

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ/KOMBINOVANÉ/ STUDIUM**

2016-2019

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Luboš Vostrý**

**Adaptační proces a jeho využívání v praxi při zapracování  
nového zaměstnance do výrobního procesu**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR / COMBINED (PART TIME) / STUDIES**

2016-2019

**BACHELOR THESIS**

**Luboš Vostrý**

**The process of the adaptation and its use in the practice of  
integrating a new employee into the production process**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19. 5. 2019

Jméno autora

Luboš Vostrý

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval mé vedoucí práce Ing Kataríně Krpákové Krelové Ph.D. za metodické vedení a velmi cenné rady. Děkuji také mému zaměstnavateli, že jsem mohl prozkoumat zvolenou problematiku v rámci organizace a výrazné poděkování patří také mé rodině za podporu během mého studia.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá adaptací zaměstnanců, a to zejména zaměstnanců nových. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola definuje základní pojmy – adaptace pracovní a sociální. Druhá kapitola představuje samotný proces adaptačního procesu, jeho objekty, subjekty a hlavní oblasti. Třetí kapitola vymezuje hlavní cíle a smysl adaptačního procesu. Čtvrtá kapitola popisuje časový plán a pátá kapitola uvádí nejčastěji používané nástroje adaptačního procesu. Praktická část na základě provedené analýzy představuje adaptační proces v praxi, a to konkrétně adaptaci nových pracovníků ve společnosti Škoda Auto a.s., která se řadí mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice. Závěr bakalářské práce přináší na základě získaných poznatků z teoretické části zhodnocení procesu adaptace pracovníků v této společnosti.

## **Klíčová slova**

*adaptace, adaptační proces, adaptace zaměstnance, časový plán, oblasti adaptace, organizace, pracovní adaptace, spokojenost, výkonnost, zaměstnanec*

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the process of adaptation for new employees. The aim of the thesis is to show the process of adaptation in the company Škoda Auto a. s., evaluation of this process and to elaborate a proposal for improvement of the adaptation process if necessary. The proposal for improvement of the adaptation process is based on the theoretical part of this thesis. The first chapter explains the work adaptation and the social adaptation. The second chapter summarizes the objects, subjects and targets of the process of adaptation. The third chapter explains the process of the adaptation. The fourth chapter summarizes methods of the process of the adaptation. The practical part shows the process of the adaptation in the company Škoda Auto a.s and evaluates this process.

## **Keywords**

*adaptation, employee, company, methods of the adaptation, parts of adaptation, process of adaptation, social adaptation, schedule, work adaptation,*

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1</b> <b>DEFINICE ADAPTACE</b> .....	<b>12</b>
1.1     Adaptace pracovní .....	12
1.2     Adaptace sociální .....	13
<b>2</b> <b>PROCES PRACOVNÍ ADAPTACE</b> .....	<b>14</b>
2.1     Objekty .....	14
2.2     Subjekty .....	15
2.3     Oblasti adaptace zaměstnanců .....	16
<b>3</b> <b>CÍL A SMYSL ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>18</b>
3.1     Snižování nákladů .....	19
3.2     Zvyšování oddanosti .....	19
3.3     Objasňování psychologické smlouvy .....	19
3.4     Urychlování pokroku v učení .....	20
3.5     Adaptace na sociální prostředí .....	21
<b>4</b> <b>ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>22</b>
4.1     Před prvním dnem .....	22
4.2     První pracovní den .....	22
4.3     První pracovní týden .....	22
4.4     První tři měsíce .....	23
4.5     První půl rok .....	23
<b>5</b> <b>NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU</b> .....	<b>24</b>
5.1     Adaptační plán .....	25
5.2     Písemné brožury .....	25
5.2.1   Rozdělení informací dle oblastí .....	27
5.2.2   Rozhovor .....	29
5.2.3   Školení .....	29
5.2.4   Mentoring .....	29
5.2.5   E.learning .....	30
<b>6</b> <b>VYHODNOCENÍ A KRITICKÉ MOMENTY</b> .....	<b>31</b>

6.1	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	31
6.2	Kritické momenty adaptačního procesu .....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>34</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU VE ŠKODA AUTO A.S. ....</b>	<b>34</b>
7.1	Společnost Škoda Auto a.s. ....	34
7.1.1	Historie.....	34
7.1.2	Současnost.....	35
7.2	Proces adaptace ve Škoda Auto a.s. ....	35
7.2.1	První pracovní den .....	35
7.2.2	Úvodní rozhovor .....	36
7.2.3	Plán adaptace.....	36
7.2.4	Průběžný pohovor .....	42
7.3	Program Rapidly on Board.....	43
7.4	New team member checklist .....	45
7.5	Check list pro zaměstnance .....	48
7.6	Rozhovory se zaměstnanci .....	50
7.7	Hodnocení .....	51
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU VE ŠKODA AUTO A.S. ...</b>	<b>56</b>
8.1	SWOT analýza .....	58
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>		<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>66</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců v organizaci. Toto téma je velmi důležité, protože se dotýká každého člověka. Každý člověk se někdy ocitl v situaci, kdy nastupoval do nového zaměstnání a všichni si jistě pamatují, že to nebyl proces zcela příjemný, že byl spojený se stresem, nervozitou, nejistotou, obavami ze selhání, podceňováním apod.

Adaptační proces zaměstnanců spadá mezi činnost personalistů. Personální činnost se stále vyvíjí a jsou na ní kladeny stále vyšší nároky. Neustále se zvyšují požadavky na efektivitu práce, výkonost zaměstnanců a jednotlivé organizace mezi sebou bojují o dobré pracovníky, jelikož kvalitních zaměstnanců je nedostatek. Zaměstnanci v dnešní době hrají klíčovou roli v organizacích, a z tohoto důvodu je třeba o ně pečovat a vážit si jich. A to od samého začátku. Na základě této skutečnosti je adaptace nových zaměstnanců klíčovým nástrojem personálního řízení, neboť první dny nového zaměstnance v dané organizaci jsou rozhodující pro to, jaký vztah si zaměstnanec k organizaci vytvoří a zda se rozhodne v ní zůstat.

Mnoho nových pracovníků odchází z nového pracoviště ještě v době adaptace a hlavní příčinou tohoto odchodu bývá právě špatně nastavený adaptační proces, který nového pracovníka frustruje a vede k pocitu, že novou pracovní pozici nezvládne vykonávat, nebo že se mu v organizaci zkrátka nelíbí jen z toho důvodu, že mu nebylo umožněno ji dostatečně poznat. Kvalitní adaptace pomáhá se rychle zorientovat a šetří organizaci náklady (hledání nového zaměstnance, rychlejší dosažení maximálního výkonu nového zaměstnance apod.), ale i přes tyto fakta je tento proces v mnoha organizacích stále podceňovaný a jeho nástroje nejsou dostatečně využívány.

Pokud je adaptační proces dobře nastavený a zaměstnanec má prostor se s novou prací seznámit, tak se necítí frustrovaně, že mu zaučení nejde, že není dostatečně schopný, dostatečně rychlý apod.

Adaptace se navíc netýká jen nových zaměstnanců, jak se na první pohled může zdát. Týká se také zaměstnanců, kteří byli přeřazeni na jinou pozici v rámci jedné organizace, zaměstnanců vracejících se z mateřské dovolené apod. Ve všech případech je však cíl společný – co nejkvalitnější zapracování a s tím související co nejrychlejší podávání kvalitních výkonů.

Je zajímavé zjistit, jak proces adaptace funguje v současné praxi v České republice, a to konkrétně u jednoho z nejlepších českých zaměstnavatelů, ve společnosti Škoda Auto a.s. Zda

tato společnost považuje adaptační proces za důležitý a zda sleduje vývoj v této oblasti. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje adaptační proces, uvádí jeho účastníky a popisuje jeho proces. Praktická část analyzuje, jak probíhá adaptační proces ve společnosti Škoda Auto a.s., zejména adaptační proces nových pracovníků.

Cílem bakalářské práce je podrobné šetření a představení adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a.s. Ze získaných poznatků z teoretické práce zhodnotit tento proces včetně vytvoření SWOT analýzy a na těchto základech navrhnout případné změny v adaptačním procesu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DEFINICE ADAPTACE

Na začátku je třeba definovat pojem adaptace, který lze však vnímat z různých hledisek, proto existuje také celá řada definic. Slovník cizích slov definuje obecný pojem adaptace jako přizpůsobení či změnu chování osoby či skupiny lidí v důsledku změny okolního prostředí.<sup>1</sup> Z pohledu bakalářské práce je klíčová definice adaptace pracovní a s touto definicí bude bakalářská práce dále pracovat.

### 1.1 Adaptace pracovní

V oblasti personalistiky se jedná o proces spojený s přijetím nového zaměstnance do organizace. „Není to nic jiného než seznamování pracovníka s podnikem, jeho úkoly, podnikovým stylem práce, podnikovou technologií, podnikovou kulturou, podnikovými i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“<sup>2</sup>

Jiná definice říká, že „uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“.<sup>3</sup>

V případě adaptace zaměstnanců jde v podstatě o „formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnance.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>ADAPTACE. *Slovník cizích slov* [online].[cit.2018-12-10].Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/adaptace>

<sup>2</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press.. Str. 154.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* :10. vydání. Praha: Grada Publishing.. Str. 389.

<sup>4</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press.. Str. 155.

## 1.2 Adaptace sociální

S pracovní adaptací jako takovou úzce souvisí také adaptace sociální, během které se „jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce vedoucího).“<sup>5</sup>

„Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost, pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace, jímž se budeme zabývat později a který se týká přijetí, dokumentace, úvodní informace, uvedení na pracoviště, formálních informačních kurzů pro nové pracovníky a jejich formálního a neformálního vzdělávání.“<sup>6</sup>

Pracovní a sociální adaptaci od sebe nelze oddělit, protože se vzájemně prolínají a pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu se musí zaměstnanec vypořádat s adaptací pracovní i sociální. „Důraz je v posledních letech kladen i na poznání organizační kultury, a proto adaptační program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost; slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat.“<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press., Str 321.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing., Str. 391.

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Str. 143.

## 2 PROCES PRACOVNÍ ADAPTACE

Adaptace zaměstnanců probíhá formální (personální oddělení, nadřízený pracovník) i neformální cestou (kolegové). Oba dva způsoby jsou však stejně důležité a je podstatné dbát na to, aby se novému zaměstnanci dostaly všechny potřebné informace, které jsou pro jeho danou pracovní pozici a postavení důležité. U každého pracovníka jsou tak tyto informace zcela individuální.

### 2.1 Objekty

Proces adaptace zaměstnanců má velký přínos pro obě strany – pro zaměstnance (pracovní spokojenost, uspokojení potřeb a požadavků apod.) i pro zaměstnavatele (rychlé zapracování zaměstnaní = podávání maximálního výkonu co nejrychleji). Mezi objekty pracovní adaptace nepatří jen, jak se na první pohled může zdát, noví pracovníci, kteří jsou navíc stěžejní pro téma bakalářské práce, ale adaptovat se v práci musí i další skupiny zaměstnanců.

Mezi objekty pracovní adaptace patří: <sup>8</sup>

- **Noví pracovníci**

Do této skupiny patří absolventi či zaměstnanci přicházející z jiných organizací a jejich působení v dané organizaci je pro ně zcela nové. O tyto zaměstnance se v průběhu jejich adaptace stará především jejich nadřízený a personální oddělení.

- **Pracovníci měnící pracovní pozici**

Do této skupiny patří zaměstnanci, kteří jsou povýšeni, nebo přecházejí z jednoho oddělení na oddělení jiné.

- **Pracovníci vracející se na pracoviště**

Do této skupiny patří především ženy, které se vracejí na své pracoviště po mateřské dovolené či zaměstnanci vracející se po dlouhodobé nemoci.

- **Pracovní skupiny**

V tomto případě dochází k adaptaci celých pracovních skupin na nově zavedené inovace na jejich pracovišti.

Vzhledem k tématu bakalářské práce jsou pro tuto práci stěžejním objektem noví pracovníci.

---

<sup>8</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha:Management Press. Str 323.

## 2.2 Subjekty

Velmi významnou roli v adaptaci zaměstnanců hrají nadřízení pracovníci, mentoři ale podstatná je také role samotných spolupracovníků.

Mezi subjekty adaptačního procesu patří:<sup>9</sup>

- **Personální oddělení**

Personální oddělení připravuje koncepci adaptace zaměstnanců – obsah a časový plán. Zpracovává také písemné materiály a školí vedoucí pracovníky.

- **Nadřízený**

Nadřízený pracovník hraje velmi důležitou roli v adaptačním procesu nového zaměstnance, řeší nastalé problémy, je jeho podporou, ale také na proces adaptace dohlíží a adaptaci nového zaměstnance hodnotí.

- **Mentor**

Mentorem je zpravidla zkušený zaměstnanec, který se stává jakýmsi průvodcem nového zaměstnance po celou dobu adaptačního procesu. Mentor pomáhá zaměstnanci po odborné stránce, ale také při adaptaci sociální. S nadřízeným pracovníkem pak kontroluje a hodnotí adaptační proces nového zaměstnance.

