

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCE V PROSTŘEDÍ
CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB**

Adaptation of employees in environment of shared service center

Bakalářská diplomová práce

Bc. Eva Drgáčová

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. března 2013

.....
Bc. Eva Drgáčová

Obsah

ÚVOD	5
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	6
1.1 Řízení lidských zdrojů	6
1.2 Klíčové oblasti personálních činností v organizaci.....	7
1.3 Přístupy k personální práci v organizaci	8
1.4 Představitelé personálních činností v organizaci	9
1.5 Společnost PPG Industries a její pojetí personálních činností.....	10
2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 Pracovní adaptace	14
2.2 Sociální adaptace.....	14
2.3 Adaptace na kulturu organizace.....	15
2.3.1 Centrum sdílených služeb	16
2.4 Adaptace a personální činnosti v organizaci.....	16
2.5 Úrovně a průběh adaptace.....	18
2.5.1 Řízení průběhu adaptačního procesu	20
2.5.2 Cíle adaptačního procesu	22
2.5.3 Metody adaptačního procesu	23
2.5.4 Adaptační plán	25
2.5.5 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu	28
2.6 Překážky, se kterými je možné se setkat v rámci adaptačního procesu.....	29
3 OPTIMALIZACE ADAPTAČNÍHO PROCESU V PPG INDUSTRIES CZECH REPUBLIC	31
3.1 Centrum sdílených služeb pro personální administrativu a koordinaci vzdělávání	31
3.1.1 Popis pracovního místa - HR Administrátor.....	32
3.2 Současný stav adaptačního procesu nových zaměstnanců PPG	34
3.3 Budoucí stav adaptačního procesu nového zaměstnance PPG	37

3.3.1	Adaptační plán pro pozici HR Administrátor	40
3.4	Cíle adaptačního procesu ve společnosti PPG	45
3.5	Kontrola a hodnocení adaptačního procesu	46
	ZÁVĚR.....	48
	ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

Úvod

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci a i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. (Armstrong 2002, s. 27). Z tohoto důvodu řízení lidských zdrojů tvoří jednu z nejdůležitějších složek každé organizace a jejich rozvoj je jednou z nejdůležitějších činností v každé organizaci. Ke klíčovému oblasteru pak patří přijímání, adaptace a následné udržení zaměstnanců v podniku (Hewitt Associates, [online]).

Moje práce se bude zabývat jednou z těchto klíčových oblastí, a to procesem adaptace nových zaměstnanců společnosti. Domnívám se, že právě správná adaptace zaměstnance je prvním krokem k tomu mít v organizaci motivované a spokojené zaměstnance, a to už od momentu rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance, prvního dne po nástupu do nového zaměstnání až po ukončení pracovního poměru. Cílem celého adaptačního procesu by pak mělo být přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí, vzít si za svou firemní kulturu a přizpůsobit se pracovním procesům organizace.

Moje bakalářská diplomová práce je členěna do tří částí. V první části své práce se věnuji vymezení pojmů v návaznosti na personální práce v organizaci, kam adaptace nových zaměstnanců neodmyslitelně patří a je na ně navázána. V druhé teoretické části se zaměřuji na vymezení pojmů z oblasti adaptace nových zaměstnanců a to z pohledu pracovní, sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu se zaměřením na specifika firemní kultury center sdílených služeb, které se stávají v posledních letech fenoménem a významným zaměstnavatelem na trhu práce. Obě tyto teoretické části jsem také propojila s praktickými znalostmi o rozdělení personálních činností v organizaci.

Poslední část mé práce je věnována praktickému využití adaptace nového zaměstnance. Konkrétně je věnována optimalizaci adaptačního procesu ve společnosti PPG Industries Czech republic, s.r.o., kde pracuji na pozici personalisty. Práce je zaměřena na nově vzniklé oddělení v rámci společnosti, které poskytuje služby v oblasti personální administrativy a koordinace vzdělávání pro země regionu Evropa, Afrika, Střední východ (pro následující se bude používat EMEA). Konkrétně se pak budu zabývat optimalizací a návrhem adaptačního plánu na pozici Specialista personální administrativy (pro následující se bude používat HR Administrátor). Cílem je vytvoření formálního a řízeného adaptačního procesu, který bude vyhovovat potřebám společnosti a bude i nadále využitelný v praxi.

1 Personální práce v organizaci

Personální práce patří k nejdůležitějším a dynamicky se rozvíjejícím oblastem v organizaci. Za svou historii si řízení lidských zdrojů prošlo mnoha zvraty a zejména během 20. století prošlo pojetí personální práce velkým rozvojem s několika stádii. Jedná se o personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu. (Dvořáková a kol. 2012, s. 5).

V následujících kapitolách se budu tedy zabývat jednotlivými pojetími personálních prací v průběhu času, postavením a rolí personálních útvarů jako představitelů personálních činností v každé organizaci, abych v závěru této kapitoly představila pojetí personálních prací ve společnosti PPG Industries a uvedla tak do kontextu důležitost personálních činností v každé organizaci a porovнала teorii s praxí.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Za převrat v oblasti personální práce v organizaci jsou považována 80. léta 20. století, kdy už se v odborné literatuře začíná hovořit o Řízení lidských zdrojů. Armstrong definoval řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. (Armstrong 2002, s. 27) Řízení lidských zdrojů se pak od základní personální práce liší především tím, že se snaží o co nejhladší a nejintenzivnější spolupráci s manažery organizace. Podílí se na tvorbě strategie společnosti a také na ni svou prací reaguje.

Cílem řízení lidských zdrojů zajistit lidský kapitál tak, aby organizace byla schopna dosáhnout svých cílů, a to zejména prostřednictvím svých lidí. Konkrétně pak Armstrong říká, že plnění cílů v řízení lidských zdrojů se týká zejména oblastí pro zabezpečení a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong 2002, s. 28).

Jak už bylo výše řečeno, tak řízení lidských zdrojů poukazuje na to, jak by mělo být s pracovníky organizace zacházeno pro splnění cílů organizace. Žádná odborná literatura v podstatě nemá jednotný model, jak by řízení lidských zdrojů mělo vypadat. Jako základní rozlišení podoby řízení bych proto uvedla model Steoreye, který uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů Armstrong. Jedná se o tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů.

Tvrdá podoba klade důraz na podnikatelsky strategické stránky řízení, kdy se organizace snaží získat od svých pracovníků přidanou hodnotu a tak dosáhnout

konkurenční výhody. Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází ze školy lidských vztahů, kdy je kladen důraz na komunikaci, motivování a vedení pracovníků. Měkká podoba řízení přistupuje k pracovníkům organizace jako k vysoce ceněnému kapitálu, který dosahuje konkurenční výhody skrze angažované a oddané pracovníky. Všechny tyto podoby řízení lidských zdrojů by však nemohly existovat bez personálních činností, které jsou v každé organizaci vykonávány. (Amstrong 2007, s. 29). Proto v následující kapitole vymezím klíčové oblasti personálních činností v organizaci.

1.2 Klíčové oblasti personálních činností v organizaci

Pojem personální práce nemá danou přesnou definici. Obecně se dá říct, že vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. (Dvořáková a kol. 2012, s. 13). V praxi se pak setkáváme s označením personálních činností, které jsou zajišťovány personálním útvarem nebo popřípadě mohou být i částí náplně práce vedoucího zaměstnance.

Personální práce se odrážejí v činnostech, které představují výkonnou část v personálních pracích. Představiteli jsou obvykle pracovníci personálních oddělení, kteří veškeré práce vykonávají tak, aby zajistili lidské zdroje v organizaci pro splnění cílů organizace. Pro pojetí personální práce je také velmi důležité členění personálních činností v organizaci a postavení personálního útvaru a jeho vedoucího v rámci organizační struktury organizace.

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha členěními personálních činností. Obecně se jedná o administrativně – správní činnosti, metodické a analytické činnosti a poskytování poradenství manažerům a zaměstnancům. (Dvořáková a kol. 2012, s. 14)

Při bližším pohledu můžeme personální činnosti rozdělit na:

1. Analýza práce a vytváření pracovních úkolů,
2. Plánování lidských zdrojů,
3. Získávání, výběr a adaptace,
4. Interní mobilita,
5. Organizace práce a pracovní podmínky,
6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
7. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
8. Vzdělávání a rozvoj,

9. Odměňování a zaměstnanecké výhody,
10. Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
11. Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
12. Komunikace a informování zaměstnanců,
13. Personální informační systém. (Dvořáková a kol. 2012, s. 20 a 21)

1.3 Přístupy k personální práci v organizaci

Největší rozvoj v rámci personálních prací zaznamenáváme v průběhu 20. století, kdy docházelo k celkové proměně přístupu k řízení lidských zdrojů. Prvním a nezákladnějším pojetím personálních prací v organizaci je personální administrativa, která vychází z právních předpisů. Cílem je poskytnout servis pro management společnosti a hlavní náplní je zajistit dodržování pracovně právní legislativy. V praxi toto pojetí znamená, že rozhodující pravomoci zůstávají na straně managementu a úkolem personalisty je pouze zajistit nezbytnou agendu, která je na jejich rozhodnutí navázána, jako je například příprava pracovní smlouvy pro nového zaměstnance, zajištění zákonných školení a vyplácení mzdy zaměstnanci za vykonanou práci. (Dvořáková a kol. 2012, s. 5)

Od druhé poloviny 60. let se již setkáváme s personálním řízením. Zde se jedná o přístup k personální práci, který je pojat v širším slova smyslu. Dvořáková jej ve své knize definuje jako uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. Pro personální činnosti tato změna znamenala posun ke specializaci personálních útvarů, kdy se jejich zaměstnanci stali specialisty např. na hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání. Vedoucí personálního útvaru se pak stal součástí managementu společnosti a aktivně se podílí na tvorbě a dosahování cílů společnosti. (Dvořáková a kol. 2012, s. 5).

Od počátku 80. let 20. století již hovoříme o řízení lidských zdrojů. Přesun od personální práce k řízení lidských zdrojů bylo ovlivněno tehdejší ekonomickou situací a faktem, že se společnosti snažily zvyšovat svou efektivitu. Postavení personálního útvaru přechází od podpůrných činností ke spolurozhodování a navazuje se úzká spolupráce mezi managementem společnosti a personalisty, kdy se personalisté snaží o soulad zájmů zaměstnanců a managementu a poukazují na vzácnost lidských zdrojů, kterým je potřeba věnovat zvláštní pozornost. V rámci řízení lidských zdrojů

byly definovány modely souladu, stochastické modely a harvardský model. Všechny tyto modely mají společné, že zdůrazňují vliv vnějších faktorů, strategií a zaměřují se na nalezení souladu mezi cíli organizace a řízením lidských zdrojů. Personální práce v tomto období přestává být pouze záležitostí personalistů – specialistů, ale stává se náplní práce i u liniových manažerů a personální útvar pouze zajišťuje podpůrné služby a poradenství. Můžeme říci, že se personalisté stávají tzv. HR Business partnery, partnery pro oblast řízení lidských zdrojů. (Dvořáková a kol. 2012, s. 6)

Realita 90. let však mění i přístup k řízení lidských zdrojů, kdy se přiostruje boj o talentované zaměstnance. Organizace musejí měnit své personální politiky a strategie, aby tak dosáhly co nejvyšší loajality u svých zaměstnanců. Začínají na své zaměstnance nahlížet jako na konkurenční výhodu a zdroj budoucích hodnot. Zaměstnanci se díky tomu stávají jedinečným intelektuálním kapitálem, proto se v této souvislosti hovoří o řízení intelektuálního kapitálu či lidského kapitálu. (Dvořáková a kol. 2012, s. 9)

Aby zaměstnanců mohla být věnována patřičná pozornost, kterou dnešní doba vyžaduje a byla jim věnována veškerá možná péče ze strany společnosti, je nutností mít v organizaci určeny představitele personálních prací. Vymezení jejich pravomocí a postavení v rámci organizační struktury se budu věnovat v následující kapitole.

