

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Adaptační program pro nové zaměstnance

Tat'ána GRACIKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 8. 12. 2017

Ráda bych poděkovala všem, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Děkuji zejména mé vedoucí Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a také za její ochotu. Dále bych chtěla poděkovat kolegovi ze společnosti ŠKODA AUTO Bc. Viktorovi Fiedlerovi, který mi poskytl řadu cenných informací a podkladů pro praktickou část mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Řízení lidských zdrojů v organizaci.....	10
1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Cíle a význam řízení lidských zdrojů.....	11
1.3 Vývojové etapy řízení lidských zdrojů.....	13
1.4 Řízení lidských zdrojů ve 21. století.....	15
1.5 Řízení lidských zdrojů v praxi.....	16
1.5.1 Subjekty řízení lidských zdrojů.....	17
2 Adaptační proces.....	18
2.1 Charakteristika adaptačního procesu.....	18
2.2 Pojem adaptace.....	18
2.2.1 Druhy adaptace zaměstnance v organizaci.....	20
2.3 Cíl adaptačního procesu.....	21
2.4 Subjekty a objekty adaptačního procesu.....	22
2.5 Individuální adaptační program.....	24
2.5.1 Zpětná vazba – rozhovory se zaměstnancem.....	24
2.5.2 Garant/ Mentor.....	25
2.5.3 Příručky, manuály.....	25
2.6 Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance.....	27
2.7 Úskalí adaptačního procesu.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
3 ŠKODA AUTO.....	29
3.1 Charakteristika společnosti.....	29
3.2 Aktuální stav procesu adaptace THZ ve společnosti.....	31

3.2.1	Zodpovědnost za Adaptační proces	31
3.2.2	Nástroje adaptačního procesu ve ŠKODA AUTO.....	32
3.2.3	Rozfázování Adaptačního procesu	34
4	Empirické šetření	36
4.1	Vymezení cíle a předmětu výzkumu.....	36
4.2	Respondenti	36
4.3	Sběr dat.....	36
4.4	Struktura dotazníku	37
4.5	Vyhodnocení a interpretace dat	37
4.6	Vlastní návrh řešení či aplikace.....	49
4.6.1	Návrh na řešení 1 – Nová samostatná pracovní pozice MENTOR ...	49
4.6.2	Návrh na řešení 2 – Aplikace ŠKODA-KNOW.....	50
4.6.3	Návrh na řešení 3 – Elektronický ADAPTAČNÍ PLÁN PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE (externí nástup)	52
	Závěr	56
	Seznam literatury	58
	Seznam obrázků a tabulek.....	61
	Seznam obrázků	61
	Seznam tabulek	61
	Seznam příloh	62

Seznam použitých zkratk a symbolů

Fed	Federální rezervní systém
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation (veřejnoprávní korporace pro pojišťování vkladů)
HR	Human Resources
MGMT	Management
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
THZ	Technickohospodářští zaměstnanci
USA	Spojené Státy Americké
VB	Velká Británie
VW	Volkswagen

Úvod

Práce je cenným výrobním faktorem každé organizace, stejně jako půda a kapitál. Kvalitní zaměstnanci jsou pak základem jejího úspěšného fungování a generování zisku. Toto si začaly firmy uvědomovat již před sto lety a proto na počátku 20. století vznikaly první kantýny pro zaměstnance, čímž byly položeny základy personální práce.

Od té doby se však mnohé změnilo, jelikož roste tlak na zvyšování efektivity práce a výkonnosti zaměstnanců a společnosti mezi sebou soupeří o kvalitní pracovní sílu. HR se tedy stalo nedílnou součástí všech větších firem. Jejich práce se dnes skládá z množství činností, které mají mimo jiné za úkol tyto zaměstnance v organizaci udržet. Z tohoto důvodu je nedílnou součástí činnosti HR tzv. péče o personál, do které patří i tvorba a kontrola využívání adaptačního programu pro nové zaměstnance.

Proč adaptační program? Aby si organizace zaměstnance udržela, je potřeba jim věnovat pozornost od samého počátku jejich zaměstnání. Právě z tohoto důvodu se v mnoha organizacích uplatňuje adaptační program, s jehož pomocí by měly být uspokojeny veškeré potřeby nového zaměstnance týkající se jeho bezproblémového nástupu. Hlavním účelem adaptačního programu je adaptace zaměstnance na nové pozici a snížení stresu zaměstnance z nového prostředí a z množství informací, kterými by jinak mohl být zahlcen, za což organizace na oplátku získá kvalitně zapracovaného zaměstnance, který v ní bude chtít pracovat. Tohoto však lze dosáhnout pouze za předpokladu, že bude adaptační program správně sestaven.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou adaptačního procesu. Téma bylo vybráno především z toho důvodu, že mne provází celou mou praxí ve společnosti ŠKODA AUTO, kterou vykonávám na personálním oddělení. Při psaní této práce mohu tedy využít všech svých zkušeností, které jsem nabyla za dobu práce v tomto útvaru.

Teoretická část práce je koncipována do dvou hlavních kapitol. Pro uvedení čtenáře do této problematiky je první oddíl teoretické části věnován tématu Řízení lidských zdrojů v organizaci. Okrajově je v této části zmíněný útvar charakterizován, popsán jeho význam a cíle. Dále jsou zde popsány nejdůležitější historické milníky a také

charakteristika fungování tohoto útvaru v praxi. Ve druhé kapitole je již věnována pozornost samotnému adaptačnímu programu. Nejdříve je zde vystižena podstata adaptačního procesu a pojmu adaptace. Následuje formulace cíle adaptačního procesu a popis hlavních aktérů této problematiky, mezi které patří nejen pracovníci v adaptačním procesu, ale také jejich nadřízení pracovníci a kolegové. Individuálnímu adaptačnímu programu jako takovému se věnuje další podkapitola a jednotlivým nástrojům adaptačního programu její podkapitoly. Z nástrojů adaptačního programu jsou v této části charakterizovány zpětnovazební rozhovory, post garanta/ mentora a příručky a manuály. Poslední dvě podkapitoly tohoto oddílu teoretické části se věnují fázím adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a úskalím adaptačního procesu, kde je možné se dozvědět, čemu se při jeho tvorbě vyvarovat.

Praktická část je zaměřena na adaptační program ve společnosti ŠKODA AUTO. Nejdříve je zmíněná organizace charakterizována, dále následuje popis adaptačního procesu v praxi a hlavním úsekem této části je dotazníkové šetření zaměřené na účinnost dosavadního adaptačního procesu v této organizaci.

Hlavním cílem této práce je zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO. Dílčím cílem je vyzkoumat, jak vnímají stávající adaptační proces v této společnosti její technickohospodářští zaměstnanci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Tato kapitola je zaměřena na problematiku organizační jednotky řízení lidských zdrojů, jak v praxi, tak v teorii. Jsou zde popsány cíle a význam řízení lidských zdrojů a také to, co vše závisí na personální práci. Jedna z podkapitol se věnuje historii tohoto odvětví, která sahá do počátku dvacátého století. V neposlední řadě se tato kapitola věnuje řízení lidských zdrojů v praxi, jsou zde popsány pododdělení a jednotlivé subjekty řízení lidských zdrojů.

1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů může být formulován několika různými definicemi. V praxi je termín řízení lidských zdrojů shodný také s termíny personální práce, personální administrativa, či personalistika, v teorii je však nutné tyto termíny rozlišovat. Lze říci, že označení personální práce a personalistika jsou používány pouze v obecné rovině, kdežto personální administrativa a řízení lidských zdrojů jsou aplikovány ve většině případů k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce (Koubek, 1996, str. 15)

Řízení lidských zdrojů je jedna z částí řízení podniku, která se zabývá především získáváním nových zaměstnanců, jejich formováním, využíváním, fungováním, organizováním a také propojováním jejich činností, výsledky jejich práce, jejich pracovními schopnostmi a pracovním chováním. Dále vztahem zaměstnance k vykonávané práci, podniku a také spolupracovníkům. V neposlední řadě zde patří osobní uspokojení z vykonávané práce daného zaměstnance a jeho personální a sociální rozvoj (Koubek, 2009, str. 13)

1.2 Cíle a význam řízení lidských zdrojů

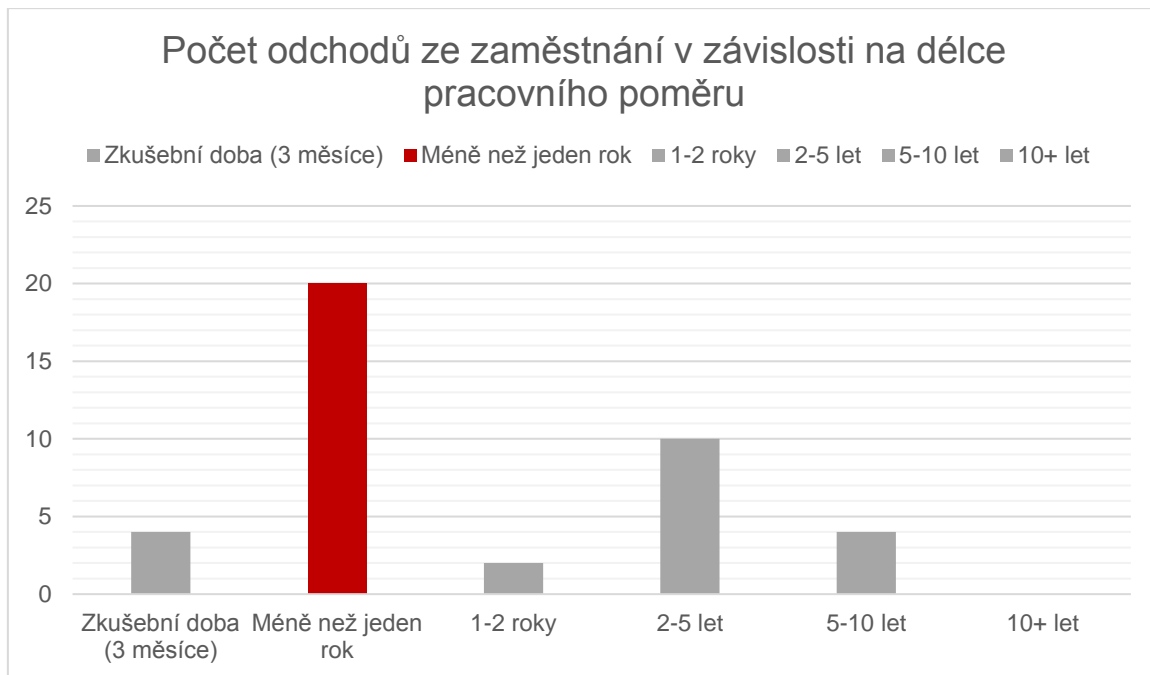
Řízení lidských zdrojů, HR, či lidské zdroje je část podniku, která se v dnešní době stává jednou z nejdůležitějších, jelikož lidský kapitál¹ je dnes považován za jeden z hnacích prvků hospodářství. Důvodem je, že surovinové zdroje v mnoha zemích budou, či již jsou, zcela vyčerpány. Tato situace již dnes platí například v Japonsku, které trpí nedostatkem přírodních surovin, avšak přesto má jednu z největších světových ekonomik², čemuž dopomohly především investice do lidského kapitálu a rozvoj vzdělanosti a díky těmto skutečnostem má Japonsko jedny z nejvzdělanějších pracovníků s dobrým tréninkem. Podle Hübelové (PhDr. Dana Hübelová, 2013, str. 75) si můžeme důkaz závislosti ekonomického růstu na lidském kapitálu představit i na zemědělství, ve kterém došlo v průběhu času také k posunu z hlediska důležitosti vzdělání. Dříve nebylo vzdělání v tradičních zemědělských společnostech důležité, jelikož potřebné vědomosti byly předávány z pokolení na pokolení. S rozvíjející se technologií však musejí zemědělci zvládat složitější techniku či nové metody šlechtění. Aby si tedy dnešní farmáři zachovali konkurenceschopnost, je důležité, aby vynaložili síly na vzdělání.

Aby si organizace udržely co nejvíce kvalitního lidského kapitálu, je důležité se o něj starat, k čemuž dopomáhá řízení lidských zdrojů. Bez zaměstnanců³ a jejich znalostí, schopností, dovedností, nápadů a iniciativy, by dnešní společnosti jen těžko zůstaly konkurenceschopné a tudíž je potřeba věnovat jim dostatečnou pozornost. Aby zaměstnanec v organizaci setrval, je třeba věnovat se mu od samého začátku. Z grafu na další straně je patrné, že počet odchodů zaměstnanců ze zaměstnání je v prvním roce statisticky nejvyšší.

¹ Definice dle OECD - *znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti, jež zjednodušují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot a blahobytu* nebo také *spojení vrozeného talentu a schopností jednotlivců s dovednostmi a vzděláním, které získají studiem a školením, přičemž někde se sem zařazuje i zdraví* (OECD, 2001)

² 3. největší světová ekonomika po USA a Číně – data z knoema.com

³ Zaměstnanci a pracovníci – v této práci používané jako synonyma – lidé pracující v určité firmě bez ohledu na typ jejich pracovního poměru

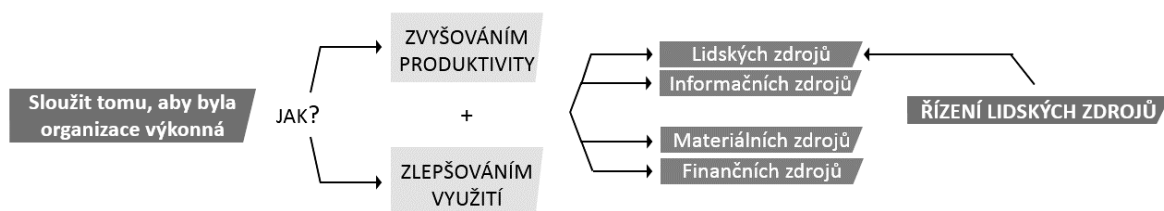


Zdroj: Upraveno podle webové stránky Toningrové (2016)

Obr. 1 - Počet odchodů v závislosti na délce pracovního poměru - nejmenovaná výrobní firma (2014)

Dle Armstronga a Taylora (2015, str. 48) patří mezi cíle řízení lidských zdrojů pět hlavních myšlenek:

- Podpora dosahování strategických cílů organizace pomocí vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace
- Rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- Přiliv talentovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků
- Usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a udržování důvěry mezi managementem a zaměstnanci organizace
- Podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí



Zdroj: Upraveno podle Koubka (2009, str. 17)

Obr. 2 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Lze říci, že řízení lidských zdrojů je nejdůležitějším nástrojem pro zvyšování výkonu zaměstnanců. Jaké má dopady řízení lidských zdrojů na výkon organizace, se dá podrobně vysvětlit pomocí tzv. teorie očekávání, která zní:

„Teorie očekávání představuje možné východisko pro vysvětlení podstaty vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. Přestože se týká především motivace, zabývá se také vztahem mezi motivací a výkonem, kdy dosažení vysokého individuálního výkonu vyžaduje vysokou motivaci a navíc potřebné schopnosti a odpovídající roli, stejně jako pochopení této role. A to už je jen krůček k určení postupů v řízení lidských zdrojů, které zajistí potřebné schopnosti (např. pečlivý výběr nebo systematické vzdělávání), vysokou motivaci (např. zapojení zaměstnanců nebo odměňování v závislosti na výkonu) a odpovídající roli, stejně jako pochopení této role (např. vytváření pracovních míst nebo soustavná komunikace a poskytování zpětné vazby).“ (Guest, 1997, cit. podle Armstrong, a další, 2015, str. 102)

Na personální práci závisí konkurenceschopnost podniku a v případě, že je této oblasti řízení věnována dostatečná pozornost, mohou být výsledkem lepší hospodářské výsledky. Hlavním významem řízení lidských zdrojů je tedy zvyšování výkonnosti podniku, neboli hospodářských výsledků a to zvyšováním produktivity práce, čehož lze docílit zlepšováním využití pracovních sil a pracovních schopností zaměstnanců. Díky této snaze selepší přístup zaměstnanců k práci a bude následovat zlepšení využití kapitálu, materiálu, energie i informací. Personální práce má vysoký podíl i na vytváření zdravých mezilidských a ostatních pracovních vztahů napříč organizací, stejně jako pozitivního přístupu zaměstnanců k organizaci, jelikož i tyto záležitosti se promítají do výkonnosti organizace (Koubek, 2009, str. 40-42).

1.3 Vývojové etapy řízení lidských zdrojů

Armstrong (2000) popsal ve své publikaci vývojové etapy řízení lidských zdrojů následujícím způsobem. Počátky personální práce sahají až do roku 1915, kdy byly pro zaměstnance zřizovány kantýny. Tyto činnosti mají souhrnné

pojmenování péče o zaměstnance⁴. Ve třicátých letech 20. století byla k péči o zaměstnance přidána tzv. personální administrativa, jejímž úkolem bylo získávání nových pracovníků, následně jejich základní výcvik a evidence.

Na personální administrativu navazovalo personální řízení – ve čtyřicátých a padesátých letech 20. století se jednalo o fázi rozvoje, kdy byla poskytována celá řada personálních služeb. K získávání a evidenci zaměstnanců byl přidán odborný výcvik a také výcvik mistrů. Vznikla nová pozice s názvem manažer osazenstva (či pracovní síly), na které bylo hlavní náplní práce činnosti týkající se péče o zaměstnance. Činnost těchto zaměstnanců však byla na taktické, operativní úrovni. Co se týče personálního řízení ve fázi dospělosti, to nastalo v období šedesátých až sedmdesátých let minulého století. V této fázi byly služby z předchozích etap rozšiřovány především o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, či o systematické vzdělávání. Techniky výběru byly více propracovány, stejně jako výcvik zaměstnanců, jejich odměňování a hodnocení. Silný vliv začínali mít na organizace psychologové a sociologové, díky čemuž začaly některé organizace přecházet k uplatňování programů, které měly za úkol rozvoj organizace a obohacení práce. V této fázi také došlo k reorientaci na kolektivní a pracovní vztahy a došlo k prvnímu formálnímu vyjednávání o produktivitě. Na vedoucích pozicích podniků se stále častěji objevovali personální ředitelé a s nimi také ředitelé pro kolektivní a pracovní vztahy – měli však omezené možnosti ovlivňovat strategii organizace.