- **Spolupracovníci**

Součástí adaptačního procesu nového zaměstnance jsou také jeho spolupracovníci, a to zejména po neformální stránce. Seznamují nového kolegu s pracovním prostředím, dalšími zaměstnanci apod.

Aby byl proces adaptace nových zaměstnanců maximálně efektivní, je nutná spolupráce všech subjektů.

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press. Str. 165.

## 2.3 Oblasti adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnance začíná jeho uvedením na pracoviště, což je velmi podceňovaná část adaptačního procesu. Na pracoviště by měl nového zaměstnance doprovodit pracovník personálního oddělení a osobně ho předat do rukou nadřízeného pracovníka, který má nového zaměstnance na pracovišti osobně přivítat. Následně by měl vedoucí pracovník přistoupit k seznámení nového zaměstnance s jeho povinnostmi a právy, s bezpečností práce a podnikovými předpisy. Dále by měl vedoucí představit novému zaměstnanci jeho nové kolegy. Zpravidla bývá také novému zaměstnanci přidělený instruktor, který mu je nápomocný a jeho úkolem je nového pracovníka zaučit. V neposlední řadě má být novému zaměstnanci také představeno samotné pracoviště, aby věděl, kde jsou toalety, jídelna apod. V závěru by měl vedoucí práce doprovodit nového zaměstnance na jeho nové pracoviště a předat potřebné pracovní pomůcky a nástroje. Není na škodu, když vedoucí projeví důvěru, popřeje mu, aby se mu v novém zaměstnání líbilo, čímž pochopitelně nového zaměstnance povzbudí.<sup>10</sup>

Pracovní adaptace se rozděluje do tří základních oblastí:<sup>11</sup>

- **Adaptace v organizaci**

Uvedení nových pracovníků do organizace by mělo být zprostředkováno personálním oddělením a při nejlepším osobně. Jedině tak je možné novým zaměstnancům zodpovědět všechny otázky. Personalista by měl nové pracovníky doprovodit na nové pracoviště a tam ho představit vedoucímu pracovníkovi, který se postará o jeho adaptaci na daném pracovišti.

- **Adaptace na konkrétním útvaru**

Novým zaměstnancům je třeba představit nejen jejich nové kolegy, ale také pracoviště jako takové – kde bude jejich pracovní místo, kde jsou toalety, kde je možnost stravování atd. „Má postihnout některé detaily a specifika, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahové společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce.“<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press. Str. 153.

<sup>11</sup> Tamtéž. Str. 156.

<sup>12</sup> Tamtéž.

- **Adaptace na konkrétní pracovní pozici**

Adaptace v této oblasti je závislá na konkrétní pracovní pozici, a tedy zcela individuální.

Důležitá je také forma, kterou budou informace předány. Pro některé informace je vhodné volit ústní formu, pro jiné zase písemnou. „Pokud jde o celopodnikovou orientaci, převažují informace poskytované v písemné formě, u útvarové orientace či orientace zaměřené na pracovní místo by se měl výrazně zvýšit podíl ústní orientace...“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press.. Str. 162.



### 3 CÍL A SMYSL ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“<sup>14</sup>

Armstrong uvádí čtyři základní cíle adaptace:<sup>15</sup>

- snadné překonání začátků, kdy je pro nového zaměstnance vše neznámé
- vytvoření kladného vztahu k podniku a s tím související zajištění stabilizace nového zaměstnance
- co nejrychlejší zaučení, podání kvalitního pracovního výkonu
- zamezení odchodu zaměstnance

„Hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se, pokud možno, co nejrychleji a bez stresů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické podnikové znalosti a dovednosti, orientovat se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku a ztotožnil se s podnikovými cíli. Orientace tak zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s podnikem, příslušnou organizační jednotku i vykonávanou prací. Zkracuje tak dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem především v souvislosti se ztrátovými časy vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i specifik pracovních postupů na pracovním místě.“<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup>ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing., Str. 389.

<sup>15</sup> Tamtéž. Str. 389.

<sup>16</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (3rd ed.)*. Praha: Management Press., Str. 155.

### 3.1 Snižování nákladů

Dle celé řady průzkumů bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců odchází ze zaměstnání během prvních tří měsíců. Pokud zaměstnanec odejde v době zkušební pracovní doby, znamená to pro zaměstnavatele následující náklady navíc:<sup>17</sup>

- náklady na získání náhradního zaměstnance,
- náklady na zácvik náhradního zaměstnance,
- náklady na dočasné pokrytí pracovního místa, než nastoupí nový zaměstnanec,
- náklady týkající se zvýšené kontroly nového zaměstnance a napravování jeho případných chyb,
- náklady na rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklad na pracovníka v podobě mezd/platů/zaměstnaneckých výhod.

### 3.2 Zvyšování oddanosti

Pokud je novým pracovníkům daná organizace podrobně představena je vysoká pravděpodobnost, že si k ní vytvoří loajální vztah. „Oddaný pracovník je ten, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat.“<sup>18</sup>

### 3.3 Objasňování psychologické smlouvy

„Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry v jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává.“<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing,. Str. 396.

<sup>18</sup> Tamtéž. Str. 396.

<sup>19</sup> Tamtéž. Str. 203.

Aspekty zaměstnavatelského vztahu obsažené v psychologické smlouvě jsou:<sup>20</sup>

Z hlediska zaměstnance:

- slušné a spravedlivé zacházení,
- jistota zaměstnání,
- prostor pro uplatnění schopností,
- zapojování do rozhodování a řešení problémů,
- důvěra, že organizace dodrží své sliby,
- bezpečné pracovní prostředí.

Z hlediska zaměstnavatele:

- schopnost,
- úsilí,
- ochota,
- oddanost,
- loajalita.

„Psychologická smlouva vytváří základnu pro zaměstnanecké (pracovní) vztahy, a čím jasnější je od samého počátku, tím lépe. Systém uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat. Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí“, aby se snížila možnost nedorozumění, i když to ani tak nelze vyloučit.“<sup>21</sup>

### **3.4 Urychlování pokroku v učení**

„Noví pracovníci se musí učit – aby dosáhli požadované úrovně výkonu, je třeba věnovat jejich učení určitý čas. Je jasné, že délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval příspěvek nového pracovníka k plnění cílů organizace.“<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing. Str. 203.

<sup>21</sup> Tamtéž. Str. 396.

<sup>22</sup> Tamtéž. Str. 396.

### **3.5 Adaptace na sociální prostředí**

Pokud zaměstnancům organizace ukáže, jak to v ní funguje, snadno se tak vyvaruje případným nedorozumění. Nový zaměstnanci se při adaptaci seznámí s novými kolegy a prostředím a snadněji se tak zařadí do pracovního kolektivu. Pokud je novým pracovníkům jejich nová pracovní náplň ukázána řádně, tím rychleji dokáží tuto pracovní náplň sami vykonávat co nejkvalitněji.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.. Str. 396 – 397.

## 4 ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace zaměstnanců na novém pracovišti probíhá cestou formální i neformální. Formální cestu zaštiťuje personální oddělení a nadřízený, neformální adaptace probíhá prostřednictvím spolupracovníků, a to zcela spontánně.

### 4.1 Před prvním dnem

Před prvním dnem nového zaměstnance v zaměstnání by měl zaměstnavatel myslet na to, zda je pro nového zaměstnance připraveno vše, co bude potřebovat – pracovní pomůcky, pracovní stůl, židle apod. Ostatní zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, kdy mezi ně nový zaměstnanec přijde, aby byl na pracovišti očekávaný a byl přivítán. Zaměstnavatel by měl zařídit, aby nový zaměstnanec měl první den na pracovišti jakéhosi osobního průvodce a měl by sestavit přibližný plán jeho prvního dne. Nadřízený pracovník by si měl udělat na nového zaměstnance čas, a to alespoň na začátku a na konce dne. Na škodu není doprovodit nového zaměstnance na oběd, či požádat nějakého kolegu, aby tam učinil.<sup>24</sup>

### 4.2 První pracovní den

První den by měl vedoucí zaměstnanec nového zaměstnance přivítat, na škodu není ani přivítací párty či společný oběd se všemi kolegy. První den by také mělo dojít k vyjasnění oboustranných očekávání. Nový zaměstnanec by měl být první den představen co nejvíce kolegům a mělo by mu být představeno celé pracoviště (toalety, jídelna, kopírka, automat na kávu apod.) Mnoho zaměstnavatelů v posledních letech přistupuje ke skupinovým instruktážím, během kterých je novým zaměstnancům hromadně představena společnost jako taková.<sup>25</sup>

### 4.3 První pracovní týden

Také během prvního týdne by se měl nadřízený pracovník s novým zaměstnancem setkávat a na jeho konci by spolu měli první pracovní týden zhodnotit. Nadřízený by měl také připravit plán školení nového zaměstnance dle konkrétních potřeb. Nový zaměstnanec by měl

---

<sup>24</sup> BRANHAM, L. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press., Str. 149

<sup>25</sup> Tamtéž. Str. 149-150.

být již během prvního týdne přiměřeně úkolován. Velmi důležité je, aby byl novému zaměstnanci přiřazen zkušený pracovník, který ho bude provázet v době adaptace.<sup>26</sup>

#### **4.4 První tři měsíce**

Během prvních tří měsíců se nadřizený pravidelně s novým zaměstnancem schází, hodnotí výkony a vzájemná očekávání a určují nové cíle.<sup>27</sup>

#### **4.5 První půl rok**

Po půl roce je vhodné provést půlroční hodnocení výkonů zaměstnance a stanovených cílů a stanovit cíle nové. „Čas a energie, kterou vložíte do pokračování neformálních schůzek s charakterem „kontroly“ nebo „nápravy postupů“, vyšlou směrem k zaměstnanci signál, že je důležitý pro úspěch celé společnosti. Musí tomu tak být, jinak byste nebyli přijali právě tuto osobu. Tím, že zaměstnancům věnujete pozornost, vlastně říkáte: Vážím si vás natolik, proto bych se chtěl ujistit, že se tu cítíte šťastní a úspěšní.“<sup>28</sup>

Informací, které musí nový zaměstnanec během adaptačního procesu vstřebat je opravdu velké množství, proto není možné je předat jednorázově. Informace je třeba rozdělit dle důležitosti a předávat je novému pracovníkovi v několika časových úsecích.

Jak již bylo řečeno adaptační proces je zcela individuální. U každého pracovního místa probíhá jinak a trvá různou dobu. Adaptační proces může trvat pár dní, v jiném případě dokonce i několik měsíců. Vždy je však třeba zvolit vhodné metody a časové naplánování.

---

<sup>26</sup> BRANHAM, L. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, Str. 150-151.

<sup>27</sup> Tamtéž. Str. 149-150.

<sup>28</sup> Tamtéž. Str. 151.

## 5 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Existuje celá řada nejrůznějších nástrojů, které lze při adaptačním procesu využívat. Jiné nástroje využívá personální oddělení, jiné nadřízený pracovník a jiné případní spolupracovníci.

Tabulka níže uvádí přehled hlavních nástrojů adaptačního procesu a přiřazuje k nim osoby, které mají tyto nástroje využívat.

**Tabulka 1: Hlavní nástroje adaptačního procesu<sup>29</sup>**

<b>Adaptační nástroj</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
<b>Kontakt s pracovníkem před nástupem, předání písemných informací o firmě.</b>	Personální oddělení
<b>Předání a vysvětlení informačních materiálů (firemní směrnice, kultura, personální politika)</b>	Personální oddělení
<b>Předání a vysvětlení adaptačního plánu</b>	Nadřízený pracovník
<b>Vstupní rozhovor nadřízeného a nového zaměstnance</b>	Nadřízený pracovník
<b>Seznámení se spolupracovníky</b>	Nadřízený pracovník
<b>Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (kontrolování adaptačního procesu)</b>	Nadřízený pracovník
<b>Seznámení se s činností dalších útvarů</b>	Vedoucí útvarů
<b>Účast na orientačním tréninku</b>	Personální oddělení
<b>Kontrola průběhu adaptačního procesu</b>	Personální oddělení
<b>Vyhodnocení adaptačního procesu</b>	Personální oddělení

<sup>29</sup> BUCHÁČKOVÁ, P. 2003. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. Str. 39.

## 5.1 Adaptační plán

Každý nový zaměstnanec by měl při nástupu obdržet písemně zpracovaný adaptační plán, který je vždy individuální vzhledem ke konkrétní pracovní pozici. „Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.“<sup>30</sup> Písemný adaptační plán by měl zaměstnanec obdržet první den při rozhovoru s nadřízeným pracovníkem.

## 5.2 Písemné brožury

V posledních letech jsou velmi oblíbené zaměstnanecké příručky, kde nový zaměstnanec nalezne všechny potřebné informace, což mu značně jeho nástup ulehčí. „Pro průběh adaptačního procesu nového pracovníka je žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o podniku (o jeho kultuře, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu, směnnosti apod.), soubory informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, pracovním režimu na pracovišti) a soubor informací o pracovní skupině (o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, návycích, tradicích apod.).“<sup>31</sup> Jaké informace a jejich rozsah je zcela individuální dle konkrétního pracovního místa.

