



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Adaptace zaměstnanců ve společnosti OKD, a.s.

Employee adaptation in the OKD, a.s. company

Student: Tomáš Slíva

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Slíva**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Adaptace zaměstnanců ve společnosti OKD, a.s.  
Employee Adaptation in the OKD, a.s. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Možnosti a způsoby adaptace zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti OKD, a.s.
  4. Analýza nastaveného adaptačního procesu ve společnosti OKD, a.s.
  5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-0449-8.  
MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Maason: South Western, 2006. ISBN 978-0-324-54275-5.  
ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Přílohy č. 3 a č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne. 10. 5. 2013

Podpis *Jamě... plná*

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lucje Matusikové, Ph.D za poskytnuté odborné rady a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce a v průběhu konzultací. Dále děkuji také Mgr. Radomíru Štixovi za poskytnuté informace a podklady v rámci společnosti OKD, a.s..

## **Obsah:**

<b>1. Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Možnosti a způsoby adaptace zaměstnanců</b> .....	<b>7</b>
2.1 Lidské zdroje a jejich stabilizace v organizaci .....	7
2.2 Adaptace .....	8
2.2.1 Adaptabilita a Adaptovanost .....	9
2.3 Druhy a projevy adaptace zaměstnanců v organizaci .....	11
2.3.1 Pracovní adaptace .....	12
2.3.2 Adaptace na sociální podmínky v kolektivu .....	13
2.4 Adaptační proces zaměstnanců .....	13
2.4.1 Odpovědnost, vyhodnocování a kritické momenty adaptačních procesů .....	15
2.4.2 Vedení nového pracovníka v rámci adaptačního procesu .....	18
2.5 Adaptace nově přijatých zaměstnanců .....	20
2.6 Adaptační plán .....	22
2.7 Adaptační program .....	25
2.8 Metody adaptace zaměstnanců .....	27
<b>3. Charakteristika společnosti OKD a.s.</b> .....	<b>29</b>
3.1 Historie Společnosti .....	29
3.2 Orgány společnosti a jejich struktura .....	31
<b>4. Analýza nastaveného adaptačního procesu ve společnosti OKD, a.s.</b> .....	<b>33</b>
4.1 Metodika použitá při analýze adaptačního procesu .....	36
4.2 Deskripce jednotlivých prvků projevujících se v průběhu adaptačního procesu zaměstnanců společnosti OKD .....	36
4.3 Polostrukturovaný přímý rozhovor se zaměstnanci SOKD .....	40

<b>5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....</b>	<b>47</b>
5.1 Návrhy a doporučení vhodné k optimalizaci adaptačního procesu zaměstnanců společnosti OKD, a.s. ....	48
<b>6. Závěr .....</b>	<b>51</b>
Seznam použité literatury:.....	53
Seznam zkratk: .....	54
Seznam příloh:.....	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Přílohy	

# 1. Úvod

Firma OKD je největším zaměstnavatelem v moravskoslezském regionu a jedním z nejvýznamnějších soukromých zaměstnavatelů v České Republice. S vědomím tohoto faktu bylo vybráno téma předložené bakalářské práce rozebírající proces adaptace zaměstnanců, zahrnující v sobě prvky, které se projevují zejména v personálním působení podniku a v oblasti lidských zdrojů podniku. V okamžiku, kdy jedna společnost zaměstnává více než 13 000 zaměstnanců, je nutné klást velký důraz na neustálou snahu o aktualizaci, vylepšení a modernizaci personálních procesů a činností prováděných v rámci adaptačního procesu. Aby byla organizace schopná obstát v neustále probíhajícím konkurenčním boji s dalšími společnostmi, musí optimálně nakládat se svými lidskými zdroji. Naplnění tohoto cíle mají za úkol pracovníci personálního managementu organizace, kteří se snaží pomocí zásad, upravujících a ovlivňujících řízení lidských zdrojů, dosáhnout co možná nejlepšího finálního pracovního výsledku zaměstnance, s co nejmenší variabilitou provedeného výkonu ve srovnání s výkonem požadovaným organizací.