1.4 Představitelé personálních činností v organizaci

Určit přesnou hranici mezi představiteli personálních činností v každé organizaci je velmi těžké. Jak už bylo výše napsáno, představiteli personálních činností v rámci organizace jsou personální útvary nebo vedoucí pracovníci. V odborné literatuře i v praxi se setkáváme vždy s tím, že velmi záleží na velikosti organizace a její organizační struktuře. Obvykle je hlavním zástupcem řízení lidských zdrojů nejvyšší vedoucí pracovník a v každé střední až velké společnosti je vytvořen personální útvar, jehož organizační struktura je různá v návaznosti na velikost a potřeby společnosti, ale vždy je pevnou součástí struktury celé organizace, přičemž vedoucí pracovník bývá obvykle součástí nejvyššího managementu společnosti a zaměstnanci personálních útvarů jsou pak vysoce specializovaní pracovníci, od kterých se očekává vysoká úroveň odborných znalostí. (Dvořáková a kol. 2012, s. 17)

Striktně rozdělit personální činnosti mezi jejich představitele, je vždy velmi těžké. Obvykle se jedná o vzájemné překrývání odpovědností a mezi vedoucími pracovníky a personálními útvary musí docházet ke vzájemné spolupráci. V rámci

postavení jednotlivých pracovníků personálních útvarů se můžeme inspirovat v rozdělení Marquese a Jirána, kteří člení personální činnosti do 3 základních oblastí:

1. Strategická, jejichž představitelem obvykle bývá vedoucí pracovník personálních útvaru. Tento se podílí na tvorbě personální strategie, která navazuje na celkovou strategii organizace a je vytvářena ve spolupráci s nejvyšším managementem společnosti.
2. Poradní oblast se zaměřuje na identifikaci problémů společnosti v rámci řízení lidských zdrojů, které již nastaly nebo mohou potencionálně nastat. Tento úkol odborných specialistů je pak detailně sdílen s managementem společnosti a společně pak pracují na možnostech odstranění těchto problémů skrze interní mobilitu pracovníků, talent management anebo vzdělávání.
3. Třetí oblastí jsou operativní činnosti, které zahrnují základní personální práce, jako jsou administrativa, nábor a výběr zaměstnanců. Velkou roli v této oblasti hraje vzájemná spolupráce mezi odbornými specialisty a vedoucími pracovníky. Například se jedná o nábor pracovníků, kdy personální útvar zpravidla hraje roli koordinátora a podpůrce, nicméně závěrečné rozhodnutí o náboru nového zaměstnance leží na bedrech vedoucího pracovníka. (Marques, Jirásek 1996, s. 18).

V následující kapitole po teoretickém vymezení dělení personálních činností v organizaci a jejich rozdělení mezi zástupce personálních útvarů, se budu již věnovat vymezení těchto činností ve společnosti PPG Industries, která je předmětem zkoumání mé bakalářské práce.

1.5 Společnost PPG Industries a její pojetí personálních činností

Společnost PPG Industries je předním celosvětovým výrobcem a dodavatelem maleb, nátěrů, chemických a optických produktů, speciálních materiálů, skla a skleněných vláken a byla založena jako Pittsburgh Plate Glass Co. v roce 1883. Centrála společnosti sídlí v Pittsburghu a společnost má celkově více než 140 výrobních závodů a vlastních poboček a působí ve více než 60 zemích po celém světě a má 40 000 zaměstnanců. Hlavním zaměřením společnosti je výroba chemických látek, jako jsou barvy, laky a nátěrové hmoty pro stavební, lodní, automobilový, letecký a potravinářský průmysl. PPG se dále zabývá výrobou optických a speciálních výrobků jako jsou skla

do letadel, skelná vlákna, samozabarovací skla a brýlové čočky. (About PPG z www.ppg.com)

Vizí PPG je být nadále přední světovou společností v oblasti nátěrů a speciálních výrobků, která poskytuje služby zákazníkům na průmyslovém, přepravním, spotřebitelském a stavebním trhu a na trhu s autopříslušenstvím. (About PPG z www.ppg.com)

Pobočka společnosti, ve které pracuji, má sídlo v Brně a představuje jedno ze 4 center sdílených služeb, které celosvětově působí v rámci celé korporace a vždy jsou centralizovány pro 1 region, v našem případě se jedná o region EMEA. Centrum sdílených služeb v Brně se zaměřuje na oblast financí, účetnictví, personální administrativy, tréninku a rozvoje zaměstnanců, zákaznického servisu a IT a poskytuje tyto služby pro společnosti PPG převážně v rámci evropského regionu. V současné době zaměstnává 270 lidí.

Jak už výše uvedený popis společnosti napovídá, tak se jedná o poměrně složitou organizační strukturu, pro kterou jsou nedílnou součástí i představitelé personálních útvarů. Interní zdroje, konkrétně příručka pro nové manažery, uvádí rozdělení personálních prací ve společnosti do tří hlavních oblastí, které se vzájemně prolínají, spolupracují spolu tak, aby bylo dosaženo celosvětových cílů organizace. Jedná se o dělení práce na specializované strategické partnery pro vrcholové vedení společnosti (pro následující se bude využívat HR Business partner), lokální personální útvary, personální specialisty a nově regionální centrum sdílených služeb se zaměřením na personální administrativu a koordinaci vzdělávání.

HR Business partneři jsou důležitými partnery pro jednotlivé divize PPG a jsou odpovědní za přenos strategií jednotlivých divizí do personálních plánů a zároveň jsou odpovědní za monitorování talentů a jejich rozvoj v rámci svěřené divize. HR Business partneři, kteří aktivně spolupracují nejen s managementem, ale i s lokálními personálními odděleními.

Personální oddělení jsou lokální útvary, které působí na jednotlivých pobočkách a výrobních závodech PPG. Jejich představitelé jsou přímou podporou pro manažery a zaměstnance, kterým poskytují odborné poradenství v oblasti pracovně právní problematiky a jsou přímo odpovědní za koordinaci vztahů všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého poměru. Mezi jejich denní činnosti patří výběr a získávání nových zaměstnanců, adaptace nových zaměstnanců, personální administrativa, talent

management, podpora managementu a zaměstnanců společnosti a mnoho dalších činností. Lokální personální útvary také aktivně spolupracují na projektech s HR Business partnery.

Personální specialisté jsou zástupci několika základních personálních činností, které na jednu stranu zaštiťují, nicméně i tyto činnosti jsou denní součástí práce HR Business partnerů a lokálních personálních útvarů. Jedná se o podporu jednotlivých divizí PPG v rámci odměňování a zaměstnaneckých benefitů, rozvoje, vzdělávání a nábory zaměstnanců a komunikace. Každá s těchto činností má své představitele, kteří jsou odpovědní za udržení aktuálnosti těchto činností v návaznosti na potřeby společnosti, ale i na změny v rámci legislativ a zaměstnaneckého trhu.

Jako poslední část v rámci personálních činností vzniklo nově ve společnosti PPG regionální centrum sdílených služeb pro region EMEA. Toto centrum v sobě zahrnuje dvě základní personální činnosti a to personální administrativu a koordinaci tréninků pro některé země v Evropě. Se vznikem tohoto centra dochází ke standardizaci základních personálních procesů ve výše uvedených oblastech pro zaměstnance společnosti PPG.

O základní adaptaci zaměstnanců (vstupní školení, základní odborná školení) se konkrétně starají lokální personální útvary ve spolupráci s personálními specialisty pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Oba by se měli v návaznosti na cíl mé práce v budoucnu podílet ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci na sestavování konkrétních adaptačních plánů pro nové zaměstnance a následně pak jeho některé části vykonávat. V současnosti se například u lokálních personálních útvarů jedná o komunikaci se zaměstnancem od samotného počátku a následně organizují vstupní školení. Ze specialistů se pak v rámci adaptace nejvíce angažují koordinátoři vzdělávání, kteří v rolích interních trenérů sami školení provádějí nebo jej zajišťují ve spolupráci s externími organizacemi. V následující kapitole se proto zaměřím na vymezení teoretických pojmů z oblasti adaptace.

2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců se v rámci řízení lidských zdrojů stává jednou z nejvíce se rozvíjejících personálních činností. Obecně lze adaptaci popsat jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jenom pasivně, ale snaží se přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 321).

V odborné literatuře se setkáváme s velice obdobnými náhledy na adaptaci. Například Koubek definuje adaptaci jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovního místa, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků nebo popřípadě stávajících pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které nový pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek 2007, s. 180 a 181).

Z pracovního hlediska lze říci, že se jedná o proces řízené adaptace, která znamená začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště. Proces adaptace člověka na práci probíhá ve třech rovinách, a to v rovině pracovní adaptace, v rovině sociální adaptace a v rovině adaptace na kulturu organizace, přičemž pracovní a sociální adaptace se spolu navzájem prolínají. (Kocianová 2010, s. 130 a 131). Vymezení jednotlivých rovin adaptace se budu věnovat v následujících kapitolách.

2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám v organizaci. Jedná se o nepřetržitý proces, který provází každého zaměstnance nejen při nástupu do nového zaměstnání, ale i během jeho celé profesní kariéry a jeho ideálním výsledkem je přizpůsobení se člověka všem stávajícím i budoucím pracovním podmínkám. Ale nejen to, pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v rámci pracovních činností a podmínek, ke kterým dochází společně s rozvojem organizace. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 321). K úspěšné pracovní adaptaci také přispívá odborná příprava, jako jsou dobře organizovaná zaškolení a průběžné školení zaměstnanců a možnost také spolupracovat se zkušenějšími kolegy, kteří se pro nové zaměstnance mohou stát kouči nebo mentory.

2.2 Sociální adaptace

Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že proces sociální adaptace s pracovní nějak nesouvisí, opak je pravdou. Sociální adaptaci lze obecně definovat jako proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury v rámci nějaké sociální skupiny, v našem případě tedy do pracovního kolektivu. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 321).

K sociální adaptaci dochází v pracovním prostředí i v případě, že pracovník mění pozici v rámci pracovního kolektivu. Jedná se o proces adaptace, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny a zároveň i do celé organizace. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 321). Úroveň sociální adaptace se odráží v prožívání člověka, příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje možnost spolupráce s kolegy a jeho individuální výkonnost. K posouzení sociální adaptovanosti se používají 2 kritéria:

a) subjektivní kritéria – spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním do systému společenských vztahů, spokojenost s řídicím pracovníkem, ochotou spolupracovat s ostatními pracovníky

b) objektivní kritéria – vyjadřují skutečné místo pracovníka v pracovní skupině, autoritu u spolupracovníka a aktivitu ve skupinovém dění (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 321).

2.3 Adaptace na kulturu organizace

Každý nový zaměstnanec si musí uvyknout nejen na pracovní a sociální prostředí u svého nového zaměstnavatele, ale také na jeho kulturu. V rámci adaptace nového zaměstnance je firemní kultura často opomíjenou součástí i přesto, že všechna pravidla společnosti jsou součástí kultury a vlastně touto cestou novému zaměstnanci říkáme, co je pro společnost důležité, co od něj bude požadováno, s čím může počítat. Adaptací na firemní kulturu získá nováček také představu o tom, jaké jsou souvislosti v rámci organizační struktury, jaká pravidla jsou pro podnik důležitá, co je třeba udělat pro jejich dodržení a co se děje v případě, že jsou pravidla porušena. Právě pochopení těchto psaných i nepsaných pravidel usnadní novému zaměstnanci lépe se adaptovat ve společnosti a to nejen po stránce sociální, ale získá také návyky, jak se ve společnosti komunikuje a jak jsou navazovány vztahy. Nicméně ne každému může firemní kultura vyhovovat, to znamená, že někteří noví zaměstnanci mohou potřebovat více času přijmout formální, ale především i neformální strukturu na pracovišti nebo v horším případě si na ni nezvyknou vůbec.