V zahraničí je velmi časté, že noví pracovníci při nástupu do práce obdrží tzv. adaptační balíček, který obsahuje všechny užitečné informace, které novému zaměstnanci adaptační proces maximálně usnadní.

---

<sup>30</sup> URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2., rozš. Praha: WoltersKluwer Česká republika. Str. 54.

<sup>31</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. Str. 322.



Mezi nejdůležitější informace patří:<sup>32</sup>

- organizační schéma podniku,
- mapa podniku a jeho zařízení,
- klíčové termíny,
- informace o podnikové politice,
- kolektivní smlouva,
- popis pracovního místa a jeho cílů,
- seznam volných dní (podnikové dovolené),
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- kopie používaných formulářů,
- informace ohledně dalšího vzdělávání,
- seznam zdrojů informací,
- postup pro krizové situace,
- ukázka podnikových publikací,
- užitečná telefonní čísla,
- informace o pojištění zaměstnancům.

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press.. Str. 157.

## 5.2.1 Rozdělení informací dle oblastí

Tabulka 2: Celopodniková adaptace zaměstnanců <sup>33</sup>

<b>CELOPODNIKOVÁ ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ</b>	
<b>Přehled podniku</b>	písemné přivítání, výše kapitálu, priority, cíle, normy, tradice, přehled výrobků/služeb, hierarchie organizace, informace o vedoucích pracovnících, očekávání apod.
<b>Odměňování</b>	Tarify, odměny za přesčas, dovolené, příplatky, způsob vyplácené mezd/platů, srážky, slevy, půjčky apod.
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	Pojištění, svátky, dovolená, dny volna, penzijní zabezpečení, vzdělávání, stravování, poradenství, rekreační a společenské aktivity apod.
<b>Bezpečnost práce</b>	Zdravotní zařízení, první pomoc, prevence, hlášení nebezpečí, prevence požárů, postup při úrazech, bezpečnostní předpisy apod.
<b>Pracovní vztahy, odbory</b>	Povyšování, přemísťování, práva a odpovědnosti zaměstnanců, kolektivní smlouva, hodnocení pracovního výkonu, disciplinární záležitosti, řešení stížností, ukončení pracovního poměru, používání ochranných pomůcek apod.
<b>Zařízení podniku</b>	Průvodce zařízeními, závodní jídelna, vchody pro zaměstnance, parkování, odpočívárny, výdej materiálu a náradí apod.
<b>Ekonomické faktory</b>	Mzdové náklady, náklady na vybavení, obchodní zisk apod.

---

<sup>33</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press.. Str. 158–160.

Tabulka 2: Celopodniková adaptace zaměstnanců představuje přehled všech podstatných informací, které je doporučeno novému zaměstnanci zprostředkovat. Jednotlivé informace jsou velmi přehledně rozděleny do různých oblastí. Pokud zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytne výše uvedené informace, velmi mu tím jeho adaptační proces usnadní. Vhodná forma sdělování těchto informací je například informační brožura.

**Tabulka 3: Adaptace na pracovním útvaru a místě<sup>34</sup>**

<b>ADAPTACE NA PRACOVNÍM ÚTVARU A MÍSTĚ</b>	
<b>Funkce útvaru, organizační jednotky</b>	Současné cíle a priority, organizace a struktura, činnost, vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru, vztah k činnosti ostatních útvarů
<b>Pracovní povinnosti a odpovědnost</b>	Popis pracovního místa, charakteristika očekávaných výsledků, význam pracovního místa a jeho vztah k ostatním pracovním místům, normy pracovního výkonu, pracovní doba, denní režim, mimořádné povinnosti, požadavky na přesčas, druhy pomoci, jak získat potřebné nástroje apod.
<b>Politika, postupy, pravidla, omezení</b>	Bezpečnostní předpisy, hlášení nehod, pořádek na pracovišti, úklid, docházka, přestávky, soukromé telefonní hovory, hodnocení pracovního výkonu,
<b>Průvodce útvarem</b>	Šatny, sprchy, odpočívárny, požární přístroje, zámky, zdroje pitné vody, píchačky, stanoviště vedoucích pracovníků, výdej materiálu, stanoviště údržby, kanceláře, kuřárny,

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press.. Str. 160–161.

Tabulka 3: Adaptace na pracovním útvaru a místě opět velmi přehledně uvádí informace, které by měli být novému zaměstnanci sděleny, tyto informace jsou však individuální vzhledem ke konkrétnímu pracovnímu útvaru a místu. Tyto informace nejčastěji zprostředkovává novému zaměstnanci vedoucí pracovník či kolegové.

### 5.2.2 Rozhovor

Na začátku a během adaptačního procesu by měly mezi nadřízeným a novým zaměstnancem probíhat pravidelné rozhovory, během kterých je adaptační proces monitorován a hodnocen. Četnost těchto rozhovorů je závislá na tom, o jak náročné pracovní místo se jedná, jak se adaptace daří a také na samotném nadřízeném, kolik rozhovorů považuje za nezbytné. Ze začátku adaptačního procesu by měly být rozhovory častější.

### 5.2.3 Školení

Školení patří mezi nejzákladnější a nejjednodušší metody. Školení podstupují všeobecně v rámci adaptačního procesu všichni zaměstnanci. Mezi nejzákladnější školení patří totiž školení povinná jako je BOZP a bezpečnost práce. Na školeních je přítomno více účastníků a přednášející. Nevýhodou této metody je, že školení bývají často velmi obsáhlá, aby se v co nejkratší době podalo co nejvíce informací. Vyskytují se pak problémy se soustředěním účastníků. Vždy je tedy třeba myslet na přiměřenou dobu trvání a přiměřený obsah informací. Výhodou je, že je přednášející s účastníky školení v osobním kontaktu, má tedy zpětnou vazbu a účastníkům školení může i hned zodpovědět případné dotazy, což například při e-learningu možné není.

### 5.2.4 Mentoring

Mentoring je přirozený způsob, jak zaučit nového zaměstnance, proto je tato metoda velmi hojně využívána. Mentoring spočívá v pověření zkušeného zaměstnance, aby se po celou dobu adaptačního procesu novému zaměstnanci věnoval, usnadnil mu tak tuto dobu a co nejrychleji ho zaučil. Mentor navíc pomáhá novému zaměstnanci nejen s pracovní adaptací, ale také s adaptací sociální. Může tedy novému zaměstnanci ulehčit zapojení se do pracovního kolektivu.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Praha: Management Press. Str. 223.

Zkušený zaměstnanec musí s mentoringem souhlasit. Je třeba, aby bylo přesně vymezeno, co je cílem spolupráce mentora a nového zaměstnance. Mentoring může mít na nového zaměstnance také negativní dopad. Pokud například zkušený zaměstnanec vidí v novém zaměstnanci konkurenci, může jeho působením naopak adaptačnímu procesu uškodit.

### 5.2.5 E.learning

E-learning je v dnešní době nepostradatelnou metodou ve vzdělávání a není proto divu, že se také tento způsob rozšířil v rámci adaptačních procesů. Je výhodou, že se k elektronickým kurzům může zaměstnanec ve většině případů přihlásit odkudkoliv a kdykoliv.

„E-learning zahrnuje jak teorii a výzkum, tak i jakýkoliv vzdělávací proces (s různým stupněm intencionality), v němž jsou v souladu s etickými principy používány informační a komunikační technologie pracující s daty v elektronické podobě. Způsob využívání prostředků ICT a dostupnost učebních materiálů jsou závislé především na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, potřebách a možnostech všech aktérů vzdělávacího procesu.“<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> ZOUNEK, J. 2009. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita. Str. 37–38.

## 6 VYHODNOCENÍ A KRITICKÉ MOMENTY

V závěrečné fázi každého adaptačního procesu přichází na řadu vyhodnocení celého adaptačního procesu nového zaměstnance. Toto vyhodnocení má velký vliv na další setrvání zaměstnance ve společnosti.

### 6.1 Vyhodnocení adaptačního procesu

„Součástí adaptačního procesu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejeftivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti.“<sup>37</sup>

Během adaptačního procesu je nutné kontrolovat jeho průběh a dosavadní výsledky, což umožňuje v případě, že se nový zaměstnanec potýká s problémy, mu s nimi pomoci. Nejlepší formou hodnocení je již zmíněný rozhovor mezi novým zaměstnancem a nadřízeným. Během hodnotícího rozhovoru se očekává, že nový zaměstnanec uvede klady i záporny, se kterými se během adaptace setkal. Významnou roli při hodnotícím rozhovoru hraje také mentor, který zhodnotí adaptaci zaměstnance. Nejlepší cesta je, když mentor hodnotí zaměstnance na základě poznámek, které si v průběhu adaptace vytváří.

Slovo při hodnotícím rozhovoru patří také nadřízenému pracovníku. Ten doplní hodnocení mentora a vyplní tzv. hodnotící formulář. K hodnocení by se měl následně vyjádřit také sám hodnocený zaměstnanec a měl by se vyjádřit k připomínkám. Hodnotící rozhovor má mít formální formu s vřelou atmosférou, je dobré, aby se během tohoto rozhovoru zaměstnanec cítil dobře, a aby ho připomínky mentora a nadřízeného motivovali ke zlepšení.“<sup>38</sup>

„Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují odvedené výsledky z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.“<sup>39</sup>

<sup>37</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Str. 144.

<sup>38</sup> KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Str. 136.

<sup>39</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Str. 144.

## 6.2 Kritické momenty adaptačního procesu

Zaměstnavatelé se při adaptaci svých zaměstnanců dopouštějí celé řady chyb, mezi ty nejběžnější patří:<sup>40</sup>

- „Úvodní instruktáže o výrobě, během nichž nový zaměstnanci navštěvují dlouhé přednášky a vyplňují formuláře.
- Není připraven stůl, telefon, počítač a další vybavení kanceláře ještě před příchodem nového zaměstnance.
- Ignorování nového zaměstnance nebo jeho ponechání s firemními manuály k samostatnému prostudování bez kontaktu s ostatními.
- Provedení úvodní instruktáže je striktně záležitostí personálního oddělení s velmi malou účastí manažera a oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat.“
- 

Vedoucí pracovníci se často věnují zdánlivě důležitějším problémům a neuvědomují si, jak se nový zaměstnanec díky jejich nevšímavosti cítí.

---

<sup>40</sup> BRANHAM, L. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Str. 148.

Tabulka 4 Nejčastější chyby při adaptačním procesu ukazuje, jakých chyb je možné se při adaptačním procesu nového zaměstnance dopustit. Rovněž tabulka ukazuje, jaké mají tyto chyby následky.

**Tabulka 4: Nejčastější chyby při adaptačním procesu<sup>41</sup>**

<b>TYPY CHYB</b>	<b>NÁSLEDEK</b>
<b>nepřipravené pracovní místo</b>	nepříjemné pocity, deziluze, nemožnost začít se učit svou práci
<b>Nezájem</b>	obtížná adaptace na prostředí, podpora chyb ve výkonu
<b>nejasná pracovní náplň</b>	podpora chyb, pocit velké náročnosti práce (tendence to vzdát)
<b>neseznámení s širšími souvislostmi</b>	nerozlišení důležitosti jednotlivých úkolů a činností
<b>neseznámení s dalšími kolegy i mimo útvar</b>	nejasnost v kompetencích, komplikace při žádosti o pomoc
<b>rychlé navázání familiárního vztahu</b>	zpětné nastavování limitů (co ano, co ne), přechod z neformálního do formálního vztahu bývá vnímán jako agrese
<b>výrazný odstup – pouze tlak</b>	nezvládnutí situace, tendence odejít, nemožnost žádat o pomoc

---

<sup>41</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 4/4.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU VE ŠKODA AUTO A.S.

Praktická část bakalářské práce představuje a názorně předvádí adaptační proces ve společnosti Škoda Auto.

### 7.1 Společnost Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. sídlící v Mladé Boleslavi patří k nejúspěšnějším automobilkám na světovém trhu a také mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice, proto byla tato společnost vybrána pro analýzu adaptačního procesu – zejména adaptačního procesu nových zaměstnanců.