Dobře provedená a vhodně optimalizovaná struktura prvků souhrnně tvořících adaptační proces zaměstnanců, se v okamžiku nástupu pracovníka do společnosti projevuje jako bezproblémové přizpůsobení se zaměstnance novým, dříve nepoznaným pracovním podmínkám a poměrům v příslušném pracovním kolektivu a organizaci, v co nejkratší potřebné době. Samotný proces postupného přizpůsobování se jednotlivých zaměstnanců se začíná odehrávat již v průběhu prvního dne nástupu do zaměstnání a jeho délka se odvíjí od náročnosti vykonávané pracovní pozice a osobních předpokladů každého jednotlivce. Na samotnou délku adaptačního období má také velký vliv náborová činnost spadající taktéž do personálních procesů organizace. Již při získávání a pozdějším výběru pracovníků je nutné klást velkou pozornost na pracovníkovu skutečnou specializaci a odbornost. Aby docházelo k co možná nejmenším projevům nadměrné fluktuace zaměstnanců právě v průběhu adaptačního období, měly by dovednosti, schopnosti a zkušenosti pracovníka ve vedoucí pozici odpovídat komplexním potřebám organizace a pracovní pozici jako takové. Společnost OKD považuje za základ svého podnikání promyšlenou personální politiku a budování dobrého vztahu mezi pracovníky a organizací.

První kapitola bakalářské práce prezentuje teoretická východiska a informace získané při studiu odborné literatury zabývající se oblastí adaptace zaměstnanců. Na jejím začátku je popsán vývoj problematiky personálního řízení v oblasti lidských zdrojů. V další části této



kapitoly je již postupně rozebrána struktura a obsah adaptačního procesu, adaptačního programu a adaptačních metod obvykle užívaných v rámci personálního řízení podniku. Následuje kapitola, ve které je popsána charakteristika společnosti OKD. V rámci této kapitoly se můžeme seznámit s informacemi o historii společnosti, její organizační struktuře a předmětu podnikání. Ve čtvrté kapitole je popsána struktura lidských zdrojů ve společnosti OKD a následné provedení poznávacího rozhovoru s cílem zjištění reálného stavu nastaveného adaptačního procesu. Poslední kapitolu tvoří vyhodnocení informací získaných z rozhovoru s vybraným vzorkem zaměstnanců, v konečné části jsou charakterizovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení zkoumané problematiky.

**Cílem** bakalářské práce je prostřednictvím podrobné analýzy ověřit, jak probíhá adaptační proces zaměstnanců společnosti OKD a zhodnotit jeho úroveň. Podstatné informace pro praktickou část práce budou získávány z interních firemních dokumentů a dále bude proveden rozhovor s vybraným vzorkem zaměstnanců. Pomocí analýzy získaných informací a jejich následného vyhodnocení budou vytvořeny možné návrhy a doporučení, sloužící k zlepšení účinnosti a efektivnosti v budoucnu realizovaných adaptačních procesů v rámci společnosti OKD.

## **2. Možnosti a způsoby adaptace zaměstnanců**

Následující text představuje teoretickou část bakalářské práce. V této části bude popsána problematika adaptace zaměstnanců v organizaci, pracovním kolektivu a sociálním prostředí. Cílového, požadovaného stavu adaptovanosti dosahují pracovníci pomocí metod, které využívají nástroje k zajištění vhodného průběhu procesu přizpůsobení se zaměstnance organizačním potřebám (adaptační plán, adaptační program).

### **2.1 Lidské zdroje a jejich stabilizace v organizaci**

Personální řízení v podniku se v průběhu historie vyvíjelo na základě sociálních a ekonomických podmínek, které ovlivňovaly chod a působení daných organizací. Prvotním impulsem pro snahu o úpravu zaměstnaneckých poměrů a vztahů, byly ve druhé polovině 19. století, neuspokojivé podmínky pro zaměstnance (nízké mzdy, nevyhovující pracovní doba, pracovní prostředí). Na základě těchto problému se začala ze strany zaměstnavatelů rozvíjet myšlenka, zahrnující snahu o upravení a zlepšení těchto podmínek, později nazývána jako „péče o pracovníky“.

U podniků, vyznačujících se dynamickým a progresivním vedením, se již v období před druhou světovou válkou, uplatňovaly postupy vycházející z koncepcí personální a sociální politiky. V tomto období se snahy o zvýhodnění pozice zaměstnanců v podnicích rozvinuly do činností souhrnně označovaných pojmem personální řízení. Již v této době se vědělo, že prostřednictvím správně provedeného náboru, organizace a příslušné motivace pracovníků vedoucími, lze dosáhnout velmi citelného rozdílu oproti konkurenčním, v této oblasti méně pokročilým podnikům. Následný vývoj v rámci personálního managementu směřoval až do podoby koncepce zvané řízení lidských zdrojů, která se začala v rámci organizace postupně upevňovat a rozvíjet od 80. let 20. století. Tuto koncepci lze popsat prostřednictvím snahy personalistů o uplatnění strategických a manažersky orientovaných principů, zaměřujících se na usměrňování a řízení zaměstnanců. Strategicky prováděné rozmisťování pracovní síly za určitého stupně kulturní, strukturální a personální provázanosti podporuje schopnost naplňování a dosahování podnikových cílů. Proto je nutné, aby se organizace zaměřily nejen na formulaci svých plánovaných cílů a záměrů, ale také na sledování, kontrolu a řízení podnikových, průběžně probíhajících, lidmi konaných operací a činností, souhrnně vytvářejících jádro organizace – lidské zdroje. Lidské zdroje jsou v organizacích reprezentovány zaměstnanci, které dlouhodobě považujeme za jeden ze stěžejních faktorů úspěšného obstání organizace v neustálém souboji konkurenčních firem,