Armstrong definuje kulturu organizace jako: “Soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla nikde výslovně formulována, ale ovlivňuje a utváří způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong 2002, s. 199). Obecně můžeme také říci, že každá kultura v organizaci představuje také systém neformálních vztahů v rámci organizace a způsoby komunikace, vytváří atmosféru na pracovišti a je základem pro tvorbu všech procesů v rámci organizace. Jako příklad bych ráda uvedla, že kultura čistě asijské společnosti, její formalita a přesně nastavené hierarchie se budou značně lišit od firemní kultury typicky české společnosti, jelikož na ni působí především zvyky a obyčeje země, ze které společnost pochází.

Adaptací na kulturní prostředí jsem zmínila také hlavně z důvodu, že se ve své bakalářské práci zaměřuji na adaptaci zaměstnance v rámci centra sdílených služeb. Obvykle se jedná o interní organizaci velké nadnárodní společnosti s velice specifickým pracovním prostředím, které se dynamicky mění, je multikulturní a ne každému může toto prostředí vyhovovat. V návaznosti na tato fakta se budu v následující kapitole zabývat popisem a vysvětlením, co to vlastně centrum sdílených služeb je a představením společnosti PPG Industries Czech republic, s.r.o., které je centra sdílených služeb v rámci koncernu PPG.

2.3.1 Centrum sdílených služeb

Centra sdílených služeb se v posledních letech stala fenoménem mezi zaměstnavateli a na trhu práce v České republice nabývají na čím dál větší důležitosti, protože zaměstnávají velký počet zaměstnanců. Jedná se obvykle o centra, která se zaměřují na služby v oblasti financí, personálních činností, IT, logistiky, zákaznického servisu a dalších především podpůrných administrativních činností. Od svých zaměstnanců očekávají odborné znalosti z daného oboru v kombinaci se znalostí jednoho a více cizích jazyků. Po osobnostní stránce pak zákaznický přístup a týmovost.

Tato centra jsou obvykle součástí velkých nadnárodních společností a vznikají jako centrály výše uvedených služeb, které pak pracují nejčastěji pro interní zákazníky, tedy ostatní pobočky, například v rámci svěřeného regionu nebo mohou také tyto služby poskytovat externím zákazníkům. „Důvodem pro založení centra sdílených služeb je hlavně centralizace, která podporuje zvyšování efektivity interních procesů, využití úspor z rozsahu a zvýšení kvality a včasnosti dat, což přináší výrazné snížení nákladů a negativních dopadů na obchodní procesy.“ (Kunešová)

Ve své práci se pak zaměřím na centrum sdílených služeb, kde pracuji. Jedná se o společnost PPG Industries Czech republic, s.r.o. se sídlem v Brně. Toto centrum je jedno ze čtyř center sdílených služeb nadnárodního koncernu PPG Industries, který jsem již představila v předchozí kapitole. Dle interních materiálů má celý koncern PPG strategii, a sice jedno centrum pro jeden kontinent. Centrum sdílených služeb v Brně je určeno pro region EMEA a jeho úkolem je poskytovat služby v oblasti financí a účetnictví, personalistiky, koordinace vzdělávání, IT, zákaznického servisu a nově i logistiky pro region EMEA se zaměřením pouze na interní zákazníky, tedy ostatní pobočky PPG v rámci tohoto regionu. V současné době má 270 zaměstnanců a jak už je pro centra sdílených služeb typické, je multikulturní, neustále se mění a rozvíjí, proto je velmi důležité správně koordinovat personální činnosti v organizaci a dobře je provázat s adaptačním procesem nového zaměstnance.

2.4 Adaptace a personální činnosti v organizaci

Personální činnosti každé organizace jsou obvykle vzájemně propojeny nebo na sebe navazují. Pro nového zaměstnance je velmi důležitý správně nastavený adaptační proces. Tomu však předcházejí personální činnosti, jako jsou plánování, získávání a výběr zaměstnanců a personální činnosti, které na proces adaptace navazují, a to rozmíst'ování, vzdělávání, rozvoj a péče o zaměstnance. Dobré nastavení a vzájemná

spolupráce mezi personálním útvarem a managementem společnosti pak vedou k naplnění cílů organizace a také napomáhají pružně reagovat na potřeby organizace a změny ve vnějším okolí organizace. (Dvořáková a kol. 2012, s. 476)

Aby organizace dostála všem výše uvedeným aspektům je prvním nejdůležitějším krokem plánování při obsazování pracovního místa a především však detailní specifikace všech odborných znalostí, dovedností a zkušeností, které reprezentují obsazované pozice. Nejčastěji se tak děje skrze popisy pracovních míst. Tyto pak usnadňují práci při výběru a získávání nového zaměstnance a na jejich základě jsou pak personalisté schopni dobře srovnávat jednotlivé uchazeče o zaměstnání a identifikovat pak toho nejvhodnějšího pro danou pozici.

Další činností, která významně ovlivňuje adaptaci, je přímo samotný výběr a získávání pracovníků. Při osobních setkáních (pohovorech) s jednotlivými uchazeči na danou pozici je velmi důležité si ujasnit vzájemné požadavky a očekávání. Tato příležitost také umožňuje personalistovi nebo vedoucímu zaměstnanci seznámit uchazeče s firemní kulturou a adaptačním plánem pro danou pozici, o kterou se uchází. Dobře definovaná a ujasněná vzájemná očekávání vedou ke snadnější adaptaci zaměstnance a uzavření psychologické smlouvy mezi oběma stranami. Armstrong psychologickou smlouvu charakterizuje jako implicitní, nepsané přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které se od zaměstnance očekává, i toho, co naopak zaměstnanec může očekávat od svého zaměstnavatele. Týká se také norem, hodnot a postojů. Psychologická smlouva tak vytváří základnu pro zaměstnanecké vztahy. (Armstrong, 2007, s. 406). Psychologickou smlouvou se budu zabývat detailněji ještě v následující kapitole.

Poslední personální činnost, která nejvíce souvisí s adaptací, je samotná tvorba adaptačních plánů, které jsou šity na míru jednotlivým pracovním pozicím. Pracovníci personálního útvaru obvykle spolupracují s nadřizenými nového zaměstnance a také kontrolují jejich průběh, popřípadě adaptační plány řídí. Správnost nastavení adaptačního plánu a dodržení jeho průběhu je velmi důležité pro naplnění psychologické smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Důležitým souvisejícím prvkem je také následná péče o zaměstnance, ze které vyplývá systém hodnocení a motivace zaměstnanců a také systém zaměstnaneckých benefitů. A právě správná kombinace a nastavení všech výše uvedených personálních činností vedou k usnadnění průběhu adaptace, kterému se budu věnovat v následující kapitole.

2.5 Úrovně a průběh adaptace

Adaptace nového zaměstnance se obvykle zaměřuje na tři oblasti, a to na celopodnikovou orientaci, orientaci v rámci týmu a orientaci na konkrétní pracovní místo. Tyto tři oblasti definuje Koubek následovně:

1. Celoorganizační (celopodniková) orientace je zaměřena na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. Útvarová orientace (případně skupinová či týmová orientace), týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušně pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu).
3. Orientace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. (Koubek 2007, s. 193,194)

Do součásti adaptace nových zaměstnanců můžeme řadit i psychologické smlouvy, které se především váží na adaptaci na kulturu organizace a také naplnění vzájemných očekávání nového zaměstnance a zaměstnavatele. Armstrong vymezuje psychologickou smlouvu s pomocí Rousseau a Greller (1994), kteří ji definují: „Ideální pracovní smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné z racionálních důvodů, které limitují hledání individuálních informací, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které znemožňuje specifikovat všechny podmínky předem. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel si tak ponechávají možnost vyplňovat bílá místa.“ (Armstrong 2002, s. 229).

Jak jsem také výše zmiňovala, psychologická smlouva je úzce spjata s adaptací na kulturu organizace. Armstrong ji pak definuje následovně: „Vyvážená psychologická smlouva je nezbytná pro trvalé, harmonické vztahy mezi pracovníkem a organizací. Avšak porušení psychologické smlouvy může signalizovat účastníkům, že už nesdílejí (nebo nikdy nesdíleli) společný soubor hodnot nebo cílů.“ (Armstrong 2002, s. 230).

Psychologická smlouva zaměstnavatelů a nováčků pomáhá definovat vzájemná očekávání, která nemusejí být výslovně vyjádřena, ale také v některých případech plně

pochopena. Nicméně čím jasněji je psychologická smlouva v rámci pracovních vztahů oběma stranami definována od samého začátku, tím snadněji mohou být vzájemná očekávání naplněna. Armstrong definuje aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě, jak z hlediska zaměstnance, tak z hlediska zaměstnavatele:

Aspekty, které očekává zaměstnanec, jsou:

- slušné zacházení, spravedlnost, zásadovost,
- jistota zaměstnání,
- prostor pro uplatnění schopností,
- očekávání, týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností,
- zapojování do rozhodovacího procesu a řešení problému a míra vlivu,
- důvěra v to, že organizace dodrží své sliby. (Armstrong 2002, s. 231)

Aspekty, které očekává zaměstnavatel, jsou:

- schopnosti,
- úsilí,
- ochota,
- oddanost,
- loajalita. (Armstrong 2002, s. 231)

Ačkoliv nemusí být psychologická smlouva oběma stranami plně pochopena, může být alespoň pozitivně vnímána. Aby mohlo být pozitivního vnímání dosaženo, je třeba dodržet následující kroky:

- definice očekávání již v průběhu získávání a výběru pracovníků a v průběhu orientace nových pracovníků,
- komunikovat a hledat dohodu o očekávaních pomocí průběžného dialogu implicitně obsaženého v dobrých postupech řízení pracovního výkonu,
- uplatňovat zásadu průhlednosti podnikové politiky a podnikových postupů a zásadu informovanosti o záměrech a rozhodnutích managementu, které mají dopad na lidi,
- zásadně považovat lidi za partnery, spoléhat spíše na konsenzus a spolupráci než na kontrolu a nátlak. (Armstrong 2002, s. 236)

Každá adaptace zaměstnance by tedy na základě výše uvedených faktů, měla být řízený a důkladně promyšlený proces, aby mohla být úspěšná. Průběh adaptace by měl být také kontrolován a hodnocen, aby mohla být novému zaměstnanci poskytována zpětná vazba. Všem uvedeným částem průběhu adaptace zaměstnance se budu věnovat v následujících kapitolách. (Koubek 2007, s. 193 a 194)

2.5.1 Řízení průběhu adaptačního procesu

Každý adaptační proces musí být důkladně promyšlen a řízen, aby mohl být považován za úspěšný. Hlavním cílem řízeného adaptačního procesu je z hlediska zaměstnance dosáhnout statusu:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládne pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 322).

Adaptace zaměstnance se uskutečňuje formou adaptačního procesu, který závisí na přijímání informací a na vzájemně propletených činnostech ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Adaptační proces začíná v okamžiku nástupu nového zaměstnance nebo také dle Koubka od okamžiku rozhodnutí o přijetí na novou pracovní pozici. Za klíčové považuje Koubek v procesu adaptace činnosti související s podpisem smlouvy, seznámení nového zaměstnance s jeho kolegy a uvedení na nové pracovní místo. (Koubek 2002, s. 178).

Proces adaptace nemůže být řízen univerzálně, jelikož každá pozice má svá specifika, která jsou pro úspěšnost adaptace rozhodující. Významnými aspekty jsou nejen daná pracovní pozice, charakter vykonávané práce, ale i životní a pracovní zkušenosti nového zaměstnance, které předpokládají další rozvoj zaměstnance. Rozhodujícími subjekty v rámci adaptačního procesu jsou manažeři, ale kromě nich se na adaptačním procesu podílejí i zaměstnanci personálních útvarů. Jejich obvyklým úkolem je seznámit nového zaměstnance se základními pravidly ve společnosti, organizační strukturou a zajistit základní zákonná školení, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Vše ostatní se již odehrává plně v kompetenci řídicího pracovníka, popřípadě přiděleného gararanta. Jejich obvyklými úkoly v rámci adaptace je zpravidla uvedení nového zaměstnance do pracovní skupiny, seznámení se základními pracovními procesy a pravidly, která v rámci pracovního

kolektivu fungují. Dále poskytují pomoc v rámci odborných zkušeností a usnadňují novému zaměstnanci se lépe zorientovat v rámci organizace a jejích formálních i neformálních vztahů. (Koubek 2002, s. 180 a 181).