#### 7.1.1 Historie

Na samotném počátku úspěšné automobilky Škoda Auto a.s. sídlící v Mladé Boleslavi stojí bicykl Slavia, který byl v roce 1895 sestavený Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Václav Laurin do té doby pracoval jako mechanik a Václav Klement byl knihkupcem v Mladé Boleslavi. Pojila je však velký láska k jízdě na bicyklu a také nespokojenost s nabídkou bicyklů na trhu, proto si vyrobili své vlastní. Později tito dva muži sestrojili jeden z prvních motocyklů na světě a poté spatřila světlo světa Voiturette A, díky které patří společnost Škoda Auto a.s. mezi nejstarší výrobce automobilů na světě. Firma, která do té doby nesla název Laurin & Klement, se v roce 1925 spojila s plzeňským strojírenským podnikem Škoda Plzeň. Velký úspěch společnosti následně zajistil model ŠKODA Popular. I přes těžké doby, kterými bezesporu byly obě světové války, plánované hospodářství za socialismu apod., pokračovala boleslavská automobilka ve výrobě špičkových aut a pokračuje s tím dodnes. V roce 1991 se

stala vlastníkem společnosti Škoda Auto a.s. skupina Volkswagen, která vede tuto společnost dál dopředu a staví na úspěšných základech této společnosti.<sup>42</sup>

### **7.1.2 Současnost**

Společnost sídlí po celou dobu své existence v Mladé Boleslavi, další dva výrobní závody jsou v Kvasinách a Vrchlabí. Prostřednictvím koncernových partnerů se vozy Škoda Auto vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu, Alžírsku a Indii. Spolupráce s lokálními partnery probíhá také na Ukrajině a v Kazachstánu. Společnost Škoda Auto a.s. se věnuje vývoji, výrobě a prodeji automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství a poskytování servisních služeb. V současné době společnost Škoda Auto a.s. v současné době zaměstnává 33 600 osob (stav v roce 2018). V současné době do produktového portfolia společnosti Škoda Auto a.s. patří Škoda Citigo, Škoda Fabia, Škoda Rapid, Škoda Scala, Škoda Octavia, Škoda Kamiq, Škoda Karoq, Škoda Kodiaq GT a Škoda Superb.<sup>43</sup>

## **7.2 Proces adaptace ve Škoda Auto a.s.**

Společnost Škoda Auto a.s. si moc dobře uvědomuje, že nástup nových zaměstnanců do společnosti je nejen velkým momentem v osobním životě zaměstnanců, ale také určujícím momentem v jejich profesní dráze. Právě adaptace má totiž, jak již bylo vysvětleno v teoretické části značný vliv na jejich pracovní výkonnost, na jejich ztotožnění se s firemní kulturou a jejich motivovanost.

Společnost Škoda Auto má vypracovaný přesný adaptační plán, který je zpracován formou interního dokumentu, a kterým se všichni účastníci řídí. Adaptační plán je zpracován tak, aby jeho účastníci přesně věděli, co a kdy dělat. Adaptační plán začíná již první pracovním dnem nového zaměstnance ve společnosti Škoda Auto a.s.

### **7.2.1 První pracovní den**

Během prvního pracovního dne seznamuje nadřízený pracovník nového zaměstnance s nejbližšími kolegy, což je důležité pro jeho začlenění do kolektivu na pracovišti. V den nástupu

---

<sup>42</sup> Historie Škoda. [Http://www.skoda-auto.cz/](http://www.skoda-auto.cz/) [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/onas/historie>.

<sup>43</sup> Výroční zpráva Škoda AUTO 2018. *Skoda-auto* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescom/alv1/a286e9a4-99a5-4ddb-a9d4-11324efb9e0b/skoda-annual-report-2018.65ecf93d7e9d1cb9b539a670706cd2b1.pdf>.

mimo to jsou novému zaměstnanci předány pracovní pomůcky (pracovní počítač, telefon, služební automobil, kancelářské potřeby apod.). Je mu také zpřístupněn přístup do informačních sítí. První pracovní den také nadřízený pracovník vede s novým zaměstnancem úvodní rozhovor a sestaví s ním plán adaptace.<sup>44</sup>

### **7.2.2 Úvodní rozhovor**

První pracovní den na pracovišti provádí nadřízený pracovník s novým zaměstnancem úvodní rozhovor, v jehož úvodní fázi přivítá nového zaměstnance na svém pracovišti, dává mu tak pocit, že je na pracovišti očekáván. V rámci úvodního rozhovoru „je vhodné ujasnit si oboustranná očekávání, záměry do budoucna a stanovit úkoly, na kterých bude nový zaměstnanec pracovat.“<sup>45</sup> Následně přichází na řadu sestavení adaptačního plánu a nominace tzv. tutora, kterým je zkušený zaměstnanec, na kterého se může nový zaměstnanec kdykoliv obrátit.

### **7.2.3 Plán adaptace**

Společnost Škoda Auto má vypracovaný plán adaptace formou formuláře, který má být nápomocný novému zaměstnanci a jeho nadřízenému k efektivnímu průběhu adaptačního procesu. Tento adaptační plán je zaměřený na první tři měsíce zaměstnance v novém zaměstnání. „Jde o standardizovaný nástroj řízené adaptace, který však poskytuje prostor pro definování individuálních požadavků spojených se specifikem odborné oblasti, útvaru či pracovní pozice. Tento formulář provádí zaměstnance zkušební dobou a jeho vyhodnocení je nezbytnou součástí hodnotícího pohovoru na konci zkušební doby.“<sup>46</sup>

Formulář s adaptačním plánem je zaměstnanci předán při podpisu pracovní smlouvy. V době předání je ve formuláři vyplněné jméno a příjmení zaměstnance, osobní číslo, zkratka organizační jednotky, datum nástupu, jméno přímého nadřízeného a datum absolvovaného nástupního školení.<sup>47</sup> „Za sestavení plánu adaptace je zodpovědný přímý nadřízený a za plnění plánu odpovídá nový zaměstnanec ve spolupráci s tutorem, příp. dalšími zaměstnanci nominovanými za jednotlivá témata.“<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 1/4.

<sup>45</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 1/4.

<sup>46</sup> Tamtéž.

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> Tamtéž.

Adaptační plán ve společnosti Škoda Auto a.s. má celkem 5 částí:

- **Základní údaje o zaměstnanci**

První část adaptačního procesu probíhá během úvodního rozhovoru. Nadřízený seznámí nového zaměstnance s rolí tutora, nominuje tohoto tutora, napíše jeho jméno do formuláře a osobně nového zaměstnance s jeho tutorem seznámí. Nadřízený sám může také plnit funkci tutora. V této fázi se také nadřízený domluví s novým zaměstnancem na termínu vyhodnocení adaptačního procesu a domluvený termín dopíše do formuláře. „Je vhodné, aby byl termín vyhodnocení realizován cca 1-2 týdny před ukončením zkušební doby.“<sup>49</sup>

ŠKODA



## PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

### ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI

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

Obrázek 1: Základní údaje o zaměstnanci <sup>50</sup>

- **Seznámení se se společností Škoda Auto a.s.**

Nový zaměstnanec se v rámci adaptačního plánu účastní nástupního školení, jehož obsahem je především základní informace o společnosti Škoda Auto a.s., BOZP, Kolektivní smlouva, prohlídka závodu apod. V rámci druhé části se nový zaměstnanec účastní praxe na výrobní lince. „Termín je vhodné domluvit ještě před nástupem zaměstnance s tím, že praxe na výrobní lince musí být realizována do 6 měsíců od nástupu zaměstnance do společnosti.“<sup>51</sup> V této fázi také nadřízený informuje nového zaměstnance o tom, kde nalezne všechny dostupné interní materiály a domluví se na termínech, do kdy si je nový zaměstnanec prostuduje. V případě jakýchkoliv dotazů ohledně interních dokumentů se

<sup>49</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 2/4.

<sup>50</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s.– Formulář Plán adaptace. Str. 1/2.

<sup>51</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 2/4.

nový zaměstnanec obrací na svého tutora, nebo na jinou k tomuto účelu nominovanou osobu.

### SEZNÁMENÍ SE ŠKODA AUTO\*\*

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

**Obrázek 2: Seznámení se Škoda Auto** <sup>52</sup>

- **Seznámení se s odbornou oblastí**

Ve třetí části adaptačního plánu se nový zaměstnanec účastní tzv. skupinového adaptačního programu. „Jedná se o organizované setkání všech nových zaměstnanců se zástupci jednotlivých odborných útvarů v rámci oblasti či útvaru s cílem seznámit zaměstnance se základními procesy a zodpovědnostmi v rámci oblasti. Skupinový adaptační program zajišťuje standard předávaných informací všem novým zaměstnancům a umožňuje zasíťování zaměstnanců. Je-li v dané oblasti případně útvaru realizován skupinový adaptační program, domluví se přímý nadřízený s příslušným business partnerem o termínu konání a účasti nového zaměstnance.“<sup>53</sup> Termín tohoto skupinového adaptačního programu napíše nadřízený do formuláře.

<sup>52</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Formulář Plán adaptace. Str. 1/2.

<sup>53</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s.– Plán adaptace. Str. 2/4.

„Přímý nadřízený má možnost definovat zaměstnanci další témata, se kterými by se měl nový zaměstnanec v dané odborné oblasti případně v útvaru seznámit. V případě, že skupinový adaptační program není odbornou oblastí organizován, je vhodné zaměstnanci definovat mj. základní témata charakteristická pro danou oblast či útvar. Přímý nadřízený se též může se zaměstnancem domluvit na dalších rozvojových opatřeních, které má nový zaměstnanec absolvovat během 3 měsíců. Veškerá definovaná témata a opatření je vhodné termínovat a uvést kontaktní osobu, na kterou se má zaměstnanec obrátit. Splnění daného opatření stvrdí podpisem příslušná kontaktní osoba.“<sup>54</sup>

### SEZNÁMENÍ S ODBORNOU OBLASTÍ

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

Obrázek 3: Seznámení s odbornou oblastí<sup>55</sup>

- **Seznámení se s pracovištěm**

„Během úvodního rozhovoru projde přímý nadřízený s novým zaměstnancem předem stanovená témata související bezprostředně s konkrétním pracovištěm a nominuje kontaktní osoby, které s jednotlivými tématy nového zaměstnance podrobně seznámí. Zde je opět vhodné využít role tutora, který může většinu témat zaměstnanci představit. Cílem je, aby zaměstnanec získal v co nejkratší době všechny potřebné informace související s jeho působením na pracovišti. Seznámení s jednotlivými tématy potvrzuje kontaktní osoba svým podpisem... Po sestavení Plánu zapracování nového zaměstnance zapíše přímý nadřízený

<sup>54</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s.– Plán adaptace. Str. 2/4.

<sup>55</sup> Interní materiál Škoda Auto – Formulář Plán adaptace a.s. Str 1/2.

datum do předem připraveného řádku a spolu se zaměstnancem (případně i tutorem, je-li rozhovoru přítomen) podepíše doplněný plán adaptace.“<sup>56</sup>

ŠKODA



### SEZNÁMENÍ S PRACOVIŠTĚM

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

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

Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Tutor

Obrázek 4: Seznámení s pracovištěm<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 2/4.

<sup>57</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Formulář Plán adaptace. Str. 2/2.

- **Hodnocení**

- 

Hodnocení adaptačního plánu probíhá formou rozhovoru, a to jeden až dva týdny před koncem zkušební doby nového zaměstnance. Rozhovor trvá ideálně po dobu šedesáti minut. „Cílem rozhovoru je zhodnotit zkušební dobu a na základě rozhovorů, pozorování, plnění plánu adaptace a komunikace s tutorem rozhodnout, zda je zaměstnanec na danou pozici vhodný.“<sup>58</sup>

Obsahem rozhovoru je zhodnocení výsledků adaptace a rozhodnutí o pokračování pracovního poměru, doplnění Matice kvalifikačních požadavků a zpětná vazba na pracovní výkon společně s přiznáním osobního ohodnocení. Vhodné je domluvit se následně se zaměstnancem na dalším termínu schůzky a navázat tak na pravidelné hodnocení jeho výkonu. Vyhodnocení adaptačního plánu podepíše nadřízený i adaptující se zaměstnanec a originál plánu zašle nadřízený na personální oddělení.

#### **HODNOCENÍ – před ukončení zkušební doby**

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

**Hodnocení proběhlo dne:** .....

**Podpisy:**

Přímý nadřízený	Zaměstnanec

**Obrázek 5: Hodnocení – před ukončením zkušební doby<sup>59</sup>**

Pokud se nadřízený na základě vyhodnocení adaptačního plánu rozhodne, že zaměstnanci nebude jeho pracovní poměr prodloužen, přizve k tomuto hodnotícímu rozhovoru zaměstnance personálního oddělení.

<sup>58</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace. Str. 3/4.

<sup>59</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Formulář Plán adaptace. Str. 2/2.



#### 7.2.4 Průběžný pohovor

Není doporučeno se spoléhat jen na úvodní a hodnotící rozhovor, ale je vhodné provést s novým zaměstnancem v průběhu prvních tří měsíců minimálně ještě jeden rozhovor. „Cílem tohoto rozhovoru je zjistit, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a plnění pracovních úkolů, oznámit, zda je přímý nadřízený spokojen s jeho pracovním chováním a odpovědět další otázky, nejasnosti či nedorozumění týkající se výkonu, pozice i plnění vzájemných očekávání.“<sup>60</sup>

Doporučuje se tento rozhovor realizovat po deseti týdnech nového zaměstnance v zaměstnání. Je důležité zaměstnance dopředu informovat o tom, že tento rozhovor proběhne a naznačit mu, co bude jeho předmětem – tedy vlastní reflexe, představy a očekávání. Nadřízený by se na tento rozhovor měl připravit – komunikace s tutorem, pozorování zaměstnance apod.