odehrávajícím se v prostředí tržní ekonomiky. Linioví manažeři a pracovníci personálních útvarů společnosti se pomocí náležité pozornosti a organizačnímu úsilí vykazovanému směrem k zaměstnancům snaží získávat lepší pracovní výkonnost a úspěšnost při dosahování podnikových cílů. (Žufan 2012)

*„Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon.“* (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, str. 13)

Finanční odměňování tvoří obvykle zásadní a rozhodující úlohu v procesu stabilizace pracovní síly. V organizacích s vysoce rozvinutou strukturou lidských zdrojů se jednotliví personalisté snaží o dlouhodobou stabilizaci a motivaci pracovníků také pomocí poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Velmi zásadní roli hraje při stanovení a udržování stability zaměstnanců také vzájemné respektování tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Mnohdy nevyřčené a nesepsané zásady jsou na straně zaměstnavatele tvořené očekáváním přidané hodnoty vzniklé působením zaměstnance. Sám pracovník očekává, jak ho organizace za poskytnuté služby ohodnotí a odmění. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

Nejčastější případy porušení zásad psychologické smlouvy jsou podle informací z odborné literatury (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007) následující:

- zanedbání nebo opomenutí implementace tréninku, který byl zaměstnanci organizací navrhnout nebo přislíben;
- rozdíl mezi skutečným a zaměstnancem očekávaným finančním ohodnocením;
- porušení slíbeného kariérního postupu, neuskutečněné povýšení;
- odlišná povaha práce nekorespondující s předem oznámeným modelem;
- nedodržení rozsahu rozhodovacích pravomocí;
- práce v neinspirativním prostředí.

## **2.2 Adaptace**

Pojem adaptace má původ v latinském slově „adapto“, tedy přizpůsobení se. Lidské zdroje představují živé jádro organizace, které působí na své prostředí v průběhu plnění každodenních pracovních povinností a naplňování podnikových cílů.

*„Na úrovni výkladu osobnosti a činnosti člověka představuje adaptace nejobecnější funkci psychiky.“* (Rymeš 1985, str. 27)

Samotný průběh adaptace z fyziologického hlediska můžeme popsat pomocí vzájemně souvisejících procesů asimilace a akomodace. Asimilaci chápeme jako aktivní a průběžné působení jedince na vnější prostředí. Naopak akomodace se projevuje pasivním přizpůsobením se předem daným nárokům a vnějším podnětům. (Provazník 2002)

*„Adaptaci rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa.“* (Pauknerová 2012, str. 215)

Aby byla organizace schopná využívat potenciál ukrytý v zaměstnancích, musí zajistit takové prostředí, ve kterém se bude schopen pracovník bezproblémově přizpůsobit a adaptovat na sociální podmínky a celkovou kulturu organizace. V zájmu celopodnikového naplnění podnikových cílů se personalisté snaží o vzájemnou provázanost personálních činností. Mezi tyto činnosti řadíme získávání, výběr a příjem zaměstnanců. V okamžiku, kdy dvě strany pracovního vztahu podepíší pracovní smlouvu, mělo by dojít ke startu další neméně důležité personální činnosti prováděné personalisty a to adaptaci, neboli přizpůsobování se zaměstnanců pracovnímu, sociálnímu a organizačnímu prostředí. Adaptace také souvisí se snahou o zmírnění stresu vzniklého při nástupu člověka do nové práce. Pracovní kolektiv vždy pocítí příchod nováčka jako určitou zátěž, která může zpomalovat činnosti celého pracovního týmu. Proto je velmi důležitá pozornost ze strany školících zaměstnanců na bezproblémové uvedení nových pracovních sil do podniku a jejich seznámení se s pracovním prostředím.