Objekty řízení adaptačního procesu jsou:

1. *Noví zaměstnanci*

Tato skupina zaměstnanců je standardním objektem při řízení průběhu adaptace. Péče o zaměstnance by měla být nedílnou součástí pracovních procesů v každé společnosti, protože spokojený zaměstnanec je i zároveň motivovaný zaměstnanec, který při úspěšném průběhu adaptace podává ty nejlepší pracovní výkony. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 323)

2. *Stávající zaměstnanci, kteří přechází na jinou pracovní pozici/oddělení*

Každá společnost by neměla zapomínat i na tuto skupinu zaměstnanců. Jejich adaptace již není tak složitá, v podstatě se jedná o zaučení na nové pracovní činnosti, které se vážou na novou pracovní pozici, kterou stávající zaměstnanec vykonává. Velmi důležitý je však přístup nového vedoucího zaměstnance, který by měl brát zřetel na to, že ačkoliv má na nové pracovní pozici již stávajícího zaměstnance společnosti, tak i takovýto zaměstnanec potřebuje čas, aby se na nové pracovní činnosti adaptoval. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 326)

3. *Zaměstnanci vracející se na své pracoviště po delší době*

V tomto případě se jedná obvykle o zaměstnankyně, které se vracejí po mateřské dovolené nebo zaměstnanci vracející se například pro dlouhodobé nemoci. Jejich adaptace je specifická v tom, že u těchto zaměstnanců může docházet ke ztrátě sebedůvěry a mnohdy i ke změně preferencí v jejich profesním životě. Úspěšná adaptace takového zaměstnance by měla proběhnout se zvýšenou citlivostí a ze strany zaměstnavatele by měla proběhnout snaha o nalezení společného řešení, aby došlo k vyvážení pracovní a osobního života zaměstnance, například v situacích, kdy zaměstnankyně po mateřské dovolené musí vyzvedávat dítě z mateřské školy a potřebuje poupravit pracovní dobu. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 323)

4. *Pracovní skupiny*

Adaptace pracovní skupiny probíhá obvykle v situaci, kdy na pracovišti probíhá inovace nebo jiná významná změna. Úspěšnost adaptace je podmíněna dobrou přípravou celého týmu na inovaci, a to postupným zaškolením pracovní skupiny,

pravidelnou informovaností ze strany vedoucího zaměstnance a velmi důležitá je zpětná vazba, jak je průběh adaptace úspěšný nebo kde je ještě prostor na zlepšení. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 326)

Cílem řízení adaptačního procesu by pak mělo být snížení nákladů organizace a zvýšení efektivity a stability zaměstnanců. Všechny tyto aspekty jsou výhodné nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance a prolínají se s cíli adaptačního procesu, kterým se budu věnovat v následující kapitole.

2.5.2 Cíle adaptačního procesu

Každý adaptační proces musí mít stanoveny své cíle a to z důvodů, aby věnovaný čas a energie přinesly jak novému zaměstnanci, tak i zaměstnavateli užitek. Z hlediska mojí práce začíná proces adaptace již od rozhodnutí zaměstnance o přijetí do zaměstnání. Nejintenzivněji však adaptace probíhá až od nástupního dne, kdy nový zaměstnanec obvykle dostane základní informace o společnosti, interních formálních i neformálních pravidlech a je uveden na nové pracoviště. Armstrong uvádí ve své knize 4 základní cíle adaptačního procesu nebo také v jeho pojetí cíle uvádění pracovníka do organizace. Definiuje je následovně:

- „překonání počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ (Armstrong 2002, s. 405).

Na základě těchto definic můžeme tedy sledovat cíle adaptace z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Cílem adaptace z hlediska zaměstnance nejčastěji bývá:

- co nejlépe a nejrychleji zvládnout pracovní požadavky,
- získat znalosti a potenciál pro další odborný a kariérní růst
- začlenit se do pracovního kolektivu nejen nejbližších kolegů, ale i celé organizace. (Bedrnová, Nový a kol. 1998., s. 322).

Cílem adaptace nejčastěji bývá motivovaný a loajální nový zaměstnanec, který se co nejrychleji a nesnadněji zorientuje v novém pracovním prostředí a stane se tak přínosem pro společnost. Je to z toho důvodu, že každá organizace pracuje za účelem zisku a dosažení svých cílů a samozřejmě chce vynaložené náklady na nábor nového zaměstnance co nejlépe zhodnotit. Cílem adaptace z hlediska zaměstnavatele je:

- snižování nákladů,
- zvýšení efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin,
- nově přijaté pracovníky v organizaci udržet a to také díky dobře stanoveným cílům a řízením procesu adaptace,
- dobře využít potenciálu nových zaměstnanců a rozvíjet ho,
- snížit fluktuaci zaměstnanců a tím i snížit časové a finanční náklady na získávání a nábor nových zaměstnanců. (Bedrnová, Nový a kol. 1998., s. 322).

Z ekonomického hlediska také Bedrnová, Nový a kolektiv definují cíle adaptace z pohledu zaměstnavatele jako „snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998., s. 322). Aby však cíle adaptace mohly být úspěšně naplněny, musejí být zvoleny vhodné metody adaptačního procesu, které budou využívány pro vedení nového zaměstnance při jeho cestě k úspěšnému adaptování na nové pracovní prostředí a úkoly. Možnostem v rámci metod nebo také nástrojů se budu proto věnovat v následující kapitole.

2.5.3 Metody adaptačního procesu

Pro řízený proces adaptace by měl být vždy sestaven podrobný adaptační plán, ve kterém jsou stanoveny vhodné metody, které usnadní průběh adaptačního procesu nového zaměstnance. Podle Koubka jsou vhodné metody pro vzdělávání zaměstnanců, které jsou však využitelné i pro adaptaci, mentorink, instruktáž při výkonu práce, rotace práce, stínování nebo asistování, přednáška. (Koubek 2007, s. 253)

Mentorink je oblíbený nástroj pro řízení kariéry a je vhodný zejména při adaptaci stávajícího zaměstnance, který přechází z jednoho oddělení do druhého nebo na novou pozici. Tento zaměstnanec již organizaci zná, a proto není potřeba již věnovat tolik pozornosti zaškolení na základních dovednostech a získání základních informací o organizaci a jejím fungování. Role mentora je spíše pasivní, je tzv. rádcem/vzorem pro mentorovaného. (Koubek 2007, s. 252)

Nejjednodušším nástrojem je instruktáž při výkonu práce, kdy dochází k zácvičení nového zaměstnance, který je zpravidla přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, který mu předvede pracovní postupy a nový pracovník si je prostřednictvím pozorování osvojí. (Koubek 2007, s. 252)

Rotace práce je dalším nástrojem, kdy je nový pracovník střídavě pověřen prací na různých odděleních společnosti. Během této cesty jsou podrobeny pracovníkovi schopnosti testování a nový pracovník tak také postupně komplexně poznává organizaci. (Koubek 2007, s. 253)

Metodou pro adaptaci nového zaměstnance je také asistování, které můžeme nazývat i stínováním, kdy je školený nový pracovník přidělen zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění nejrůznějších úkolů a učí se od něj pracovní procesy a zároveň se postupně osamostatňuje, až je po určité době schopen plnit pracovní úkoly zcela samostatně. (Koubek 2007, s. 253)

V rámci adaptace zaměstnance se můžeme setkat se zaškolením zaměstnance formou návštěvy (pracovní cesty). Během této pracovní cesty je nový zaměstnanec zaškolen do svých pracovních povinností a zároveň se seznamuje s chodem společnosti. V návaznosti na mé zkušenosti je tato metoda využívána především nadnárodními společnostmi, kdy zaměstnanci mohou mít své přímé nadřízené v zahraničí a mnohdy se s nimi osobně setkávají až v průběhu adaptace.

V posledních letech se také stává oblíbeným doplňkovým nástrojem pro adaptaci nového zaměstnance e – learning nebo také elektronická školení. Noví zaměstnanci jsou obvykle školeni touto formou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, školení řidičů nebo první pomoci. Obvykle se tedy jedná o povinná školení. Využívání e-learningu má své výhody i nevýhody. Výhodou nesporně je možnost sestavení kurzu přímo na míru pro potřebu zaměstnavatele a také úspora času školitelů, protože nováčci se školí samostatně touto interaktivní formou. Nevýhodou je chybějící prvek osobního kontaktu nováčka s garantem adaptačního plánu a také může dojít ke špatnému pochopení takto získaných informací. Pro společnost pak také mohou být tyto kurzy velmi nákladnou záležitostí.

2.5.4 Adaptační plán

Každý zaměstnanec by měl při nástupu do organizace obdržet tento adaptační plán, jehož podoba, délka trvání a forma závisí na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. Obvykle se v praxi setkáváme s tím, že první část adaptačního programu je formální a stejná pro každou pozici. Skládá se ze vstupního školení, povinných školení, seznámení se zásadami interní komunikace a jejími představiteli jsou zaměstnanci personálního útvaru. Druhá, již méně formální část adaptace, je v odpovědnosti přímého nadřízeného zaměstnance, který přímo řídí, kontroluje a hodnotí průběh programu.

Při sestavování adaptačního plánu spolu úzce spolupracuje personální útvar a přímý nadřízený. Je důležité rozložit program tak, aby nový zaměstnanec nebyl zahlcen informacemi, která dostává. Dále by měl být obsah přizpůsoben složitosti a náročnosti pracovních činností, které bude zaměstnanec vykonávat. Dle Bedrnové, Nového a kolektivu by při tvorbě adaptačního plánu mělo být vycházeno z následujících zásad:

- Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu. Od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly.
- Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka.
- Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 326, 327).

Délka adaptačního programu je přímo závislá na charakteru pracovní pozice. V praxi se obvykle setkáváme s minimální délkou 3 měsíce, tedy délkou kopírující zkušební dobu, kdy by měl zaměstnanec samostatně zvládnout své pracovní úkoly. Můžeme se však setkat s plány adaptace na dobu šesti měsíců až jednoho roku. Časový plán adaptace je také závislý na objemu informací, které musí nový zaměstnanec obdržet a následně vstřebat. Při tvorbě programu v návaznosti na čas je tedy velmi důležité zvážit, kdy a jaké informace by měl zaměstnanec obdržet. Také by neměla být podceňena forma předávaných informací. V praxi se obvykle setkáváme s kombinací písemné a ústní formy, které však na sebe musejí navazovat.

Koubek rozvrhuje časový plán adaptace na 6 měsíců a rozděluje jej na následující kroky:

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. Předání ústních i písemných informací při samotném podpisu smlouvy, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího přímého nadřízeného.
3. V mezidobí od podpisu smlouvy a nástupním dnem Koubek doporučuje, aby byl se zaměstnancem udržován kontakt a byly mu poskytnuty popřípadě další nezbytné informace.
4. V den nástupu do organizace absolvuje nový zaměstnanec všechny níže uvedené procedury. V tento den je věnována velká pozornost základní orientaci na pracovišti, seznámení s novými kolegy a základními pracovními úkoly.

Mezi nástupní procedury zahrnujeme např.:

- seznámení s právy a povinnostmi pracovníka v organizaci,
 - vstupní lékařskou prohlídku,
 - převzetí potřebných dokumentů od pracovníka,
 - uvedení pracovníka na pracoviště, oficiální předání přímému nadřízenému,
 - seznámení s právy a povinnostmi pracovníka na konkrétním pracovním místě,
 - představení spolupracovníků, popř. školitele/instruktora,
 - seznámení se sociálně hygienickými podmínkami práce (šatny, stravování apod.),
 - předání pracovního místa a nezbytných pomůcek,
 - přidělení prvních pracovních úkolů.
5. První týden v organizaci absolvuje nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízeným i spolupracovníky. Učí se jak, kdy a kam se obracet se svými pracovními i nepracovními úkoly.
 6. Druhý týden v organizaci začíná plnit běžné pracovní povinnosti dané pracovní pozice a alespoň jednou se setká s nadřízeným pracovníkem a personalistou, kteří kontrolují stav průběhu adaptace.