V rámci tohoto rozhovoru mohou zaznít tyto otázky:<sup>61</sup>

- „Jak se Vám tu líbí?
- Co byste k optimálnímu výkonu potřeboval? Informace/kontakty...
- Je četnost setkání s tutorem dostatečná?
- Slyšel jsem, že se s kolegy příliš nestýkáte...neptáte se... je něco, co Vám v tom brání?
- S čím se Vám pracuje dobře a s čím naopak?
- Při práci na...jste měl trochu potíže s termínem. V čem to bylo?
- Popište mi Váš pohled na spolupráci s ostatními kolegy?
- Jak se splnilo Vaše očekávání o pracovní náplni, kolektivu, pracovním prostředí?
- Myslím, že byste se měl soustředit na...
- Chci Vám říct, že zatím jsme spokojeni a záleží už jen na zvládnutí Vašeho projektu.
- Bohužel musím přiznat, že některá naše očekávání jsou zatím nenaplněna, jde především o ...věřím, že to společně zvládneme.“

---

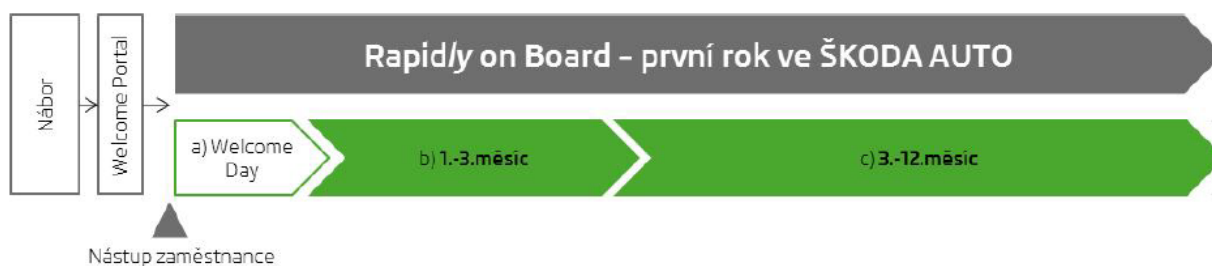
<sup>60</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace, Str. 4/4.

<sup>61</sup> Tamtéž.

### 7.3 Program Rapidly on Board

Vedle adaptačního procesu funguje ve firmě program Rapidly on Board, který je určen novým zaměstnancům a je zaměřený na jejich další rozvoj po dobu jejich prvního roku ve společnosti Škoda Auto a.s. „Jedná se o nadstavbu adaptačního procesu pro usnadnění vstupu zaměstnance do firmy. Nástup nového zaměstnance je nejen silným momentem v jeho osobním životě, ale zároveň je rozhodující pro další rozvoj jeho i týmové výkonnosti. Společným cílem je tedy brzké a kvalitní zapracování nového zaměstnance tak, aby se do týmu a jeho činností mohl zařadit co nejdříve a zároveň se ve své nové roli cítil komfortně.“<sup>62</sup>

Tento program je zaměřený pro nové zaměstnance na technicko – hospodářských a manažerských pozicích. Řízená adaptace je nejintenzivnější v prvních třech měsících nového zaměstnance v zaměstnání.



Obrázek 6: Rapidly on Board – první rok ve Škoda Auto a.s.<sup>63</sup>

„Pro nové zaměstnance bývá obtížné vstřebat najednou velké množství různých informací. Program Rapidly on Board vznikl se záměrem systematicky popsat a připravit takový svazek opatření, která novým kolegům vedle odborného zaškolení pro výkon práce pomohou získat i informace z různých oblastí firmy, přiblíží firemní kulturu a umožní vytvářet si síť kontaktů napříč celou firmou.“<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Nástupní program. Str. 3/22.

<sup>63</sup> Tamtéž.

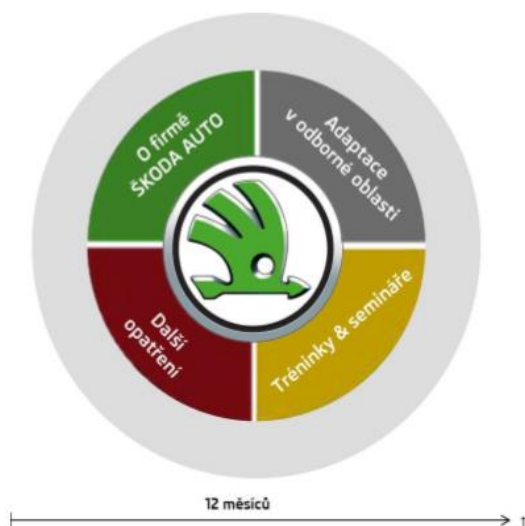
<sup>64</sup> Tamtéž.

Cílem tohoto nástupného programu je: <sup>65</sup>

- Zvýšení motivace a nadšení pro ŠKODA AUTO
- Systematické, rychlé a kvalitní zapracování
- Podpora zasíťování v novém prostředí
- Zvýšení vlastní i firemní efektivity a kvality

Model programu Rapidly on Board je rozdělen do čtyř oblastí: <sup>66</sup>

- **Firma ŠKODA AUTO** – představení hlavních oblastí firmy, bližší seznámení s oblastí technického vývoje, výroby a prodejní sítě, základní principy firmy, kultura firmy.
- **Odborná oblast** – aktivity pro stabilizaci zaměstnance a jeho potřebné výsledky, plán adaptace na pracovišti.
- **Trénink a semináře** – rozvojová opatření pro prohlubování dovedností a znalostí.
- **Povinná a další opatření** – kurzy, které jsou povinné pro všechny zaměstnance, a aktivity spojené s individuálním rozvojovým plánem.



**Obrázek 7: Model programu Rapidly on Board<sup>67</sup>**

<sup>65</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Nástupní program. Str. 3/22.

<sup>66</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. – Nástupní program. Str.4/22.

<sup>67</sup> Tamtéž.

Zaměstnanci si řídí proces programu sami a sami se přihlašují na jednotlivé semináře, školení apod. K tomu, aby věděli, co je pro jejich pracovní pozici doporučeno a co nikoliv mají k dispozici tzv. matici Rapidly on the board., jejíž ukázka je přiložena v příloze bakalářské práce.

## 7.4 New team member checklist

K efektivní adaptaci nového zaměstnance ve společnosti Škoda Auto napomáhá také tzv. New team member checklist. Jehož vzor pro THC pracovníky je součástí příloh této bakalářské práce. Tento check list je rozdělený do několika skupin, dle toho, kdo má na starosti zajištění daných aktivit. Check list také na časové ose ukazuje, kdy mají být tyto aktivity splněny. Check list zaručuje, že nebude na nic zapomenuto a vše bude včas zajištěno tak, aby adaptace nového zaměstnance proběhla co nejlépe. Při takovém postupu má nový zaměstnanec pocit, že si ho nový zaměstnavatel váží a že je na pracovišti očekáván.

Útvar zajišťuje své aktivity ještě před nástupem nového zaměstnance do zaměstnání. Jedná se především o takové záležitosti jako je příprava pracovního místa, zajištění mobilního telefonu a počítače, zřízení potřebných vstupů apod.

Aktivita	týdny	-3	-2	-1	+1	+2	+3	Poznámka	Splněno
<b>Zajišťuje: ÚTVAR</b>									
(01) Vstupy/vjezdy: [9067] Zřízení/změna/zrušení přístupu do zón a areálů společnosti.		█						Povinné	<input type="checkbox"/>
(02) Služební platební karta: e-mail na <a href="mailto:treasury@skoda-auto.cz">treasury@skoda-auto.cz</a>		█						Dle funkčního místa	<input type="checkbox"/>
(03) Mobilní telefon/gismo: [9025] Přidělení/změna mobilního telefonu nebo SIM.		█						Povinné/volitelné	<input type="checkbox"/>
(04) Příprava pracoviště: vstupní klíče, stůl, židle		█						Povinné	<input type="checkbox"/>
(05) PC: [9502] Žádost o přidělení, zapůjčení, vrácení HW		█						Povinné	<input type="checkbox"/>
(06) Přístupy do centrálních systémů: GEKO v oddělení		█						Povinné	<input type="checkbox"/>
(07) Welcome package pro zaměstnance		█						Povinné	<input type="checkbox"/>
(08) Aktualizace rozdělovníků, organizace grémií a teamweb					█			Volitelné	<input type="checkbox"/>

Obrázek 8: New team member checklist – útvar<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - New team member checklist.

Aktivity vedoucího pracovníka se soustřeďují především na den nástupu nového zaměstnance a postupuje dle stanoveného plánu( Obrázek 9).

Zajišťuje: VEDOUCÍ / ZAMĚSTNANEC	
(01) Úvodní setkání s novým zaměstnancem	Povinné <input type="checkbox"/>
(02) Plán adaptace: <a href="#">Plan_adaptace_noveho_zamestnance_D_v02.pdf</a>	Povinné <input type="checkbox"/>
(03) Plán osobního rozvoje: viz: online management vedoucí	Povinné <input type="checkbox"/>
(04) BOZP: úvodní proškolení do zápisníku BOZP	Povinné <input type="checkbox"/>
(05) Představení popisu práce funkčního místa	Povinné <input type="checkbox"/>
(06) Školení požární ochrany	Povinné <input type="checkbox"/>
(07) Představení spolupracovníkům	Povinné <input type="checkbox"/>
(08) Oprávnění k zastupování: <a href="#">Žádost o udělení oprávnění k zastupování</a>	Dle funkčního místa <input type="checkbox"/>
(09) Jazyková příprava: k projednání s vedoucím	Volitelné <input type="checkbox"/>
Zajišťuje: VEDOUCÍ	
(01) Aktualizace pořadače vedoucího: <a href="#">Pořadač vedoucího OJ</a>	Povinné <input type="checkbox"/>

Obrázek 9: New team member checklist – vedoucí<sup>69</sup>

Personální oddělení zajišťuje především pracovní smlouvu a administraci dat zaměstnance v HR systému společnosti Škoda Auto a.s. To jsou záležitosti, které se zajišťují před prvním pracovním dnem nového zaměstnance (časová osa dle Obrázek 10).

Zajišťuje: PERSONALISTIKA	
(01) Vyhотовení pracovní smlouvy	Povinné <input type="checkbox"/>
(02) Administrace dat zaměstnance v HR systému společnosti	Povinné <input type="checkbox"/>
(03) Organizace Welcome day a výrobní praxe	Povinné <input type="checkbox"/>

Obrázek 10: New team member checklist – personalistika<sup>70</sup>

Jsou aktivity, které si nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu zajišťuje sám a díky checklistu přesně vidí, co a kdy má zařídit. Jedná se především o přihlášení na povinná školení apod. Na všechny tyto aktivity má zaměstnanec dostatek času, jelikož probíhá v řádu týdnů po nástupu. (časová osa dle Obrázek 11).

<sup>69</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - New team member checklist.

<sup>70</sup> Tamtéž.

Zajišťuje: ZAMĚSTNANEC	
(01) Místo výkonu práce: [9020] Změna kontaktních údajů zaměstnance.	Povinné <input type="checkbox"/>
(02) Povinná školení: e-learning – LMS eDoceo	Povinné <input type="checkbox"/>
(03) POD normy: <a href="#">Moje POD</a>	Povinné <input type="checkbox"/>
(04) Podpis v aplikaci MS Outlook: corporate.identity@skoda-auto.cz	Povinné <input type="checkbox"/>
(05) Služební vůz a karty k vozu: Zadost_o_sluzebni_vozidlo.docx	Dle funkčního místa <input type="checkbox"/>
(06) Daňové prohlášení, výplaty na účet: osobně, mzdová ústárna	Volitelné <input type="checkbox"/>
(07) Vzdálený přístup: osobně, budova V1, místnost 011 (p. Ladman)	Volitelné <input type="checkbox"/>
(08) Aktivace PKI čip: osobně, budova V1, místnost 011 (p. Ladman)	Volitelné <input type="checkbox"/>
(09) Instalace Skype for business: [9302] Objednávka IT služeb/služby.	Volitelné <input type="checkbox"/>
(10) Nastavení elektronické výplatnice: aplikace můj portál	Volitelné <input type="checkbox"/>

Obrázek 11: New team member checklist – zaměstnanec<sup>71</sup>

Jsou aktivity, které se zajišťují zcela automaticky. Jedná se především o uživatelský účet, přístup na internet, do příslušných složek, zřízení e-mailu apod. Vše se zřizuje nejpozději v den nástupu nového zaměstnance do společnosti (časová osa dle obrázek 12).

Zajišťuje: AUTOMATICKY	
(01) Uživatelský účet: přístupové jméno a heslo	Povinné <input type="checkbox"/>
(02) E-mail client:	Povinné <input type="checkbox"/>
(03) Disk G: přístup na složku oddělení	Povinné <input type="checkbox"/>
(04) Pravidla pro skupiny:	Povinné <input type="checkbox"/>
(05) Projektové a aplikační složky na disku G	Povinné <input type="checkbox"/>
(06) Přístupy do jiných složek	Povinné <input type="checkbox"/>
(07) Přístup na internet	Povinné <input type="checkbox"/>

Obrázek 12: New team member checklist –

<sup>71</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - New team member checklist.

## 7.5 Check list pro zaměstnance

Nový zaměstnanec dostane do rukou také svůj check list, který je trochu odlišný od New team member checklistu, se kterým pracuje vedoucí pracovník. Check list pro zaměstnance je stejně jako pro vedoucího rozdělen do skupin. Formulář jako takový je součástí přílohy bakalářské práce.