### **2.2.1 Adaptabilita a Adaptovanost**

Každý jednotlivý zaměstnanec je obdařen různou schopností zvládnutí změn vnějšího prostředí. Tuto schopnost pojmenujeme jako adaptabilitu. Kritéria adaptability jsou především ovlivněna rozmanitostí adaptivního chování. Adaptaci můžeme jednak vnímat v rovině průběžného vyrovnávání se systémem fungování života a také v rovině dosaženého výsledku celého procesu. (Rymeš 1985)

*Adaptovanost označuje stav, výsledek adaptačního procesu. Její úroveň lze vyjádřit v dimenzi vhodný (žádoucí, přiměřený) – nevhodný (nepřiměřený, nežádoucí).“* (Provazník 2002, str. 186)

Míra adaptovanosti pracovníka je ovlivňována prostřednictvím působení dvou druhů faktorů:

**Vnějších objektivních faktorů** plynoucích ze situace v zaměstnání. Do skupiny objektivních faktorů, ovlivňujících úroveň adaptovanosti zaměstnance, zařadíme vlivy **netýkající se výkonu pracovní činnosti** (*rodina, životní prostředí v lokalitě*). Dále pak **vnější fyzické pracovní podmínky**. V rámci této kategorie můžeme zmínit působení vlivů úzce související s *technikou a technologií výroby*. Patří zde například faktory jako *hlučnost použitých výrobních zařízení, kvalita osvětlení na pracovním místě a mikroklimatické podmínky*. Vhodné nastavení a přizpůsobení těchto faktorů ke spokojenosti zaměstnanců přináší zlepšení pracovní nálady a zejména bezpečnostních podmínek na pracovišti. V rámci objektivních faktorů také zmíníme **specifika technického vybavení** v pracovním prostředí a **úroveň technologie výroby**. Tato specifika, která přímo určují obsah a charakter prováděné práce, mohou mnohdy způsobovat zaměstnancům ztížené podmínky při výkonu práce, spojené se zvýšenou fyzickou a psychickou zátěží (*noční provoz*).

V průběhu výkonu práce zaměstnanec také využívá **sociální zařízení a vybavení příslušného pracoviště**, které mohou sloužit jako vhodné místo pro zaměstnance, kde načerpá a obnoví ztracenou energii.

Neméně důležitým faktorem je **sociální klima** v pracovním prostředí a kolektivu, neustále utvářené vzájemnou interakcí mezi pracovníky a způsobem provádění řídicí práce vedoucích pracovníků. Mezilidské vztahy na pracovišti výrazně ovlivňují celkový výsledek procesu adaptace a v nepříznivém případě projevujícím se konflikty, se může proces adaptace výrazně zpomalit, někdy až znemožnit.

V souvislosti s popisem vztahů mezi členy pracovního kolektivu je nutné zmínit také faktory plynoucí ze **stylu řízení** prováděného bezprostředním vedoucím pracovníkem. Nadřazený se zde snaží instruovat pracovníka na základě vlastní představy o vykonání zadané práce, měl by však vždy operovat s patřičnou úctou a sebereflexí ke kolektivu.

Vhodně nastavený a vyladěný **organizační řád** společnosti, obsahující základní cíle společenské a ekonomické povahy, také patří mezi faktory ovlivňující průběh adaptace pracovníka. (Provazník 2002, Rymeš 1985)

Do skupiny **vnitřních subjektivních faktorů** řadíme převážně osobnostní prvky jedince v dlouhodobějším období. Máme zde na mysli například tyto prvky:

- zkušenosti, vědomosti, znalosti, schopnosti a dovednosti adaptovaného jedince;
- schopnost podat odpovídající pracovní výkon (fyzická a psychická zdatnost jedince);
- orientace hodnot jedince, žebříček hodnot, přístup k výkonu vedoucím zadané práce;
- úroveň motivace, předpoklady motivace;
- osobnostní rysy zaměstnance určující jeho jedinečnou individualitu v rámci pracovního kolektivu;
- postoje pracovníka vzhledem k podnikovému kolektivu a podnikové realitě, a jiné...

Mezi hlavní znaky vypovídající o **přiměřené adaptovanosti** zaměstnanců řadíme například: životní optimismus, realistický přístup k nově vznikajícím podmínkám a podnětům, sociální a emocionální zralost, přiměřenou důvěru v sebe sama a realistické sebehodnocení. (Pauknerová 2012)

V některých případech adaptovaných jedinců nastane neschopnost daného pracovníka vypořádat se s prožívanou pracovní situací, která má za následek mnohdy negativní ovlivnění osobnosti člověka, projevující se problémem v procesu adaptace a mnohdy až nepřiměřeným, patologickým chováním a jednáním. (Rymeš 1985)

