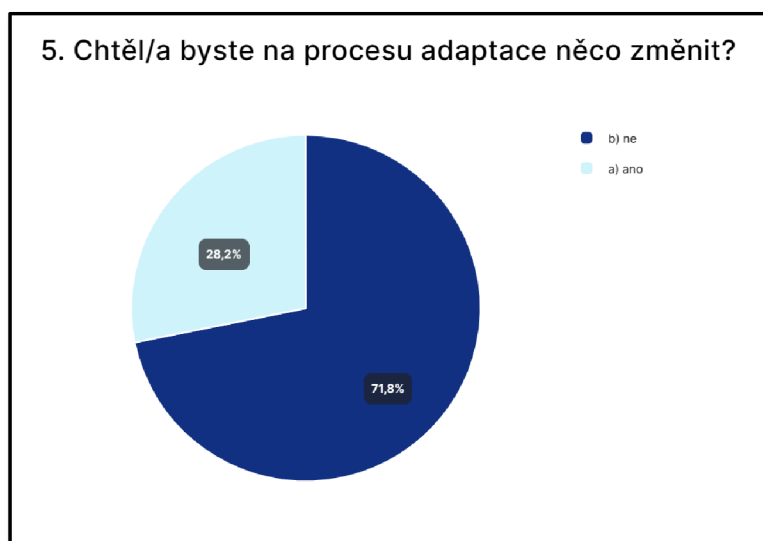
Otázka č. 4: Jak dlouho trvala vaše adaptace?



Obr. 4 Délka adaptace

Otázka byla zaměřena na délku adaptace v případě nově nastupujících zaměstnanců na dělnické profese. Z obrázku 4 je patrné, že největší zastoupení má adaptace do 3 měsíců, a to celkem 58 %, následuje adaptace s délkou kratší než jeden měsíc, kde odpovědělo celkem 19 % respondentů. Tedy téměř 4/5 respondentů bylo schopno se adaptovat do 3 měsíců od nástupu na danou pozici. Na druhou stranu 5 respondentů odpovědělo, že jejich adaptace trvala více jak 6 měsíců, což může být dáno náročností výrobní části, na kterou jsou zařazeni. Jelikož v rámci dotazníkového šetření nebyly zkoumány důvody, proč u některých respondentů trvala adaptace více jak 6 měsíců, lze tuto problematiku vnímat jako návrh doporučení pro personální oddělení, aby byly včas podchyceny problémy se zapracováním daných osob. Pokud to nebylo z důvodu nemoci respondenta či jeho přesunů v rámci pracovního procesu, je žádoucí se věnovat těmto lidem a vytvořit vhodné podmínky pro rychlejší adaptaci (zkrácení doby adaptace), které následně povedou ke zvýšení jejich pracovní činnosti a efektivity práce.

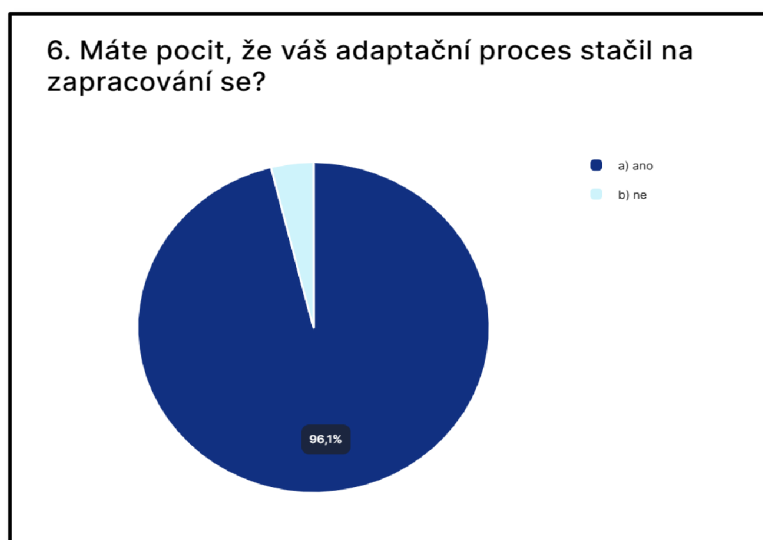
Otázka č. 5: Chtěl/a byste na procesu adaptace něco změnit?



Obr. 5 Změna v procesu adaptace

Otázka se zabývala problematikou změn v procesu adaptace. Každá společnost si nastavuje svůj adaptační proces pro nově nastupující zaměstnance dle svých možností a zkušeností. Odpověď ne, tedy respondent nechce nic změnit v procesu adaptace, odpovědělo celkem 72 %. Naopak 28 % respondentů odpovědělo, že ano, a tudíž by uvítali změny v procesu adaptace (viz obr. 5). Následující 2 otázky budou dále zkoumat danou problematiku adaptace a možných požadovaných změn.

Otázka č. 6: Máte pocit, že váš adaptační proces stačil na zapracování se?



Obr. 6 Proces adaptace stačil na zapracování

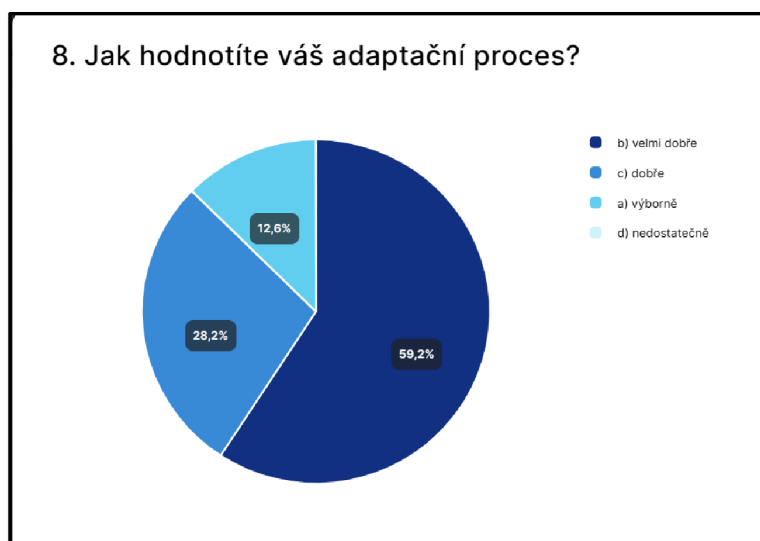
Tato otázka se zaměřila na to, zda adaptační proces stačil na vlastní zapracování na dané dělnické pozici. Dle obrázku 6 celkem 96 % respondentů odpovědělo, že ano, což jednoznačně kladně hodnotí celkovou kvalitu připraveného adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance na dělnické profese ze strany společnosti Škoda Auto a. s. Na druhou stranu, celkem 4 % respondentů odpovědělo, že jim stanovený proces adaptace nestačil na zapracování pro danou pozici, na které jsou zařazeni. V následující otázce č. 7 bylo zjišťováno, jaké byly důvody toho, že adaptační proces nestačil na vlastní zapracování na dané pozici.