Zaměstnavatel Škoda Auto a.s. pro své nové zaměstnance organizuje celou řadu aktivit, které velmi důkladně seznámí nového zaměstnance se společností, jejíž součástí se stává.

O firmě ŠKODA AUTO		
<u>Welcome Day</u>	Povinné	Povinné
Výrobní praxe	Povinné	Doporučené
Úvodní školení pro manažery	x	Povinné
<u>PEPin/ PEP &amp; Inovace (2-30-101)</u>	Povinné	Doporučené
<u>Touch of ČESANA – Pool probandů (2-30-104)</u>	Povinné	Doporučené
ŠKODA Brand (2-30-102)	Povinné	Doporučené
Expozice ŠKODA Muzeum	Doporučené	Doporučené
Exkurze do ŠKODA <u>Aftersales (2-30-103)</u>	Doporučené	Doporučené

Obrázek 13: Check list pro zaměstnance – O firmě Škoda Auto a.s.<sup>72</sup>

Společnost Škoda Auto a.s. klade velká důraz na vzdělávání zaměstnanců, proto jsou také součástí adaptačního procesu různé tréninky a semináře.

Tréninky a semináře		
Pracovní a sociální právo (2-11-008)	x	Doporučené
Vedení rozhovoru se zaměstnancem (2-21-910)	x	Doporučené
<u>Lean Office (Štíhlá administrativa) (LT-10) *</u>	Doporučené	Doporučené
Principy a metody štíhlého podniku (LT-01) *	Doporučené	Doporučené
Metody štíhlého podniku pro <u>mngmt (LT-13)</u>	x	Povinné
Kaskáda KVP - školení managementu	x	Doporučené
Účast na workshopu Kaskády KVP	x	Povinné
Jazykové kurzy	Doporučené	Doporučené

Obrázek 14: Check list pro zaměstnance – Tréninky a semináře<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Check list pro zaměstnance.

<sup>73</sup> Tamtéž.

Snad jednou z klíčových oblastí adaptačního procesu je adaptace v odborné oblasti, právě odbornost je klíčová pro kvalitu a výkonnost zaměstnance. Jak vidíme i společnost Škoda Auto využívá mentoring, v tomto případě systém patronace.

<b>Adaptace v odborné oblasti</b>		
Plán adaptace nového zaměstnance	Povinné	Doporučené
Úvodní rozhovor s nadřízeným	Povinné	Povinné
Systém patronace	Povinné	Doporučené
Monitorovací rozhovor	Povinné	Povinné
Hodnotící rozhovor	Povinné	Povinné
Adaptační program v odborné oblasti	Povinné	Doporučené
Koncernový <u>Welcome Day</u>	Doporučené	Doporučené

**Obrázek 15: Check list pro zaměstnance – Adaptace v odborné oblasti<sup>74</sup>**

Zajímavé jsou v rámci adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s. i další kurzy. Jedná se především o nejrůznější e-kurzy. V tomto směru drží společnost krok s moderní dobou a využívá tohoto moderního nástroje pracovní adaptace.

<b>Další kurzy</b>		
BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Povinné	Povinné
Pravidla IT (e-Kurz)	Povinné	Povinné
Protikorupční jednání (e-kurzy: školení +test)	Povinné	Povinné
Etický kodex (e-Kurz)	Povinné	Povinné
QMS – Systém řízení kvality (e-kurz)	Povinné	Povinné
EMS – Systém environmentálního řízení (e-kurz)	Povinné	Povinné
Bezpečnost práce pro MK, OMK (e-kurz)	x	Povinné
<u>Pož.ochrana</u> pro vedoucí pracovníky (1-09-031)	x	Povinné
Štíhlý podnik (e-kurz)	Doporučené	Doporučené
Řidiči služebních vozidel (e-kurz)	Doporučené	Doporučené

**Obrázek 16: Check list pro zaměstnance – Další kurzy<sup>75</sup>**

<sup>74</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Check list pro zaměstnance.

<sup>75</sup> Tamtéž.



Do formuláře si zaměstnanec zapisuje, zda je na danou aktivitu přihlášený a datum, kdy aktivitu absolvoval. Zodpovědnost za přihlašování si nese zaměstnanec sám. K dispozici je zaměstnanci kontaktní partner, který zodpoví případně dotazy. Přihlašování na jednotlivé aktivity probíhá většinou elektronicky přes Katalog vzdělávacích akcí a aplikací na zaměstnaneckém portále. Zaměstnanec vyplní elektronickou přihlášku a ta se automaticky odešle vedoucímu pracovníkovi ke schválení. Stav přihlášky pak zaměstnanec může sledovat v záložce Moje žádosti. Zpravidla tři týdny před konáním chodí účastníkům pozvánka.

Mnoho aktivit probíhá formou e-learningu. Ve společnosti Škoda Auto a.s. probíhá e-learning formou systému LMS eDoceo, do kterého se mohou zaměstnanci přihlásit kdykoliv a odkudkoliv, tedy i z domova.

## **7.6 Rozhovory se zaměstnanci**

I po skončení adaptačního procesu se s pracovníkem nadále pracuje na jeho dalším rozvoji. Doporučuje se, aby vedoucí pracovník realizoval se svými zaměstnanci nejen úvodní, průběžný a hodnotící pohovor, ale aby se se svými zaměstnanci scházel u pohovoru nadále alespoň jednou za rok. Tyto rozhovory jsou navíc základem pro stanovení dílčích úkolů a na základě jejich splnění určení osobního výkonnostního bonusu.

Cílem těchto pravidelných ročních rozhovoru je:<sup>76</sup>

- vyhodnocení plnění cílů předchozího roku,
- hodnocení výkonu zaměstnance,
- plánování dalšího rozvoje zaměstnance,
- sjednání cílů na příští rok,
- plánování následníků a mobility.

---

<sup>76</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ. Str. 1/5.

Vedoucí se na tento rozhovor musí připravit a interní dokument Návod k vedení MAG\_CZ mu radí, jak v této přípravě postupovat:<sup>77</sup>

- Projít si před rozhovorem formulář sjednání cílů pro uplynulý rok a plnění těchto cílů zhodnotit.
- Ohodnotit výkon zaměstnance za uplynulý rok – připravit si indikátory a konkrétní příklady.
- Zvážit doporučení pro další rok.
- Zvážit odborné a osobní cíle pro daného zaměstnance na další rok.
- Připravit si dokumenty – cílová dohoda předchozího roku, formulář hodnocení výkonu, formulář s výsledky Rozhovoru se zaměstnancem a formulář na sjednání cílů pro příští rok.
- 

## 7.7 Hodnocení

Tabulka níže uvádí systém vyhodnocení plnění cílů ve společnosti Škoda Auto a.s.

**Tabulka 5: Hodnocení cílů v %<sup>78</sup>**

<b>HODNOCENÍ CÍLŮ V %</b>	
<b>115% – 120%</b>	značně překročeny a jejich plnění je nadprůměrné
<b>105% – 114%</b>	překročeny a odlišují se od průměru
<b>95% – 104%</b>	zcela splněny
<b>85% – 94%</b>	nebyly zcela splněny a jejich plnění je podprůměrné
<b>≤ 84%</b>	byly jen částečně splněny a jejich plnění vyžaduje zlepšení

<sup>77</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ. Str. 1/5.

<sup>78</sup> Tamtéž.

Obrázek 17 viz níže ukazuje podobu formuláře pro vyhodnocení plnění cílů z předchozího roku. Formulář bere v potaz termín, faktor důležitosti, stupeň plnění a dosažení cíle. Formulář je velmi šikovně udělaný tak, aby hodnocení bylo pro vedoucího co nejjednodušší a zároveň, aby bylo spravedlivé pro všechny. U konkrétních bodů chytře volí vedoucí práce míru splnění a na konci tak získává hodnocení celkového výkonu.

Obrázek 17: Vyhodnocení plnění cílů z předchozího roku<sup>79</sup>



**ŠKODA**

### VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ CÍLŮ Z PŘEDCHOZÍHO ROKU

#### Cílová dohoda pro rok 2018

#### Zielvereinbarung für das Jahr 2018

Jméno/Name: Jan Mustermann OJ/OE: GXY

115 - 120	Z1
105 - 114	Z2+
95 - 104	Z2
85 - 94	Z2-
5 - 84	Z3

	Měř. veličina/ Messgröße	Termín/ Termin	Faktor důležitosti/ Gewichtungs- faktor	Vyhodnocení cílů/ Zielbeurteilung	
				Stupeň plnění/ Erfüllungsgrad	Dosažení cíle/ Zielerreichung
<b>Odborné cíle/Fachliche Ziele</b>					
ŠKODA KPIs	X	31.12.2018	0,20	105,7%	21,14%
Objective 1	Y	31.12.2018	0,13	109,8%	14,27%
Objective 2	X	31.12.2018	0,08	100%	8,00%
Objective 3	X	31.12.2018	0,07	90%	6,30%
Objective 4	Z	31.3.2018	0,18	90%	16,20%
Fachliches/Projektziel 1	Y	31.8.2018	0,07	100%	7,00%
Fachliches/Projektziel 2	X	31.12.2018	0,05	120%	6,00%
Fachliches/Projektziel 3	Y	31.8.2018	0,07	120%	8,40%
Fachliches/Projektziel 4	X	31.12.2018	0,05	110%	5,50%
			0,00	0%	0,00%
<b>Osobní cíle/Persönliche Ziele</b>					
Persönliches Ziel	JA/NEIN	31.12.2018	0,10	100%	10,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			Σ	1,00	
5.2.2018			<b>Dosažení cílů celkem/ Zielerreichung gesamt</b>		<b>102,81%</b>
Datum/Datum	Nadřízený/Vorgesetzte/r	Zaměstnanec/Mitarbeiter/-in			

<sup>79</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ. Str. 1/5.

Na stejném principu funguje také formulář pro hodnocení výkonu. Který však nepracuje s procenty, ale vedoucí ohodnotí zaměstnance stupněm jakým splňuje jednotlivá kritéria.

**Obrázek 18: Hodnocení výkonu z předchozího roku<sup>80</sup>**

<b>Hodnocení výkonu za rok 2018</b> <b>Leistungsbeurteilung für das Jahr 2018</b> <b>Jméno/Name: Jan Mustermann</b> <b>OJ/OE: GXY</b>		značně převyšuje požadavky/Übertrifft die Anforderungen erheblich	převyšuje požadavky/Übertrifft die Anforderungen	splňuje požadavky v plném rozsahu/Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang	splňuje požadavky s deficitem/Erfüllt die Anforderungen weitgehend	vyžaduje zlepšení/verbesserungsbedürftig
		L1	L2+	L2	L2-	L3
<b>1. Odborný výkon/ Fachliche Leistung</b>	1.1 Kvalita práce/Arbeitsqualität	X				
	1.2 Expertní a metodické znalosti/ Experten- und Methodenwissen		X			
	1.3 Orientace na procesy/Prozessorientierung	X				
	1.4 Řešení problémů/Problemlöseverhalten	X				
	1.5 Další rozvoj a předávání znalostí/ Weiterentwicklung und Weitergabe von Wissen		X			
<b>2. Spolupráce a vedení/ Zusammenarbeit und Führung</b>	2.1 Spolupráce/Kooperationsverhalten	X				
	2.2 Komunikace/Kommunikationsverhalten			X		
	2.3 Přesvědčivost a prosazování/ Überzeugen und Durchsetzen		X			
	2.4 Vedení spolupracovníků/Mitarbeiterführung		X			
<b>3. Podnikatelské myšlení a jednání/ Unternehmerisches Denken und Handeln</b>	3.1 Orientace na zákazníka/Kundenorientierung	X				
	3.2 Ekonomické jednání/ Wirtschaftlich effizientes Handeln	X				
	3.3 Iniciativa/Engagement und Eigeninitiative	X				
	3.4 Zodpovědnost a integrita/Verantwortung und Integrität		X			
<b>Výkon celkem/Leistung gesamt</b>		<b>L1</b>				

<sup>80</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ. Str. 1/5.

Tabulka 6 viz níže představuje systém hodnocení výkonu.

**Tabulka 6: Hodnocení výkonu<sup>81</sup>**

<b>HODNOCENÍ VÝKONU</b>	
<b><i>L1</i></b>	značně překročeny a jejich plnění je nadprůměrné
<b><i>L2+</i></b>	překročeny a odlišují se od průměru
<b><i>L2</i></b>	v plném rozsahu splněny a odrážejí dobrý výkon
<b><i>L2-</i></b>	splněny s deficitem a jedná se o podprůměrný výkon
<b><i>L3</i></b>	splněny jen částečně a jedná se o výkon vyžadující zlepšení

Návod doporučuje, aby si vedoucí pracovník vedl pro každého svého zaměstnance složku, do které bude ukládat tyto formuláře, aby s nimi mohl dále pracovat. Díky tomu bude mít přesný přehled o průběhu adaptace každého zaměstnance a jeho dalším vývoji. Formuláře jsou opatřené podpisy vedoucího zaměstnance i samotného zaměstnance tak, aby nemohlo dojít k jakémukoliv rozporu o výsledku hodnocení.