### **2.3 Druhy a projevy adaptace zaměstnanců v organizaci**

Adaptovanost zaměstnanců se při splňování zadaných pracovních úkolů projevuje jako výkonnost. Zaměstnanec, který má v pracovním prostředí náležitý přehled a cítí se v něm náležitě doceněn, je schopný dosáhnout úrovně výkonů požadované ze strany zaměstnavatele. Můžeme z jeho pracovního nasazení a zaujetí cítit také jistou pracovní spokojenost. V odborné literatuře se setkáváme s rozdělením adaptačních procesů podle různých kategorií. Můžeme se zde setkat s tvrzením (Provazník 2002), že proces postupné adaptace projevující se ve společenském procesu můžeme chápat ve 2 rozdílných úrovních. Jednotlivé úrovně jsou vzájemně spjaty s objektem procesu adaptace, který představuje zaměstnanec. Odlišují se mezi sebou mimo jiné z hlediska obsáhlosti podmínek a vztahů, do kterých se musí v dané době objekt zvládnout zapojit. V souvislosti s adaptací na pracovní místo (vlastní práci) se projevuje nutná interakce adaptovaného v pracovním kolektivu nebo skupině, kterou pojmenováváme sociální adaptací, neboli adaptací na sociální podmínky. Obě zmiňované roviny adaptačních projevů v organizaci spolu vzájemně souvisí, a proto je důležité, aby vedoucí pracovníci dbali na jejich úspěšný průběh.

Dalším typem přizpůsobení se jedince může být adaptace v organizaci. Zaměstnanec se v průběhu tohoto procesu snaží přizpůsobit na kulturní prvky organizace. Akceptování,

podnikem upřednostňovaných cílů a záměrů, je zásadní pro stabilizování pracovníka. Tento proces obvykle trvá na základě individuálních předpokladů každého jednotlivce, v průměru je doba organizační adaptace stanovená v rozmezí 1-1,5 roku. (Žufan 2012)

### 2.3.1 Pracovní adaptace

*„Složitost a rozmanitost procesu pracovní adaptace je dána rozmanitostí faktorů, které adaptovanost na práci podmiňují.“* (Rymeš 1985, str. 39)

Máme zde jednak dočinění s vnějšími, objektivními faktory vyplývajícími z vzniklé pracovní situace. Dále s faktory, které ovlivňuje a tvoří jedinec sám (vnitřní, subjektivní). Řízení v procesu pracovní adaptace zajišťuje vedoucí pracovník nebo vedením organizace přiřazený personalista. V rámci pracovní adaptace zaměstnanci dokazují svou schopnost vyrovnat se s požadavky, které jsou neustále vytvářeny a obměňovány po celý průběh kariéry pracovníka v organizaci. V odborné literatuře se setkáváme s rozdílnými popisy pracovní adaptace.

V jiných zdrojích (Žufan 2012, str. 83) se můžeme dočíst, že v případě pracovní adaptace se *„jedná prakticky o zácvik v konkrétních podmínkách a získání rozšiřujících znalostí a dovedností, které jsou pro kvalitní výkon práce potřebné.“*

Nároky na dovednosti a zkušenosti zaměstnanců se odlišují v závislosti na povahu vykonávané práce a nutnosti získání předešlé odborné kvalifikace. Mezi tyto nároky řadíme zkušenosti (předchozí praxe), dovednosti a shodu individuálních osobnostních vlastností (motivace) s požadavky a nároky plynoucí z vykonávané pracovní činnosti.

Lze vymezit rozdílné rysy procesu pracovní adaptace, které mohou reálně nastat. Jedná se například o:

- integrace nového zaměstnance, který prošel odborným přípravným procesem (absolventi škol, kurzů);
- změna pracovní pozice zaměstnance v rámci stejné firmy (povýšení, vytvoření specializovaného pracoviště);
- opakované nastoupení na pracovní pozici, z důvodu dlouhodobé nemoci, výkonu trestu;
- změna pracovních úkonů, z důvodu provedení organizačních či technologických inovací na různých podnikových úrovních.

U pracovních pozic, které se nevyznačují složitostí a náročností na pracovní postupy, můžeme dobu trvání pracovní adaptace přirovnat k tzv. zkušebnímu období. Zaměstnanec se v době tří měsíců snaží o přizpůsobení se požadovaným nárokům ze strany zaměstnavatele, po uplynutí zkušební doby obvykle dojde k pohovoru, při kterém vedoucí kontroluje průběh pracovního adaptačního procesu, například pomocí úrovně splnění předem vytvořeného adaptačního plánu. Naopak u povolání, ve kterých jsou rozvrstvené předem stanovené pracovní úkony v průběhu roku, je období adaptace logicky delší. (Žufan 2012)