7. Třetí a čtvrtý týden v organizaci absolvuje nový zaměstnanec krátká školení (např. na téma zaměstnaneckých výhod, norem chování v organizaci) a opětovně by se měl setkat s přímým nadřízeným nebo personalistou, kteří opět vyhodnocují průběh adaptačního programu.
8. Druhý až pátý měsíc v organizaci plní zaměstnanec postupně veškeré úkoly dané pracovní pozice. Dále může absolvovat další školení (např. na téma kvalita a produktivita, zlepšování pracovního výkonu, technologie apod.). A adaptační program je opět kontrolován a hodnocen společně s přímým nadřízeným a personalistou.
9. Během šestého měsíce se program adaptace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon, projednávají se další plány personálního a pracovního rozvoje zaměstnance. (Koubek 2007, s. 199, 200).

Výše uvedený časový plán adaptace obsahuje všechny prvky, které by měl program obsahovat, tedy rozvržení informací, které zaměstnanec obdrží a zároveň pravidelné hodnocení a kontrolu průběhu se závěrečným vyhodnocením. Dle mého názoru by tak měl vypadat i adaptační proces ve společnosti, kde pracuji a v následujících kapitolách jej budu optimalizovat.

2.5.4.1 Vstupní balíček

Dříve než se dostanu k optimalizaci adaptačního procesu ve společnosti, kde pracuji, považuji za nutné zmínit důležitou součást adaptačního programu, a to vstupní balíček informací, které nový zaměstnanec obvykle obdrží v nástupní den. Jedná se o písemný informační materiál, který musí být promyšlený a obsahovat informace, které jsou pro nového zaměstnance důležité. Cílem tvorby balíčku se vstupními informacemi je do budoucna zabránit případným nedorozuměním v komunikaci s novými zaměstnanci a to v situacích, kdy sdělovaná informace může mezi spoustou nových údajů zaniknout. Písemná forma pak dává novému zaměstnanci možnost do písemného materiálu nahlédnout.

Předávané materiály obvykle obsahují následující informace:

- základní informace o společnosti,
- základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, nemocenské dávky),
- informace o umístění kanceláře personálního útvaru, ředitele společnosti, managementu,

- základní interní normy společnosti,
- informace o zásadách komunikace,
- informace o zásadách odměňování,
- informaci o zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání ,
- informace o možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání,
- informace o pravidelném hodnocení zaměstnanců,
- informace o systému proplácení cestovních náhrad,
- informace o školeních, která jsou povinná, a zaměstnanec je musí absolvovat,
- další příručky (navazující informace o společnosti),
- kontaktní údaje personalistů. (Armstrong 2002, s. 408)

2.5.5 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykovává, a vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykovává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 526). Kontrola a hodnocení průběhu adaptačního procesu by se tedy měla provádět pravidelně v průběhu adaptace, ale také na závěr celého adaptačního procesu, aby mohla být vyhodnocena účinnost adaptačního plánu. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 327). Hodnocení a kontrola probíhají pomocí dobře zvolených nástrojů, jako jsou řízené rozhovory, dotazníky, individuální i skupinové diskuze.

K posouzení míry adaptovanosti se při hodnocení adaptačního procesu používají:

1. subjektivní kritéria ze strany zaměstnance:
 - pracovní adaptace – jedná se například o přijetí náplně práce za svou, zájem o práci a další vzdělávání po odborné stránce,
 - sociální adaptace – postihuje spokojenost zaměstnance s úrovní sociálních vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním, spokojenost s nadřízeným zaměstnancem, ochotu spolupracovat s ostatními zaměstnanci,

- adaptace na firemní kulturu – týká se přijetí norem, ztotožnění se s firemními hodnotami apod.,
2. objektivní kritéria ze strany zaměstnavatele:
- pracovní adaptace – schopnost podávat standardní pracovní výkony odpovídající danému pracovnímu místu,
 - sociální adaptace – skutečné místo zaměstnance v pracovním týmu, autorita u spolupracovníků a aktivita ve skupinovém dění,
 - adaptace na firemní kulturu – například otázka skutečného přijetí norem a loajality vůči zaměstnavateli. (Interní předpis Krajského úřadu Zlín, *Adaptační proces* 2009, s. 7).

Vhodně zvoleným nástrojem pro hodnocení průběhu adaptace jsou dle Urbana zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem. První rozhovor zaměstnance s jeho nadřízeným je zaměřen na zopakování a upřesnění oboustranných očekávání a záměrů do budoucna a vysvětlující průběh a pravidla adaptačního procesu. Následně by pak všechny rozhovory měly v průběhu nástupního období vzbudit u nováčka dojem, že si organizace jeho příhodu váží a že je připravena poskytnout mu při adaptaci na nové úkoly a prostředí plnou podporu. (Urban 2003, s. 56)

Po celou dobu průběhu adaptace by měl být aktivně zapojen i personální útvar a to minimálně na začátku a na konci tohoto procesu a v průběhu adaptace v pozadí sledovat průběh adaptačního procesu, případně koordinovat kroky vedoucího zaměstnance a sledovat, zda jsou plnohodnotně a správně využívány nástroje adaptačního procesu, kterým se budu věnovat v následující kapitole.

2.6 Překážky, se kterými je možné se setkat v rámci adaptačního procesu

V úplném závěru teoretické části o adaptaci nových zaměstnanců bych chtěla poukázat na případné překážky, se kterými je možné se při tvorbě adaptačního procesu setkat a kterým bychom se měli zároveň i vyvarovat. Bohužel s některými níže specifikovanými chybami se setkávám při průběhu adaptace nového zaměstnance v PPG. Dle Hroníka se může konkrétně se jednat o tyto překážky/pochybení:

- Přesycení nováčka informacemi během krátké doby,
- Zadání podřadných úkolů, které mohou nováčka demotivovat a ztratit v něm zájem o další nové pracovní výzvy

- Pověření nováčka úkolem, u kterého je velká pravděpodobnost, že si s ním neporadí. (Hroník, 2007, s. 130)

Při optimalizaci adaptačního procesu společnosti PPG se vynasnažím výše uvedeným překážkám vyvarovat a stanovit adaptační plán pro nového zaměstnance v následujících kapitolách tak, aby nebyl přehlcen novými informacemi a od prvního dne se jednalo o nového spokojeného zaměstnance společnosti.

3 Optimalizace adaptačního procesu v PPG Industries Czech republic

Ačkoliv je PPG Industries velkou nadnárodní společností, která působí ve více než 60 zemích světa a má 40 000 zaměstnanců, nemá jednocený proces pro adaptaci nových zaměstnanců. Každá ze 140 poboček na světě postupuje ve své adaptaci jinak a nic není formalizováno, ačkoliv mnoho dalších personálních činností sjednoceno je. Tento stav je stejný v pobočce koncernu PPG Industries Czech republic, s.r.o., kde pracuji. Potřeba optimalizovat adaptační proces nového zaměstnance také vzrostla především z důvodu, že v loňském roce se naše společnost rozrostla o 130 nových kolegů a růst společnosti bude pokračovat i v letošním roce. Proto bych se v této kapitole chtěla zaměřit na optimalizaci adaptačního procesu v naší společnosti.

Mým cílem navrhnout jeho standardizovanou podobu, systém kontroly a hodnocení dodržování adaptačního procesu se zapojením personálního útvaru. Konkrétně bych se chtěla zaměřit na adaptaci nových zaměstnanců na oddělení regionálního centra sdílených služeb pro personální administrativu a koordinaci vzdělávání a na pozici HR Administrátor.

Dříve než se dostanu k popisu současného stavu adaptace v naší společnosti a samotné optimalizaci adaptačního procesu, představím toto nové oddělení, jeho odpovědnosti a činnosti a také popis pracovního místa HR Administrátora.

3.1 Centrum sdílených služeb pro personální administrativu a koordinaci vzdělávání

Regionální centrum sdílených služeb pro personální administrativu a koordinaci vzdělávání je nejmladší útvar společnosti PPG Industries Czech republic, s.r.o. Jelikož společnost nemá nikde formálně sepsán popis činností, vychází můj následující text z rozhovoru s manažerskou tohoto oddělení.

Regionální centrum má oddělení zaměřující se na personální administrativu a oddělení zabývající se koordinací školení. Obě oddělení společně dnes poskytují podporu pro 9 evropských zemí, kdy mezi největší co do počtu zaměstnanců patří například Francie, Itálie nebo také Velká Británie. Oddělení zabývající se personální administrativou má v současné době třináct zaměstnanců. Zaměřuje na tři hlavní personální činnosti, a to administrativní podporu v případě nástupu zaměstnance, změny v zaměstnaneckých poměrech zaměstnanců a výstup zaměstnance. Mimo tyto tři hlavní činnosti poskytují zaměstnanci tohoto oddělení podporu v dalších oblastech, jako jsou

nábor zaměstnanců a příprava podkladů pro zpracování mezd. Mimo tyto běžné činnosti jsou všichni HR Administrátoři klíčovými uživateli elektronické databáze zaměstnanců.

Druhé oddělení koordinátorů vzdělávání, poskytuje podporu při organizaci školení pro zaměstnance PPG. V současné době má šest zaměstnanců. Mezi jejich hlavní činnosti patří organizace školení, od zajištění školící místnosti, materiálů, ubytování a občerstvení pro účastníky, až po samotné školení zaměstnanců, sledování dodržování plánů školení pro daný rok nebo samotná tvorba školení v e-learningovém systému společnosti.

Mimo tyto administrativní pozice působí v rámci tohoto oddělení tři samostatné pozice, a to specialista pro problematiku vyslaných zaměstnanců v rámci Evropy, specialista pro nábor podporující Spojené státy americké a technický specialista pro e-learningový systém podporující celý svět.

Ze všech výše uvedených pozic v rámci tohoto útvaru jsem si pro optimalizaci adaptačního procesu vybrala pozici HR Administrátor, a to z důvodu, že je mi osobně tato práce blízká a jsem s tímto oddělením v denním kontaktu. V následující podkapitole bych proto ráda představila tuto pozici pomocí jejího popisu pracovního místa. Volba této pozice pro mě byla pro mě také jednoduchým rozhodnutím, a to z toho důvodu, že ve společnosti pracuji na pozici personalisty.

3.1.1 Popis pracovního místa - HR Administrátor

Pro optimalizaci adaptačního procesu ve společnosti PPG jsem si zvolila pozici HR Administrátor. Ve společnosti se jedná o nově vzniklé pracovní zařazení, které ještě nemá vytvořen žádný koncept adaptace mimo základního vstupního školení a zákonných školení.

Jak už jsem uvedla v kapitole 2.4 Adaptace a personální činnosti v organizaci, je jednou z nejdůležitějších personálních činností, stanovení přesných očekávání, které od dané pozice máme. I v PPG patří vytvoření popisu pracovního místa k prvnímu kroku po přijetí rozhodnutí o vytvoření nové pracovní pozice ve společnosti. Odpovědni za tvorbu jsou vedoucí zaměstnanci a každý popis má dle obecně platných pravidel společnosti předem stanoveny tři části, a to popis pracovní náplně, seznam požadavků na nového zaměstnance a seznam kompetencí (faktorů úspěchu), které musí uchazeč na danou pozici naplnit. Všem těmto částem se budu detailněji věnovat v popisu pracovního místa, který uvádím níže.