---

<sup>81</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ. Str. 3/5.

Součástí hodnocení je také stanovení úkolů a cílů pro další období, ke kterému slouží formulář viz níže.

**Obrázek 19: Sjednání cílů na příští rok<sup>82</sup>**

### SJEDNÁNÍ CÍLŮ NA PŘÍŠTÍ ROK

**Cílová dohoda pro rok 2019**  
**Zielvereinbarung für das Jahr 2019**

Odborné cíle/ Fachliche Ziele	Měř. veličina/ Messgröße	Termin/ Termin	Faktor důležitosti/ Gewichtungs- faktor	Vyhodnocení cílů/ Zielbeurteilung											
				Stupeň plnění/ Erfüllungsgrad	Dosažení cíle/ Zielerreichung										
<table border="1"> <tr> <td>115 - 120</td> <td>Z1</td> </tr> <tr> <td>105 - 114</td> <td>Z2+</td> </tr> <tr> <td>95 - 104</td> <td>Z2</td> </tr> <tr> <td>85 - 94</td> <td>Z2-</td> </tr> <tr> <td>&lt; 84</td> <td>Z3</td> </tr> </table>						115 - 120	Z1	105 - 114	Z2+	95 - 104	Z2	85 - 94	Z2-	< 84	Z3
115 - 120	Z1														
105 - 114	Z2+														
95 - 104	Z2														
85 - 94	Z2-														
< 84	Z3														
<b>Jméno/Name:</b> <u>Jan Mustermann</u> <b>OJ/OE:</b> <u>GXY</u>															
<b>Odborné cíle/Fachliche Ziele</b>															
KPI	X	31.12.2019	0,20	0%	0,00%										
Objective 1	} <b>Orientierung</b>	Y	31.12.2019	0,10	0%	0,00%									
Objective 2		X	31.12.2019	0,10	0%	0,00%									
Objective 3		Z	31.3.2019	0,10	0%	0,00%									
Fachliches Ziel 1	X	31.12.2019	0,10	0%	0,00%										
Fachliches Ziel 2	Z	31.3.2019	0,10	0%	0,00%										
Fachliches Ziel 3	Y	31.8.2019	0,10	0%	0,00%										
Fachliches Ziel 4	Y	31.12.2019	0,10	0%	0,00%										
			0,00	0%	0,00%										
			0,00	0%	0,00%										
<b>Osobní cíle/Persönliche Ziele</b>															
Persönliches Ziel 1	X	31.12.2019	0,05	0%	0,00%										
Persönliches Ziel 2	Z	31.12.2019	0,05	0%	0,00%										
			0,00	0%	0,00%										
			<b>Σ</b>	<b>1,00</b>											
15.1.2019			<b>Dosažení cílů celkem/ Zielerreichung gesamt</b>		<b>0,00%</b>										
Datum/Datum	Nadřízený/Vorgesetzte/r	Zaměstnanec/Mitarbeiter/-in													

<sup>82</sup> Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ. Str. 4/5.

## 8 ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU VE ŠKODA AUTO A.S.

Na základě analýzy adaptačního procesu nových pracovníků ve společnosti Škoda Auto a.s. se tato společnost zcela právem pyšní tím, že patří mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice. Za spokojeností jejích zaměstnanců bezpochyby stojí také kvalitní adaptační proces

Hodnocení bylo provedeno na základě teoretické části bakalářské práce a srovnání této teorie s praxí ve společnosti Škoda Auto a.s. Na první pohled je zřejmé, že společnost Škoda Auto a.s. má svůj adaptační proces zaměstnanců velmi kvalitně zpracovaný.

Jednotlivé fáze a kroky jsou efektivním a kvalitním způsobem zpracované formou interních dokumentů, které zaručují, že všechny subjekty a objekty adaptačního procesu budou v adaptačním procesu postupovat stejně a tak, jak společnost nařizuje. Jednotlivé manuály a formuláře jsou velmi jednoduše a jednoznačně sestaveny, aby byly srozumitelné všem. Manuály vhodně vedou všechny zainteresované do adaptačního procesu v jednotlivých krocích.

Adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s. se účastní všechny subjekty – personální oddělení, nadřízení pracovníci, vedoucí pracovníci, mentoři. Cílem těchto subjektů je co nejkvalitnější adaptace pracovníků ve stanoveném období. V žádném případě by se neměla opomíjet sociální adaptace, která v největší míře leží na samotném mentorovi a je tedy rozhodující jakým způsobem se mentor této role ujme. Rozhodně bych doporučil s tímto v adaptačním plánu počítat a řešit to například společným obědem s novým zaměstnancem či dle možností krátkým teambuildingem, kde by měl možnost nový pracovník se svými spolupracovníky lépe a rychleji seznámit.

Adaptační proces ve společnosti Škoda Auto a.s. probíhá velmi dobře ve všech oblastech. Novým zaměstnancům je představována společnost jako taková, jednotlivé útvary i konkrétní pracovní místa. Navíc díky programu Rapidly on Board mají noví zaměstnanci možnost poznat společnost ještě ze širšího pohledu či seznámit se s útvary napříč celou společností.

Společnost Škoda Auto a.s. velmi dobře pracuje s časovým plánem adaptačního procesu. Interní materiál New team member checklist jednoznačně říká, kdy má být která aktivita splněna a kdo je za splnění dané aktivity zodpovědný. Což zaručuje plynulý průběh procesu. To, že je vše, co nový zaměstnanec potřebuje, v den jeho nástupu připraveno, působí na nového zaměstnance dobrým dojmem a má tak pocit, že je na pracovišti očekáván a vítán.

Společnost Škoda Auto a.s. velmi efektivně využívá všech nástrojů pracovní adaptace, jako jsou informační brožury (balíček pro nové zaměstnance ve společnosti Škoda Auto a.s.), adaptační plán, rozhovor (úvodní, kontrolní, hodnotící), mentoring, školení (např. BOZP), e-learning a další. Společnost Škoda Auto a.s. dbá na pracovní adaptaci ve všech oblastech a velmi šikovně pracuje s časovým rozvržením.

Společnost Škoda Auto má velmi kvalitně zpracovaný systém hodnocení, a to formou manuálu a formuláře. Manuál opět vede nadřízeného a mentora tak, aby hodnocení bylo maximálně spravedlivé, odpovídající a efektivní. Jako zlepšení bych navrhl hodnotící formulář i pro adaptující se zaměstnance, aby společnost měla na adaptační proces i pohled z druhé strany.

Adaptační proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je hodnocen celkově za velmi kvalitní a efektivní.



## 8.1 SWOT analýza

Jednou z možností jak také zhodnotit adaptační proces je SWOT analýza. Na základě zmapování adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s. byly stanoveny silné a slabé stránky adaptačního procesu spolu s příležitostmi a hrozbami.

Tabulka 7: SWOT analýza<sup>83</sup>

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"><li>- Propracovaný a fungující adaptační plán</li><li>- Fungující pozice mentora</li><li>- Fungující zpětné vazby</li><li>- Potřebný čas na adaptaci</li><li>- Stabilita zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptace do velkých kolektivů</li><li>- Příliš mnoho informací v celém procesu</li><li>- Vysoké nároky na kvalifikaci</li><li>- Vysoké nároky na schopnosti a dovednosti zaměstnance</li></ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dostatečný počet zájemců o práci ve firmě</li><li>- Dobré jméno společnosti</li><li>- Motivace zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stres</li><li>- Obava ze zvládnutí adaptace</li><li>- Pracovní konkurence v regionu</li></ul>

Mezi silné stránky adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s. patří jednoznačně kvalitně propracovaný adaptační plán, který je nezbytným základem a od něhož se odvíjí vše ostatní. Zdůraznit je také třeba fungující pozice mentora, zpětná vazba prostřednictvím hodnotících pohovorů. V neposlední řadě je třeba vyzdvihnout dobu na adaptaci, která je pro kvalitní adaptaci rozhodující.

---

<sup>83</sup> Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi slabé stránky adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s. může patřit skutečnost, že se noví pracovníci začleňují do větších kolektivů a z tohoto důvodu může být problematická sociální adaptace. Noví zaměstnanci jsou seznámeni se společností jako takovou, s konkrétním pracovním místem a vykonávanou činností ale chybí zde prostor na seznámení se s konkrétním pracovním kolektivem. Kolektiv na pracovišti je velmi důležitý faktor, který má vliv na to, jak jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni. V adaptačním procesu by se měl klást větší důraz na sociální adaptaci s novými kolegy.

Jako negativní se může jevit také opravdu rozsáhlé spektrum informací, které noví zaměstnanci během adaptačního procesu musí pojmout. Je to zcela individuální, ale pro některé pracovníky může být těchto informací přemíra. Na druhou stranu je nutné zmínit, že tyto informace noví pracovníci dostanou v tištěné podobě nebo jsou dostupné v elektronické podobě na interních webových stránkách a mohou tak do nich kdykoli nahlédnout.

Dalším důležitým bodem, který můžeme zahrnout do slabých stránek adaptačního procesu společnosti Škoda Auto a.s. je fakt, že společnost klade na nové zaměstnance velmi vysoké nároky. A to jak na kvalifikaci, tak na schopnosti a dovednosti. Vyhovění těmto nárokům se posuzuje dle hodnotících formulářů, které mnohdy mohou působit odstrašujícím dojmem. V novém zaměstnanci mohou tato hodnocení vyvolávat stres a obavy zda požadované úkoly zvládne. Může být zklamán, pokud hodnocení nebylo takové, jaké si představoval, obzvlášť v případě, že udělal, co bylo v jeho silách, aby podával nejlepší výkony. Tato hodnocení mohou v zaměstnanci vyvolávat frustraci, která může být základním prvkem pro rozhodnutí společnost opustit ještě v průběhu adaptace.

Mezi příležitosti zaručeně patří dostatečný zájem o práci ve společnosti Škoda Auto a.s., který je zaručený především dobrým jménem společnosti. Současně jsou noví zaměstnanci dostatečně motivováni výhodami, které společnost Škoda Auto a.s. nabízí. Dobré jméno firmě vytváří právě spokojení zaměstnanci, kteří svého zaměstnavatele doporučují dalším.

Hrozbou adaptačního procesu může být stres nových zaměstnanců z úkolů a požadavků, které jsou na ně v průběhu adaptace kladeny a plynou ze zapracování se na nové pracovního místo a obav z celkového zvládnutí adaptačního procesu.

Neméně důležitou hrozbou může být také pracovní konkurence v regionu, kdy si potenciální zájemci o práci mohou vybrat jinou firmu v regionu, která má na zaměstnance menší nároky.

Je nutné tedy, aby společnost neustále na adaptačním procesu pracovala, aby sledovala vývoj v této oblasti a hledala stále cesty, jednak jak tento proces zdokonalit a za druhé jak proces zpříjemnit a tak svým novým zaměstnancům v jejich začátky maximál maximálně ulehčili.

## ZÁVĚR

Adaptační proces nových zaměstnanců je velmi aktuální a důležité téma, kterému by měli zaměstnavatelé věnovat velkou pozornost. Pokud chce být zaměstnavatel úspěšný a konkurence schopný je nezbytné, aby o své zaměstnance pečoval, a to od samého začátku, tedy aby měl zavedený efektivní adaptační proces nových zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na teorii adaptačního procesu. Byl podrobně definován pojem pracovní adaptace a rovněž tak adaptace sociální, která je neméně důležitá, protože vztahy na pracovišti bývají nezdědka příčinou odchodu ze zaměstnání. Představeny byly cíle a také celkový smysl adaptačního procesu a následně také jednotlivé subjekty, objekty a oblasti pracovní adaptace. Rozebrány byly také nástroje, které se při adaptačních procesech nejčastěji využívají. V závěru teoretické části bylo představeno hodnocení adaptačních procesů a vytyčeny kritické momenty.

Praktická část bakalářské práce představila společnost Škoda Auto a.s. jako takovou a následně se zabývala podrobnou analýzou adaptačního procesu nových pracovníků v této společnosti a následně byl tento proces na základě poznatků z teoretické práce zhodnocen. Závěr praktické části přinesl SWOT analýzu adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s.

Celkově je adaptační proces ve společnosti Škoda Auto a.s. bakalářskou prací hodnocen jako velmi kvalitní a efektivní, což má bezesporu velký podíl na to, že je společnost Škoda Auto a.s. řazena mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice. Adaptační proces ve společnosti Škoda Auto a.s. je řízen interními manuály, které přesně vedou jednotlivé objekty a subjekty adaptace v jednotlivých krocích. Adaptačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s. se účastní jak personální oddělení, nadřízený a vedoucí pracovník, tak také tzv. mentor, který pomáhá novému zaměstnanci nejen s adaptací sociální.