### **2.3.2 Adaptace na sociální podmínky v kolektivu**

Sociální adaptace je chápána jako proces zařazování a začleňování jedince do strukturovaného systému, sociálních mezilidských vztahů, na úrovních organizace a jednotlivých pracovních skupin. Velmi důležitá je úvodní role a spolupráce adaptovaného jedince s příslušným vedoucím pracovníkem, který při prvním setkání adaptovaného s budoucím pracovním kolektivem vytváří určitý první dojem, podle něhož se bude odvíjet následující působení v příslušném pracovním kolektivu. Za zásadní považujeme přizpůsobení se pracovníka na specifické požadavky a podmínky plynoucí z vykonávání pracovních povinností v příslušném pracovním kolektivu. Stav adaptovanosti můžeme ve vztahu k popisované adaptaci v pracovním kolektivu charakterizovat jako plnohodnotné začlenění jednotlivce do pracovní skupiny. Pochopení nepsaných pravidel a rozmanitých činností, které charakterizují jednotlivé pracovní skupiny, je velmi důležité k tomu, aby byl pracovník schopen podat vedoucím požadované pracovní výkony. V závislosti na osobnostních rysech jedince a jeho předpokladech k bezproblémovému průběhu interakce se spolupracovníky se délka sociální adaptace odhaduje na půl roku. Bohužel v některých případech nastane situace, kdy členové pracovního kolektivu nemají zájem o pracovní začlenění nového kolegy. Tato situace prodlužuje dobu adaptace a postihnutý vyčleněný pracovník by se měl snažit o uskutečňování mimopracovních aktivit, pomocí kterých může upevnit své postavení v kolektivní i útvarové struktuře. (Žufan 2012)

## **2.4 Adaptační proces zaměstnanců**

Adaptační proces lze rozdělit do několika etap, které by na sebe měly plynule navazovat. V průběhu přizpůsobování člověka na předem neznámé pracovní a sociální podmínky, lze v čase identifikovat tyto rozdílné etapy.



První etapa je nazývána **obdobím přípravy**. To je charakteristické snahou jedince, o vytvoření představ týkajících se důležitých změn vlastního jednání, které budou v budoucím období nutné k úspěšnému zvládnutí procesu adaptování. Efektivnost přípravy je ovlivněna především správným, reálným odhadem v budoucnosti požadovaných nároků, odhodláním a predispozicemi každého jednotlivce.

Druhou etapou je **období globální orientace**. Začátek této fáze je spojen se změnou podmínek, určujících situaci adaptovaného. Působením poznávacích a citových psychických procesů se pracovník začíná vypořádávat s nastalou změnou, která může u méně flexibilních zaměstnanců způsobit dokonce přechodný pokles výkonu.

Třetí etapa pracuje s **vědomým přizpůsobením se jedince novým podmínkám**. Zahrnuje změny předem navyklých vzorců chování, úpravu a přetváření přístupů uplatňovaných v sociálních vztazích.

V poslední čtvrté etapě se zaměstnanec **integruje do nově požadovaných podmínek**. Nastává v případě úspěšného zvládnutí předchozích fází procesu. V opačném případě dochází k rezignaci, úniku ze zmiňovaného souhrnu procesů. (Provazník 2002)

Pomocí metody analýzy, založené na dekompozici celku na elementární části zjišťujeme, že hlavním **subjektem** procesu adaptace zaměstnance v organizaci jsou řídicí pracovníci. Neustálý požadavek managementu organizace na provedení profesionální práce ze strany vedoucích, představující úspěšné splnění podnikových cílů na všech organizačních úrovních, v sobě obsahuje jistou potřebu na dovednost těchto pracovníků využívat v interakci s adaptovanými podřízenými určité psychologické, pedagogické a sociologické předem promyšlené úkony a aspekty. Tento interaktivní proces probíhá na vrcholovém stupni řízení, kde se počítá spíše se zásadním podílem strategické činnosti na celkovém souhrnu úkonů a malým množstvím těchto zmiňovaných řídicích pozic. Na středně liniové úrovni řízení se setkáváme s převažující povahou taktické orientace prováděných úkonů. Na stupni základním, neboli lower managementu se setkáváme s největším počtem vedoucích pracovníků vzhledem k celkovému obsazení útvaru. Povinnosti vedoucích převážně obsahují prvky operativních činností orientovaných na kontrolu prováděné práce a stavu lidských zdrojů příslušných v podniku. (Bedrnová, Nový 2007)

## Objekty adaptačního procesu

Po objasnění funkce subjektu v adaptačním procesu následuje popis jednotlivých druhů objektů, u kterých se tento proces projevuje v průběhu zkušební doby. (Provazník 2002)

Proces adaptace se týká následujících typů a skupin pracovníků:

- nástup a cílené zařazování nového pracovníka po dokončení odborných úkonů souvisejících s jeho přípravou na výkon zaměstnání;
- pracovníci, kteří absolvovali v rámci podniku změnu pracovního zařazení, přípustná také varianta změny zaměstnavatele;
- pracovníci, kteří se navrátili na původní pracoviště po dlouhodobé absenci (dlouho trvající nemoc, mateřská dovolená);
- pracovní skupiny ovlivňované v průběhu výkonu pracovních činností změnami, vzniklými z důvodu výrobních, technologických a inovačních záměrů.