Následovala první etapa řízení lidských zdrojů, která byla v průběhu osmdesátých let převzata podnikateli, jelikož se pracovníci personalistiky museli vyrovnat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Hlavní otázkou tehdy bylo působení řízení lidských zdrojů (či personálního řízení) na konečné výsledky podniku. Mimo jiné se také rozvíjel strategický přístup k řízení lidských zdrojů tak, aby bylo řízení lidských zdrojů integrováno se strategií firmy. Personální řízení bylo také více orientováno směrem k podnikání a managementu. Značně bylo rozvinuto odměňování zaměstnanců - podle výkonu, což mělo sloužit jako hlavní motivační síla. Mimo odměňování se rozvinul i systém řízení výkonu. V osmdesátých letech docházelo k oslabování odborů, což však bylo z důvodu

⁴ První pracovníci útvaru péče o zaměstnance působili v muničních továrnách za 1. světové války

strukturálních změn. Personální ředitel měl v této etapě spíše označení společníka podnikatele, nikoliv jako odborníka z personální sféry. Druhá etapa řízení lidských zdrojů probíhala v devadesátých letech. Byla oceňována etika týmové práce, rozvíjely se „učící se organizace“⁵, pravomoci byly neustále posilovány a v neposlední řadě rostla také důležitost lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Více a více se propracovávaly přístupy k procesům, mezi které patří například řízení kultury, výkonu a odměňování a dále odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů. V důsledku recese⁶ byl však kladen důraz na štíhlejší a pružnější⁷ organizace a pojem „celoživotní zaměstnání“ začal mizet. V tomto období bylo třeba snižovat počty pracovníků či, v lepším případě, vypracovávat reengineeringové⁸ studie. Vnitřně provázaná politika a strategický přístup získávaly na významu a začal se využívat systém benchmarkingu, jelikož je klíčové dozvědět se co nejvíce informací ohledně konkurence. Personální práce zprostředkovávaná externími firmami se dostávala do popředí a také bylo častěji využíváno služeb vyhledávání pracovníků či konzultantů v oblasti vzdělávání (Armstrong, 2000, str. 47-49).

1.4 Řízení lidských zdrojů ve 21. století

V nynější době je při řízení pracovníků využíván nejčastěji termín řízení lidských zdrojů. Společnosti začaly na své pracovníky pohlížet jiným způsobem, než tomu bylo dříve. Již se nejedná o obyčejnou pracovní sílu, ale jedná se o jeden z kapitálů, který může být využit k úspěšnému podnikání a je původcem přidané hodnoty ve výrobním procesu či v poskytování služeb. I z tohoto důvodu se HR stalo jednou

⁵ Složitý proces, kde synergické učení a s ním spojená inovace hraje velmi důležitou roli a každá učící se organizace usiluje o stálé zvyšování schopnosti tvořit si vlastní budoucnost.

⁶ 1984 — 1995 — Ekonomická recese a bankovní krize v USA. Fed zachránil Continental Illinois Bank prostřednictvím FDIC. V USA upadaly spořitelny a úvěrové instituce investující do nemovitostí. Došlo k uzavření části finančních institucí. Po roce 1987 došlo ve VB k recesi na trhu nemovitostí (19. 10. 1987 – Černé pondělí na trhu cenných papírů). Počátkem 90. let došlo k bankovní krizi v Japonsku a také Skandinávské bankovní krizi (mezi lety 1990 — 1994). V neposlední řadě také událost „Černá středa“ 16. září 1992. (Bláha, 2015)

⁷ Organizace s menším počtem úrovní řízení

⁸ Radikální přepracování organizačních procesů v podniku

z nejdůležitějších částí podniku a je věnována značná energie na výběr, výcvik a průběžné vzdělávání zaměstnanců.

K potřebám, vlastnostem a rysům pracovníků je dnes přistupováno s mnohem větším respektem, než tomu bylo dříve. Jsou detekovány jejich silné a slabé stránky, díky čemuž se zaměstnanci mohou dále rozvíjet a mít pro organizace ještě větší přidanou hodnotu. Podle Armstronga (2015, str. 54-55) dnes patří mezi nejmodernější přístupy řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu a také odměňování podle výkonu. Dalším rozdílem oproti historii je, že se řízení lidských zdrojů stalo pouze tím, co společnosti vykonávají - ne filozofií, kterou se řídit, jako tomu bylo předtím. Význam řízení lidských zdrojů asi nejlépe vystihuje následující citace:

„Řízení lidských zdrojů představuje základní činnost v jakékoli organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Jeho roli není třeba radikálně obhajovat, protože řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace. Jako podstatná se přitom jeví relativní účelnost a účinnost jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v kontextu určitých podmínek ... Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí.“ (Boxall a kol., 2007 cit. podle Armstrong, a další, 2015, str. 55)

1.5 Řízení lidských zdrojů v praxi

Existence útvaru řízení lidských zdrojů v organizaci závisí na její velikosti. Jedná-li se o menší organizaci, není potřeba, aby bylo personální oddělení zřizováno – o personální záležitosti se postará nejvyšší vedoucí pracovník (např. majitel, nebo jím pověřený pracovník, který má mimo to ještě jiné povinnosti z úplně jiné oblasti).

Ve větších podnicích je však již zapotřebí zřídit samostatné oddělení, které bude mít na starosti personální záležitosti. V každém větším podniku je tudíž zřízeno personální oddělení, do kterého jsou najímáni odborní specialisté (personalisté). Zároveň však zůstává určitá část odpovědnosti za tyto záležitosti

také v rukou vedoucích pracovníků. Na méně častou práci mohou být také případně najímání specialisté z externích organizací. V závislosti na velikosti podniku může být personální oblast rozdělena na další útvary, mezi které patří například plánování, zdravotní služby a ergonomie, či personální rozvoj. (Koubek, 1996, str. 33-35)

1.5.1 Subjekty řízení lidských zdrojů

V této podkapitole jsou rozděleny role subjektů řízení lidských zdrojů na roli personalistů a roli liniových manažerů.

Role personalistů

Armstrong (2015, str. 87 - 91) rozděluje role personalistů do šesti oblastí dle následujících kritérií – zda jsou generalisté nebo specialisté⁹, na jaké úrovni pracují, jaké jsou potřeby organizace, jaký je názor vrcholového vedení na jejich přínos apod. V závislosti na těchto skutečnostech mohou být role personalistů následující: Interní konzultanti, kouči, business partneři, stratégové, agenti změny a inovátoři.

Role liniových manažerů

Dle Armstronga (2015, str. 94 - 95) je hlavní odpovědností liniových manažerů, aby byly politiky a postupy, jež byly vytvořeny personalisty, správně uplatňovány. Jejich hlavní rolí je jednání a komunikace s lidmi (v tomto případě s jejich přímými podřízenými), naslouchání jejich potřebám a problémům, oceňování jejich výsledků a podněcování k dalšímu výkonu. Hlavně díky všem těmto jejich činnostem mohou být realizovány návrhy personalistů.

Je velmi důležité, aby liniovní manažeři souhlasili s návrhy personalistů, jelikož v opačném případě by je nechtěli realizovat. Nesoulad mezi personálním útvarem a liniovými manažery by v extrémním případě mohl mít výrazné negativní dopady na úspěšnost firmy.

⁹ Generalista - Ředitel či manažer lidských zdrojů; Specialista - Vedoucí určitých specializovaných útvarů HR – např. vedoucí řízení talentů apod.

2 Adaptační proces

Následující text je zaměřen na oblast adaptačního procesu. Počátek této kapitoly je věnován charakteristice adaptačního procesu, poté je, pro uvedení do problematiky, popsán i samotný pojem adaptace. V následující podkapitole jsou představeny druhy adaptace zaměstnance z dvou různých hledisek. Následně je popsán cíl adaptačního procesu a aktéři adaptačního procesu. Další velmi důležitá podkapitola se nazývá Adaptační plán – zde je možné se dozvědět, co tento pojem znamená, jak se sestavuje a jaké jsou jeho hlavní prostředky. Předposlední podkapitola této kapitoly se věnuje jednotlivým fázím adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a závěr této kapitoly je zaměřen na chyby, kterým je třeba se vyvarovat při tvorbě a využívání adaptačního procesu.

2.1 Charakteristika adaptačního procesu

Adaptační proces zaměstnance¹⁰ lze popsat jako proces adaptace a orientace nového zaměstnance, jehož výsledkem je usnadnění přizpůsobení zaměstnance do nového firemního prostředí – tento proces by měl být zařazen ihned po příchodu na novou pozici. Díky tomuto procesu se noví pracovníci rychleji, jednodušeji a lépe začlení do týmu spolupracovníků, pracovního procesu a do firmy jako takové. (ManagementMania, 2016).

Termín nástup a adaptace nového zaměstnance je shodný s pojmem onboarding (z anglického „na palubě“). Zpravidla se v rámci adaptačního procesu připravuje tzv. adaptační plán, který zahrnuje prvotní proškolení zaměstnance, dále seznámení s ostatními odděleními, pododděleními, spolupracovníky (známé pod pojmem „kolečko“) apod. Každá organizace by měla mít adaptační proces sestaven přesně dle svých potřeb. Důležité je, aby byl tento proces sklouben s procesem nábory a vzdělávání zaměstnance.

2.2 Pojem adaptace

Pro pochopení problematiky adaptačního procesu je důležité vysvětlit samotný termín adaptace. Slovo adaptace může každý jedinec chápat jinak – tento pojem

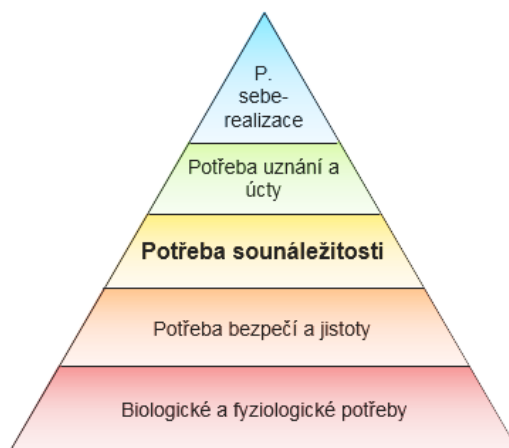
¹⁰ V této práci je termín adaptační proces shodný s pojmem onboardingový proces či onboarding

se vyskytuje v psychologii, sociologii, biologii či v umění. V této práci se však bude jednat pouze o adaptaci z hlediska sociálního a pracovního, jak je popisuje Kleibl, Dvořáková a Šubrt ve své publikaci (2001) stejně jako Bedrnová a Nový (2004). Dle Bedrnové a Nového je výklad adaptace následující:

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám... Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím... Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“ (Bedrnová, 2004, str. 341)

Pro zjednodušení lze říci, že adaptace znamená přizpůsobení jedince na nové prostředí. V tomto případě se jedná o prostředí sociální a pracovní.

Co se týče adaptace sociální, jedná se o adaptaci subjektu (nového zaměstnance) na nové sociální prostředí (noví kolegové). Pro každého jedince v určité společnosti lidí existuje jistá potřeba sounáležitosti (viz Maslowova pyramida potřeb) a není-li naplněna, není jedinec schopný podávat uspokojivé výsledky. Proto je v pracovní sféře důležité zaměřit se, mimo jiné, i na sociální adaptaci.



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 3 - Maslowova pyramida potřeb

Schéma nad tímto textem zobrazuje Maslowovu teorii potřeb. Jedná se o hierarchii lidských potřeb a definoval ji psycholog Abraham Harlold Maslow. Tato teorie tvrdí, že uspokojí-li se nižší potřeba, dominantní potřebou se stává potřeba nad ní a jedinec se poté soustředí na uspokojení této potřeby na vyšším stupni. Dle Maslowa však potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy.

K psychologickému rozvoji dochází tak, že se lidé pohybují vzhůru po této hierarchii potřeb (Armstrong, 2002, str. 163).

Pro vysvětlení pojmu pracovní adaptace bude využit výklad Bedrnové a Nového (2004, str. 342). Tvrdí, že se jedná o proces, při kterém se postupně vyrovnávají soubor osobních předpokladů jedince¹¹ a požadavky, které na něj klade jeho pracovní zařazení.

Sociální a pracovní adaptace se navzájem prolínají (Kleibl, 2001, str. 48). Nejsou-li správně zvládnuty obě tyto roviny, nelze očekávat kladný výsledek adaptačního procesu. V případě správně řízené adaptace (adaptačního procesu) se snižuje míra fluktuace, rychleji roste produktivita nových zaměstnanců a také se pěstuje dobrý vztah zaměstnance k nové práci, tomuto se však více věnuje kapitola 2.3 „Cíl adaptačního procesu“.

2.2.1 Druhy adaptace zaměstnance v organizaci

Formální x Neformální

Koubek (2009, str. 192) i Armstrong (2002, str. 409-410) rozděluje adaptaci na formální a neformální. Formální adaptací je myšlen plánovitý proces, o který se stará personální oddělení společně s přímým nadřízeným. Zde lze zařadit i adaptační proces.

Neformální adaptace probíhá přímo na pracovišti a starají se o ni spolupracovníci. I tato adaptace je velmi důležitá, jelikož při ní dochází k zařazení nového zaměstnance do kolektivu. Často bývá pro nového pracovníka důležitější právě tato neformální adaptace, než formální.

Dělení dle oblasti působení

Koubek (2009, str. 193-194) dělí adaptaci do tří oblastí, které jsou následující: *Celopodniková, útvárová a na konkrétní pracovní místo.*

¹¹ Soubor osobních předpokladů jedince = schopnosti jedince (organizační schopnost, schopnost porozumění,...)

Celopodniková adaptace se zaměřuje na obecné informace o organizaci a je pro všechny zaměstnance organizace stejná. Nezáleží tedy, zda se jedná o technickohospodářské pracovníky, dělníky či manažery.

Útvarová adaptace se týká útvaru (nebo organizační jednotky), ve kterém zaměstnanec začal pracovat. Zde jsou informace detailnější a týkají se specifík určitého útvaru v organizaci a jsou stejné pro všechny pracovníky určitého útvaru.

Adaptace na konkrétní pracovní místo se týká pouze jednoho určitého pracovního místa.

2.3 Cíl adaptačního procesu

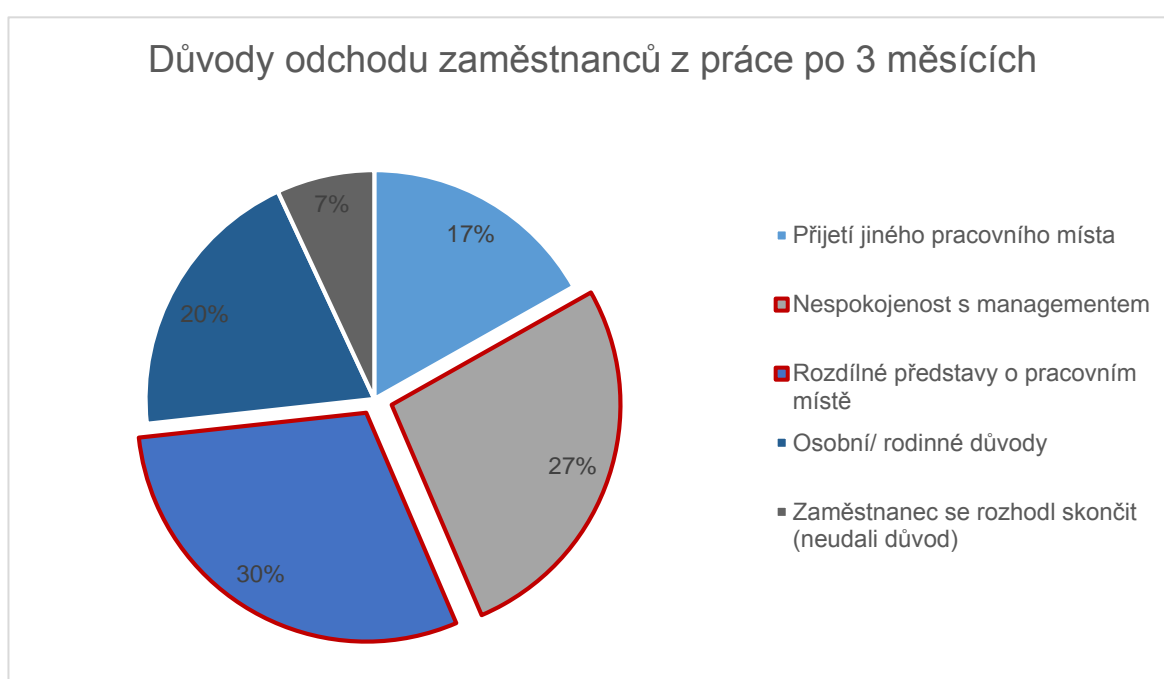
Na cíl adaptačního procesu lze pohlédnout ze dvou hledisek – z hlediska zaměstnance a z hlediska podniku. Dle Bedrnové a Nového (2004, str. 342) spočívají hlavní cíle z hlediska zaměstnance v tom, aby zaměstnanec co nejrychleji a nejlépe dokázal splnit požadavky, které jsou na něj kladeny, aby se integroval do týmu (v rámci mezilidských vztahů) a také do sociálního systému podniku a v neposlední řadě by měl získat představu o svém dalším kariérním růstu. Z hlediska podniku se pak jedná především o snižování nákladů a zvyšování efektivity práce.

V praxi je adaptační proces jedním z nejdůležitějších procesů na počátku spolupráce nového zaměstnance s organizací. Jakmile člověk nastoupí na novou pozici do neznámého prostředí, musí zpracovat spoustu informací. Každá organizace má jinou firemní kulturu, kterou nově příchozí pracovník nezná, stejně jako nezná své nové kolegy apod. Armstrong ve své publikaci tvrdí, že existují 4 cíle při uvádění nových pracovníků do organizace, kterými jsou: Překonání počáteční fáze, kdy je pracovníkovi vše neznámé a nové, rychlé vytvoření příznivého postoje a vztahu k podniku v mysli nového pracovníka (zvýšení pravděpodobnosti stabilizace pracovníka), dosažení vysoké produktivity pracovníka za relativně krátkou dobu a snížení pravděpodobnosti odchodu pracovníka (Armstrong, 2002, str. 405).