V rámci popisu pracovního místa HR administrátora bylo manažerkou oddělení stanoveno jako oblast činností a požadavků na daného uchazeče následující požadavky:

POPIS POZICE

- Zajištění předem vymezené administrativní podpory personálním manažerům a jejich SBU, v přímé spolupráci s personálními odděleními v dané zemi,
- Zajištění personální administrativy pro vymezené aktivity, tj. nové nástupy, změny, ukončení pracovního poměru,
- Postup dle procesních instrukcí s využitím nastavených formulářů a vzorů pro dokumenty, případně jiných nástrojů k zajištění správnosti dat,
- Zadávání dat souvisejících s uvedenými procesy do systému Oracle a zajištění jejich správnosti pro přesný reporting,
- Zajištění dokumentů a dalších výstupů dle dohody se zákaznickou zemí,
- Zadávání a udržování dat v různých PPG personálních databázových systémech,
- Příprava týdenních, měsíčních, ročních a případně i jiných KPI reportů (hodnocení produktivity dle nastavených cílů),
- Podpora různých mimořádných projektů dle instrukcí přímého nadřízeného.

POŽADAVKY

- Zkušenost s personální administrativou je výhodou,
- Výborná znalost jazyka dané země, znalost druhého evropského jazyka, nejlépe anglického jazyka je velkou výhodou,
- Výborná znalost práce s počítačem (Microsoft Office, především Word, Excel a Power Point),
- Nadprůměrné komunikační schopnosti k vybudování a zajištění dobrých vztahů se všemi zákazníky,
- Schopnost pracovat přesně, s důrazem na detail a správnost dat, ale také s důrazem na dané časové limity,
- Výborné schopnosti organizovat si práci a vytvářet priority v měnícím se prostředí.

U každého popisu místa je také povinností každého vedoucího zaměstnance stanovit kompetence, v PPG jazyku faktory úspěchu, které se váží k dané pozici. V rámci výběrového řízení jsou pak používány kombinace otázek, které tyto kompetence testují. Vybraný nováček pak osobnostně odpovídá těmto kompetencím a tím se značně usnadňuje proces adaptace nového zaměstnance.

FAKTORY ÚSPĚCHU:

Primární faktory úspěchu:

- Zaměření na výsledek,
- Týmová spolupráce,
- Budování důvěry a respektu.

Individuální faktory úspěchu:

- Plánování & Organizace,
- Vytváření pracovních vztahů,
- Převzetí odpovědnosti,
- Důraz na detail.

3.2 Současný stav adaptačního procesu nových zaměstnanců PPG

Cílem této kapitoly před samotným návrhem nového adaptačního procesu společnosti PPG je popsat současný stav průběhu adaptace od rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance až po nástupní den, tj. jaké informace nováček obvykle obdrží a jaké pracovní právní dokumenty jsou s ním podepisovány. Zároveň se tato kapitola stane podkladem pro návrh budoucího stavu adaptačního procesu společnosti.

Jak už bylo zmiňováno v úvodu této kapitoly 3 Optimalizace adaptačního procesu řečeno, tak v současné době adaptace zaměstnance nemá žádnou ucelenou formu, každé oddělení respektive vedoucí týmu si adaptaci dělá, jak sám uzná za vhodné, role personálního útvaru je mimo vstupní školení zaměstnance nulová a neexistuje žádný kontrolní a hodnotící systém, zda je nový zaměstnanec dostatečně zaškolen na svou práci nebo zda je ve své nové pozici spokojen. Celkově je adaptační proces řízen jen částečně, kdy jeho řízenou částí je doba od rozhodnutí o přijetí do zaměstnání až po nástupní den, kdy probíhá vstupní školení nového zaměstnance.

Adaptace nového zaměstnance začíná již při rozhodnutí nováčka o přijetí. V tento moment je kontaktován ze strany personálního útvaru a je mu sdělena nabídka pozice. Po telefonickém rozhovoru jsou novému zaměstnanci zaslány následující dokumenty a informace:

- Písemně zformalizovaná nabídka pracovní pozice,
- Seznam dokumentů požadovaných při nástupu,
- Instrukce ke vstupní lékařské prohlídce,
- Etický kodex společnosti k prostudování,
- Přednástupní dokumenty k podpisu pro vyřízení IT přístupů,
- Informace o času, ve který se má dostavit nováček v nástupní den.

Po celou dobu před nástupem však není s nováčkem udržován žádný kontakt. Personální útvar je ale vždy připraven odpovědět všechny případné dotazy, které by u nového zaměstnance mohly vyvstat.

Další fází v procesu adaptace je vstupní školení nového zaměstnance, které se odehrává v nástupní den. Nástupní dny jsou obvykle organizovány dvakrát měsíčně a jsou vždy pro více nováčků dohromady. Nováček musí dorazit vždy na 9. hodinu, kdy je uveden do prostoru recepce. Zde si jej následně přebere zástupce personálního oddělení. V tento den jsou obvykle vyřizovány i veškeré pracovní-právní formalities a dochází k předání a podpisu všech potřebných pracovních právních dokumentů a to:

- Pracovní smlouva,
- Mzdový výměr nebo dohoda o smluvní mzdě,
- Dohoda o srážkách ze mzdy.

Na vstupním školení je zaměstnanci také předán uvítací balíček, který obsahuje:

- Formální dokumenty k vyplnění a podpisu (osobní dotazník, souhlas se zpracováním osobních údajů, formulář prohlášení poplatníka k dani),
- Manuál pro nového zaměstnance,
- Kopii nejdůležitějších interních směrnic,
- Kopii organizační struktury společnosti.

Vstupní školení má délku hodinu až hodinu a půl a v programu jsou stanoveny následující cíle, které má za povinnost zástupce personálního oddělení dodržet a

všechny níže uvedené body s novým zaměstnancem projít, vysvětlit mu je a zodpovědět případné dotazy:

- Personální Administrativa
 - o podpis pracovně právních dokumentů, vyplnění ostatních dokumentů pro mzdovou účtárnu, evidenci v personálním systému
- Představení chodu celého centra sdílených služeb v Brně
 - o Seznámení s chodem společnosti, tj. s nejdůležitějšími pravidly v návaznosti na fungování docházkového systému, s pracovní dobou, schvalováním dovolené, pravidly týkající se překážek v práci na straně zaměstnance, s benefity a zásadami interní komunikace.
- Přehled organizační struktury,
- Exkurze po kanceláři včetně seznámení s umístěním kanceláře personálního útvaru,
- Představení management týmu.

Po naplnění výše uvedených cílů končí práce personálního útvaru. Zaměstnanec je po ukončení vstupního školení zaveden do týmu, kde se mu již věnuje jeho přímý nadřízený nebo přidělený kolega.

Poslední fází řízené části adaptace nového zaměstnance se odehrává pod taktovkou oddělení školení a rozvoje zaměstnanců. Konkrétně se jedná o druhou polovinu vstupního školení, jehož délka je čtyři hodiny a se odehrává cca do dvou měsíců od nástupu. Nováček je zde detailně seznámen:

- s koncernem PPG jako takovým, jeho historií, jednotlivými divizemi, zákazníky,
- s možnostmi dalšího vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu,
- s pravidly pro odměňování,
- s pravidly pro stanovování ročních cílů a jejich hodnocení,
- s pravidly pro proplácení cestovních náhrad.

Tímto školením veškerá koordinace procesu adaptace ze strany personálního útvaru končí a v podstatě od nástupního dne, kdy je nováček předán do týmu, je ponechán svému osudu. Každý z vedoucích si další postup při adaptaci řeší sám, jak

uzná za vhodné. Zaškolování na pracovní procesy probíhá obvykle metodou instruktáže na pracovišti, kdy je zaměstnanci vysvětlen základ z jeho pracovní náplně a pak už se školí praxí při prováděných činnostech. Ze strany personálního útvaru není vyvíjena žádná aktivita, vedoucí týmu nejsou kontrolováni, zda se o nováčka zajímají, zda provádějí hodnotící pohovory a kontrolují proces adaptace.

Tento průběh adaptačního procesu v naší společnosti hodnotím jako značně nedostatečný a to především v době, kdy se centrum dynamicky rozrůstá a každý měsíc přicházejí noví zaměstnanci a k tomu i nové pracovní aktivity. Mnoho týmů je pod velkým tlakem z důvodu přibývajících práce a neustálých změn. Domnívám se, že dobře řízený proces adaptace včetně detailně nastavených adaptačních plánů, může značně usnadnit život jak vedoucímu pracovního kolektivu, tak i personálnímu útvaru a taktéž snížit náklady společnosti v případě opakovaného výběrového řízení při odchodu nespokojeného zaměstnance, který měl od nástupu do společnosti pocit, že se mu nikdo dostatečně nevěnuje. V následujících kapitolách bych proto ráda optimalizovala adaptační proces ve společnosti PPG, tedy navrhla podobu jeho budoucího stavu se zaměřením na pozici HR Administrátor.

3.3 Budoucí stav adaptačního procesu nového zaměstnance PPG

Cílem této kapitoly je navrhnout nový adaptační proces přijímaného zaměstnance PPG, který by měl představovat řízený proces, v rámci kterého by se měl nováček dobře seznámit se společností, s jejím chodem, pravidly, pracovními procesy, firemní kulturou a pracovní náplní své pozice. Konkrétní návrhy budoucího adaptačního procesu budou vycházet z předchozí kapitoly 2 Adaptace, která je teoretickým podkladem pro budoucí stav adaptačního procesu nového zaměstnance PPG.

V průběhu adaptace dojde k zformování pracovních návyků nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům dané pozice. Adaptační proces by měl být nastaven ve spolupráci personálního útvaru a přímého nadřízeného. Tato fáze v rámci naší společnosti je nejvíce komplikovanou a zdlouhavou, jelikož mnozí zaměstnanci mají svého přímého nadřízeného v zahraničí a funkčního nadřízeného v České republice. Je na zástupci personálního oddělení, aby zkoordinoval obě tyto strany a zároveň byla dodržena veškerá pravidla stanovená českou legislativou. Do procesu adaptace by pak měli být zařazeni:

- Nově nastupující zaměstnanci,
- Stávající zaměstnanci v případě změny pozice,

- Pracovní kolektivy při implementaci rozsáhlejší změny,
- Stávající zaměstnanci vracující se po dlouhodobé nepřítomnosti (mateřské/rodičovské dovolené, dlouhodobé nemoci). (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 323 a 326)

Proces adaptace bych pak pro PPG prostředí rozdělila stejně jako v teoretické části, kde jsem vycházela z knihy Bedrnové, Nového a kol. do tří úrovní:

1. Pracovní adaptace, která bude zaměřená na zvládnutí pracovních úkolů.
2. Sociální adaptace, která se bude zaměřovat na zařazení nového zaměstnance do pracovního kolektivu.
3. Poslední fáze se zaměří na firemní kulturu, která se bude prolínat s adaptací sociální. Této adaptaci by měla být věnována zvýšená pozornost, jelikož společnost PPG Industries Czech republic je centrum sdílených služeb a z praxe mohu konstatovat, že přizpůsobení se multikulturnímu prostředí nové společnosti a takto velké společnosti, může být pro mnohé překážkou.

Úrovně a průběh adaptace by měly být rozděleny do tří fází dle Koubkova dělení, tak jak uvádím v kapitole 2.5 Úrovně a průběh adaptace, a to fáze orientace, kdy se zaměstnanec bude seznamovat se základním chodem společnosti, firemní kulturou, interními pravidly a předpisy, organizační strukturou. Druhou fází, kdy se nováček seznámí s chodem pracovního kolektivu, jehož je součástí a poslední fází bych nazvala specifickou nebo také odbornou, která bude zaměřena na zvládnutí pracovní náplně pozice, budou zde stanoveny cíle a termíny do kdy a co má být novým zaměstnancem zvládnuto. (Koubek 2007, s. 193 a 194). Pro všechny výše uvedené fáze je velmi důležité, aby se měl na koho nováček obrátit. Může to být zástupce personálního oddělení pro otázky týkající se obecné problematiky chodu společnosti a pro odborné pracovní dotazy by pak měl být stanoven mentor nebo garant celého adaptačního plánu.

Hlavním nástrojem využívaným v procesu adaptace nového zaměstnance jsou v případě PPG adaptační plány a v rámci těchto plánů pak metody, uvedené v kapitole 2.5.3 Metody adaptačního procesu včetně jejich popisu, mentorink, instruktáž na pracovišti v kombinaci s e-learningem, stínování a pracovní cesty. Každému nováčkovi je pak pro snadnější adaptaci přidělen garant, kterým může být jeho přímý nadřízený nebo zkušený kolega. Odpovědnost za sestavení adaptačního plánu nese společně zástupce personálního útvaru a přímý nadřízený.