Otázka č. 7: Pokud jste na předchozí otázku 6 odpověděl/a ne, uveďte proč?

Tato otázka byla otevřená a dala možnost respondentům se vyjádřit a uvést důvody, proč nestačil jejich nastavený adaptační proces k zapracování. Jedna z odpovědí byla, že nebylo dostatečné zaškolení, další z odpovědí byla nemocnost a také málo času na osvojení si jednotlivých aspektů práce v týmu. Z toho je zřejmé, že například nemoc může mít negativní vliv na vlastní zapracování a také, že nově nastupující zaměstnanci nemusí být zvyklí pracovat v týmech a skupinách, což jim může na začátku pracovního procesu činit obtíže a problémy. Lze tedy konstatovat, že uvedené argumenty jsou logické a byť jsou uvedeny v minimálním zastoupení, jelikož celkem 96 % respondentů se stačilo adaptovat na pracovní podmínky, je vhodné a žádoucí i tyto aspekty sledovat při procesu adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti.

Odpovědi na tuto otázku mohou také souviset s otázkou č. 4, která byla zaměřena na dobu adaptačního procesu, kdy někteří respondenti uvedli (celkem 5 respondentů v rámci dotazníkového šetření), že jejich adaptace trvala více jak 6 měsíců. Kromě nemoci je zde nastíněna problematika práce ve skupině a v týmech, která také může přinášet problém s adaptací některých nově nastupujících zaměstnanců. Tuto problematiku by mělo podchytit personální oddělení a v rámci adaptačního procesu průběžně řešit také s vedoucími a mistry, aby se včas předcházelo k prodlužování délky adaptačního procesu.

Otázka č. 8: Jak hodnotíte váš adaptační proces?



Obr. 7 Hodnocení adaptačního procesu

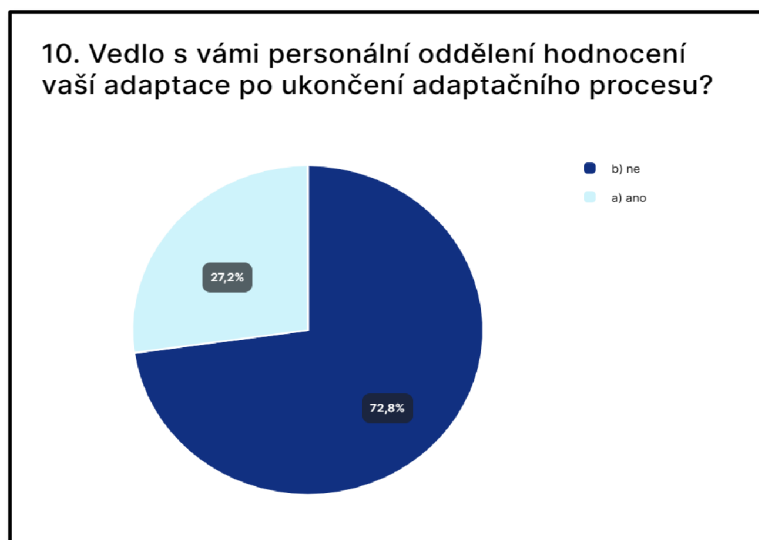
V této otázce měli respondenti hodnotit svůj adaptační proces na zpracování. Z obrázku 7 je patrné, že téměř 60 % respondentů uvedlo hodnocení velmi dobře, dále 28 % respondentů uvedlo dobře a dalších 13 % respondentů uvedlo výborně. Všechna výše uvedená hodnocení vyznívají velmi pozitivně ve prospěch nastaveného adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a. s., jelikož hodnocení nedostatečné nevedl ani jeden respondent. Lze konstatovat, že respondenti vnímají nastavený adaptační proces velmi dobře a byli v rámci dané doby schopni se adaptovat na stanovené pracovní místo a podmínky, které s danou pozicí souvisí. Dá se také uvést i to, že v předchozí otázce (otázka č. 6: Máte pocit, že váš adaptační proces stačil na zpracování se?) 4 % respondentů odpovědělo, že jim nestačil adaptační proces na zpracování z výše uvedených důvodů, tak to neovlivnilo negativně jejich celkové hodnocení adaptačního procesu v této otázce č. 8. Z obrázku 7 je také patrné, že téměř 30 % respondentů hodnotilo svou adaptaci jen hodnocením dobře a bylo by vhodné zjistit, proč nebylo uvedeno hodnocení vyšší. Přípomínky ze strany respondentů byly zjišťovány v následující otázce č. 9.

Otázka č. 9: Máte možné připomínky k adaptačnímu procesu, které vám v průběhu adaptace chyběly?

Tato otázka byla otevřená a dala možnost respondentům se vyjádřit. Drtivá většina respondentů uvedla, že žádné připomínky nemá, nebo že šlo o drobnosti. Pokud

respondent uvedl připomínku, tak byla zaměřena například na chybějící individuální přístup, větší zájem ze strany mistra, v prvních dnech více vysvětlit zadanou práci či větší ohleduplnost ze strany zkušenějších zaměstnanců. Další připomínka ze strany respondenta byla k tomu, že by se rád seznámil s ostatními pracovišti a s celým objektem. Tato výše uvedená připomínka má důležitý význam pro celkový postoj nově nastupujícího zaměstnance k práci, ke společnosti Škoda Auto a. s., ale i k vlastnímu úseku a týmu, což následně vede i ke zlepšení celkové atmosféry na pracovišti a pozitivním vztahům mezi jednotlivými pracovníky v horizontální linii a také směrem k vedení. Zde vzniká významný prostor pro personální oddělení při realizaci adaptačního procesu u nově nastupujících pracovníků, kde bude potřeba věnovat pozornost tomu, aby tito zaměstnanci byli náležitě seznámeni s ostatními pracovišti a s celou automobilovou společností.

Otázka č. 10: Vedlo s vámi personální oddělení hodnocení vaší adaptace po ukončení adaptačního procesu?