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním cílem adaptačního procesu je vypěstování vztahu zaměstnance k práci i organizaci jako takové, díky čemuž bude více motivován a jeho výkonnost bude růst rychleji, než v případě, kdy by adaptačním procesem neprošel a musel by si zjistit vše sám, čímž by na nového zaměstnance

byl vyvinut další tlak a stres. S tímto také souvisí fluktuace zaměstnanců, jelikož díky správně nastavenému adaptačnímu programu se snižuje její míra (souvisí s dobrým vztahem zaměstnance k práci). Čím je vyšší fluktuace v organizaci, tím vyšší jsou i náklady – snížení produktivity, vnitropodnikové náklady, administrativní náklady, náklady vynaložené na trénink nového zaměstnance apod.

Z následujícího grafu lze vyčíst, že největší podíl na odchodu zaměstnanců po zkušební době má nespokojenost s managementem a nepřesné informace o pracovním místě – mimo jiné i těmto skutečnostem se dá předejít při správně nastaveném onboardingovém programu.



Zdroj: Upraveno podle webové stránky frontlinerecruitmentgroup.com (2013)

Obr. 4 - Důvody odchodu zaměstnanců po 3 měsících

2.4 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Subjektem či činitelem adaptačního procesu je ve většině případů sám řídicí pracovník (přímý nadřízený). Kromě nich mají důležitou úlohu i pracovníci personálních oddělení, kteří mají za úkol metodiku a kontrolu adaptačního procesu apod. Jak uvádějí Bedrnová a Nový (2004) ve své publikaci, objekty adaptačního procesu je možné rozdělit do 4 skupin, kterými jsou: Noví pracovníci, pracovníci, jež se vrací zpět na své původní pracoviště po delším čase, pracovníci měnící pracovní zařazení a pracovní skupiny.

U nově nastupujících pracovníků je rozhodujícím subjektem adaptačního procesu jeho přímý nadřízený – nadřízený může velmi výrazně ovlivnit přístup člověka k dalšímu sebevzdělávání, k organizaci i k práci samotné. K zajištění hladkého nástupu pracovníka je potřeba, aby přímý nadřízený pracovníka uvedl na jeho pracovní místo, určil jeho pracovní povinnosti a objasnil souvislost jeho práce s prací jiných pracovníků z jiných pracovišť. Dále by mu měl připomenout normy, pokyny a pravidla vyplývající z podnikových dokumentů, které se bezprostředně dotýkají náplně práce nového pracovníka a také veškeré úkoly, kterými je pověřen. Z hlediska sociální adaptace nového pracovníka je důležité, aby nadřízený seznámil nového pracovníka s jeho pracovní skupinou a ostatními kolegy, popř. mentorem. V průběhu adaptačního procesu je důležitá zpětná vazba nadřízeného pracovníka zaměstnanci a jeho průběžné podněcování.

Pracovníky, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase, jsou myšleny především ženy na mateřské dovolené či pracovníci, kteří se vrací po delší nemoci. U této skupiny zaměstnanců je důležité podnítit jejich profesionální sebedůvěru, jelikož se často stává, že po delší přestávce často dochází k jejímu snížení. Často také ztrácí zájem o pokračování v jejich profesní kariéře. U této tzv. readaptace je velmi důležitý citlivý přístup nadřízených pracovníků.

U skupiny pracovníků měnících pracovní zařazení je adaptační proces také velmi důležitý. Tito zaměstnanci sice nepřicházejí z externa, ale mění svou pracovní pozici v rámci organizace¹², což je pro zaměstnance zásadní změnou, na kterou je nutné je adaptovat.

Posledním případem jsou tzv. pracovní skupiny, které se stávají objektem adaptačního procesu například vlivem inovačních změn. Jako ve všech ostatních případech, i tady zaujímá důležitou roli přímý nadřízený skupiny a je důležité, aby byli pracovníci aktivně zapojeni už do procesu zavádění inovace, jelikož pak lépe přijmou změnu, která z inovace vyplývá (Bedrnová, 2004, str. 343 - 346).

¹² Může se jednat o přechod z jednoho provozu či oddělení do druhého, přecházení do renovovaného či nového provozu, popř. oddělení a další

2.5 Individuální adaptační program

Pro adaptování konkrétních zaměstnanců by měl být sestaven individuální adaptační program nebo také adaptační plán zaměstnance. Může obsahovat vstupní školení, odbornou stáž, řešení určitého úkolu nebo zpracování projektu, zácvikový program, či studium organizačních norem (Bedrnová, 2004, str. 346-347).

Aby byl adaptační plán správně vytvořen, je třeba dbát několika zásad, které popsali Bedrnová a Nový (2004, str. 346): Zpravidla by měl obsah plánu záviset na složitosti pracovní činnosti daného zaměstnance, stejně tak i délka období adaptačního plánu a jeho podoba závisí na povaze práce pracovníka. Dalším aspektem při tvorbě adaptačního plánu je úroveň dosaženého vzdělání zaměstnance a také jeho délka praxe. V neposlední řadě by měl být adaptační plán upraven pracovníkovi individuálně – s ohledem na jeho zvláštnosti, představy a přání.

Pro úspěšnost adaptačního plánu je vhodné provádět průběžné kontroly úkolů, či projektů, které byly zaměstnanci zadány a v závěru kvalitně zhodnotit postup zaměstnance. Toto hodnocení by mělo být neformálního rázu a mělo by nastítnit další uplatnění a kariéru zaměstnance.

V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé nástroje individuálního adaptačního programu.

2.5.1 Zpětná vazba – rozhovory se zaměstnancem

Zpětnovazební rozhovory jsou v průběhu adaptačního procesu velmi důležité, jelikož na jejich základě je mimo jiné vyhodnocována efektivnost adaptačního procesu daného zaměstnance. V průběhu adaptačního procesu by se jich mělo uskutečnit hned několik.

Urban ve své publikaci uvádí, že k nejdůležitějším nástrojům pracovní i sociální adaptace patří úvodní rozhovor. V tomto rozhovoru nadřizený zaměstnanci zopakuje a upřesní oboustranné očekávání a také je vysvětlen průběh a pravidla adaptačního procesu. Úvodní rozhovor by měl být sestaven tak, aby v novém zaměstnanci vzbudil pocit důležitosti, pocit, že je žádán a bude plně podpořen.

Následují pravidelné zpětnovazební rozhovory, které jsou zaměřeny na zhodnocení průběhu individuálního adaptačního procesu daného zaměstnance – zvládnutí očekávaných pracovních dovedností a pracovní chování. Velmi důležité je,

aby při těchto rozhovorech byly zodpovězeny všechny otázky pracovníka v adaptačním procesu a aby nedocházelo k nejasnostem nebo nedorozuměním, které by se mohly týkat výkonu jeho pozice či očekávání ze strany organizace.

Na samotném konci adaptačního období je uskutečněn závěrečný rozhovor¹³, v jehož průběhu by měly být zhodnoceny výsledky adaptace, stanoven další rozvoj daného pracovníka a také úkoly pro další pracovní období (Urban, 2003, str. 56).

2.5.2 Garant/ Mentor

Pro větší účinnost adaptačního procesu, je vhodné určit novému zaměstnanci tzv. garanta či mentora. Jedná se o člověka, který určitý obor zná, má v něm dlouhodobou praxi a předává své zkušenosti, dovednosti a rady svému svěřenci. Jeho úkol je následující: Provést nového pracovníka po pracovišti a to nejen z hlediska zázemí jeho pracoviště (kuchyňka, sociální zařízení, kantýna apod.), ale i z hlediska sociálního (představit jej kolegům), a samozřejmě mu pomoci i po odborné stránce (Bedrnová, 2004, str. 346-347).

2.5.3 Příručky, manuály

Aby mohl nový zaměstnanec sám aktivně přispět ke svému procesu adaptace, je užitečné vytvořit v organizaci příručku, či manuál pro nového zaměstnance. Díky ní se bude moci zaměstnanec snadněji orientovat a značně se pro něj počáteční důležité informace zpřehlední a také se může kdykoliv k těmto informacím vracet.

Tento písemný dokument by měl být dán do rukou nového pracovníka v den nástupu, popřípadě i dříve, a měl by obsahovat vše, co je pro nastupujícího zaměstnance bezprostředně nutné znát. Každý autor uvádí jiné body, které by měla příručka zahrnovat a je individuální, jaké body si organizace zvolí, v závislosti na jejím charakteru. V tabulce č. 1 na stránce 26 jsou porovnány položky orientačního balíčku, které sepsal ve své publikaci Josef Koubek (2009, str. 194-195) a Michael Armstrong (2002, str. 408).

¹³ Tento závěrečný rozhovor se zaměstnancem se může, ale i nemusí, shodovat s ukončením pracovní doby – záleží na nastavení adaptačního plánu danou organizací.

Tab. 1 - Vybrané položky orientačního balíčku

Josef Koubek	Michael Armstrong
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Současné organizační schéma organizace</i> • <i>Perspektivní (projektované) organizační schéma organizace</i> • <i>Plán/ mapa organizace a jejího zařízení</i> • <i>Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci či příslušné pracovní místo</i> • <i>Příručka informující o politice organizace</i> • <i>Kopie kolektivní smlouvy</i> • <i>Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa</i> • <i>Seznam podnikových svátků</i> • <i>Seznam zaměstnaneckých výhod organizace</i> • <i>Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení</i> • <i>Kopie jiných formulářů používaných pracovníky</i> • <i>Přehled možností vzdělávání v organizaci</i> • <i>Zdroje informací</i> • <i>Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze nebo nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod</i> • <i>Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace</i> • <i>Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči, ...)</i> • <i>Informace o pojištění pracovníků</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stručná charakteristika podniku (historie, výrobky, organizace a vedení)</i> • <i>Základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění)</i> • <i>Odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy a jak je výplata mzdy, srážky ze mzdy apod.</i> • <i>Nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky</i> • <i>Udělování volna</i> • <i>Podniková pravidla</i> • <i>Disciplinární postupy</i> • <i>Postupy pro přiznávání kvalifikace</i> • <i>Postup při stížnostech</i> • <i>Postup při povyšování pracovníků</i> • <i>Odborné záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů</i> • <i>Možnosti vzdělávání a výcviku</i> • <i>Otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce</i> • <i>Zdravotní péče a první pomoc</i> • <i>Možnosti stravování a občerstvení</i> • <i>Sociální program a péče o pracovníky</i> • <i>Pravidla pro telefonování a korespondování</i> • <i>Pravidla pro užívání elektronické pošty</i> • <i>Cestové a diety</i>

Zdroj: Vlastní tvorba, srovnání Koubek (2009, str. 194), Armstrong (2002, str. 408)

Tyto dva seznamy nejsou kompletní a je na každé organizaci, jak si svůj orientační balíček, či manuál pro zaměstnance sestaví. Informace, které se v průběhu času mění, je lepší umístit do přílohy. Dobrým krokem pro to, aby zaměstnanec vše pochopil, je projít s ním manuál ústně (Velas, 2017).

2.6 Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance

Adaptační proces je možné rozfázovat, přičemž každá fáze je velmi důležitá a plnohodnotně by se jí měly účastnit jednotlivé subjekty adaptačního procesu, ať už personální oddělení, či vedoucí pracovník. Také objekt adaptačního procesu (zaměstnanec v adaptačním procesu), by měl aktivně přispívat ke správnému chodu všech fází procesu adaptace. Renata Kociánová (2010, str. 132) dělí jednotlivé fáze následovně:

1. *Přednástupní fáze* – jedná se o fázi tzv. anticipační socializace, kdy pracovník má jisté zkušenosti získané před nástupem na novou pracovní pozici, které určují vnitřní hodnoty a postoje jedince. Dále se jedná o samotné rozhodování, zda pracovník na určenou pracovní pozici nastoupí, či ne.

2. *Nástupní fáze* – jde o nástup pracovníka na novou pozici, srovnání očekávání pracovníka a organizace a začíná období orientace¹⁴ a následné adaptace pracovníka.

3. *Integrační/Metamorfozní fáze* – pojednává o překonání odborné a sociální integrace, neboli začlenění a zapracování pracovníka.

2.7 Úskalí adaptačního procesu

První a nejčastější chybou při adaptačním procesu bývá, že organizace zahltí nového pracovníka informacemi – o firmě, o historii firmy, o její filozofii apod. Tento pracovník tedy dostane příliš mnoho informací za krátkou dobu, a tudíž je ještě více stresován (ačkoliv adaptační proces by měl mít opačný vliv na nového zaměstnance).

Další chybou je zadávání podřadných, či naopak velmi náročných úkolů. Může se stát, že přímý nadřízený v dobré vůli zadává novému zaměstnanci jednoduché, až podřadné úkoly, aby nebyl vyděšen z náročnosti pracovní pozice. Efekt však bývá takový, že zaměstnanec ztrácí o tuto práci zájem, jelikož se cítí podceňován. V opačném případě, kdy jsou novému zaměstnanci zadávány příliš náročné úkoly,

¹⁴ Orientace pracovníka = proces na počátku adaptačního období, který probíhá v prvních dnech pracovníka na nové pracovní pozici – získání základních informací o organizaci, organizační jednotce a samotném pracovním místě. Po ukončení procesu orientace nastává samotný proces adaptace (Koniček, 2015).

a je tzv. hozen do vody, může být v zaměstnanci vyvolán strach z toho, že tuto pracovní pozici nezvládne a opět ztrácí zájem o tuto práci.

V neposlední řadě je chybou absence zpětnovazebních rozhovorů. Jakmile tyto rozhovory nadřizeny se zaměstnancem neuskutečňuje, nemá nový zaměstnanec možnost zeptat se na nejasnosti a také mu není poskytnuta zpětná vazba, která je nejen v tomto procesu velmi důležitá (Hubálková, 2017, str. 30-32).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ŠKODA AUTO

Tato kapitola je věnována stručnému popisu společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠKODA AUTO) a popisu aktuálního stavu onboardingového procesu THZ v této společnosti. Je zde popsána struktura oddělení řízení lidských zdrojů a dále jsou charakterizovány jednotlivé nástroje a fáze adaptačního procesu.

3.1 Charakteristika společnosti

ŠKODA AUTO a.s. je k dnešnímu dni největším českým výrobcem automobilů. Tradice této společnosti sahá až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili původně malý podnik na výrobu kol Laurin & Klement. S takto dlouhou historií patří automobilka ŠKODA AUTO mezi nejstarší automobilky světa. Od roku 1991 je společnost součástí automobilového koncernu Volkswagen Group, společně s dalšími značkami, mezi které patří například samotný Volkswagen, Audi, Porsche, či Bentley.

Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde je situován i její největší výrobní závod v ČR. Další dva výrobní závody (v rámci České republiky) se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí. Předsedou představenstva je od listopadu 2015 Bernhard Maier (ŠKODA AUTO, 2017).

Prodejní výsledky společnosti ŠKODA AUTO mají rostoucí tendenci. V roce 2016 měla tato organizace čistý zisk rekordních 25,7 miliardy korun, což o více než třetinu překonalo zisk z roku 2015. Tržby za rok 2016 činily 370 miliard korun, což představuje navýšení o jednu desetinu. V tomto roce to bylo již podruhé, kdy se ŠKODA AUTO dostala do čela nejziskovějších organizací v rámci České republiky (Šitner, 2017).

Co se týče roku 2017, dosáhla automobilka milníku výroby jednoho milionu vozů, již v říjnu, což je ještě dříve, než v předchozích letech. Největší podíl na tom měly modely ŠKODA FABIA, OCTAVIA a SUPERB. Dle slov člena představenstva organizace dokládá toto jubileum výkonnost výrobních závodů ŠKODA AUTO a také kompetentnost zaměstnanců společnosti. Od spojení s koncernem VW se výroba zvýšila až sedminásobně. V nynější době se vyrábí sedm modelových

řad a více než 40 modelových variant. Je důležité zmínit, že kromě výroby v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, jsou vozy ŠKODA vyráběny i v závodech koncernu VW a dále má ŠKODA AUTO své lokální partnery i v Číně, Rusku, Indii, Alžírsku, Kazachstánu, na Ukrajině a na Slovensku (ŠKODA AUTO, 2017).

Dle tiskové zprávy společnosti ŠKODA AUTO z listopadu 2017, si ŠKODA AUTO i v závěru roku 2017 udržuje růstový kurz. Například v říjnu 2017 bylo prodáno 107 400 vozů (v rámci celého světa), přičemž nejvyšší nárůst prodeje byl zaznamenán v Rusku (o 23,8% více než v předchozím roce) (ŠKODA AUTO, 2017).

Co se týče plánů do budoucnosti, byla představena strategie 2025, jejíž hlavními tématy jsou digitalizace, omezení emisí CO₂, s čímž je spojen vývoj elektrických motorů, a v neposlední řadě také internacionalizace. Jsou tedy připravovány velké změny v rámci společnosti i celého automobilového průmyslu. Důsledkem této strategie by měl být nejen růst prodeje vozů, ale také růst v dalších oblastech a to v oblasti mobility a digitálních služeb (ŠKODA AUTO, 2017). Dle tiskové zprávy z listopadu 2017, je nejbližším důležitým milníkem rok 2019, kdy společnost plánuje začít s výrobou elektrických komponentů pro plug-in-hybridy. Předseda představenstva společnosti Bernhard Maier považuje budoucnost ŠKODA AUTO za elektrickou a do roku 2025 plánuje nabídku pěti vozů s čistě elektrickým pohonem. První vůz značky ŠKODA s čistě elektrickým pohonem se plánuje vyrábět v České republice. Tento krok považuje Bernhard Maier za velmi důležitý z důvodu udržení České republiky jako jednoho z center automobilového průmyslu. Avšak první elektrifikovaný model značky ŠKODA bude uveden na trh již v roce 2019. Bude se jednat o ŠKODA SUPERB s již zmiňovaným plug-in-hybridním pohonem (ŠKODA AUTO, 2017).