Bakalářská práce doporučila věnovat sociální adaptaci ve společnosti Škoda Auto a.s. větší pozornost, protože sociální adaptace je stejně důležitá jako adaptace pracovní. Bakalářská práce navrhuje například společný oběd kolegů s novým zaměstnancem v den jeho nástupu, nebo v začátcích adaptačního procesu krátký teambuilding. Tyto aktivity rozhodně napomůžou k lepší sociální adaptaci. Adaptace ve společnosti probíhá velmi efektivně ve všech oblastech a díky programu Rapidly on Board mohou dokonce noví zaměstnanci na společnost nahlédnout ještě ze širší perspektivy. Adaptační plán je navíc se společností Škoda Auto a.s. opravdu dobře

rozpracován formou New team member checklist, který jednoznačně říká, kdy má být která aktivita splněna a kdo je za splnění dané aktivity zodpovědný.

Bakalářská práce pozitivně zhodnotila také používané nástroje adaptačního procesu, mezi které patří ty klasické jako rozhovor, mentoring, školení, ale i ty novější mezi které patří zaměstnanecké brožury (zaměstnanecký balíček ve společnosti Škoda Auto a.s.), adaptační plány a elearning.

V závěru hodnocení bylo bakalářkou prací navrženo, aby byl adaptační proces ve společnosti Škoda Auto a.s. doplněný hodnotícím formulářem pro adaptované zaměstnance, kteří by v závěru adaptačního procesu celý proces zhodnotili a dali tak zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, zda skutečně adaptační procesy ve společnosti probíhají tak, jak předepisují interní manuály.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M..2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* :10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 8071750107.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.2008. *Jak vést lidi a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8
- [4] BRANHAM, L.2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-8
- [5] BUCHÁČKOVÁ, P. 2003. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4
- [7]HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-X
- [8] Interní materiál Škoda Auto a.s. – Plán adaptace.
- [9] Interní materiál Škoda Auto a.s.– Formulář Plán adaptace.
- [10] Interní materiál Škoda Auto a.s. – Nástupní program
- [11] Interní materiál Škoda Auto a.s. - Návod k vedení MAG\_CZ.
- [12] KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3
- [13] NAKONEČNÝ, M. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7. ISBN 80-200-0592-7
- [14]ŠTIKAR, Jiří. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [15] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6
- [16] URBAN, J. 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6
- [17] VÁGNEROVÁ, M. 2008. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-414-4
- [18] ZOUNEK, J.2009. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita.

### Seznam použitých internetových zdrojů

- [1]Adaptace. Slovník cizích slov [online]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/adaptace>.
- [2]Historie Škoda. [Http://www.skoda-auto.cz/](http://www.skoda-auto.cz/) [online]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>.
- [3]Výroční zpráva Škoda AUTO 2018. *Skoda-auto* [online]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescom/alv1/a286e9a4-99a5-4ddb-a9d4-11324efb9e0b/skoda-annual-report-2018.65ecf93d7e9d1cb9b539a670706cd2b1.pdf>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam obrázků.

Obrázek 1: <b>Základní údaje o zaměstnanci</b> .....	37
Obrázek 2: <b>Seznámení se Škoda Auto</b> .....	38
Obrázek 3: <b>Seznámení s odbornou oblastí</b> .....	39
Obrázek 4: <b>Seznámení s pracovištěm</b> .....	40
Obrázek 5: <b>Hodnocení – před ukončením zkušební doby</b> .....	41
Obrázek 6: <b>Rapidly on Board – první rok ve Škoda Auto a.s.</b> .....	43
Obrázek 7: <b>Model programu Rapidly on Board</b> .....	44
Obrázek 8: <b>New team member checklist – útvar</b> .....	45
Obrázek 9: <b>New team member checklist – vedoucí</b> .....	46
Obrázek 10: <b>New team member checklist – personalistika</b> .....	46
Obrázek 11: <b>New team member checklist – zaměstnanec</b> .....	47
Obrázek 12: <b>New team member checklist</b> .....	47
Obrázek 13: <b>Check list pro zaměstnance – O firmě Škoda Auto a.s.</b> .....	48
Obrázek 14: <b>Check list pro zaměstnance – Tréninky a semináře</b> .....	48
Obrázek 15: <b>Check list pro zaměstnance – Adaptace v odborné oblasti</b> .....	49
Obrázek 16: <b>Check list pro zaměstnance – Další kurzy</b> .....	49
Obrázek 17: <b>Vyhodnocení plnění cílů z předchozího roku</b> .....	52
Obrázek 18: <b>Hodnocení výkonu z předchozího roku</b> .....	53
Obrázek 19: <b>Sjednání cílů na příští rok</b> .....	55

## Seznam tabulek

Tabulka 1: <b>Hlavní nástroje adaptačního procesu</b> .....	24
Tabulka 2: <b>Celopodniková adaptace zaměstnanců</b> .....	27
Tabulka 3: <b>Adaptace na pracovním útvaru a místě</b> .....	28
Tabulka 4: <b>Nejčastější chyby při adaptačním procesu</b> .....	33
Tabulka 5: <b>Hodnocení cílů</b> .....	51
Tabulka 6: <b>Hodnocení výkonu</b> .....	54
Tabulka 7: <b>SWOT analýza</b> .....	58



## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Formulář Plán adaptace (část 1).....</b>	<b>I.</b>
<b>Příloha B – Formulář Plán adaptace (část 2).....</b>	<b>II.</b>
<b>Příloha B – New Team Member Checklist.....</b>	<b>III.</b>
<b>Příloha C – Check list pro zaměstnance.....</b>	<b>IV.</b>

## PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

### ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI

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

### SEZNÁMENÍ SE ŠKODA AUTO\*\*

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

### SEZNÁMENÍ S ODBORNOU OBLASTÍ

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

## Příloha D – Formulář Plán adaptace (část 2)

### SEZNÁMENÍ S PRACOVIŠTĚM

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

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

Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Tutor

### + HODNOCENÍ – před ukončení zkušební doby

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

Hodnocení proběhlo dne: ..... Podpisy:

Přímý nadřízený	Zaměstnanec

# Nástup nového zaměstnance

PILOT

## New Team Member Checklist (THZ)

Aktivita	týdny	-3	-2	-1	+1	+2	+3	Poznámka	Splněno
<b>Zajišťuje: ÚTVAR</b>									
(01) Vstupy/vjezdy: [9067] Zřízení/změna/zrušení přístupu do zón a areálů společnosti.								Povinné	<input type="checkbox"/>
(02) Služební platební karta: e-mail na <a href="mailto:treasury@skode-auto.cz">treasury@skode-auto.cz</a>								Dle funkčního místa	<input type="checkbox"/>
(03) Mobilní telefon/gismo: [9025] Přidělení/změna mobilního telefonu nebo SIM.								Povinné/volitelné	<input type="checkbox"/>
(04) Příprava pracoviště: vstupní klíče, stůl, židle								Povinné	<input type="checkbox"/>
(05) PC: [9502] Žádost o přidělení, zapůjčení, vrácení HW								Povinné	<input type="checkbox"/>
(06) Přístupy do centrálních systémů: GEKO v oddělení								Povinné	<input type="checkbox"/>
(07) Welcome package pro zaměstnance								Povinné	<input type="checkbox"/>
(08) Aktualizace rozdělovníků, organizace grémii a teamweb								Volitelné	<input type="checkbox"/>
<b>Zajišťuje: VEDOUCÍ / ZAMĚSTNANEC</b>									
(01) Úvodní setkání s novým zaměstnancem								Povinné	<input type="checkbox"/>
(02) Plán adaptace: <a href="#">Plan_adaptace_noveho_zamestnance_D_v02.pdf</a>								Povinné	<input type="checkbox"/>
(03) Plán osobního rozvoje: viz online management vedoucí								Povinné	<input type="checkbox"/>
(04) BOZP: Úvodní proškolení do zápisníku BOZP								Povinné	<input type="checkbox"/>
(05) Představení popisu práce funkčního místa								Povinné	<input type="checkbox"/>
(06) Školení požární ochrany								Povinné	<input type="checkbox"/>
(07) Představení spolupracovníkům								Povinné	<input type="checkbox"/>
(08) Oprávnění k zastupování: Žádat o udělení oprávnění k zastupování								Dle funkčního místa	<input type="checkbox"/>
(09) Jazyková příprava: k jednání s vedoucími								Volitelné	<input type="checkbox"/>
<b>Zajišťuje: VEDOUCÍ</b>									
(01) Aktualizace pořadače vedoucího: <a href="#">Pořadač_vedoucího_OJ</a>								Povinné	<input type="checkbox"/>
<b>Zajišťuje: PERSONALISTIKA</b>									
(01) Vyhodnocení pracovní smlouvy								Povinné	<input type="checkbox"/>
(02) Administrace dat zaměstnance v HR systému společnosti								Povinné	<input type="checkbox"/>
(03) Organizace Welcome day a výrobní praxe								Povinné	<input type="checkbox"/>
<b>Zajišťuje: ZAMĚSTNANEC</b>									
(01) Místo výkonu práce: [9020] Změna kontaktních údajů zaměstnance.								Povinné	<input type="checkbox"/>
(02) Povinná školení: e-learning - LMS eDoceo								Povinné	<input type="checkbox"/>
(03) POD normy: <a href="#">Mojě POD</a>								Povinné	<input type="checkbox"/>
(04) Podpis v aplikaci MS Outlook: <a href="mailto:corporate.identity@skode-auto.cz">corporate.identity@skode-auto.cz</a>								Povinné	<input type="checkbox"/>
(05) Služební vůz a karty k vozu: <a href="#">Zadost_o_sluzebni_vozidlo.docx</a>								Dle funkčního místa	<input type="checkbox"/>
(06) Daňové prohlášení, výplaty na účet: osobně, mzdová účtárna								Volitelné	<input type="checkbox"/>
(07) Vzdálený přístup: osobně, budova V1, místnost 011 (p. Ladman)								Volitelné	<input type="checkbox"/>
(08) Aktivace PKI čip: osobně, budova V1, místnost 011 (p. Ladman)								Volitelné	<input type="checkbox"/>
(09) Instalace Skype for business: [9302] Objednávka IT služeb/služby.								Volitelné	<input type="checkbox"/>
(10) Nastavení elektronické výplatnice: aplikace můj portál								Volitelné	<input type="checkbox"/>
<b>Zajišťuje: AUTOMATICKY</b>									
(01) Uživatelský účet: přístupové jméno a heslo								Povinné	<input type="checkbox"/>
(02) E-mail client:								Povinné	<input type="checkbox"/>
(03) Disk G: přístup na složku oddělení								Povinné	<input type="checkbox"/>
(04) Pravidla pro skupiny:								Povinné	<input type="checkbox"/>
(05) Projektové a aplikační složky na disku G								Povinné	<input type="checkbox"/>
(06) Přístupy do jiných složek								Povinné	<input type="checkbox"/>
(07) Přístup na internet								Povinné	<input type="checkbox"/>

## Příloha C – Check list pro zaměstnance

		THZ	manažer
<b>O firmě ŠKODA AUTO</b>			
	Welcome Day	●	●
	Výrobní praxe (platný MP.1.202)	●	●
	Úvodní školení pro manažery	-	●
	PEPIn/ PEP & Inovace	●	▲
	Touch of ČESANA – Pool probandů	●	▲
	ŠKODA Brand	●	▲
	Expozice ŠKODA Muzeum	▲	▲
	Exkurze do ŠKODA AUTO Parts Center	▲	▲
<b>Adaptace v odborné oblasti</b>			
	Úvodní rozhovor s nadřízeným	●	●
	Plán adaptace nového zaměstnance	●	▲
	System patronace	●	▲
	Monitorovací rozhovor	●	●
	Hodnotící rozhovor	●	●
	Adaptační program v odborné oblasti	●	▲
	Koncernový Welcome Day	▲	▲
<b>Tréningy a semináře</b>			
	Pracovní a sociální právo (pro manažery)	-	▲
	MAG/ Vedení rozhovoru se zaměstnancem	-	▲
	Lean Office (Štíhlá administrativa) *	▲	▲
	Principy a metody štíhlého podniku *	▲	▲
	Principy a metody štíhlého podniku pro management	-	●
	Kaskáda KVP - školení managementu	-	▲
	Účast na workshopu Kaskády KVP	-	●
	Jazykové kurzy	▲	▲
<b>Další kurzy</b>			
	BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	●	●
	Pravidla IT (e-Kurz)	●	●
	Etický kodex (e-Kurz)	●	●
	Protikorupční jednání (e-kurz: školení závěrečný test)	●	●
	QMS - Systém řízení kvality	●	●
	EMS – Systém environmentálního řízení	●	●
	Bezpečnost práce pro vedoucí pracovníky	-	●
	Požární ochrana pro ved. pracovníky (prezenční kurz)	-	●
	Štíhlý podnik (e-kurz)	▲	▲
	Řidičí služebních vozidel (e-kurz)	▲	▲
	Produktové e-kurzy (Octavia, Rapid, CNG, Superf FL atd.)	▲	▲
	Historie ŠKODA AUTO (e-kurz) <i>připravujeme</i>	▲	▲

● povinné ▲ doporučené

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Luboš Vostrý**

**Obor: Manažerská studia**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Adaptační proces a jeho využívání v praxi při zapracování nového zaměstnance do výrobního procesu**

**Rok: 2019**

**Počet stran textu bez příloh: 52**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 18**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.**