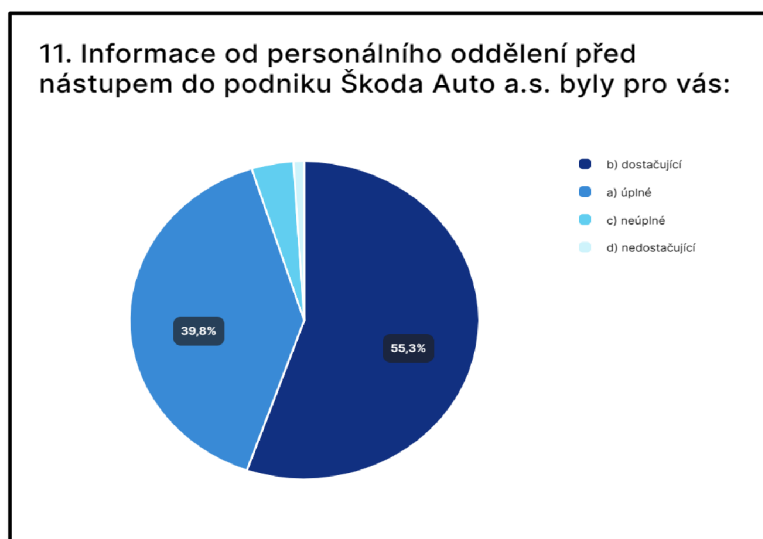


Obr. 8 Hodnocení adaptace po ukončení adaptačního procesu

Otázka byla zaměřena na hodnocení adaptace ze strany personálního oddělení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že u 2/3 nastupujících zaměstnanců nebylo vedeno hodnocení adaptace po ukončení adaptačního procesu (viz obr. 8). Ostatní respondenti uvedli, že s nimi bylo vedeno ze strany personálního oddělení hodnocení adaptace. Vzhledem k tomu, že téměř všichni respondenti uvedli, že jim adaptační proces stačil na zapracování se na dané pozici, tak lze konstatovat, že

hodnocení by ze strany personálního oddělení mělo spíše formální charakter. Na druhou stranu lze ale konstatovat, že by určitě bylo přínosné, aby personální oddělení vždy vyhodnotilo adaptaci po ukončení adaptačního procesu u nově nastupujících zaměstnanců, jelikož v rámci celkového vyhodnocení lze věnovat pozornost především problémům, které se objevily při adaptaci a s jakými nástrahami se museli vyrovnat noví zaměstnanci. Tato zjištění by mohla přinést kvalitativní posun při realizaci adaptačního procesu a zefektivnění celého systému adaptace.

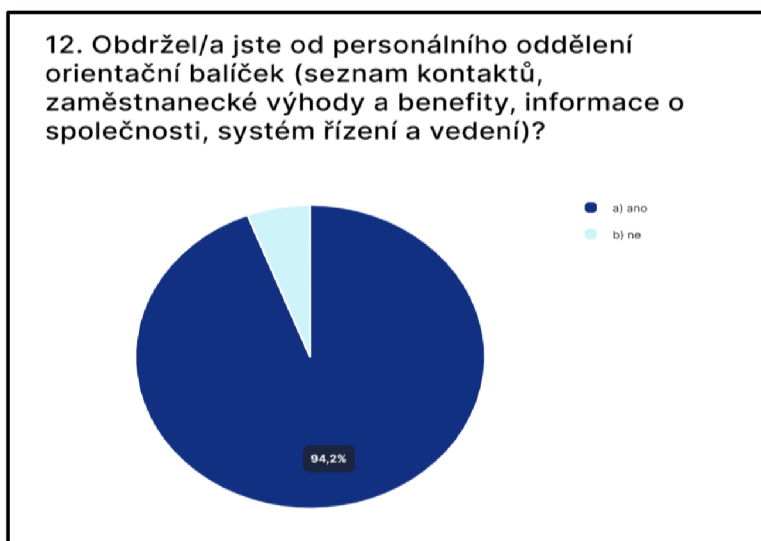
Otázka č. 11: Informace od personálního oddělení před nástupem do podniku Škoda Auto a. s. byly pro vás:



Obr. 9 Informovanost z personálního oddělení

Tato otázka zjišťovala informovanost ze strany personálního oddělení před nástupem do společnosti Škoda Auto a. s. Dle obrázku 9 celkem 95 % respondentů uvedlo, že informovanost z personálního oddělení směrem k samotným respondentům před nástupem na pracovní pozici v podniku byla úplná a dostačující. Další 4 % respondentů uvedli, že informace byly neúplné a pouze jeden respondent uvedl, že informovanost ze strany personálního oddělení byla nedostačující.

Otázkou č. 12: Obdržel/a jste od personálního oddělení orientační balíček (seznam kontaktů, zaměstnanecké výhody a benefity, informace o společnosti, systém řízení a vedení)?

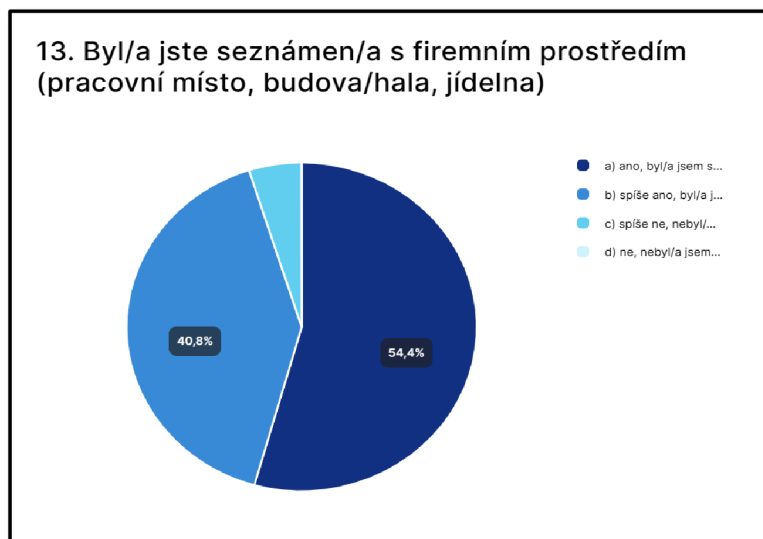


Obr. 10 Orientační balíček z personálního oddělení

Zde bylo zjišťováno, zda zaměstnanci při nástupu obdrželi orientační balíček z personálního oddělení. Orientační balíček obsahuje základní informace, které by měl mít každý nově nastupující zaměstnanec, ať už jde o informace o společnosti, seznam důležitých kontaktů, ale i informace o zaměstnaneckých výhodách a benefitech. Kladně na tuto otázku odpovědělo celkem 94 % respondentů, negativní odpověď dalo celkem 6 % respondentů. Při podpisu pracovní smlouvy obdrží každý nově nastupující zaměstnanec etický kodex, kde jsou uvedeny základní informace o společnosti Škoda Auto a. s., o právech a povinnostech zaměstnanců.

Dále mají zaměstnanci přístup do intranetové sítě společnosti Škoda Auto a. s., ve které si mohou zaměstnanci vyhledat příslušné informace v elektronickém prostředí a získat informace o benefitech a dalších výhodách, které přináší práce v této automobilové společnosti.