Společnost ŠKODA AUTO si zakládá mimo jiné také na ekologii. Také proto je jednou ze součástí strategie této společnosti zodpovědnost za životní prostředí. Co se týče produkce, probíhá snaha o minimalizaci spotřeby paliva a s tím spojenými emisemi výfukových plynů. Samozřejmostí je snaha o maximální ekologičnost již při samotné výrobě. Proto byla vytvořena strategie GreenFuture, díky níž je podporován trvale udržitelný rozvoj této organizace. Mimo to drží společnost ŠKODA AUTO také několik významných certifikátů, které dokazují angažovanost společnosti v ekologii. Dále je věnována pozornost i recyklaci vozů, které již dosloužily tak, že společnost zpětně odkoupí vyřazené vozy a zajistí jejich

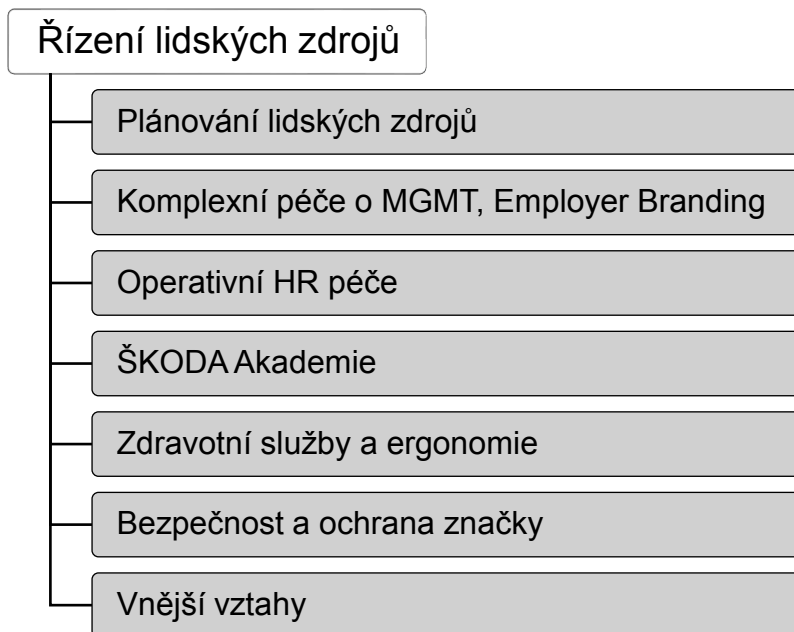
recyklaci. Za zmínku stojí také to, že za každý prodaný vůz, je v 60 lokalitách v České republice vysazen strom. Do konce roku 2016 bylo vysázeno přes 640 000 stromů (ŠKODA AUTO, 2017). Dalším důkazem, že se společnost snaží starat o životní prostředí, je výstavba nové lakovny. 1. prosince 2017 byl položen základní kámen této nové lakovny, která má být nejmodernější a nejekologičtější v Evropě. Provoz této lakovny má být zahájen v červnu 2019 a bude zde realizováno několik ekologických inovací, které budou mít za následek minimalizaci dopadů procesu lakování na životní prostředí. Dalším krokem ke zlepšení stavu životního prostředí by mohla být také již zmiňovaná výroba bezemisních automobilů plánovaná od roku 2020 (ŠKODA AUTO, 2017).

3.2 Aktuální stav procesu adaptace THZ ve společnosti

Tato podkapitola se zabývá popisem aktuálního stavu Adaptačního procesu ve ŠKODA AUTO. V první části je charakterizováno, kdo má zodpovědnost za Adaptační proces v této společnosti, dále následuje výpis jednotlivých nástrojů, které jsou využívány ve společnosti. U těchto nástrojů je zmíněno také jejich časové rozložení. V neposlední řadě jsou v této podkapitole popsány jednotlivé fáze, kterými zaměstnanec v procesu adaptace musí projít.

3.2.1 Zodpovědnost za Adaptační proces

Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO je rozdělena na 7 hlavních organizačních jednotek, pro účely této práce je však směrodatné pouze oddělení Řízení lidských zdrojů. Toto oddělení je rozděleno na dalších 7 organizačních jednotek, které jsou následující (viz další strana):



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 5 - Organizační struktura ŘLZ ve ŠKODA AUTO

Onboardingový proces ve společnosti ŠKODA AUTO mají na starosti 4 oddělení – Operativní HR péče, dvě pododdělení Komplexní péče o MGMT a oddělení ŠKODA Akademie.

3.2.2 Nástroje adaptačního procesu ve ŠKODA AUTO

Ve ŠKODA AUTO je k Adaptačnímu či Onboardingovému procesu využíváno několik nástrojů, které jsou následující:

- Welcome Portál
 - Nástupní školení
 - Lean Centrum
 - Výrobní praxe
 - e-Learning
 - Proces výrobku + Employer branding + Prohlídka technického vývoje
 - Buddy/Mentor
 - Příručka pro zaměstnance
- } Společné pro zaměstnance na dělnických pozicích a technickohospodářské zaměstnance

Je důležité poznamenat, kdy adaptace zaměstnance v této společnosti začíná. Adaptace ve ŠKODA AUTO začíná již před samotným nástupem zaměstnance. Tato strategie je zvolena z následujícího důvodu – s adaptací je lepší začít, co nejdříve to jde, aby zaměstnanec chtěl v organizaci pracovat. Zvláště pak je-li nouze o zaměstnance. Proto společnost ŠKODA AUTO využívá tzv. Welcome

Portál – jedná se o webovou stránku, která je potenciálnímu zaměstnanci přístupná již před samotným nástupem. Odkaz na ni zaměstnanec personálního oddělení pošle potenciálnímu zaměstnanci na jeho osobní email, díky čemuž si může pohodlně z domova nastudovat důležité informace o společnosti, o městě Mladá Boleslav či o okolí samotného města.

V první nástupní den nový zaměstnanec nejdříve absolvuje nástupní školení. Toto školení trvá celý den a zúčastní se jej hromadně dělníci i technickohospodářští zaměstnanci. Většinou se toto školení koná v sále Muzea ŠKODA AUTO, ale jelikož poslední dobou nastupuje více a více zaměstnanců a tudíž je tlak na prostory, školení bývají konány v Service Training Centeru v Kosmonosech, což je jedním z nejmodernějších vzdělávacích center v rámci ČR i zahraničí.

Druhý až pátý den prvního pracovního týdne nového zaměstnance se koná v Lean Centru. Jedná se o tréninkové centrum a nachází se uvnitř výrobního závodu v Mladé Boleslavi. Nabízí tzv. Lean Office¹⁵ školení, které probíhají v prvních třech dnech teorií a v posledním čtvrtém dnu praxí na lince v Lean Centru. Z hlediska teorie se zaměstnanci seznamují se základními principy a metodami štihlé podnikové kultury, pravidly úspěšné týmové spolupráce či řízením montážní linky. Dle slov zaměstnanců ŠKODA AUTO je cílem tohoto školení efektivnější využívání zdrojů a optimální využití pracovních postupů, což by mělo mít za následek zvyšování celkové produktivity podniku (Dreithaler, 2011).

„V ‚Lean Centru‘ se budou zaměstnanci společnosti a dodavatelé automobilky prostřednictvím školení obsáhle seznamovat s principy „štihlé výroby“ a „štihlého řízení“. Filozofií „štihlé výroby/štihlého řízení“ je štihlý podnik, který díky svému trvalému zlepšování dosáhne jednoduché, efektivní, kvalitní a levnější výroby.“ (ŠKODA AUTO, 2012)

Všichni THZ musí ihned po absolvování tréninku v Lean Centru (následující pracovní týden) povinně na výrobní praxi, přímo na linku ve ŠKODA AUTO. Na začátku výrobní praxe nafasují vhodný pracovní oděv a pracují celý jeden pracovní týden. Zaměstnance čeká buď ranní, nebo odpolední směna společně se zaměstnanci z dělnických pozic.

¹⁵ Lean Office = Štihlá kancelář - kancelář bez zbytečného plýtvání s efektivně řízenými procesy

Od třetího pracovního týdne na nové pozici již zaměstnanci docházejí na své pracoviště. Některým zaměstnancům je přiřazen mentor/ buddy, který jim pomáhá zorientovat se na pracovišti, radí jim ohledně organizačních záležitostí apod. Z hlediska pracovní náplně, by měl s novým zaměstnancem vše probrat jeho přímý nadřízený a zároveň s ním sepsat tzv. Plán adaptace nového zaměstnance.

E-learning pak již každý zaměstnanec vykonává samostatně. Aplikace se nachází na intranetu společnosti a každý THZ má do ní přístup skrz svůj pracovní PC. Jedná se o prezentace, které jsou zaměřeny na etický kodex, protikorupční školení, řízení služebních vozidel apod.

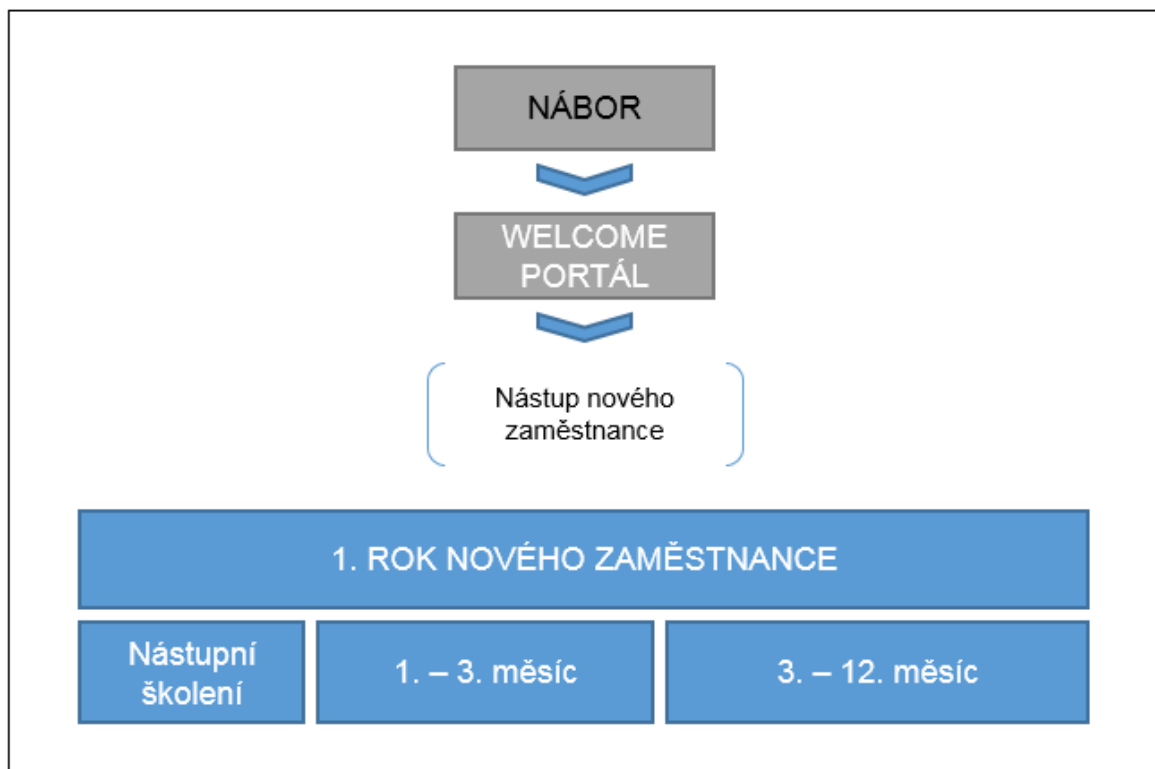
Proces výrobku, Employer Branding (CI¹⁶, hodnota značky) a prohlídka technického vývoje jsou vzdělávací akce, které jsou povinné.

Příručka pro zaměstnance byla vypracována s následujícím cílem: Pomoci všem novým zaměstnancům vedle odborného zaškolení pro výkon práce získat i informace z různých oblastí firmy, přiblížit firemní kulturu a umožnit zaměstnanci vytvářet si síť kontaktů napříč celou firmou. Nacházejí se v něm informace týkající se vzdělávacích akcí, informace o firemní kultuře, informace o výrobní praxi pro nové zaměstnance a dalších nástrojích procesu adaptace popsaných výše, o dostupných trénincích a kurzech atd. Tato příručka je zpracována v českém a v německém jazyce a je dostupná na intranetu společnosti.

3.2.3 Rozfázování Adaptačního procesu

Doba, po kterou Adaptační proces ve společnosti probíhá je dle Příručky pro zaměstnance 12 měsíců. V první fázi, kterou je myšleno období prvních třech měsíců, je řízená adaptace nejintenzivnější. Nejbližším partnerem pro nového zaměstnance je v této fázi jeho přímý nadřízený, kolegové z jeho týmu a také Plán adaptace nového zaměstnance. V druhé fázi, která trvá od 3. do 12. měsíce, je pro nového zaměstnance připraveno několik opatření, za jejichž plnění je zodpovědný samotný zaměstnanec. Všechny tyto opatření jsou zaměstnancům připraveny k nahlédnutí v Příručce pro zaměstnance. Na další stránce je ilustrováno schéma zobrazující popsané fáze.

¹⁶ Corporate Identity



Zdroj: Vlastní tvorba dle Příručky pro zaměstnance

Obr. 6 - Onboardingový proces ve ŠKODA AUTO

4 Empirické šetření

Nedílnou součástí této bakalářské práce je empirické šetření pomocí techniky dotazníku. Tento typ techniky sběru dat byl zvolen, protože je pro potřeby této práce nejvíce vhodný, jelikož s využitím internetového nástroje je možné sesbírat velký počet odpovědí za relativně krátkou dobu.

Výzkum byl prováděn v termínu od 14. 8. 2017 do 31. 8. 2017 v celé společnosti ŠKODA AUTO pro nové nástupy za celý rok 2016 a za rok 2017 (do května) – mezi technickohospodářskými zaměstnanci (dále jen THZ).

Celé šetření bylo prováděno ve spolupráci s pracovníkem oddělení Plánování lidských zdrojů.

4.1 Vymezení cíle a předmětu výzkumu

Výzkumný problém byl následující: „Jaký přínos má dosavadní adaptační proces společnosti ŠKODA AUTO pro její zaměstnance?“. Na něj navazuje výzkumná otázka, která zněla: „Jak vnímají dosavadní adaptační proces společnosti ŠKODA AUTO její zaměstnanci?“. Hlavním cílem šetření bylo zjistit, jak vnímají dosavadní adaptační proces společnosti ŠKODA AUTO její zaměstnanci. V závislosti na hlavním cíli šetření lze předpokládat, že THZ společnosti ŠKODA AUTO jsou s Adaptačním procesem spokojeni.

4.2 Respondenti

Respondenty tohoto dotazníkového šetření jsou interní zaměstnanci ŠKODA AUTO, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek. Jednalo se však pouze o ty, kteří nastoupili v letech 2016 a 2017 (do května). Jedná se o technickohospodářské zaměstnance všech útvarů. Toto šetření je úplné (vyčerpávající).

4.3 Sběr dat

Jelikož se jedná o kvantitativní výzkum, bylo potřeba sesbírat primární data – k tomuto účelu byl využit internetový nástroj pro tvorbu dotazníků Netquest, který je dostupný na www.netquest.cz. Pro potřeby tohoto výzkumu byla k dispozici třicetidenní neplacená zkušební verze. Výběr tohoto nástroje měl na starosti pracovník útvaru Plánování lidských zdrojů.

Po vytvoření dotazníku byl odkaz na něj rozeslán na pracovní e-mailové adresy jednotlivých vybraných zaměstnanců společnosti. Odkaz na dotazník byl rozeslán celkem 665 respondentům. Po dobu 18 dnů probíhal samotný sběr dat a jednotlivá data se ukládala na serverech Netquestu. Návratnost byla 66,47% což je 442 vyplnění.

4.4 Struktura dotazníku

Dotazník byl rozdělen na tři části – úvodní část, hlavní dotazovací část a poděkování. Náhled dotazníku je umístěn v příloze 1.

Celý dotazník začínal oslovením respondenta, oznámením, za jakým účelem byl dotazník vytvořen a ujištěním o anonymitě. Následovalo krátké představení Onboardingu ve ŠKODA AUTO.

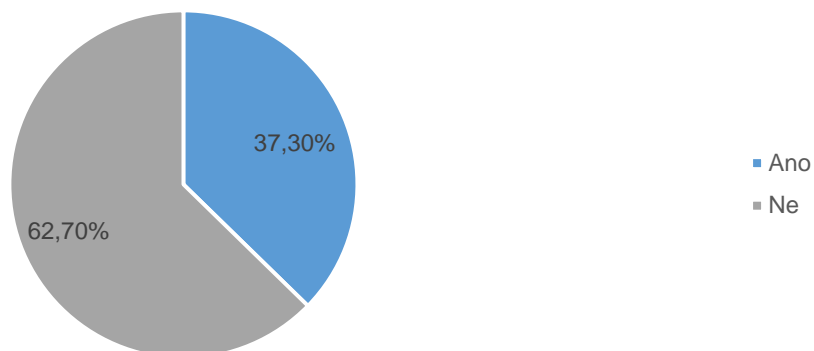
Dále následovalo 17 otázek. Jednotliví respondenti však neodpovídali na všechny, jelikož 5 otázek z celkového počtu bylo podotázkami, na které byli respondenti odkazováni v závislosti na výběru odpovědi hlavní otázky. Z celkového počtu 17 otázek bylo 11 uzavřených, 4 polouzavřené a 2 otevřené. V dotazníku se nacházely alternativní otázky, na které mohl respondent odpovědět pouze ano/ne/nevím, výčtové i výběrové otázky, kde byla možnost zvolit z více možných předvolených odpovědí, baterie otázek (matice) a také otázky textové, kde bylo na respondentech, aby odpověď sami vypsali. Pod některými otázkami se nacházelo vysvětlení odborných pojmů, které byly v otázce klíčové. Toto vysvětlení bylo zvoleno z důvodu toho, že byl dotazník vyplňován online a respondent neměl šanci se na jakékoliv nesrovnalosti zeptat - proto bylo potřeba dotazník co nejvíce optimalizovat.

V samotném závěru dotazníku bylo již jen poděkování respondentům za vyplnění.