### 2.4.1 Odpovědnost, vyhodnocování a kritické momenty adaptačních procesů

Při uplatňování zásad týkajících se dobře provedené adaptace pracovníků se vedoucí skupiny pracovníků snaží o používání určitých postupů řízení (nástrojů adaptačního programu), které sledují společné cíle z hlediska působení zaměstnance v organizaci. Je tedy možné tvrdit, že vedoucí pracovník usiluje o to, aby zaměstnanec v co nejkratším čase a s co možná největší efektivitou zvládl splnit pracovní nároky a podmínky plynoucí z výkonu práce. Snaha o pomoc zaměstnanci při možném a nutném vyhledávání možností dalšího odborného růstu v rámci své kariéry je důležitou činností řídicích jednotlivců. Za důležitý faktor je také považováno vhodně provedené průběžné začleňování do struktur mezilidských vztahů v dané pracovní skupině a do celoorganizačního sociálního uspořádání podniku jako takového. Z následující tabulky lze vysledovat vztah jednotlivých úkonů, vzniklých při postupné snaze zaměstnance o přizpůsobení se podnikovým hodnotám a podmínkám. Správné přiřazení těchto operací označovaných jako **adaptační nástroje** k jednotlivým možným druhům vedoucích řídicích pracovníků, kteří nesou odpovědnost za vhodnou volbu způsobu provedení daných úkonů, demonstrují informace z tabulky č 2.1.

Tab. 2.1 - **Odpovědnost za provedení hlavních činností souvisejících s adaptací**

<b>Nástroje použité v rámci adaptačního programu:</b>	<b>Příslušná odpovědnost za provedení daných úkonů:</b>
Kontakt s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu procesu adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činnostmi vybraných útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

Zdroj: STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ . *Personalistika*, str. 145, ISBN 978-80-7357-239-6.

Odpovědnost za průběh procesu adaptace také náleží spolupracovníkům zaměstnance, kteří se podílejí na každodenních činnostech souvisejících s výkonem povolání. V praxi se setkáváme s výběrem nejzkušenějšího jedince z kolektivu pracovníků příslušných k stejnému organizačnímu útvaru. Reálně se může objevit buď formální, nebo neformální určení těchto instrujících, nápomocných zaměstnanců. Příslušný zaměstnanec je poté ve vztahu k adaptovanému pracovníkovi charakterizován jako mentor, patron. V průběhu

přizpůsobování se adaptovaného zaměstnance věnuje mentor svému „svěřenci“ potřebný souhrn informací a v případě potřeby by měl být schopen pomoci zaměstnanci s případnými problémy týkajícími se pracovních výkonů a sociálního prostředí a uspořádání organizace. (Kociánová 2010)

V důsledku činností charakteristických pro podnikové vedení, kdy se management firmy v rámci řízení adaptačních procesů snaží o naplnění cílů z hlediska podniku, se setkáváme s nutností vyhodnocovat jednotlivé dílčí procesy adaptace pracovníků. Mezi nejdůležitější prvky těchto procesů jsou řazeny především akce vedoucí ke snížení celkových nákladů souvisejících s úspěšností adaptačního procesu zaměstnance, udržování a případné zvyšování efektivnosti práce a stabilizaci jednotlivých pracovních kolektivů. Vhodnost způsobu zvoleného při vyhodnocování průběhu adaptačních procesů se podle informací z odborné literatury (Stýblo 2003) řídí podle následujících podmínek:

- vytvoření adaptačního plánu a stanovení adaptačního programu v co možná nejkratší době po nástupu pracovníka do organizace (nástupu na novou pracovní pozici v rámci jedné organizace, delší nepřítomnosti z důvodu nemoci, stáže);
- průběžná kontrola a sledování průběhu adaptačního procesu, provádění vyhodnocování efektů vzniklých uskutečněním jednotlivých adaptačních kroků;
- v případě nedodržování nastaveného programu adaptace, popřípadě adaptačního plánu, je nutné uskutečnění korekcí řídicím pracovníkem, které budou vést k zlepšení dosavadní situace;
- před samotným koncem adaptačního procesu je potřeba zorganizovat zpětnovazební rozhovor s adaptovaným pracovníkem, pomocí kterého bude následně daný vedoucí schopen posoudit přínosy získané v průběhu tohoto procesu, popřípadě vyvodit závěry v budoucnu použité k tvorbě dodatečného rozvojového plánu.