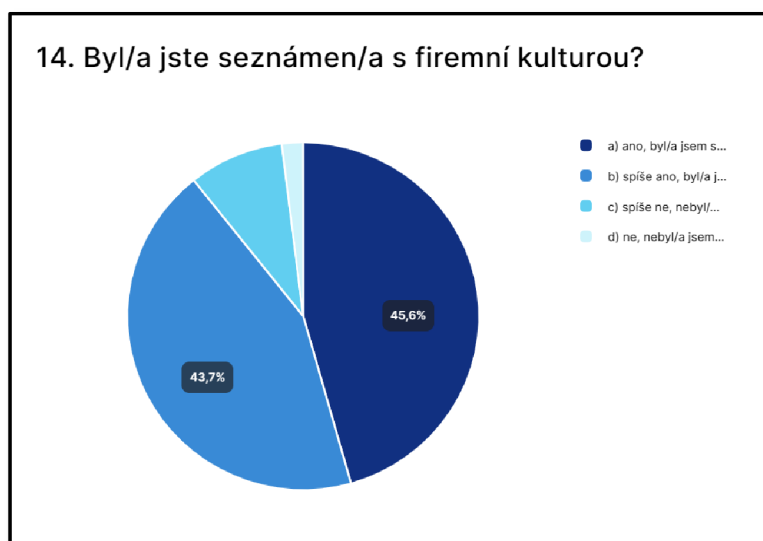
Otázka č. 13: Byl/a jste seznámen/a s firemním prostředím (pracovní místo, budova/hala, jídelna)



Obr. 11 Seznámení s firemním prostředím

Předložená otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na to, zda byli respondenti seznámeni s firemním prostředím. Kladnou odpověď dle obrázku 11 dalo celkem 95 % respondentů. Dalších 5 % respondentů uvedlo že spíše ne, tedy patrně nebyli respondenti dostatečně seznámeni s firemním prostředím, kde se budou při výkonu práce a dalších činností a aktivit pohybovat. Úplně zápornou odpověď nedal žádný respondent. Lze konstatovat, že při nástupu jsou nově nastupující zaměstnanci seznámeni s pracovním prostředím, aby byli schopni základní orientace ve výrobním procesu společnosti Škoda Auto a. s.

Otázka č. 14: Byl/a jste seznámen/a s firemní kulturou?



Obr. 12 Seznámení s firemní kulturou

Na předchozí otázku navazuje následující zjištění v podobě dotazu na firemní kulturu. Firemní kultura představuje pravidla, normy, postoje, tedy čemu zaměstnanci ve společnosti věří, jak pracují, komunikují a jak se chovají uvnitř ale i navenek. Firemní kultura je velmi důležitá a vždy pro danou společnost jedinečná. Kladnou odpověď dalo celkem 89 % respondentů, negativní odpověď dalo celkem 11 % respondentů. Osvojení si pravidel firemní kultury je déletrvající proces a vždy záleží na tom, jak kolektiv či mistr pomohou nově nastupujícímu zaměstnanci se s ní sžít a přijmout ji za svou. Vliv na hodnocení firemní kultury může mít i to, kdy zaměstnanci nastoupili a jak dlouho jsou již zaměstnání ve společnosti Škoda Auto a. s.

Jak již bylo uvedeno výše, osvojení si pravidel firemní kultury je podmíněno také délkou působení respondenta v dané společnosti. Jelikož vlastní výzkumné šetření bylo zaměřeno na respondenty, kteří nastoupili v posledních 3 letech, lze se domnívat, že pravidla firemní kultury budou mít více osvojeni respondenti, kteří jsou již delší dobu ve společnosti než ti, kteří jsou v automobilové společnosti Škoda Auto a. s. mnohem kratší dobu a potřebují ještě čas, aby se dostatečně seznámili s firemní kulturou. I zde vzniká prostor pro činnost personálního oddělení, které by mohlo významně kooperovat s mistry a vedoucími při osvojování si firemní kultury u nově nastupujících zaměstnanců.

Otázka č. 15: Bylo nachystané první den adaptačního procesu vaše pracovní místo (včetně pomůcek a materiálů pro výkon práce)



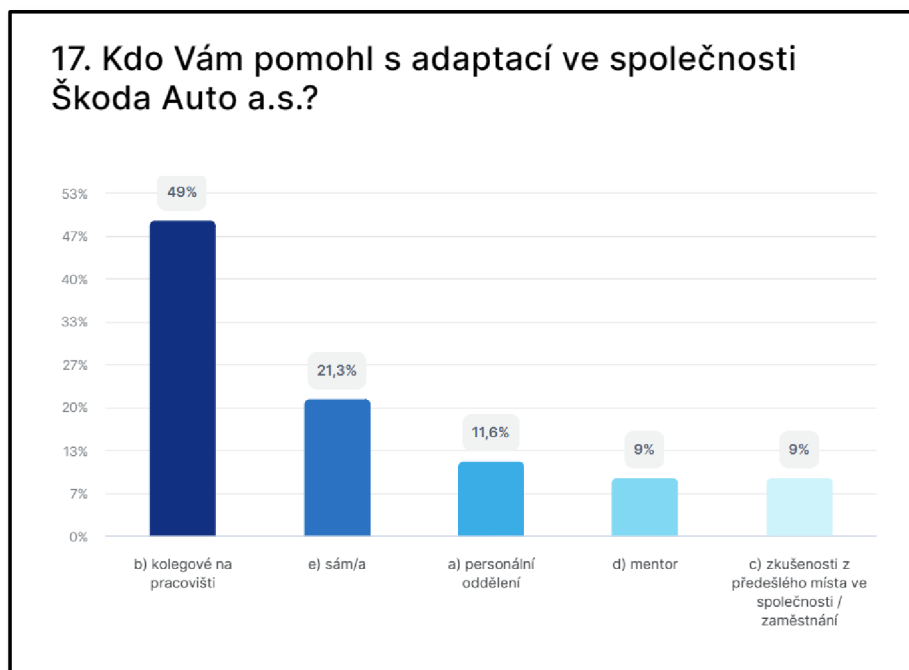
Obr. 13 Nachystané místo první den

Pro každého nově nastupujícího zaměstnance je důležité, jak je připravené jeho pracovní místo, což podstatně ovlivňuje jeho první dojmy a pocity a také budoucí vztah mezi zaměstnancem a společností. Na tuto otázku kladně odpovědělo dle obrázku 13 celkem 97 % respondentů. Další 2 % respondentů odpovědělo, že spíše ne, tedy nějaké pomůcky či materiál chyběl pro výkon práce. Pouze jeden respondent odpověděl, že jeho pracovní místo nebylo v den prvního nástupu připravené. Celkově lze konstatovat, že pracovní místa jsou pro nově nastupující zaměstnance připravené, aby se mohli začít zapracovávat na dané pozici. Funguje zde kooperace mezi jednotlivými odděleními společnosti a včasném předávání informací, který nový zaměstnanec kam nastupuje, aby bylo vše pro jeho nástup připravené.

Otázka č. 16: Pokud jste na předchozí otázku 15 odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte, co chybělo?

V této otázce se měli vyjádřit pouze ti respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli, že jejich pracovní místo v první den nástupu nebylo připravené. Byla zde uvedena jen jedna odpověď, pravděpodobně od respondenta, který uvedl že neměl připravené místo. Výtka, která byla uvedena, se týkala skříňky na osobní věci a mobilní pracovní skříň (vozík se zásuvkami), jež byl dodán s mírným prodlením. Jiné výtky na tuto otázku nebyly uvedeny.