4.5 Vyhodnocení a interpretace dat

První otázka měla zjistit, zda THZ společnosti vědí, že ve ŠKODA AUTO funguje Onboardingový program. Z grafu (viz další strana) je zřejmé, že téměř dvě třetiny z celkového počtu respondentů o Onboardingovém programu nevěděly, tudíž lze tvrdit, že je málo propagovaný.

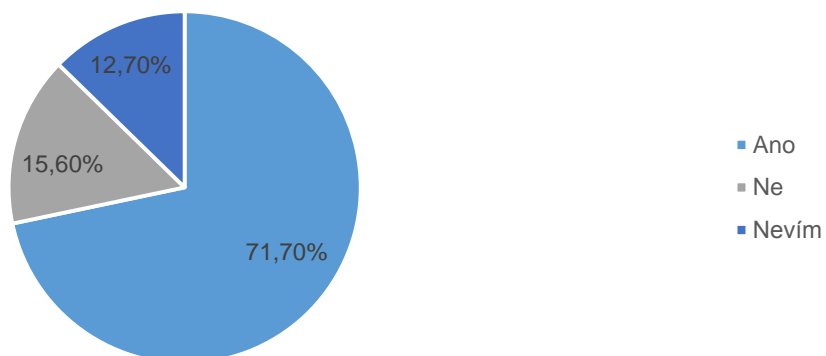
1. Věděl/a jste, že na ŠKODA AUTO funguje tzv. Onboardingový program?



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 7 - Povědomí o Onboardingovém programu ve ŠKODA AUTO

2. Dostal/a jste takové informace, jaké jste potřeboval/a, aby Váš nástup z Vašeho pohledu proběhnul kvalitně a úspěšně?

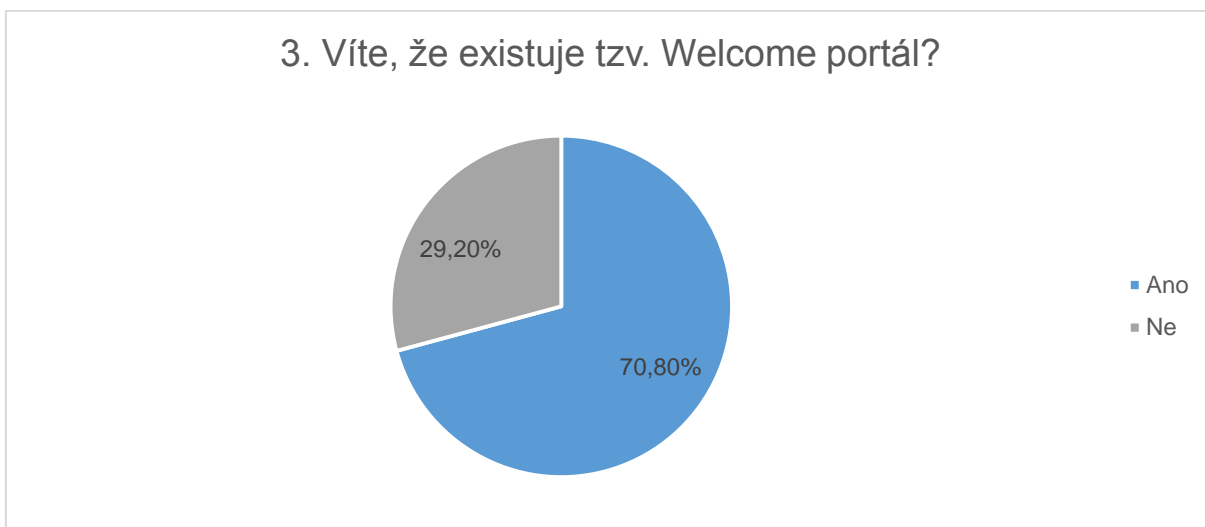


Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 8 - Kvalita poskytnutých informací na počátku spolupráce se společností ŠKODA AUTO

Druhá otázka se týkala informací, které byly respondentům předány na počátku jejich pracovního poměru ve ŠKODA AUTO. Dotazovaní měli zhodnotit, zda informace, které jim byly poskytnuty, byly dostatečné pro jejich úspěšný nástup. Z grafu nad tímto textem je patrné, že 71,7% respondentů odpovědělo kladně a s poskytnutými informacemi problém neměli. Tato otázka dopadla kladně.

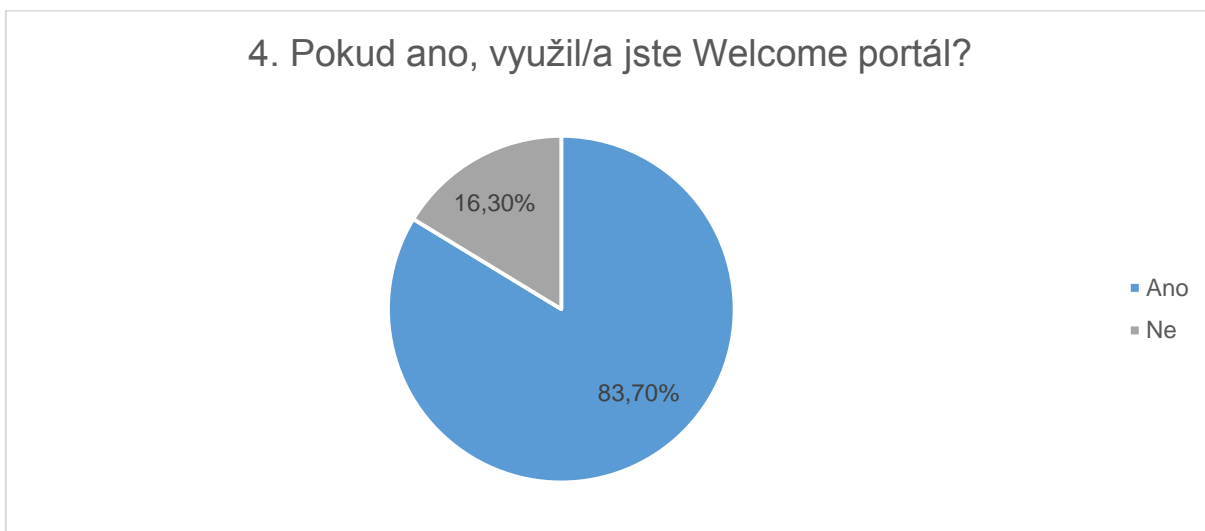
Otázka číslo 3 se týkala Welcome portálu. Zde byli respondenti dotazováni, zda vědí, že Welcome portál existuje. Z grafu pod textem je zřejmé, že 70,8 % všech respondentů o existenci aplikace ví.



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 9 - Povědomí o Welcome portále

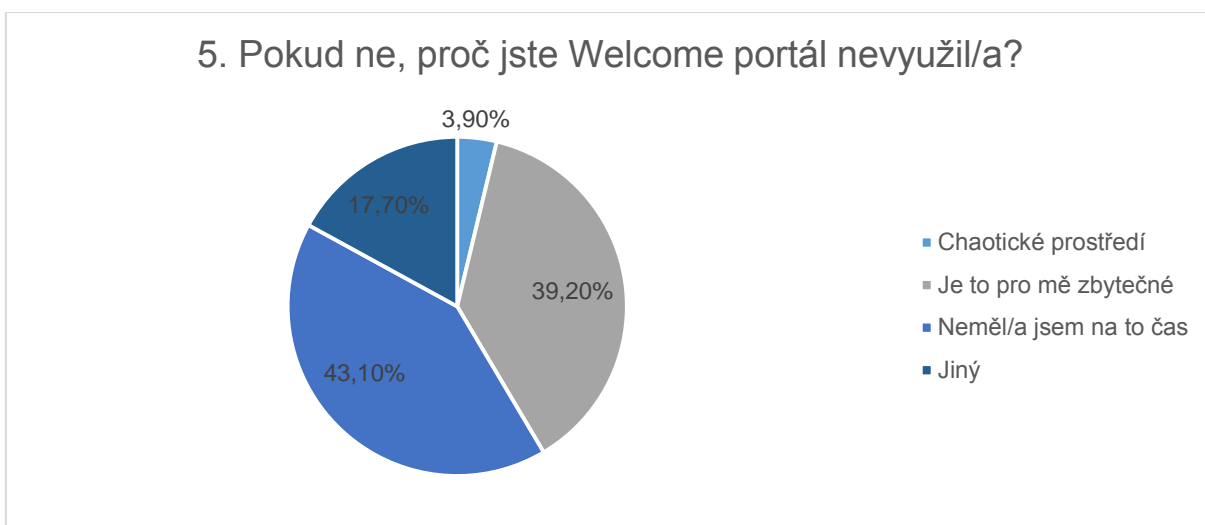
Na 3. otázku navazují doplňující otázky č. 4 a 5. Tyto podotázky nezodpovídali všichni respondenti, ale byli na ně přesměrováni dle svých odpovědí. Čtvrtá otázka měla za úkol zjistit, zda jej respondenti, kteří o Welcome portálu věděli, využili. Výsledné odpovědi na tuto otázku jsou pozitivní, jelikož 83,7% respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali, odpověděli, že jej využili.



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 10 - Využívanost Welcome portálu

Pátá otázka byla směřována na respondenty, kteří na otázku č. 4 odpověděli záporně – tedy, že Welcome portál nevyužili. Zde se nacházely následující odpovědi; nejvíce respondentů odpovědělo, že důvodem, proč tuto aplikaci nevyužili, byl nedostatek času, dalším necelým 40% to přišlo zbytečné. 17,7% respondentů odpovědělo „jiný“, kde dále vypisovali textovou odpověď. Nejčastější textové odpovědi se týkaly toho, že aplikace nefungovala tak, jak by měla, všechny informace již znali z dřívějšíka nebo, že preferují spíše informace od kolegů, než od stroje. Jelikož 43,1% respondentů odpovědělo, že jej nevyužilo díky nedostatku času, není důvod předpokládat, že je tato aplikace špatně vytvořena.

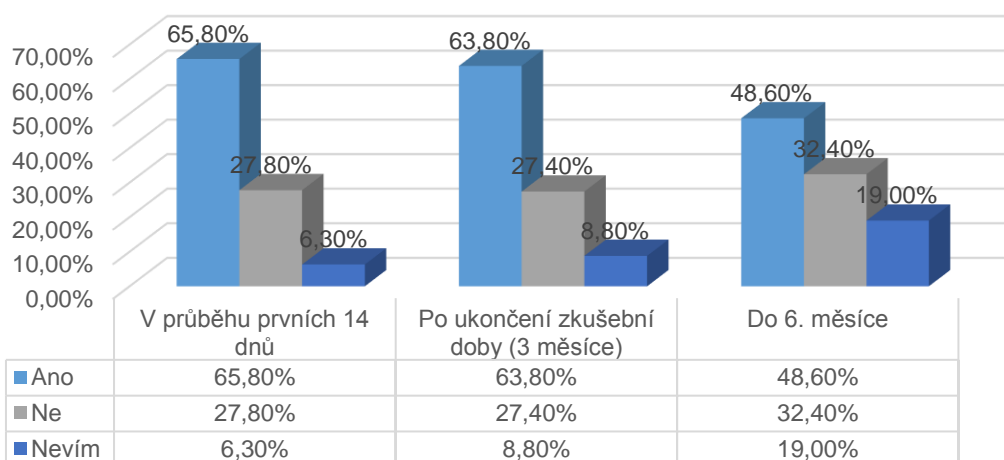


Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 11 - Důvody nevyužití Welcome portálu

Šestá otázka se týkala rozhovorů s nadřízeným pracovníkem ohledně postupu adaptace. Jednalo se o rozhovory ve třech časových intervalech: V průběhu prvních 14 dnů, po ukončení zkušební doby a v období od ukončení zkušební doby do 6. měsíce jejich pracovního poměru. Ze sloupcového grafu na další stránce je patrné, že v intervalu do prvních čtrnácti pracovních dnů mělo rozhovor se svým nadřízeným ohledně postupu jejich adaptace 65,8% respondentů, po ukončení zkušební doby 63,8% respondentů a v období od ukončení do šestého měsíce jejich pracovního poměru už jen 48,6% respondentů.

6. Měl/a jste rozhovor s Vaším nadřízeným ohledně postupu Vaší adaptace na novém pracovním místě?

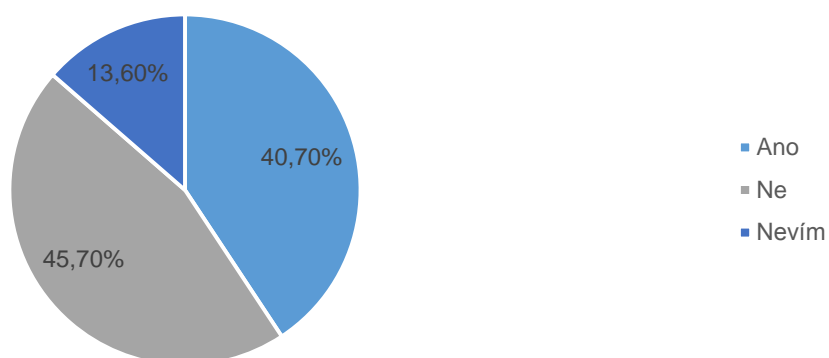


Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 12 - Rozhovory ohledně postupu adaptace v intervalech

Následuje sedmá otázka, kde bylo zjišťováno, zda byl respondentům sestaven Adaptační plán na první tři měsíce. Z grafu Obr. 13 je patrné, že z těch, kteří uvedli určitou odpověď, jich větší část odpověděla ne, přesněji 45,7%. Naopak ano odpovědělo pouze 40,7% respondentů. Odpověď nevím zvolilo 13,6% všech respondentů.

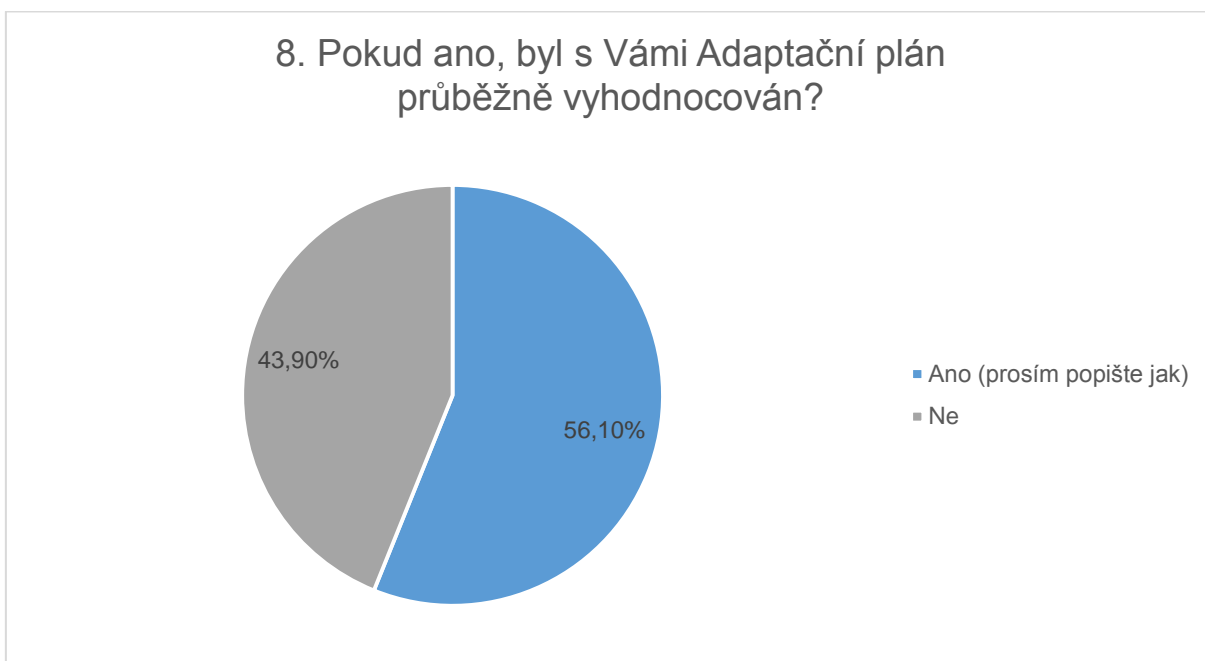
7. Byl s Vámi sestaven Adaptační plán na první 3 měsíce?



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 13 - Adaptační plán na první tři měsíce

Na sedmou otázku dále navazovaly otázky 8 a 9, na které byli respondenti odkázáni v závislosti na zvolené odpovědi. Odpověděli-li kladně, tedy, že jim byl sestaven Adaptační plán na první tři měsíce, zobrazila se jim otázka 8., kterou bylo zjišťováno, zda byl jejich Adaptační plán průběžně vyhodnocován. V případě, že respondenti u této otázky vybrali odpověď ano, museli popsat způsob, jakým byl jejich plán vyhodnocován.