Časový harmonogram adaptace je stanoven na dobu od 3 do 6 měsíců. Rozvrh bude sestaven dle harmonogramu uvedeného dle Koubka v kapitole 2.5.5 Adaptační plán. Před samotným zahájením pracovního poměru by měla proběhnout přípravná fáze, v rámci které by mělo být zajištěno udržení kontaktu s nováčkem, a to formou předání podkladů a informací ještě před zahájením pracovního poměru. Dále pak musí proběhnout předání informací o nováčkovi na další oddělení jako jsou IT, koordinátoři vzdělávání a správci kanceláře. Toto předání probíhá ve spolupráce přímého nadřízeného a personálního útvaru, kdy přímý nadřízený je odpovědný za vyřízení komunikace s IT a správci kanceláře, aby měl nováček připraveno pracovní místo a veškeré technické vybavení. Personální útvar pak v rámci přípravy adaptačního plánu zajistí komunikace směrem ke koordinátorům vzdělávání, kteří mají na starosti druhou fázi vstupního školení.

Harmonogram adaptačního plánu nového zaměstnance by měl být rozdělen na tři části přípravnou, orientační a odbornou (Koubek 2007, s. 193 a 194), a to s následujícím harmonogramem a rozdělením odpovědností za jednotlivé kroky:

Část	Kdy	Co	Kdo
Přípravná	Před nástupem	Vyrozumění uchazeče s výsledkem výběrového řízení	Personalista
	Před nástupem	Předání informací k nástupu	Personalista
	Před nástupem	Informování o nástupu nového zaměstnance směrem k IT, správci kanceláře, koordinátorovi vzdělávání	Personalista Přímý nadřízený
Orientační	Nástupní den	Vstupní školení – 1. část	Personalista
	Nástupní den	1. vstupní pohovor	Přímý nadřízený
	Nástupní den	Uvedení do týmu	Přímý nadřízený
	5. pracovní den	Vstupní školení – 2. část	Koordinátor vzdělávání
Odborná	1.-2. pracovní týden	Odborné školení	Mentor/Garant
	3. pracovní týden	Pracovní cesta	Mentor/Garant v lokální zemi

Odborná	Po uplynutí 1 měsíce u společnosti	2. kontrolní pohovor	Přímý nadřízený
	4. – 12. pracovní týden	Stínování, individuální plán odborných školení	Mentor/Garant
	Při ukončení zkušební doby	3. hodnotící pohovor	Přímý nadřízený
	Při ukončení zkušební doby	Setkání s personalistou společnosti	Personalista
	Při ukončení adaptačního procesu	4. hodnotící pohovor	Přímý nadřízený

Výše uvedený harmonogram je obecným příkladem, jak by adaptační plán nového zaměstnance mohl do budoucna ve společnosti vypadat. Při sestavování adaptačního plánu pro konkrétní pozici by byl program doplněn o přesný časový harmonogram a jaká odborná školení musí zaměstnanec absolvovat, aby mohl začít pracovat samostatně.

V následující kapitole návaznosti na cíl své práce vytvořím konkrétní adaptační proces pro pozici HR administrátora, který by měl zahrnovat všechny výše uvedené formální náležitosti a fáze adaptace nového zaměstnance s využitím všech nástrojů, a to v délce tři měsíce, která je pro tuto pozici stanovena na základě rozhodnutí manažerky oddělení.

3.3.1 Adaptační plán pro pozici HR Administrátor

Jak jsem již výše zmiňovala, moje práce je zaměřena na adaptační proces zaměstnance centra sdílených služeb a z několika možností jsem si zvolila pozici HR Administrátor. Adaptační proces by měl vznikat ve spolupráci tří stran. Za prvé je to zástupce personálního útvaru společnosti, dále přímý nadřízený a v neposlední řadě manažer z lokální země, který s HR Administrátorem komunikuje na denní bázi a také mu zadává pracovní úkoly.

Dalším specifíkem pro adaptaci nového HR Administrátora je, že základní školení probíhají jak na novém pracovišti v České republice, tak i v zahraničí v zemi, pro kterou HR Administrátor pracuje. Proto musí být adaptační plán rozvržen tak, aby zaměstnanec do země odjížděl již se základní znalostí o práci v HR databázi a měl přehled o pracovních procesech nebo také službách, které jsou v rámci Regionálního centra sdílených služeb poskytovány.

Hlavní fází při adaptaci nového zaměstnance, ve které jsou spojeny všechny fáze adaptace zaměstnance, které uvádím dle Koubka v kapitole 2.5.4 Adaptační plán, budou jeho první čtyři týdny u společnosti. V tomto období se novému členu týmu budou intenzivně věnovat garanti, kterým je zkušenější kolega z týmu, který se věnuje především zaškolení na základní pracovní procesy, které jsou pro všechny stejné a zaškolení na IT systémy, které jsou využívány, a nováčkovi se věnuje po celou dobu adaptace. Druhým garantem je personální manažer lokální země, pro kterou HR Administrátor pracuje. Jeho úloha je však omezena na pracovní cestu, která je absolvována ve druhém týdnu po nástupu. Personální manažer je samozřejmě k dispozici nováčkovi i po jeho návratu z pracovní cesty pro případné dotazy a období stínování práce.

Po ukončení této hlavní fáze zaškolení nového zaměstnance přechází adaptační plán do fáze stínování práce, to znamená, že novému HR Administrátorovi je zasílána práce z lokální země, kterou zpracovává pod vedením svého garanta a práce je pak zasílána zpět ke kontrole do země. HR Administrátor tak dostává šanci si práci na nečisto vyzkoušet, postupně se osamostatnit a také ji stoprocentně pochopit, než přejde do plného provozu. Této fázi by měla být věnována velká pozornost ze strany přímého nadřízeného, který kontroluje, jak nováček zvládá nové pracovní úkoly, jaké dělá případné chyby a jak rychle se osamostatňuje a zvládá pracovní tempo. Důvodem pro tyto kontroly je citlivost zpracovávaných dat.

Adaptační plán se tedy odehraje s následujícím adaptačním plánem, který vychází z harmonogramu dle Koubka a byl popsán v kapitole 2.5.4 Adaptační plán. (Koubek 2007, s. 199 a 200):

Adaptační plán – HR Administrátor		
Přípravná fáze		
Kdy	Oblast	Odpovědná osoba
Ukončení výběrového řízení	Vyrozumění o výsledku výběrového řízení	Personální útvar
Po vyrozumění	Předání písemné nabídky zaměstnání a informací potřebných k nástupu	Personální útvar
Před nástupem	Komunikace směrem k: IT ⇒ zajištění přístupů, technického vybavení Koordinátoři vzdělávání ⇒ příprava 2. fáze vstupního školení	Přímý nadřízený Personální útvar
1. týden – vstupní školení v ČR		
Den	Oblast	Odpovědná osoba
Pondělí	9 – 10,00 – Vstupní školení	Personální útvaru
	10-10,30 – Uvedení na pracoviště, seznámení s týmem	Přímý nadřízený
	10,30 - 12 - IT záležitosti - Školení práce s PC - Vysvětlení dalších funkcionalit	Pracovník IT oddělení a garant
	13 - 14,30 – Zákonná školení – online systém – BOZP, PO	Nový zaměstnanec
	14,30 – 16,00 - Obecná prezentace činností Regionálního centra sdílených služeb - první setkání s přímým nadřízeným (sdělení vzájemných očekávání, stanovení cílů pro první měsíc)	Přímý nadřízený
Úterý	Vysvětlení procesů a služeb poskytovaných ze strany HR centra sdílených služeb	Garant
Středa	Odborné školení na IT systém – Oracle	Garant
Čtvrtek		

Pátek	9,00 – 12,00 – 2. část vstupního školení 12,00 – 16,00 - Samostudium - Procesní mapy poskytovaných služeb pro svěřenou zemi - Sdílené disky - E-learning Příprava otázek pro následující školení v zemi	Koordinátor vzdělávání Nový zaměstnanec
2. týden – vstupní školení v lokální zemi Garant – HR Manažer země		
Den	Oblast	Odpovědná osoba
Pondělí	Představení lokální pobočky	Garant
Úterý	Odborné školení na základní procesy spojené s nástupem, výstupem, ukončením pracovního poměru	Garant
Středa	Odborné školení na základní procesy spojené s nástupem, výstupem, ukončením pracovního poměru	Garant
Čtvrtek	Pokračování odborného školení na základní procesy spojené s nástupem, výstupem a ukončením pracovního poměru	Garant
Pátek	Vyhodnocení celého týden Zodpovězení případných doplňujících dotazů	Garant
3. týden - stínování		
Den	Oblast	Odpovědná osoba
Pondělí	8,30 – 10,30 – Setkání s přímým nadřízeným ⇒ vyhodnocení školení v zemi, zodpovězení případných dotazů Od 10,30 - Začátek stínování ⇒ práce pod vedením lokálního garanta se zaměřením na základní procesy ve svěřené zemi	Přímý nadřízený Garant
Úterý	Stínování	Garant
Středa	Stínování	Garant

Čtvrtek	Stínování	Garant
Pátek	Stínování	Garant
4. týden - stínování		
Den	Oblast	Odpovědná osoba
Pondělí – Pátek	<p>Pokračování stínování. HR Administrátor postupně zkouší pracovat samostatně na přidělených pracích.</p> <p>Koncem prvního měsíce se odehraje druhé formální setkání s přímým nadřízeným a dojde k vyhodnocení a kontrole průběhu adaptačního plánu za první měsíc.</p>	Garant Přímý nadřízený
2. měsíc – stínování a postupné osamostatnění		
Den	Oblast	Odpovědná osoba
Pondělí – Pátek	<ul style="list-style-type: none"> - Postupné osamostatňování HR Administrátora, který v tuto chvíli zvládá samostatně vykonávat základní procesy a postupně se zaučuje na složitější aktivity a podstupuje individuálně nastavený plán odborných školení na další využívané systémy, jsou prohlubovány jeho IT znalosti. Začíná sám napřímo komunikovat s lokální zemí a zpracovávat přidělené úkoly. 	Garant
3. měsíc - osamostatnění		
Den	Oblast	Odpovědná osoba
Pondělí – Pátek	<ul style="list-style-type: none"> - HR Administrátor pracuje již samostatně. Garant je mu však stále k dispozici pro případné zodpovězení otázek. - 1 – 2 týdny před ukončením adaptačního plánu setkání se zástupcem personálního útvaru - V průběhu posledního týdne adaptačního plánu poslední hodnotící rozhovor 	Garant Personální útvar Přímý nadřízený

	<p>s přímým nadřízeným. Dochází k vyhodnocení průběhu adaptace a zkušební doby a jsou stanovovány cíle pro následující období.</p>	
--	--	--

3.4 Cíle adaptačního procesu ve společnosti PPG

Společnost PPG se snaží také zajistit novému zaměstnanci takové podmínky, aby mohl správně, zodpovědně a co nejrychleji dosahovat požadovaných výsledků a byl spokojeným zaměstnancem společnosti. Konkrétně interní materiály společnosti říkají: „Cílem je poskytovat našim zaměstnancům uspokojující pracoviště a to vytvářením prostředí pro neustálé vzdělávání a rozvoj nápadů. Pokračující úspěch PPG je závislý na získávání nejlepších pracovníků, kteří mají schopnosti a motivaci dodávat našim zákazníkům produkty a služby té nejvyšší kvality. Naše podnikání je postaveno na technické vyspělosti a novátorství našich lidí.“

Cílem mnou navrženého adaptačního procesu je usnadnit v hektickém prostředí centra sdílených služeb start nových zaměstnancům, urychlit začlenění do pracovního kolektivu a rychle se adaptovat i na firemní kulturu. Také má za úkol ulehčit práci vedoucím zaměstnancům, kteří tak v rukou budou mít návod, jak pracovat s nováčkem ve svém týmu. Z celopodnikového úhlu pohledu je pak cílem celého návrhu snížit fluktuaci zaměstnanců a následně i celkově snížit náklady na výběr a nábor zaměstnanců.