Otázka č. 17: Kdo Vám pomohl s adaptací ve společnosti Škoda Auto a. s.?



Obr. 14 Pomoc s adaptací

Na proces adaptace u nově nastupujícího zaměstnance se dotazuje tato otázka, která zjišťovala, kdo pomohl se začleněním do pracovního týmu a zapracovat se na daném pracovním místě. Zde mohli respondenti vybrat více odpovědí. Z obrázku 14 jednoznačně vyplývá, že nejvíce pomohli samotní kolegové z pracoviště (celkem 49 %), což odpovídá tomu, že spolupracovníci umí pomoci s adaptací u nového nastupujícího kolegy. Na druhém místě uvedli respondenti, že si také pomohli především oni sami (celkem 21 %) a nevyužívali tolik pomoci druhých. Na třetím místě vybrali respondenti odpověď, že jim s adaptací pomohlo personální oddělení. Nejméně s adaptací pomohly respondentům jejich dřívější zkušenosti, což vzhledem k věku respondentů je pochopitelné, jelikož se jedná o jejich první či druhé pracovní zaměstnání a také mentor nebyl tolik nápomocen v adaptačním procesu.

Na druhou stranu je skutečností, že někteří zaměstnanci mění své pracovní místo častěji, než by bylo záhodno. Tomuto stavu velmi nahrává současná nízká nezaměstnanost, konkurenční boj firem mezi sebou, ale i určitá neochota se podřídit stanoveným pravidlům v dané společnosti. Někteří noví zaměstnanci by rádi měli podmínky (především ty finanční), jak několikaletí zkušenější spolupracovníci.

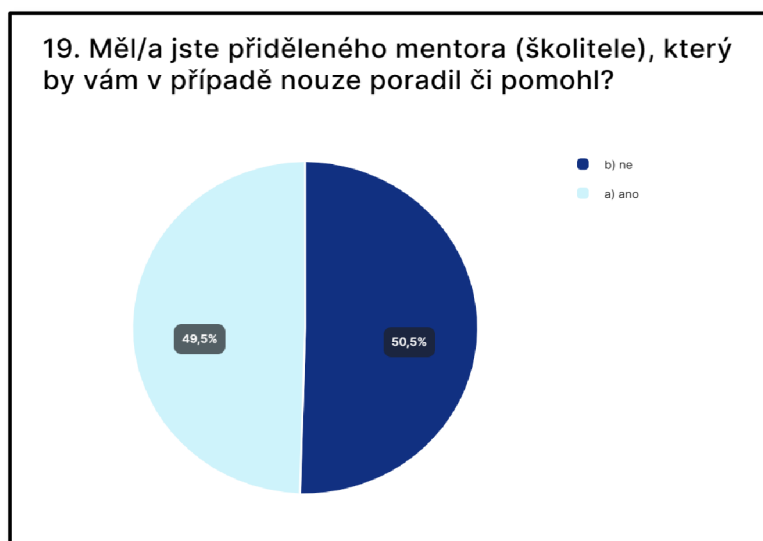
Otázka č. 18: Jak vás přijali vaši kolegové na pracovišti?



Obr. 15 Přivítání na pracovišti ze strany kolegů

Tato otázka v dotazníku se zaměřila na přijetí nového zaměstnance ze strany kolegů. Kladné hodnocení potvrdilo celkem 95 % respondentů, kteří hodnotili přijetí na pracovišti jako velmi dobré či dobré. Odpovědi zde korelují s předchozí odpovědí na otázku č. 17, kdo nejvíce pomohl s adaptačním procesem, kdy téměř polovina respondentů uvedla, že to byli právě kolegové na pracovišti. Dalších 5 % respondentů odpovědělo, že jejich přivítání na pracovišti bylo špatné. V rámci dotazníkového šetření nebylo dále zjišťováno, co bylo důvodem této odpovědi. Poslední negativní odpověď, tedy že přivítání na pracovišti bylo velmi špatné, nevedl žádný z oslovených respondentů.

Otázka č. 19: Měl/a jste přiděleného mentora (školitele), který by vám v případě nouze poradil či pomohl?

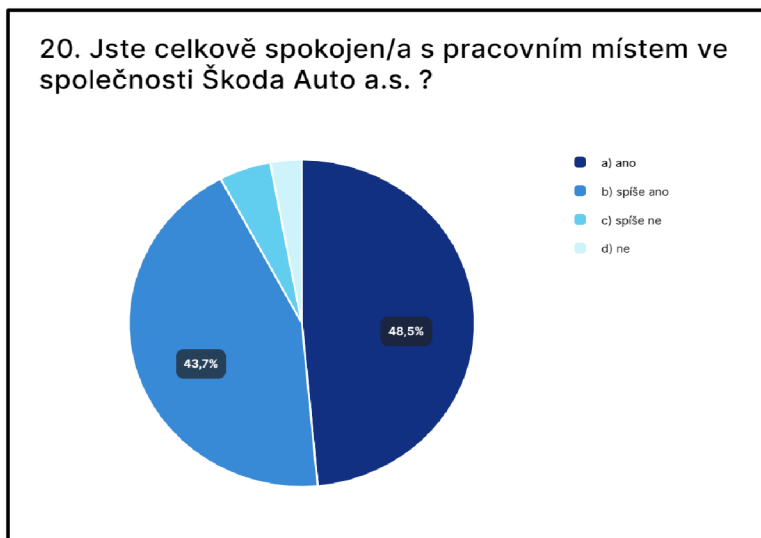


Obr. 16 Přidělený mentor (školitel)

Na otázku ohledně přiděleného mentora, který by v případě nouze pomohl a poradil, odpovědělo celkem 49 % respondentů, že ano. Naopak celkem 51 % respondentů odpovědělo, že nikoliv. Opět lze sledovat korelace z předchozích odpovědích, kdy respondenti uvedli, že se dobře zapracovali v rámci adaptačního procesu a dále, že činnost mentora využilo minimum respondentů.

Důvodem, proč nově nastoupený zaměstnanec neměl přiděleného mentora tkví v tom, že mistři a další nadřízení, kteří by byli schopni v případě nouze okamžitě poradit a pomoci je v tom, že tito lidé jsou velmi pracovně exponovaní a nemohou být v neustálém kontaktu či přímo přítomni u nově nastoupeného zaměstnance. Významnou pomoc poskytují kolegové a spolupracovníci, kteří jsou na blízku a jsou schopni nově nastoupenému zaměstnanci dle potřeby pomoci (odpověď na otázku č. 17: Kdo Vám pomohl s adaptací ve společnosti Škoda Auto a. s.?). V rámci této otázky odpovědělo celkem 49 % respondentů, že to byli právě kolegové na pracovišti, kteří v případě problémů pomohli.