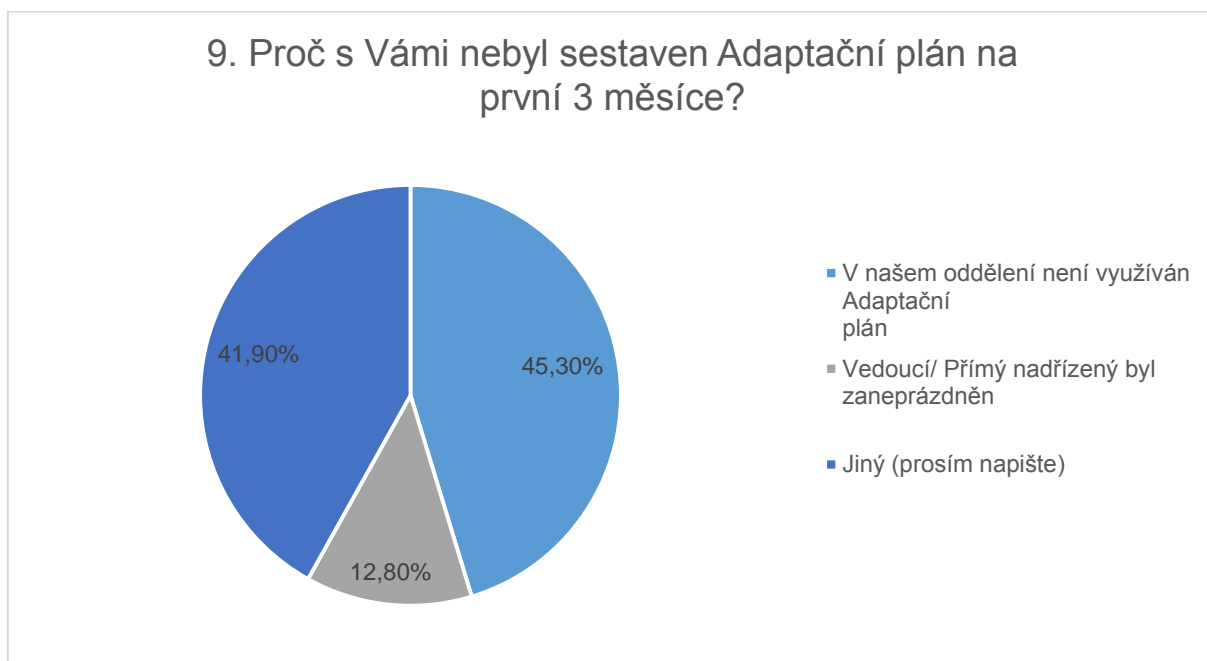
Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 14 - Průběžné vyhodnocování adaptačního plánu

Z grafu výše je patrné, že 56,1% respondentů bylo podáváno průběžné zpětné hodnocení jejich Adaptačního plánu. Nejčastěji se zde objevovala variace odpovědí typu „Hodnocení probíhalo formou rozhovoru s nadřízeným“, někteří respondenti vypověděli, že je hodnotil garant (mentor/ buddy) a další častá odpověď také byla, že na pohovorech byl hodnocen dosavadní postup plnění zadaných cílů. Z výsledku této otázky je zřejmé, že se v této oblasti nachází jistý prostor pro zlepšení.

Následuje otázka 9., kterou byli respondenti dotazováni na to, proč s nimi nebyl sestaven Adaptační plán na první 3 měsíce. Na tuto otázku byli respondenti odkázáni v případě, že na otázku č. 7 odpověděli záporně – tedy, že jim Adaptační plán nebyl sestaven. Z grafu za tímto textem je zřejmé, že v odděleních, v němž pracuje 45,3% respondentů této otázky, není Adaptační plán využíván. 12,8% respondentů této otázky vypovědělo, že byl jejich vedoucí zaneprázdněn

a tudíž neměl čas se jim v tomto ohledu věnovat. Odpověď „Jiný“ byla vypisovací a zvolilo ji necelých 42%. Nejčastější textovou odpovědí byla odpověď „Nevím“, kterou napsalo 47,1%, dalších 29,4% napsalo, že pro ně adaptace nebyla potřebná, jelikož přicházeli z externí pozice a tudíž již na této pozici pracovali déle. Zbýlá procenta se týkají nevědomosti respondentů (nevěděli, že Adaptační plán existuje) a také nedostatku zaměstnanců na určitých pracovištích.

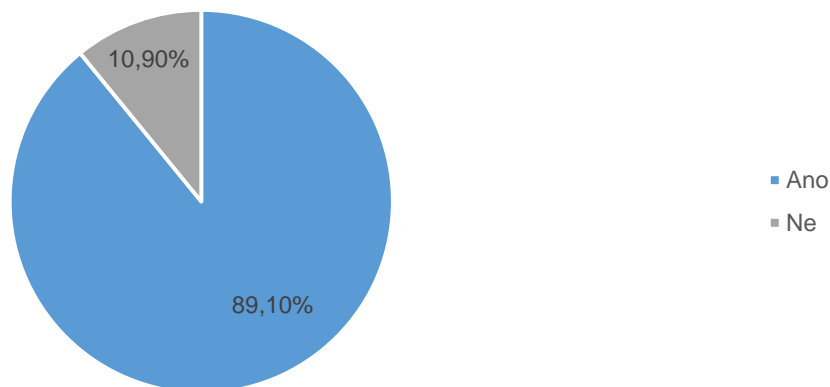


Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 15 - Důvody, proč zaměstnancům nebyl sestaven Adaptační plán na první 3 m.

Otázkou č. 10 bylo zjišťováno, zda bylo respondentům zařízeno odpovídající pracovní prostředí – pracovní stůl, PC a celková kancelář. Jak lze vyčíst z grafu na další straně, 89,1% všech respondentů odpovědělo kladně. Otázka týkající se vhodného a včasného zařízení pracovního prostředí dopadla velmi dobře.

10. Bylo Vám včasně zařízeno odpovídající pracovní prostředí (kancelář, pracovní stůl, PC)?

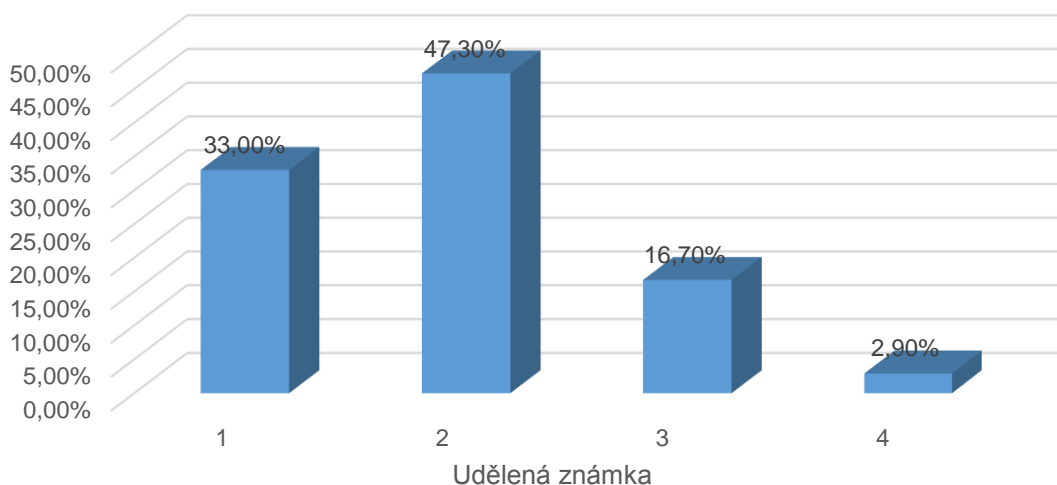


Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 16 - Včasné zařízení pracovního prostředí

11. otázkou bylo zjišťováno hodnocení nástupního školení. Z grafu pod tímto textem je patrné, že kladné známky 1 a 2 dalo celých 80,3% respondentů, známku 3 celkem 16,7% a známku 4 (bráno jako nedostatečný) pouhých 2,9% respondentů.

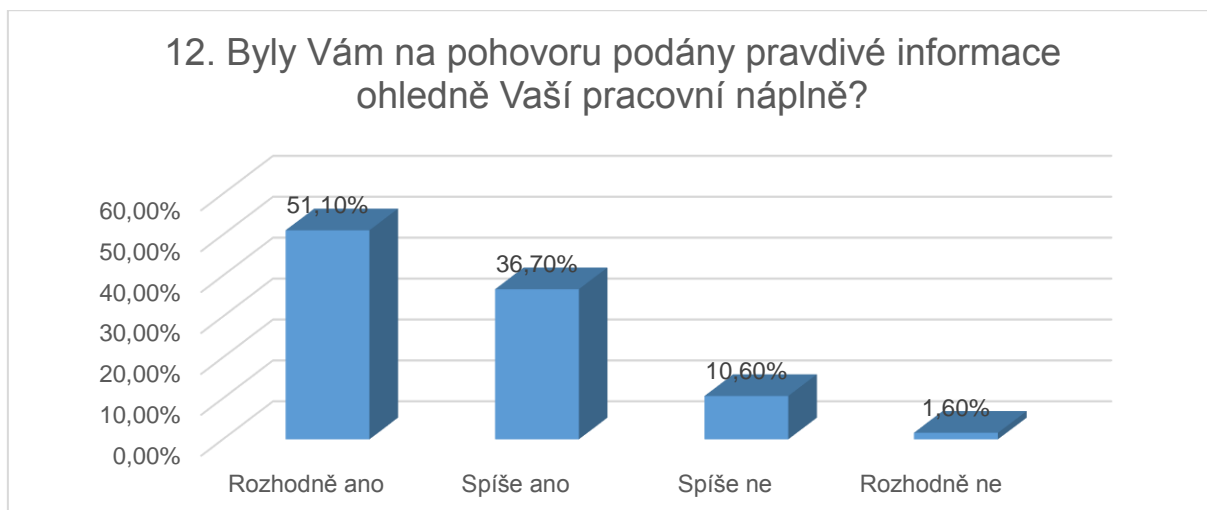
11. Jakou známkou byste ohodnotil/a nástupní školení (jako ve škole)?



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 17 - Hodnocení nástupního školení

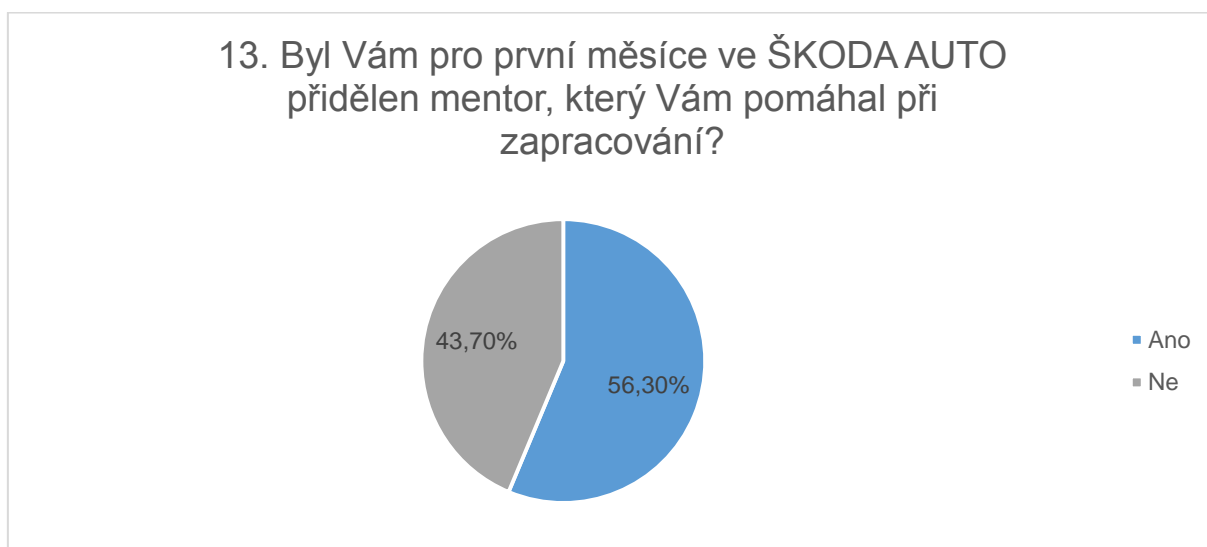
Otázka č. 12, zněla: „Byly Vám na pohovoru podány pravdivé informace ohledně Vaší pracovní náplně?“ Ve sloupcovém grafu pod tímto textem je znázorněna struktura jednotlivých odpovědí. Jak je z grafu níže patrné, 51,1% respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 36,7% „spíše ano“. 87,8% respondentů odpovědělo kladně, tedy zvolili hodnocení „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“.



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 18 - Pravdivost informací o pracovní náplni respondentů

Otázka č. 13 byla v dotazníku zakomponována pro zjištění toho, zda byl respondentům pro první měsíce ve ŠKODA AUTO přidělen mentor. Mentor byl přidělen více než polovině všech respondentů.



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 19 - Četnost přidělování mentora

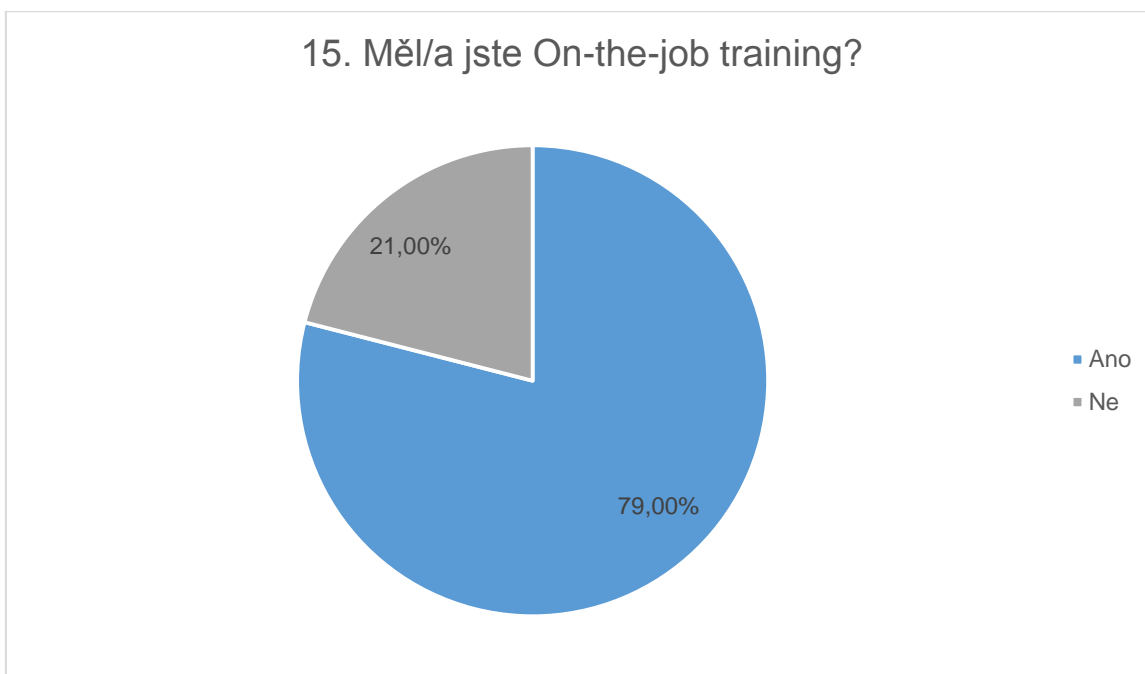
Na třináctou otázku se vázala doplňující otázka, účelem které bylo zjistit, v čem konkrétně mentor pomohl těm, kteří jej měli. Otázka to byla otevřená, odpovědi byly rozmanité. Následuje krátký výčet nejčastějších odpovědí na 14. otázku.

Tab. 2 - Výčet nejčastějších odpovědí na 14. otázku

Otázka 14 - V čem konkrétně Vám mentor pomohl/ Co Vám ukázal?	
Vypsaných odpovědí celkem	247
<u>Z toho nejčastější odpovědi:</u>	
Seznámení s chodem oddělení a zaučení na pracovní pozici	
Práce se systémy (SAP, formuláře apod.)	
Všeobecná pomoc a rady (kantýna, závod,...)	
Seznámení s kolegy a začlenění do kolektivu	

Zdroj: Vlastní tvorba

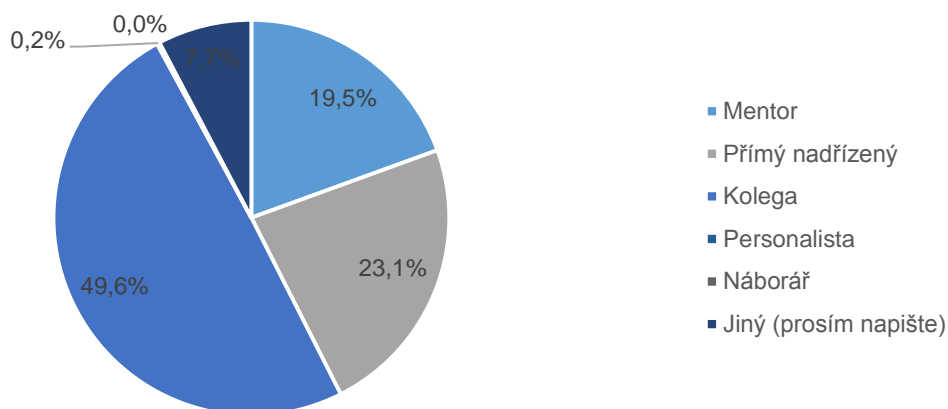
Otázka 15. – „Měl/a jste On-the job training?“. Při pohledu na následující graf je zřejmé, že kladně na tuto otázku odpovědělo 79% respondentů a 21% respondentů odpovědělo záporně.



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 20 - On-the-job training

16. Kdo Vám nejvíce pomohl při řešení problémů s adaptací na novém pracovišti/ nové pracovní pozici?



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 21 - Kdo respondentům pomohl s adaptací

16. otázka byla zvolena za tím účelem, aby bylo zjištěno, kdo respondentům pomohl nejvíce při procesu zapracování ve smyslu řešení problémů s adaptací. Graf Obr. 21 znázorňuje, že nejvíce přínosní bývali při řešení problémů s adaptací kolegové, které zvolilo necelých 50% všech respondentů. Další nejčastěji zvolené odpovědi byly příímý nadřízený s 23,1% a mentor s 19,5%. Čtvrtým nejčastěji voleným byl Personalista, kterého zvolilo 7,7% respondentů, odpověď jiný zvolilo 0,2% respondentů – tato odpověď byla dále vypisovací, viz níže. Co se týče textových odpovědí (těch respondentů, kteří zvolili odpověď „Jiný“), výčet nejčastějších odpovědí naleznete v následující tabulce:

Tab. 3 - Výčet nejčastějších odpovědí na 16. otázku

Otázka 16 - Kdo Vám nejvíce pomohl při řešení problémů s adaptací na novém pracovišti/ nové pracovní pozici?	
Vypsaných odpovědí celkem	34
<u>Z toho nejčastější odpovědi:</u>	
Vlastní iniciativa (nikdo, pomohl si sám)	
Asistentka vedoucího (sekretariát)	
Výčet více možností (kolega + mentor + nadřízený)	
Kolega a mentor v jedné osobě	
Pracoval na pozici externě, nepotřeboval pomoc	

Zdroj: Vlastní tvorba

Následuje poslední otázka, která byla otevřená, a nebylo ji povinné zodpovědět. Tato otázka se v dotazníku nacházela z toho důvodu, aby zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor. Zodpovědělo ji 150 respondentů. Někteří z respondentů tuto otázku využili ke kladnému zhodnocení Adaptačního procesu. Dále se zde objevilo několik odpovědí typu „nevím“. Zůstalo 131 různorodých odpovědí, které by mohly pomoci při optimalizaci Adaptačního procesu, jelikož nejlepší cestou je, poučit se z chyb, které přetrvávají a snažit se je napravit.