Výsledkem adaptačního procesu společnosti PPG je co nejlépe vyhodnotit pracovní způsobilost nováčka pro danou pracovní pozici v rámci zkušební doby, odhalit jeho případný skrytý potenciál a tímto také napomoci společnosti k dalšímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a k efektivnímu talent managementu. Aby však mohly být cíle adaptace naplněny, tedy aby bylo vyhodnoceno, že došlo k osamostatnění nového zaměstnance v pracovních činnostech a zároveň i jeho začlenění do pracovního kolektivu, musí být prováděna pravidelná kontrola a hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance. Nastavení kontroly hodnocení adaptačního procesu se budu věnovat v následující kapitole.

3.5 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu

Do nového adaptačního procesu společnosti PPG jeho kontroly a hodnocení neodmyslitelně patří hodnotící zpětnovazebné rozhovory mezi novým členem týmu a jeho přímým nadřízeným. (Urban 2003, s. 56) Jelikož pravidelné hodnocení podřízených patří mezi hlavní odpovědnosti vedoucích zaměstnanců společnosti, nepovažují již za nutné ve své práci zmiňovat zásady pro vedení hodnotícího pohovoru.

Při těchto rozhovorech se bude hodnotit nejenom plnění adaptačního plánu, ale také plnění svěřených úkolů, celkové pracovní výsledky a sdělují se vzájemná očekávání. Hodnotí se tedy adaptovanost na pracovní a sociální prostředí a firemní kulturu, tak jak je zmíněno v kapitole 2.5.5 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu, z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Hodnotící rozhovory jsem pro adaptační plán rozdělila do dvou fází, a to na období zkušební doby a na období po zkušební době.

V průběhu zkušební doby by měla proběhnout dvě až tři setkání nováčka s přímým nadřízeným a jedno setkání se zástupcem personálního útvaru. První setkání se odehraje ideálně v nástupní den nebo následující den. Při tomto rozhovoru si nový zaměstnanec a přímý nadřízený sdělí vzájemně svá očekávání. Přímý nadřízený také nového člena svého týmu seznámí s podrobnostmi v jeho náplni práce a s harmonogramem adaptačního plánu a popřípadě nováčka seznámí s jeho mentorem, v našem případě se vždy jedná o zkušenějšího zaměstnance, který na dané pozici již působí a je schopen svého nového kolegu kvalitně zaučit do problematiky jeho práce.

Druhý pohovor se uskuteční vždy v průběhu zkušební doby. V tomto případě se bude jednat převážně o kontrolní setkání, kdy se vedoucí zaměstnanec bude dotazovat na průběh adaptace, zda nováček absolvoval všechna předepsaná školení, zda je zaměstnanci ze strany garanta poskytována dostatečná podpora a řeší se případné další problémy, dotazy.

Třetí rozhovor by měl být zároveň vyhodnocením zkušební doby. Tímto pohovorem se uzavírá hlavní část adaptace nového zaměstnance. Hodnotí se, zda byla naplněna vzájemná očekávání a zda je nový zaměstnanec schopen pracovat samostatně na svěřených úkolech. Také se opětovně řeší případné problémy, dotazy a i návrhy ke zlepšení ze strany nového zaměstnance. V případě naplnění těchto očekávání budou novému zaměstnanci stanoveny jeho individuální pracovní a osobní cíle na následující období a je naplánován jeho další případný rozvoj.

Posledním rozhovorem, kterým nový zaměstnanec projde je setkání se zástupcem z personálního oddělení. Setkání se odehraje vždy bez přítomnosti přímého nadřízeného a to z důvodu případných obav nováčka sdělit před přímým nadřízeným negativa jako jsou nenaplněná některá očekávání nebo nesplněné sliby ze strany přímého nadřízeného. Cílem personálního útvaru je pak navodit při tomto pohovoru přátelskou a uvolněnou atmosféru, která nováčka nebude stresovat a podělí se s personalistou o všechny informace, které má na srdci.

Všechny hodnotící rozhovory budou zaznamenány na jednom standardizovaném formuláři, který uvádím v příloze č. 1. Jedná se o jednoduchou tabulku, kde je ke každému hodnotícímu rozhovoru vepsán výsledek tohoto pohovoru a stanovené cíle pro další období, popřípadě výtky ze strany nadřízeného, kde nejsou plněna očekávání a nový zaměstnanec musí znalost nebo dovednost doplnit. Formulář by měl pomoci jak přímému nadřízenému, tak i personálnímu útvaru kontrolovat průběh adaptace a zároveň pomoci se sledováním, jak si nováček vede. Pokud bude vše výše uvedené dodrženo a dobře zorganizováno, tak se domnívám, že adaptace nového zaměstnance může proběhnout úspěšně. Formulář je také následně založen do osobní složky zaměstnance, která je vedena na personálním oddělení společnosti.

Závěr

Cílem mé bakalářské diplomové práce bylo optimalizovat adaptační proces zaměstnance v prostředí centra sdílených služeb se zaměřením na pozici HR Administrátor ve společnosti PPG Industries Czech republic, s.r.o., kde pracuji. Dovoluji si konstatovat, že tohoto cíle jsem dosáhla a adaptační proces pro tuto pozici se mi podařilo optimalizovat, tedy dodat mu formalizovanou stránku, časový harmonogram a také navrhnout systém hodnocení a kontroly tohoto procesu. Práci jsem nerozdělila tradičně na teoretickou a praktickou část, ale snažila jsem se teorii provázat z praxí.

V úvodu své práce jsem se věnovala personálním pracím v organizaci, jejich rozvoji a změnám v historii, tak jak je popsáno v odborné literatuře. Toto téma jsem do své práce zahrнула z důvodu, že adaptace zaměstnance je součástí personálních prací v organizaci a je jednou z nejvíce se rozvíjející personální činností posledních let, jelikož každá společnost dnes čelí tlaku ze strany trhu práce a svádí každodenní boj o udržení zaměstnanců, které chce mít zároveň motivované, loajální a podávající co nejlepší pracovní výkony. Tuto část své práce jsem propojila s představením společnosti PPG Industries, kde pracuji a popsala jsem rozdělení personálních činností ve společnosti.

Na personální práce jsem navázala kapitolou, která se zabývá již čistě adaptací nového zaměstnance a to po stránce pracovní, sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu. Adaptační proces jsem také popsala po stránce časového harmonogramu, hodnocení a kontroly adaptace zaměstnance a uvedla jsem, jaké nástroje je možno k adaptaci zaměstnance využívat, tak jak je opět popsáno v odborné literatuře.

V další kapitole jsem se již zabývala adaptačním procesem ve společnosti PPG Industries, kde pracuji. Popsala jsem jeho stávající stav, který je téměř nulový, protože ve společnosti dnes neexistuje formalizovaný a řízený adaptační proces pro nového zaměstnance. V návaznosti na tento stav jsem tedy následně navrhla obecnou podobu adaptačního procesu pro společnost a dále se detailně zaměřila na vytvoření „vzorového“ adaptačního plánu pro pozici HR Administrátor s návrhem jeho kontroly a hodnocení.

Navržený adaptační plán by se podle mého názoru mohl stát inspirací pro sestavení adaptačního plánu pro všechny pozice v rámci centra sdílených služeb, kde pracuji a mohl by dát také podnět k tomu, aby se adaptaci našich nováčků začala věnovat patřičná pozornost.

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Příjmení a jméno autora: Bc. Eva Drgáčová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta UP

Název práce: Adaptační proces zaměstnance v prostředí centra sdílených služeb

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 88 836

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 15

Počet jiných zdrojů: 9

Klíčová slova:

Adaptační proces, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační plán, adaptační program, nový zaměstnanec

Adaptation process, job adaptation, social adaptation, adaptation to the organizational culture, adaptation plan adaptation program, a new employee

Charakteristika práce:

Bakalářská práce diplomová práce se zabývá adaptačním procesem zaměstnanců v prostředí centra sdílených služeb ve společnosti PPG Industries Czech republic, s.r.o., kde pracuji. Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitola je zaměřena na význam lidských zdrojů se zaměřením na personální činnosti a jejich organizaci, jak je popsáno v odborné literatuře a řešeno také přímo ve společnosti PPG. Druhá kapitola se zaměřuje na návaznost adaptace nových zaměstnanců na personální činnosti v organizaci a na teoretické poznatky z oblasti adaptace, jak je popsáno v odborné literatuře. Poslední třetí kapitola je již čistě zaměřena na současný stav adaptačního procesu v PPG a jeho optimalizaci.

Bachelor thesis deals with the adaptation process of employees in an environment shared service center at PPG Industries Czech Republic Ltd, where I work. The work is divided into three main chapters. The first chapter is focused on the importance of Human Resources Management with a focus on HR activities and their organization, as described in the literature and also on HR activities and their allocation in PPG. The second chapter is focused on the adaptation of new employees in regards to HR activities in the organization and on the theoretical knowledge of the adaptations, as

described in the literature. The third and last chapter is focused on the current status of the adaptation process in the PPG Industries Czech republic, ltd and its optimization.

Seznam použité literatury a zdrojů:

1. DVOŘÁKOVÁ Z. A kol. *Management lidských zdrojů*, Praha: C.H.Beck, 2007.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Management Press 2007.
3. ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s, 2002.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOLEKTIV AUTORŮ. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management press, 1998.
5. STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. Praha: Grada, 1998.
6. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Aspi, 2003.
7. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.
8. MARQUES, C., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996.
9. KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2010.
10. VAJNER L. *Výběr pracovníků do týmu*, Praha: Grada Publishing, a.s 2007.
11. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s 2007.
12. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996.
13. KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing 2010.
14. VAJNER L. *Výběr pracovníků do týmu*, Praha: Grada Publishing 2007.
15. RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985.
16. Interní předpis. *Adaptační proces*, Krajský úřad Zlín 2009
17. Hewitt Associates. *Studie Best employers. Czech republic* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupný z WWW: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/pages/methodology.htm>.

18. KULÍKOVÁ, A. *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>.
19. HEINZ, V. *Adaptační programy pro nové zaměstnance* [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=47>.
20. KAZ, *Na hodnocení nováčku se často zapomíná* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-55759350-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina>.
21. VANKE, O. *Jak na adaptační proces?* [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupný z WWW <http://vanke.webnode.cz/news/jak-na-adaptacni-proces/>.
22. PPG INDUSTRIES. *Our Company* [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupný z WWW: www.ppg.com.
23. PPG INDUSTRIES. *O PPG* [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupný z WWW: www.jobs.ppg.cz.
24. Kunešová, I. *Shared Service Centre* [online]. Dostupný z WWW <http://e-api.cz/page/70301.shared-service-centre/>. [cit. 2012-03-23].

Seznam příloh:

1. Příloha č. 1: Formulář hodnocení průběhu adaptace

Příloha č. 1 - Formulář hodnocení průběhu adaptace

Oddělení:	
Jméno zaměstnance:	
Pozice:	
Datum nástupu:	
Datum ukončení adaptace:	
1. Vstupní pohovor	
Datum pohovoru:	
Adaptační plán:	Předán - nepředán
Stanovené cíle:	
2. Kontrolní pohovor	
Datum pohovoru:	
Výsledek pohovoru:	
Stanovené cíle na další období:	
3. Pohovor – Vyhodnocení zkušební doby	
Datum pohovoru:	
Výsledek pohovoru:	
Stanovené cíle na další období:	

4. Pohovor – Setkání se zástupcem personálního útvaru	
Datum pohovoru:	
Sdělená pozitiva:	
Sdělená negativa:	
5. Pohovor – vyhodnocení ukončení adaptace	
Datum pohovoru:	
Výsledek adaptace:	Splnil - Nesplnil
Výsledek pohovoru:	
Stanovené cíle na další období:	