Otázka č. 20: Jste celkově spokojen/a s pracovním místem ve společnosti Škoda Auto a. s.?



Obr. 17 Celková spokojenost s pracovním místem

Poslední otázka z dotazníkového šetření byla zaměřena na celkovou spokojenost s pracovním místem ve společnosti Škoda Auto a. s. Vzhledem k předchozím odpovědím v dotazníku, se i zde kladně k celkové spokojenosti vyjádřilo 92 % respondentů. Dalších 5 % respondentů odpovědělo že spíše ne, což může být tím, že jsou zde ještě krátce a adaptují se na pracovní podmínky a pracovní tempo. V případě respondentů, u kterých se jedná o první pracovní místo, to může být určitá mírná nespokojenost, kdy poprvé zažívají klima v pracovních halách a setkávají se prvně s prací u výrobní linky. Poslední odpověď, tedy, že nejsou celkově spokojeni s pracovním místem, uvedli 3 % respondentů. Dotazníkové šetření nezjišťovalo důvod nespokojenosti těchto respondentů. Otázkou je, co způsobilo celkovou nespokojenost těchto respondentů, případně s kým řeší dané problémy, či jak by mohla společnost Škoda Auto a. s. pomoci se zlepšením celkové spokojenosti. Na druhou stranu je otázka, proč respondenti setrvávají na daných pozicích, případně proč setrvávají u automobilové společnosti, když jsou nespokojeni.

4.5 Vyhodnocení zjištěných dat

V rámci dotazníkového šetření byla stanovena 1 hlavní hypotézu a 3 vedlejší hypotézy, které měli potvrdit či vyvrátit daná tvrzení v rámci adaptačního procesu u nově nastupujících zaměstnanců do pracovního procesu společnosti Škoda Auto a. s.

Hlavní hypotéza

H0 = Více jak 80 % dotazovaných respondentů je spokojeno s adaptačním procesem a hodnotí jej jako výborný nebo velmi dobrý.

Na tuto hypotézu odpovídá otázka č. 8 v dotazníkovém šetření. Celkem 13 % respondentů hodnotilo adaptační proces výborně, dalších 59 % respondentů hodnotilo adaptační proces velmi dobře. Hypotéza měla stanovenou minimální hranici 80 %, dotazníkovým šetřením bylo zjištěno celkem 72 % respondentů, kteří hodnotili adaptační proces výborně či velmi dobře.

Výsledek: hlavní hypotéza H0 se nepotvrdila

Vedlejší hypotézy:

H1 = Více jak $\frac{3}{4}$ respondentů je spokojeno s dobou adaptačního procesu na zapracování se.

Na tuto hypotézu odpovídá otázka č. 6 v dotazníkovém šetření. Pozitivně hodnotí přípravu adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance na pozice dělnických profesí ve společnosti Škoda Auto a. s. celkem 96 % respondentů. Lze konstatovat, že společnost má velmi dobře propracovaný adaptační proces, který je připraven pro nové zaměstnance.

Výsledek: vedlejší hypotéza H1 se potvrdila

H2 = Více jak polovina respondentů je seznámena s firemním prostředím a firemní kulturou společnosti Škoda Auto a. s.?

Na tuto hypotézu odpovídá otázka č. 13 a č. 14 v dotazníkovém šetření. Celkem 95 % respondentů uvedlo, že bylo seznámeno s firemním prostředím a s firemní kulturou společnosti Škoda Auto a. s. bylo seznámeno celkem 89 % respondentů.

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že nově nastupující zaměstnanci jsou seznámeni s firemním prostředím i s firemní kulturou.

Výsledek: vedlejší **hypotéza H2 se potvrdila**

H3 = Více jak 80 % respondentů je celkově spokojeno s pracovním místem ve společnosti Škoda Auto a. s.?

Na tuto hypotézu odpovídá otázka č. 20 v dotazníkovém šetření. Bylo zjištěno, že spokojeno s pracovním místem v automobilové společnosti je celkem 92 % respondentů. Odpověď koreluje s odpověďmi na vedlejší hypotézy H1 a H2, kde většina respondentů odpověděla kladně, což se promítá i do celkové spokojenosti nového zaměstnance ve společnosti.

Výsledek: vedlejší **hypotéza H3 se potvrdila**

V rámci dotazníkového šetření byly potvrzeny všechny vedlejší hypotézy (H1, H2 a H3). Hlavní hypotéza však nebyla potvrzena, minimální rozdíl činí 8 procentních bodů stanovených v hypotéze. Je ale nutné uvést, že ani jeden z respondentů nehodnotil adaptační proces nedostatečně. Téměř 30 % respondentů hodnotilo adaptační proces jako dobrý, nikoliv jako výborný či velmi dobrý. Zde je určitý prostor pro zlepšování a přijetí vhodných opatření, která pozdvihnou hodnocení adaptačního procesu.

5 Návrhy a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu u nově nastupujících zaměstnanců do Škoda Auto a. s.

Proces adaptace má svá specifika a každá společnost je má nastavena dle svých možností a sledovaných cílů. Společnost Škoda Auto a. s. má velmi propracovaný program adaptace u nově nastupujících zaměstnanců. Kladné hodnocení programu se prokázalo provedeným výzkumným dotazníkovým šetřením, kdy respondenti celkově hodnotí proces adaptace kladně a cítí, že byli dostatečně zapracováni na danou pracovní pozici.

V rámci šetření byly zjištěny určité podnětné připomínky, které mohou program adaptace zlepšit a pomoci novým zaměstnancům se lépe orientovat ve velké automobilové společnosti. Tyto podněty a připomínky lze vymezit následujícím způsobem:

1. Konkrétnější představení pracoviště

Respondenti vnímají, že v rámci adaptace na pracovní místo by rádi byli více seznámeni s chodem pracoviště, jde například o umístění strojů a náradí, seznámení s jednotlivými úseky pracoviště, vědět, kde se, co nachází na daném pracovišti a rozmístění jednotlivých pozic.

Návrh úkolu: pro mistra či vedoucího pracoviště, který by měl v rámci procesu adaptace věnovat více času a pozornosti při představení pracoviště.

2. Náplň činností jednotlivých úkonů

Respondenti poukazují na to, že by přivítali podrobnější seznámení s náplní konkrétní práce zaměstnance nadřazeným či mentorem, jelikož se stává, že práci a úkoly jim vysvětlují kolegové, nikoliv vedoucí pracovník úseku. Tato skutečnost se potvrdila i v rámci dotazníkového šetření a zde vzniká významný prostor pro součinnost mentora a vedoucího, kdy je zapotřebí více seznámit s danou činností a ověřit si, že nově nastupující zaměstnanec dané práci rozumí a je schopen ji následně vykonávat samostatně.

Návrh úkolu: pro mentora a vedoucího pracoviště, kteří by měli vzájemně koordinovat svou činnost při zaučování nového zaměstnance se zaměřením na jeho pochopení pracovní činnosti na vymezeném úseku práce.