Co se týče nástupního školení, dle názoru respondentů je v něm nedostatek důležitých informací, které se týkají především zadávání absencí, pracovní doby, daných oblastí, práce s elektronickými formuláři apod. Několik respondentů psalo, že informace, které byly podány personálním oddělením o nástupním školení, byly nepřesné (jednalo se o nesprávně udaný čas začátku nástupního školení a informace týkající se průběhu tohoto školení). Ně kterým respondentům byly dle jejich odpovědí poskytnuty nesprávné informace ohledně jejich pracovní pozice. Co se týče období po nástupu, nejčastěji byl udáván problém nedostatku informací a to ať již ohledně pracovní náplně, podmínek pracovní pozice, či informací o adaptaci obecně. Dále se ve výčtu odpovědí několikrát objevila odpověď, že jim nebyl přidělen žádný mentor, popřípadě, že na ně neměl čas. Zásadním a často zmiňovaným problémem byla i nefunkčnost MFA karty a přístupů do zón, což je ale spíše technická chyba a k adaptačnímu procesu jako takovému se nevztahuje. Co se týče přístupů obecně, častým problémem bylo i získání přístupových hesel a jednotlivé žádosti o přístupy jsou dle respondentů zdlouhavé a komplikované. Někteří respondenti by ocenili tzv. kolečko po pracovišti, kdy by jim byla umožněna prohlídka jejich oddělení a oficiální představení ostatním kolegům. Velkým problémem je to, že Adaptační plán, jakožto dokument, který dostane každý nový zaměstnanec na začátku jeho pracovního poměru, je velmi málo propagován a v mnoha případech není využit. Mnoha respondentům se celý proces zdál nepřehledný. Dle jejich slov to bylo demotivující. Zde je k všimnutí provázanost s teoretickou částí, kde je tento problém přesně popsán (v kapitole 2.7 „Úskalí adaptačního procesu“). Mimo jiné se zde také objevoval problém s přístupem k informacím a také to, že chyběla prohlídka provozu (zřejmě z důvodu navýšení nástupů). Východiska k těmto problémům lze nalézt v další podkapitole.

4.6 Vlastní návrh řešení či aplikace

Tato kapitola je zaměřena na řešení nedostatků, jež se objevují v procesu adaptace ve společnosti ŠKODA AUTO. Pro tato východiska byly využity výsledky dotazníkového šetření a především komentáře zaměstnanců z poslední otázky dotazníku.

4.6.1 Návrh na řešení 1 – Nová samostatná pracovní pozice MENTOR

Prvním možným řešením výše popsaných problémů je vytvoření nového pracovního místa – Mentor. V případě stvoření nového pracovního místa Mentor by bylo finanční ohodnocení pracovníka na této pozici srovnatelné s ohodnocením pracovníka na pozici specialisty. Druhou možností je nechat činnosti Mentora vykonávat vybraného spolupracovníka nového zaměstnance. Lepším řešením by ale přeci jen bylo vytvoření samostatné pracovní pozice. Důvodem, proč zvolit toto řešení je, že pokud bude Mentora novým zaměstnancům dělat jejich kolega na dobrovolné bázi, nikdy to nebude fungovat stoprocentně. Málokdo je schopný, či ochotný, vykonávat úkoly nad rámec jeho pracovní náplně, aniž by za to byl adekvátně zaplacen. Druhou možností může být ovšem to, že by dostal bonus či trvalé navýšení platu za tuto vykonávanou činnost. Otázkou však zůstává, zda by pracovník určitého oddělení, který má rozpracovány projekty, stíhal ještě mentoring nového zaměstnance.

Nyní se již tato podkapitola bude věnovat pouze situaci, kdy by byla vytvořena nová samostatná pozice Mentor. Co se týče osoby, která by byla dosazena na toto pracovní místo, jednalo by se o zaměstnance s proškolením v oblasti psychologie, jelikož je třeba, aby novému zaměstnanci dokázal pomoci zvládat stres a uměl mu naslouchat. Dále by měl Mentorem být někdo, kdo je zkušenější v daném oboru, aby byl Mentor schopný nového zaměstnance kompetentně zapracovat a také proto, aby nový zaměstnanec „vzhlížel“ ke svému Mentorovi a nebral jeho rady a úkoly na lehkou váhu.

V závislosti na počtu nástupů na jednotlivá oddělení by byl vytvořen určitý počet pozic Mentora na těchto odděleních. Například, pokud by byl počet nástupů na oddělení do 30 nástupů za měsíc, stačilo by vytvořit jednu pozici mentora. Avšak v případě, že by počet nástupů vzrostl na 70 za měsíc v určitém oddělení,

bylo by třeba navýšit počet mentorů v tomto oddělení, jelikož by najednou bylo v tříměsíčním adaptačním procesu až 140 zaměstnanců v jednom měsíci (za oddělení). V tomto případě by bylo potřeba vytvořit 3 pozice Mentora, aby byl zachován stejný poměr maximálního vytížení mentorů napříč odděleními.

Práce Mentora by spočívala ve vedení nového zaměstnance v rámci jeho zapracování. Znamenalo by to tedy úzkou spolupráci s nadřízeným pracovníkem zapracovávaného zaměstnance. Mentor by měl být u každého hodnotícího rozhovoru. Měl by mít samozřejmě přehled o tom, v jaké fázi adaptačního procesu se daný zapracovávaný pracovník nachází. Dále by měl být na místě prvního kontaktního partnera zapracovávaného pracovníka, což znamená, že kdykoliv by tento nový zaměstnanec něco potřeboval, mohl by za jeho Mentorem po předchozí domluvě osobně zajít, napsat mu zprávu či mu zatelefonovat. Mentor by měl být ochoten a schopen tomuto zaměstnanci se vším ohledně nástupu a postupu zapracování pomoci. Mimo tyto činnosti by byl každý mentor ještě členem tzv. Týmu Mentorů. Tento tým by byl zaštiťován oddělením Operativní HR péče. Tým by se scházel v předem stanovených intervalech a na těchto schůzkách by byly srovnávány postupy v adaptaci zaměstnanců napříč jednotlivými odděleními. V kratších intervalech by se scházely mentoři za jednotlivé oblasti (Řízení lidských zdrojů, Logistika, Výroba) a v delších intervalech by byly hromadné schůze za všechny oblasti. Mimo to by si Mentoři navzájem předávali zkušenosti a vypracovávali další návrhy na zlepšení adaptačního procesu, které by vyplývaly z jejich praxe. Na základě těchto návrhů by následně přicházely další optimalizace tohoto procesu, které by ve finále přinesly ještě lepší automatizaci procesu a s ním spojené zefektivnění. V neposlední řadě by měl Mentor na starosti vkládání informací do aplikace na chytré telefony pro zaměstnance v procesu adaptace. O tomto však více v podkapitole 4.6.2 Návrh na řešení 2 – Aplikace ŠKODA-KNOW.

4.6.2 Návrh na řešení 2 – Aplikace ŠKODA-KNOW

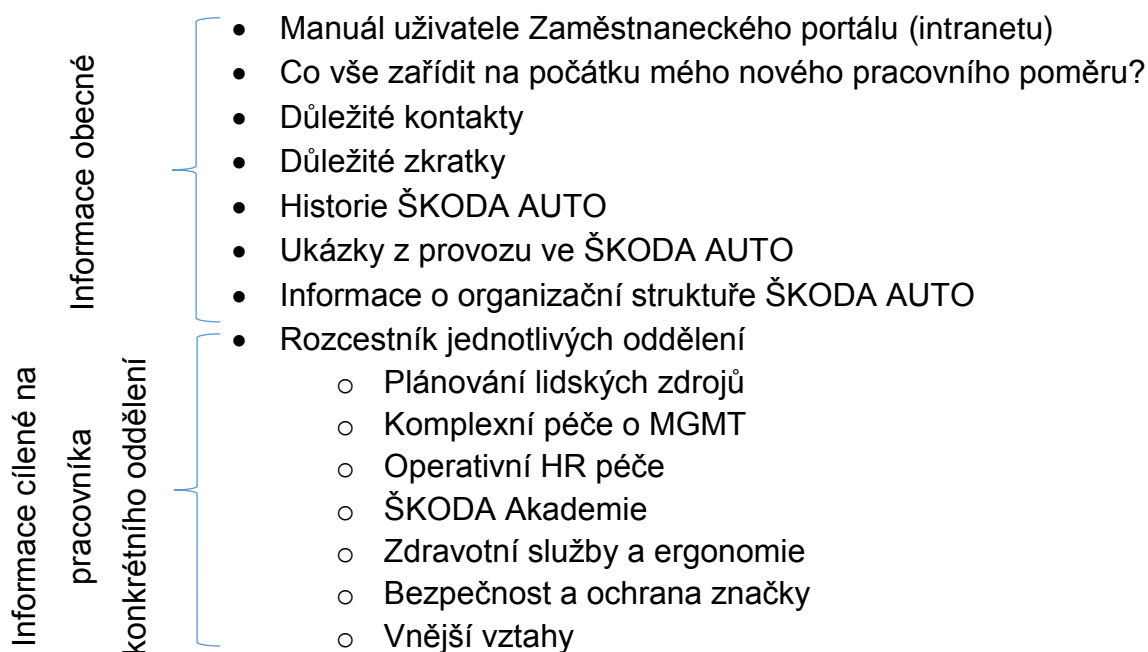
Druhé řešení stávající situace je vytvoření aplikace pro chytrá zařízení, jako jsou telefony nebo tablety. Tato mobilní aplikace by obsahovala všechny důležité informace, které nový zaměstnanec po příchodu na svou novou pracovní pozici potřebuje. Jelikož se v dotazníku často objevoval problém s přístupem k informacím, značně by toto řešení zjednodušilo zapracování nových

zaměstnanců, protože by měli přístup ke všem důležitým informacím kdykoliv a odkudkoliv. Odkaz ke stažení aplikace by dostal zaměstnanec v prvním e-mailu od HR ihned po nástupu. Aplikace by tudíž nebyla snadno zneužitelná a přístupná komukoliv. Přístup do aplikace by byl pomocí ID a hesla, které by zaměstnanci byly poslány na jeho pracovní e-mail ihned po stažení aplikace. Po prvním přihlášení by zařízení bylo ověřeno a přístupové údaje by se do telefonu či tabletu uložily. Další přihlašování by již probíhalo automaticky.

Jelikož si někteří cizinci ztěžovali na nedostatek dokumentů a materiálů v cizím jazyce, tato aplikace by měla být nejen v českém jazyce, ale i v jazyce německém a anglickém, jakožto jazyky nejvíce zastoupené ve společnosti ŠKODA AUTO.

Samozřejmostí by měla být samostatná vyhledávací lišta, pomocí které by zaměstnanec bez zdlouhavého hledání našel potřebné informace, jelikož by na vyhledávaný výraz byl přímo odkázán.

Následující text se věnuje informacím, které by měla aplikace obsahovat a také, jak by mohlo vypadat jejich zařazování. V horní části aplikace by bylo ideální umístit rozbalovací menu, ve kterém by se zaměstnanci jednoduše zorientovali. Jeho obsah by mohl být následující:



Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 22 - Návrh složení položek rozcestníku v aplikaci

Rozcestník by měl být rozdělen na dvě hlavní části a to na informace vhodné pro zaměstnance všech oblastí a na konkrétní informace cílené pro zaměstnance určitého oddělení či pododdělení. V cílených informacích by se měly nacházet informace o umístění boxu pro interní poštu v místě pracoviště, o stravovacích zařízeních, o úkolech oddělení, a také popis nezbytných opatření pro práci v určitém oddělení (například důležitá školení) apod.

Jelikož části respondentů chyběla prohlídka provozu, je možné i toto vyřešit touto aplikací. Z důvodu vysokého počtu nástupů není možné umožnit tuto prohlídku všem. Tento problém by však mohla vyřešit prohlídka virtuální. Pomocí 360° kamer by byla vytvořena virtuální prohlídka, jako to mají například Google maps. Otázkou však je, zda by to nebyl problém z hlediska úniku informací. Bylo by to však částečným řešením problému s demotivací zaměstnanců, která je způsobena mimo jiné neznalostí výrobních procesů a prostředí výrobního závodu.

V následujícím odstavci je popsán způsob vkládání informací do aplikace a jejich aktualizace. V této části vzniká další důvod, proč by měl Mentor mít speciální samostatnou pracovní pozici – dalším jeho úkolem by bylo vkládání a aktualizace informací v této aplikaci. Každý Mentor by byl zodpovědný za informace o svém oddělení (mentoruje-li v oddělení XY, bude vkládat informace ohledně oddělení XY). Je důležité určit jednoho pracovníka, administrátora, který by byl zodpovědný za celou tuto aplikaci. Ten by nejen hlídal, že jsou informace, které vložili Mentoři, dostatečné, ale měl by na starosti i vkládání informací obecného rázu, starání se o bezproblémový chod aplikace a ověřování přístupů.

Aby byli zaměstnanci více motivováni se této aplikaci věnovat, po jejím kompletním přečtení by následoval krátký kvíz, týkající se obecných informací o společnosti ŠKODA AUTO. Za alespoň 80% úspěšné splnění kvízu by pak tento zaměstnanec dostal dárek v podobě propagačního předmětu – klíčenku, deštník, šátek, model autíčka, v závislosti na dostupných finančních prostředcích na tento projekt.

4.6.3 Návrh na řešení 3 – Elektronický ADAPTAČNÍ PLÁN PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE (externí nástup)

Dalším možným řešením stávající situace by byla aktualizace strukturovaného adaptačního plánu pro nového zaměstnance. Ten k nynějšímu okamžiku existuje, ale pouze v papírové podobě. Jelikož je v poslední době stále větší tlak

na digitalizaci (z ekologického důvodu a také z důvodu urychlení procesů), bylo by nejlepší vytvořit jej pomocí elektronických formulářů. Tento plán by byl určen pouze pro THZ z externího trhu práce.

Tento nový adaptační plán by byl přesně strukturovaný, pro každého THZ totožný a, co je nejdůležitější, vyplňoval by se pouze přes aplikaci, která je umístěna na intranetu společnosti. Každý nový zaměstnanec by v první nástupní den dostal odkaz na tuto aplikaci do uvítacího e-mailu. Ne všem však vyhovuje elektronická verze, proto by bylo možné jej také vytisknout.

V první den nástupu by měl nový zaměstnanec, ihned po nástupním školení, schůzku se svým přímým nadřízeným a Mentorem, kteří by s ním celý Adaptační plán postupně prošli a zodpověděli veškeré otázky, které by se mohly vyskytnout. V průběhu jeho zkušební doby by pak musel zaměstnanec tento plán postupně splnit, nejpozději by však měl být splněn v den ukončování zkušební doby. Po splnění všech bodů tohoto plánu by následovalo závěrečné hodnocení zaměstnance v podobě hodnotícího rozhovoru, kterého by se zúčastnil zaměstnanec v adaptačním procesu, jeho Mentor a také jeho přímý nadřízený. Po tomto hodnotícím rozhovoru by byl Adaptační plán potvrzen jako splněný Mentorem a nadřízeným pracovníkem (přes e-formuláře), což by automaticky upozornilo personální oddělení. V případě, že by potvrzení splnění dostalo zodpovědné personální oddělení včas, byla by tomuto zaměstnanci zvýšena mzda, popřípadě by dostal bonus v podobě jednorázového navýšení jeho mzdy. Pokud by zaměstnanec plán nesplnil, nemohl by očekávat odměnu a naopak by se musel zodpovídat zodpovědným osobám. Celý formulář by mohl být vytvořen následujícím způsobem:

ADAPTAČNÍ PLÁN PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE externí nástup		
Informace o zaměstnanci:		
Jméno a příjmení:	Os. číslo:	Zkratka O.J.:
Datum nástupu:	Přímý nadřízený:	Mentor:
ČINNOST	DATUM SPLNĚNÍ	POTVRZENÍ ZODPOVĚDNOU OSOBOU
Nástupní školení	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Úvodní rozhovor s přímým nadřízeným a Mentorem	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Školení v Lean Centru	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Praxe na výrobní lince	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Proces výrobku	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Prohlídka technického vývoje	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Employer branding	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnotící rozhovor (průběžný)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kolečko po pracovišti a seznámení s kolegy	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Povinná školení:		
BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Pravidla IT (e-kurz)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Etický kodex (e-kurz)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Protikorupční jednání (e-kurzy)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Management kvality	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Životní prostředí	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnotící rozhovor (průběžný)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
ŠKODA-KNOW – kompletní prostudování informací a splnění závěrečného kvízu	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Závěrečný hodnotící rozhovor	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Potvrzení splnění adaptačního plánu		Přímý nadřízený: <input type="checkbox"/>
		Mentor: <input type="checkbox"/>

Zdroj: Vlastní tvorba

Obr. 23 - Návrh standardizovaného Adaptačního plánu

Díky tomuto řešení by byl proces adaptace rychlejší, přehlednější, nebyla by více zatěžována interní pošta a také by nebylo potřeba tisknout větší množství papírů. Mimo jiné by byly také splněny cíle organizace týkající se digitalizace

a paperless office¹⁷. V neposlední řadě je nutné zmínit, že by tento aktualizovaný Adaptační plán měl být mnohem lépe komunikován napříč všemi odděleními tak, aby o něm každý věděl.

¹⁷ Paperless office – plán, jehož cílem je pracovní prostředí, v němž je eliminováno či zredukováno využívání papíru (TechTarget)

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO. Dále byl vymezen dílčí cíl, kterým bylo vyzkoumat, jak vnímají stávající adaptační proces v této společnosti její technickohospodářští zaměstnanci.