3. Zpětná vazba pro personálního oddělení

Tento podnět směřuje k činnosti a práci personálního oddělení, které by v rámci procesu adaptace u nově nastupujících zaměstnanců mělo zaměřit pozornost na vyhodnocování celkové spokojenosti se zapracováním a adaptací na pracovním místě. Otázky by měly směřovat na to, co zaměstnancům chybí při adaptaci, co by potřebovali vědět, případně jak pomoci při zapracování na konkrétním pracovním místě. Důsledné dodržování zpětné vazby umožní aktivně reagovat na vzniklé potřeby a připomínky ze strany nově nastoupených zaměstnanců. To bude mít za následek i zvýšení celkové spokojenosti s procesem adaptace. Zpětná vazba také bude mít významný pozitivní vliv v rámci pracovního procesu, vliv na plnění pracovních plánů, snížení chybovosti ve výrobním procesu a na efektivní využití pracovních sil.

Návrh úkolu: je nutná vzájemná kooperace jak členů personálního oddělení, mentora, tak i mistra, který ne vždy má dostatek času se věnovat novému zaměstnanci při jeho adaptaci a dostatečně vnímat jeho potřeby a požadavky.

4. Bližší seznámení se spolupracovníky

Toto doporučení je zaměřeno na zvýšení pozitivní atmosféry na pracovišti, kdy nově příchozí zaměstnanci se seznamují nejen s pracovními úkoly, které budou vykonávat a s pracovním úsekem, ale také s dalšími kolegy a spolupracovníky. Zaměstnanci jsou rozděleni do pracovních skupin a následně do pracovních týmů, kdy respondenti vnímají důležitost se seznámit blíže s jednotlivými kolegy týmu. Přeci jenom proces adaptace se netýká jen samotné vlastní práce, ale i pracovního kolektivu, do kterého je zaměstnanec zařazen. Seznámení s kolegy má významný vliv na vlastní

přijetí do pracovního kolektivu a seznámení se hierarchií na daném pracovišti a celého pracovního úseku.

Návrh úkolu: úkol pro vedoucí úseku či mistra, aby věnoval náležitou pozornost při seznamování nového zaměstnance se spolupracovníky pracovního týmu a pracovních skupin.

5. Seznámení se společností a zapracováním na daném pracovním místě

Poslední doporučení vzešlo v rámci dotazníkového šetření, kdy někteří respondenti uvedli, že by rádi se seznámili s celou automobilovou společností a měli tak přehled o tom, co se kde vyrábí a které provozy na sebe navazují (Otázka č. 9: Máte možné připomínky, které vám v průběhu adaptace chyběly?). Jde o nastavení pozitivního postoje u nově nastupujícího zaměstnance, zlepšení celkového klimu na pracovišti a vytváření pozitivních vztahů mezi pracovníky.

Výsledkem celého adaptačního procesu by mělo být nejen konstatování, že nový zaměstnanec je celkově spokojen na přiřazeném pracovním místě, ale také by mělo být vyhodnoceno, zda je řádně zaměstnanec zapracován a jaká doba byla potřeba v rámci adaptačního procesu. V otázce č. 4 bylo zjišťována délka adaptace, kde byla uvedena i doba delší než 6 měsíců. Jde o aktivní řešení této problematiky, aby nedocházelo bez zbytečných časových ztrát k prodlužování adaptace nového zaměstnance

Návrh úkolu: úkol pro personální oddělení, ale i další odpovědné zaměstnance (vedoucí úseku či mistra), aby byla věnována náležitá pozornost při seznamování nového zaměstnance s chodem nejen daného pracoviště, ale celé společnosti a dále byla významně věnována pozornost vyhodnocení zapracování zaměstnance na daném místě vzhledem k jeho délce adaptačního procesu a nedocházelo tak k prodlužování délky adaptace.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala problematice adaptace nově nastupujících zaměstnanců na dělnické pozice u společnosti Škoda Auto a. s. Cílem byla analýza současného stavu zavedení nového zaměstnance a návrh možné koncepce adaptace těchto nastupujících zaměstnanců. Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření, kde respondenti odpovídali na otázky zaměřené na proces adaptace a spokojenost na daném pracovním místě.

V teoretické části byla věnována pozornost řízení lidských zdrojů, které jsou základem fungování každé společnosti. Tato oblast je velmi specifickou, která vyžaduje ze strany vedení, ale i všech manažerů pozitivní přístup, jelikož jen takto lze využít efektivně schopností, dovedností a loajality zaměstnanců ve prospěch společnosti a jaký konkurenční náskok před ostatními. Spokojený a řádně zaučený zaměstnanec svým přístupem zvyšuje efektivitu celé výroby a také vytváří přátelské klima na pracovišti. Z tohoto důvodu byla věnována významná pozornost strategickému řízení lidských zdrojů a hlavním úkolům řízení lidských zdrojů. Dále byla pozornost věnována pracovnímu poměru a úkolům, které zajišťuje v souvislosti s nástupem nového zaměstnance do společnosti personální oddělení. Poslední část byla věnována adaptačnímu procesu, jeho cílům a jednotlivým fázím.

Na teoretickou část navazuje praktická část, kde byla nejprve představena automobilová společnost Škoda Auto a. s. Dále bylo popsáno výzkumné šetření a charakteristika respondentů. Poté následovala analýza získaných dat a jejich vyhodnocení.

V rámci dotazníkového šetření byla stanovena jedna hlavní hypotéza a celkem tři vedlejší hypotézy. Hlavní hypotéza se týkala hodnocení spokojenosti s adaptačním procesem (H_0 – více jak 80 % dotazovaných respondentů je spokojeno s adaptačním procesem a hodnotí jej jako výborný nebo velmi dobrý). Tato hypotéza se nepotvrdila. Na základě této skutečnosti autorka práce doporučila určitá opatření, které reagují na připomínky a podněty ze strany respondentů. Všechny vedlejší hypotézy byly šetřením potvrzeny a vzájemné odpovědi korelují, což potvrzuje skutečnost, že adaptační proces je v automobilové společnosti Škoda Auto a. s. nastaven velmi dobře a zodpovědní zaměstnanci se dostatečně věnují nově nastupujícím zaměstnancům v rámci adaptačního procesu.

Autorka se domnívá, že navržená opatření pomohou zlepšit proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců a zvýšit tak celkovou spokojenost při nástupu do pracovního procesu. Navržená opatření také přispějí k posílení zpětné vazby, která je velmi důležitá, jelikož umožní adekvátně a aktivně reagovat na potřeby a požadavky ze strany nových zaměstnanců, kteří se zpracovávají na daném pracovním místě.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Improve business performance through strategic people management*. 7th edit. New York: Kogan Page, 2021. ISBN 978-1-78966-173-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika. Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-288-1.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela a Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTECKÝ. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0980-5.

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

ŠKODA AUTO Česká republika. *Historie naší společnosti* [online]. [cit. 2023-10-29]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

ŠKODA-STORYBOARD. *Výroční zpráva 2022* [online]. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/>

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Pohlaví respondenta.....	20
Obr. 2 Věk respondenta	20
Obr. 3 První adaptace	21
Obr. 4 Délka adaptace	22
Obr. 5 Změna v procesu adaptace	23
Obr. 6 Proces adaptace stačil na zapracování	23
Obr. 7 Hodnocení adaptačního procesu.....	25
Obr. 8 Hodnocení adaptace po ukončení adaptačního procesu.....	26
Obr. 9 Informovanost z personálního oddělení.....	27
Obr. 10 Orientační balíček z personálního oddělení	28
Obr. 11 Seznámení s firemním prostředím	29
Obr. 12 Seznámení s firemní kulturou.....	30
Obr. 13 Nachystané místo první den.....	31
Obr. 14 Pomoc s adaptací.....	32
Obr. 15 Přivítání na pracovišti ze strany kolegů	33
Obr. 16 Přidělený mentor (školitel)	34
Obr. 17 Celková spokojenost s pracovním místem	35

Seznam příloh

Příloha 1 Průvodní dopis	47
Příloha 2 Dotazník.....	48

Příloha 1 Průvodní dopis

Dobrý den,

dovolte mi, abych se Vám představila. Jmenuji se Milena Vlachová a jsem studentkou 3. ročníku Škoda Auto Vysoká škola. V rámci bakalářské práce se věnuji problematice adaptace nového zaměstnance na pracovní podmínky ve společnosti Škoda Auto a. s. Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o anonymní vyplnění dotazníku, samotné vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut. Všechna získaná data budou sloužit jen pro potřeby výzkumného šetření v rámci mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za čas a ochotu pomoci při analýze adaptačního procesu.

Milena Vlachová

Příloha 2 Dotazník

1) Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž
- c) jiné

2) Váš věk

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 a více

3) Jednalo se o Vaši první adaptaci ve společnosti Škoda Auto a. s.?

- a) ano
- b) ne

4) Jak dlouho trvala vaše adaptace?

- a) méně než měsíc
- b) méně než tři měsíce
- c) méně než šest měsíců
- d) více než šest měsíců
- e) nevím

5) Chtěl/a byste na procesu adaptace něco změnit?

- a) ano
- b) ne

6) Máte pocit, že váš adaptační proces stačil na zapracování se?

- a) ano
- b) ne

- 7) Pokud jste na předchozí otázku 6 odpověděl/a ne, uveďte proč?**
- 8) Jak hodnotíte váš adaptační proces?**
- a) výborně
 - b) velmi dobře
 - c) dobře
 - d) nedostatečně
- 9) Máte možné připomínky k adaptačnímu procesu, které vám v průběhu adaptace chyběly?**
- 10) Vedlo s vámi personální oddělení hodnocení vaší adaptace po ukončení adaptačního procesu?**
- a) ano
 - b) ne
- 11) Informace od personálního oddělení před nástupem do podniku Škoda Auto a. s. byly pro vás:**
- a) úplné
 - b) dostačující
 - c) neúplné
 - d) nedostačující
- 12) Obdržel/a jste od personálního oddělení orientační balíček (seznam kontaktů, zaměstnanecké výhody a benefity, informace o společnosti, systém řízení a vedení)?**
- a) ano
 - b) ne
- 13) Byl/a jste seznámen/a s firemním prostředím (pracovní místo, budova/hala, jídelna)**
- a) ano, byl/a jsem seznámen/a s firemním prostředím
 - b) spíše ano, byl/a jsem seznámen/a s firemním prostředím
 - c) spíše ne, nebyl/a jsem seznámen/a s firemním prostředím

d) ne, nebyl/a jsem seznámen/a s firemním prostředím

14) Byl/a jste seznámen/a s firemní kulturou?

- a) ano, byl/a jsem seznámen/a s firemní kulturou
- b) spíše ano, byl/a jsem seznámen/a s firemní kulturou
- c) spíše ne, nebyl/a jsem seznámen/a s firemní kulturou
- d) ne, nebyl/a jsem seznámen/a s firemní kulturou

15) Bylo nachystané první den adaptačního procesu vaše pracovní místo (včetně pomůcek a materiálů pro výkon práce)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Pokud jste na předchozí otázku 15 odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte, co chybělo?

17) Kdo Vám pomohl s adaptací ve společnosti Škoda Auto a. s.?

- a) personální oddělení
- b) kolegové na pracovišti
- c) zkušenosti z předešlého místa ve společnosti / zaměstnání
- d) mentor
- e) sám/a

18) Jak vás přijali vaši kolegové na pracovišti?

- a) velmi dobře
- b) dobře
- c) špatně
- d) velmi dobře

19) Měl/a jste přiděleného mentora (školitele), který by vám v případě nouze poradil či pomohl?

- a) ano
- b) ne

**20) Jste celkově spokojen/a s pracovním místem ve společnosti Škoda
Auto a. s.?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Milena Vlachová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Proces adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti Škoda Auto a. s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá, M. A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	53		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá problematikou procesu adaptace u nově nastupujících zaměstnanců do společnosti Škoda Auto a. s. Cílem bylo provést analýzu současného stavu zavedení nového zaměstnance a návrh možné koncepce adaptace těchto nastupujících zaměstnanců. Bakalářská práce má dvě části, a to teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a popsány vazby, které souvisí s procesem adaptace. Dále jsou popsány základní aspekty řízení lidských zdrojů, možné pracovní vztahy a jejich formy. V praktické části provedena analýza adaptačního procesu u nově nastupujících zaměstnanců do automobilové společnosti na základě dotazníku vlastní konstrukce. Na závěr jsou navržena určitá opatření a doporučení, která reflektují zjištěné aspekty adaptačního procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Adaptace, adaptační proces, lidské zdroje, personální oddělení, pracovní poměr, řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů.		

ANNOTATION

AUTHOR	Milena Vlachová		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Adaptation process for new employees of Škoda Auto a. s.		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhavá, M. A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	53		
NUMBER OF PICTURES			
	17		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis deals with the issue of the process of adaptation of new employees joining Škoda Auto a. s. The aim was to analyse the current state of the introduction of a new employee and propose a possible concept for the adaptation of these new employees. The bachelor thesis has two parts, a theoretical part and a practical part. In the theoretical part, the basic terms are defined, and links related to the adaptation process are described. Furthermore, basic aspects of human resources management, possible working relationships and their forms are described. In the practical part, an analysis of the adaptation process for newly joining employees in the automotive company was carried out based on a self-constructed questionnaire. At the end, certain measures and recommendations are proposed that reflect the identified aspects of the adaptation process.</p>		
KEY WORDS	<p>Adaptation, adaptation process, employment relationship, human resources, human resources management, personnel department, strategic human resources management.</p>		