Ke splnění obou těchto cílů bylo zvoleno empirické šetření formou online dotazníku. Na počátku šetření byl zvolen předpoklad, že zaměstnanci jsou s dosavadním adaptačním programem spokojeni. Pomocí otázek, dotazujících se na jednotlivé komponenty adaptačního procesu, bylo zjišťováno, jaký názor mají respondenti na stávající adaptační proces. V závěru dotazníku byla umístěna otevřená otázka, která nabízela prostor pro svobodné vyjádření respondentů ohledně adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO. Díky této otázce bylo zjištěno několik nedostatků, vztahujících se k adaptačnímu procesu, avšak je nutné zmínit, že někteří respondenti tento prostor využili i pro kladné zhodnocení stávajícího adaptačního procesu. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že Adaptační plán je málo komunikován, avšak nemůžeme říci, že jsou zaměstnanci s tímto programem nespokojeni. Byl tedy zjištěn prostor pro zlepšení a to především v oblasti komunikace a dostupnosti informací.

Na základě těchto zjištění byly zpracovány tři návrhy na zlepšení stávající situace, kterými bylo zřízení nové samostatné pozice Mentor, dále vytvoření mobilní aplikace pro nové zaměstnance a také optimalizace dokumentu Adaptační plán. Následkem vytvoření nové pozice Mentor by byl zajištěn hladší průběh Adaptačního procesu, jelikož by měl každý nový zaměstnanec někoho, na koho se může kdykoliv obrátit, někoho, kdo je na činnosti spojené se zapracováním přímo proškolen. Dalším krokem by bylo vytvoření tzv. Týmu Mentorů, po jehož vzniku by došlo k celkovému zefektivnění celého adaptačního procesu. Co se týče zmíněné aplikace, zaměstnancům by byl zjednodušen přístup k informacím a celý proces by se tak stal mnohem více intuitivním. Díky odměně za správné vyplnění závěrečného dotazníku by byli zaměstnanci více motivováni se aplikaci věnovat a díky tomu by také efektivněji přistupovali ke svému procesu adaptace. V neposlední řadě, třetím návrhem na zlepšení byla aktualizace Adaptačního plánu. Ta by měla za následek lepší automatizaci a ekvivalentní využívání Adaptačního procesu napříč všemi

odděleními a zároveň by dopomohla k plnění cílů organizace v souvislosti s ekologií a digitalizací. Všechny tyto tři návrhy mohou být brány jako přínos této bakalářské práce a mají potenciál být využity v praxi. Jak z předchozího textu vyplývá, hlavní cíl této bakalářské práce, kterým bylo vypracování návrhu na zlepšení, byl splněn. Stejně tak dílčí cíl, kterým bylo zjistit, jak vnímají stávající adaptační proces technickohospodářští zaměstnanci ŠKODA AUTO, byl splněn.

Přínosem této práce pro firmu ŠKODA AUTO by mohla být implementace navrhovaných řešení do všech oblastí podniku. Tato práce zároveň otevírá prostor pro další výzkumy, jejichž cílem by mohlo být zkoumání této problematiky z hlediska dělnických profesí, kde je jistě také možnost vypracování návrhu na zlepšení.

Seznam literatury

Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a přístupy.* 13. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-5258-7.

Armstrong, Michael. 2000. *Personální Management.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2000. 80-7169-614-5.

— **2002.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 80-247-0469-2.

Bedrnová, Nový a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2004. 80-7261-064-3.

Bláha, Václav. 2015. 1973 – 2015: Dějiny ekonomických krizí. *Disidenti.org.* [Online] 15. 10 2015. [Citace: 5. 11 2017.] <http://disidenti.org/blaha/1973-2015-dejiny-ekonomickykh-krizi>.

Dreithaler, Rudolf. 2011. Tisková zpráva. *ŠKODA buduje ‚Lean Centrum‘.* [Online] 15. 12 2011. [Citace: 21. 9 2017.] [\skoda.vwg\data\Apps\Global\B2E\Spolecnost_Skoda_Auto\Data_a_fakta\Tiskove_informace\2011\111215 ŠKODA buduje ‚Lean Centrum‘.pdf](http://skoda.vwg\data\Apps\Global\B2E\Spolecnost_Skoda_Auto\Data_a_fakta\Tiskove_informace\2011\111215_SKODA_buduje_‚Lean_Centrum‘.pdf).

FrontlineRecruitmentGroup. 2013. Clear as Mud – The TRUE cost of employee turnover! *Frontline Recruitment Group.* [Online] 14. 3 2013. [Citace: 29. 8 2017.] <http://www.frontlinerecruitmentgroup.com/au/hospitality/clear-mud-true-cost-employee-turnover/>.

Hubálková, Zuzana. 2017. Magisterská diplomová práce. *Analýza adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci.* [Online] 20. 4 2017. [Citace: 13. 9 2017.] https://is.muni.cz/th/414788/fss_m/Diplomova_prace_Zuzana_Hubalkova_414788.pdf.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt. 2001. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, 2001. 80-7179-389-2.

Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 978-80-247-2497-3.

Koníček, Martin. 2015. Orientace, adaptace a mentoring. *Orientace, adaptace a mentoring zaměstnance jako nedílná součást personální práce.* [Online] 1. 9 2015. [Citace: 13. 9 2017.] <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUK EwiBiPL-z6HWAhVCzRQKHVAdBH0QFgg4MAM&url=https%3A%2F%2Fwww.kr-jihomoravsky.cz%2FDefault.aspx%3FPubID%3D273675%26TypeID%3D7&usg=AFQjCNEHwrIT6iZbFIEdUx6akFTWISqHxw>.

Koubek, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích.* Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 80-7169-206-9.

— . **2009.** *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-168-3.

ManagementMania. 2016. Nástup a adaptace zaměstnance (onboarding). *managementmania.com.* [Online] Wilmington (DE) 2011-2017, 17. 4 2016. [Citace: 29. 8 2017.] <https://managementmania.com/cs/nastup-zamestnance-onboarding>.

OECD. 2001. The Well-being of Nations - The role of human and social capital. *oecd.org.* [Online] 2001. [Citace: 12. 10 2017.] <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>. 92-64-18589-5.

PhDr. Dana Hübelová, Ph.D. 2013. Lidský kapitál jako jede z klíčových rozvojových faktorů. *Informační systém Masarykovy univerzity.* [Online] 19.-21. 6 2013. [Citace: 2. 8 2017.] https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/41725568/09_2013.pdf. 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-8.

Šitner, Roman. 2017. *aktuálně.cz. Škoda Auto hlásí rekordní výsledky, je nejziskovější českou firmou. Předběhla ČEZ i banky.* [Online] 22. 3 2017. [Citace: 20. 11 2017.] <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/skoda-auto-vysledky-2016-zisk-trzby/r~470488a20edd11e7984a002590604f2e/>.

ŠKODA AUTO. 2012. ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO otvírá nové ‚Lean Centrum‘.* [Online] 24. 7 2012. [Citace: 10. 10 2017.] <http://cs.skoda-auto.com/news/2012-07-24-lean-center>.

- **2017.** ŠKODA AUTO. *Životní prostředí - ŠKODA*. [Online] 2017. [Citace: 20. 11 2017.] <http://dealer.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi>.
- **2017.** ŠKODA AUTO. *Informace pro investory - ŠKODA*. [Online] 2017. [Citace: 18. 9 2017.] <http://cs.skoda-auto.com/company/investors>.
- **2017.** ŠKODA storyboard. *Milník dosažen dříve než kdy jindy: V roce 2017 vyroben již 1 milion vozů ŠKODA*. [Online] 31. 10 2017. [Citace: 20. 11 2017.] <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/milnik-dosazen-drive-nez-kdy-jindy-v-roce-2017-vyrobena-jiz-1-milion-vozu-skoda/>.
- **2017.** ŠKODA storyboard. *ŠKODA AUTO udržuje i nadále růstový kurs*. [Online] 14. 11 2017. [Citace: 20. 11 2017.] <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-auto-udruzuje-nadale-rustovy-kurs/>.
- **2017.** ŠKODA storyboard. *ŠKODA AUTO bude od roku 2020 v Mladé Boleslavi vyrábět vozy s čistě elektrickým pohonem*. [Online] 17. 11 2017. [Citace: 20. 11 2017.] <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-auto-bude-od-roku-2020-v-mlade-boleslavi-vyrabet-vozy-s-ciste-elektrickym-pohonem/>.
- **2017.** ŠKODA storyboard. *ŠKODA AUTO položila základní kámen nové lakovny v hlavním výrobním závodě v Mladé Boleslavi*. [Online] 4. 12 2017. [Citace: 5. 12 2017.] <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-auto-lays-foundation-new-paint-shop-main-plant-mlada-boleslav-2/>.
- TechTarget.** What is paperless office? *TechTarget*. [Online] [Citace: 25. 10 2017.] <http://searchcontentmanagement.techtarget.com/definition/paperless-office>.
- Toningerová, Jana. 2016.** Malá nebo velká data, hlavně když s nimi umíme. *HR Kavárna*. [Online] 9. 3 2016. [Citace: 30. 8 2017.] <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/mala-nebo-velka-data-hlavne-kdyz-s-nimi-umime/#.WaZ1P1FpyUk>.
- Urban, Jan. 2003.** *Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 80-86395-46-4.
- Velas, Marek. 2017.** *Adaptace zaměstnance - Příručka nového zaměstnance. HRVZORY*. [Online] 2. 3 2017. [Citace: 6. 9 17.] <http://hrvzory.cz/adaptace-zamestnance-prirucka-noveho-zamestnance/>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 - Počet odchodů v závislosti na délce pracovního poměru - nejmenovaná výrobní firma (2014)	12
Obr. 2 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů	12
Obr. 3 - Maslowova pyramida potřeb	19
Obr. 4 - Důvody odchodu zaměstnanců po 3 měsících	22
Obr. 5 - Organizační struktura ŘLZ ve ŠKODA AUTO	32
Obr. 6 - Onboardingový proces ve ŠKODA AUTO	35
Obr. 7 - Povědomí o Onboardingovém programu ve ŠKODA AUTO	38
Obr. 8 - Kvalita poskytnutých informací na počátku spolupráce se společností ŠKODA AUTO	38
Obr. 9 - Povědomí o Welcome portále	39
Obr. 10 - Využívanost Welcome portálu	39
Obr. 11 - Důvody nevyužití Welcome portálu	40
Obr. 12 - Rozhovory ohledně postupu adaptace v intervalech	41
Obr. 13 - Adaptační plán na první tři měsíce	41
Obr. 14 - Průběžné vyhodnocování adaptačního plánu	42
Obr. 15 - Důvody, proč zaměstnancům nebyl sestaven Adaptační plán na první 3 m.	43
Obr. 16 - Včasné zařazení pracovního prostředí	44
Obr. 17 - Hodnocení nástupního školení	44
Obr. 18 - Pravdivost informací o pracovní náplni respondentů	45
Obr. 19 - Četnost přidělování mentora	45
Obr. 20 - On-the-job training	46
Obr. 21 - Kdo respondentům pomohl s adaptací	47
Obr. 22 - Návrh složení položek rozcestníku v aplikaci	51
Obr. 23 - Návrh standardizovaného Adaptačního plánu	54

Seznam tabulek

Tab. 1 - Vybrané položky orientačního balíčku	26
Tab. 2 - Výčet nejčastějších odpovědí na 14. otázku	46

Tab. 3 - Výčet nejčastějších odpovědí na 16. otázku	47
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 - Náhled online dotazníku	63
---	----

Příloha č. 1 – Náhled online dotazníku



Onboardingový program ŠKODA AUTO

0%

Dobrý den,

chtěli bychom Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká Onboardingového programu (či adaptačního procesu) ve ŠKODA AUTO. Tento dotazník je zcela anonymní a bude základem pro zlepšení stávajícího stavu – zlepšení adaptace nově příchozích zaměstnanců, což bude přínosné nejen pro ně, ale i pro Vás v roli jejich nadřízených či kolegů. Statistické výstupy z tohoto dotazníku budou, mimo jiné, sloužit jako podklady pro bakalářskou práci studentky Vysoké školy ŠKODA AUTO.

Onboardingový program na ŠKODA AUTO se skládá ze 4 oblastí:

- O firmě ŠKODA AUTO (představení hlavních oblastí firmy)
- Adaptace v odborné oblasti
- Trénink a semináře
- Povinná a další opatření (hlavně kurzy, které jsou povinné pro všechny zaměstnance, a aktivity spojené s individuálním rozvojovým plánem)

*označena povinná otázka

1. Věděl/a jste, že na ŠKODA AUTO funguje tzv. Onboardingový program? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

2. Dostal/a jste takové informace, jaké jste potřeboval/a, aby Váš nástup z Vašeho pohledu proběhnul kvalitně a úspěšně? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne
- Nevím

3. Víte, že existuje tzv. Welcome portál? *

Welcome Portál je online nástroj, jehož prostřednictvím mohou úspěšní uchazeči o zaměstnání ve ŠKODA AUTO získat první širší pohled do pracovního života firmy, a to již v období před samotným nástupem. Cílem tohoto projektu je překlenout často i několikaměsíční informační vakuum. Portál je rovněž průvodcem novým nástupním procesem, který mimo jiné umožní seznámit se s dokumenty, jejichž znalostí je podmíněn podpis pracovní smlouvy.

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

[Další](#)

4. Pokud ano, využil/a jste Welcome portál? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

Zpět

Další

5. Pokud ne, proč jste Welcome portál nevyužil/a? *

Můžete vybrat několik odpovědí.

- Chaotické prostředí (nevyznal/a jsem se)
- Je to pro mě zbytečné
- Neměl/a jsem na to čas

Jiný (prosím napište)

Zpět

Další

6. Měl/a jste rozhovor s Vaším nadřízeným ohledně postupu Vaší adaptace na novém pracovním místě? *

Můžete zadat pouze jednu odpověď na řádku.

	Ano	Ne	Nevím
V průběhu prvních 14 dnů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po ukončení zkušební doby (3 měsíce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do 6. měsíce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Byl s Vámi sestaven Adaptační plán na první 3 měsíce? *

Adaptační plán se sestavuje pro nové zaměstnance pro seznámení se s oblastí a firemní kulturou.

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne
- Nevím

Zpět

Další

8. Pokud ano, byl s Vámi Adaptační plán průběžně vyhodnocován? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano (prosím popište jak)
- Ne

Zpět

Další

9. Proč s Vámi nebyl sestaven Adaptační plán na první 3 měsíce? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- V našem oddělení není využíván Adaptační plán
- Vedoucí/ Příímý nadřízený byl zaneprázdněn
- Jiný (prosím napište)

Zpět

Další

10. Bylo Vám včasné zařízeno odpovídající pracovní prostředí (kancelář, pracovní stůl, PC)? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

11. Jakou známkou byste ohodnotil/a nástupní školení (jako ve škole)? *

Ve ŠKODA AUTO je **nástupním školením** myšlena prezentace firmy, BOZP, Požární ochrana, Ochrana závodu, a další (prezentace trvají celý jeden den).

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- 1 2 3 4

12. Byly Vám na pohovoru podány pravdivé informace ohledně Vaší pracovní náplně? *

Klíknutím aktivujete otázku.

Rozhodně ano Rozhodně ne

13. Byl Vám pro první měsíce ve ŠKODA AUTO přidělen mentor, který Vám pomáhal při zapracování? *

Mentor pomáhá v prvních měsících při zapracování a adaptování na novou pozici a je také kontaktní osoba pro pracovní sféru.

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

14. V čem konkrétně Vám mentor pomohl/ Co Vám ukázal? Popište: *

Zpět

Další

15. Měl/a jste On-the-job training? *

Představil Vás Váš mentor (popř. přímý nadřízený, vedoucí) kontaktním partnerům, podporoval Vás v zapracování na nové pozici, viděl jste na živo pracovní náplň?

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

Ano

Ne

16. Kdo Vám nejvíce pomohl při řešení problémů s adaptací na novém pracovišti/ nové pracovní pozici? *

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

Mentor

Přímý nadřízený

Kolega

Personalista

Náborář

Jiný (prosím napište)

17. Co Vám chybělo při Vašem procesu adaptace ve firmě ŠKODA AUTO? Pokud jste měl/a problém při tomto procesu, napište prosím jaký.

Zpět

Odeslat

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tat'ána Graciková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Adaptační program pro nové zaměstnance		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	62		
POČET OBRÁZKŮ	23		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti. Teoretická část je rozdělena na dvě části. První část obsahuje informace o oblasti řízení lidských zdrojů. Je zde popsán její vývoj, význam a cíle, subjekty a objekty a také její funkce v praxi.</p> <p>Druhá část se soustředí na adaptační proces. Tato problematika je zde charakterizována, je vysvětlen pojem „adapace“ a mimo jiné popsán i cíl adaptačního procesu. Hlavním cílem práce je zpracovat návrh na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO. Praktická část je zaměřena na analýzu dosavadního adaptačního procesu ve společnosti, přičemž je nejprve popsán nynější stav a dále je pomocí dotazníkového šetření v prostředí této společnosti zjišťován dojem THZ z dosavadního adaptačního procesu. Na základě výsledků šetření autor uvádí tři návrhy řešení, které by mohly vézt ke zlepšení dosavadní situace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Adaptační proces, onboardingový proces, onboarding, nový zaměstnanec, řízení lidských zdrojů, HR, organizace, ŠKODA AUTO		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Taťána Graciková		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Adaptation program for new employees		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	62		
NUMBER OF PICTURES	23		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is focused on the adaptation process for new employees in the organisation. The theoretical part is divided into two sections.</p> <p>The first part contains information about human resource management. It describes its development, meaning and goals, subjects and objects and also its role in practice.</p> <p>The second part deals with the adaptation process. In this part the concept of the adaptation is characterized, the term “adaptation” is explained and besides other things the goal of the adaptation process is here also described. The main goal of the thesis is to prepare an improvement proposal of the adaptation process at ŠKODA AUTO. The practical part is targeted on analysis of the current adaptation process in this organisation, where first of all the current status is delineated and further the employee’s impression of the present adaptation process is reconnoitred with the aid of questionnaire survey within the organization. The author introduces three suggestions for improvement of the current situation which are based on the results of the survey.</p>		
KEY WORDS	Adaptation process, onboarding process, onboarding, new employee, human resource management, HR, organisation, ŠKODA AUTO		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			