*„Vyhodnocení adaptačního procesu je sběrem a posuzováním informací potřebných k rozhodnutí o dalším rozvoji (resp. dalších personálních krocích a opatřeních) přijatého zaměstnance.“* (Stýblo 2003, str. 77)

Proces hodnocení je součástí poznávání skutečnosti, vzhledem k tomuto tvrzení se vyhodnocování procesu adaptace bude zabývat hodnocením pracovníkových schopností vyrovnat se s jednotlivými pracovními úkoly, problémy. Vyhodnocování se také zabývá porovnáním pracovníka přístupu k zadané práci a jeho schopnostem působení v mezilidských vztazích v daném organizačním, pracovním prostředí. Procesy obsahující

prvky pracovní a sociální adaptace a jejich úspěšné, bezproblémové zvládnutí, tvoří rozhodující úlohu při formování vztahu pracovníka k vykonávané práci, pracovní skupině a organizaci jako takové. (Bedrnová, Nový 2007)

V odborné literatuře jsou popsány nejčastěji se vyskytující příklady kritických momentů, které mohou narušit bezproblémový průběh adaptačních procesů. V rámci nastínění problematiky je nutné zmínit začáteční neúspěchy spojené s příliš krátkou dobou výskytu nového zaměstnance v organizaci. Patří zde také nevhodné začlenění adaptovaného zaměstnance do pracovní skupiny, mnohdy spojené s přisuzováním role outsidera. Zadávaní úkolů a úkonů adaptovanému zaměstnanci, které z důvodu nedostatečné zkušenosti nemůže zvládnout bez chyb v daném čase. Zanedbávání nebo nesprávnost komunikace ze strany vedoucího k adaptovanému společně s možnými osobními střety vzniklými nejasným postavením adaptovaného pracovníka. Uvedené příklady mohou velmi často vést až ke vzniku konfliktních situací, které vyvolávají jak na straně zaměstnavatele tak zaměstnance nepříjemné nálady a stavy. S prožíváním těchto kritických momentů často u adaptovaných pracovníků dochází k psychické neuspokojenosti-frustraci, mnohdy přerůstající ve stres. (Stýblo 2003)

Jednotlivé konfliktní situace proto musí být v průběhu adaptačního procesu předcházeny, zejména pomocí předvídání možných rizik a potencionálních nezdarů, vznikajících v průběhu adaptačních procesů pracovníků na všech organizačních úrovních.

#### **2.4.2 Vedení nového pracovníka v rámci adaptačního procesu**

*„Vedení lidí představuje všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky (pracovní skupiny, kolektivy), jež uplatňuje řídicí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podniku žádoucích aktuálních pracovních výkonů, jakož i dlouhodobého formování jejich kvalifikace a profesní kompetence.“* (Bedrnová, Nový 2007, str. 129)

Autoři (Bedrnová, Nový 2007) uvádějí vzorový popis průběhu řízení adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem, který začíná operací přijetí nového pracovníka.

- 1) Jako první nastává seznámení se nadřízeného s dosavadním průběhem nastaveného adaptačního procesu a jeho prostředky řízení (adaptační program obsahující dílčí a typizované adaptační plány).

- 2) Následuje pohovor uskutečněný při nástupu přijímaného pracovníka. Subjekt adaptačního procesu zde nadřazený informuje a seznamuje adaptovaného zaměstnance s informacemi vystihujícími působení a cíle podniku. Každý zaměstnanec při nástupu do výkonu nové práce prožívá a plánuje rozdílné vstupní očekávání, pomocí tohoto pohovoru dochází k upřesnění a objasnění těchto očekávání do co možná nejakceptovatelnější podoby.
- 3) Dalším krokem v postupu vedoucího při řízení přizpůsobení se nového pracovníka je představení tomuto pracovníkovi konkrétní pracovní místo. Zde se bude snažit personalista o seznámení zaměstnance s podmínkami práce, vysvětlování a objasnění pracovních úkonů spolu s představením výrobních strojů, nástrojů.
- 4) Uvedení nového pracovníka a jeho následné představení pracovnímu kolektivu. Zde se zaměřujeme na popis odborných dovedností, které mohou přispět celému kolektivu, dosažené kvalifikace a v případě podobnosti a provázanosti jednotlivých pracovních úkonů, také předcházející zaměstnání.
- 5) Aby mohla dosahovat pracovní skupina, co možná nejefektivnějších výstupů práce, je nutné provést seznámení nově přijatého člena se zbytkem kolektivu. Různé profese a škály odbornosti pracovníků jsou pro pracovní skupiny typické především z důvodu možnosti řešení rozmanitých úkolů. Proto se musí nový člen zaměřit na zjištění těchto charakteristik kolegů, v co nejkratším možném čase. V rámci tohoto úkonu bude provedeno také objasnění zvyků a tradic uskutečňovaných ve skupině v průběhu výkonu práce.
- 6) Personalista nebo pracovník odpovědný za řízení adaptace nového pracovníka poté vybere z pracovní skupiny zkušeného, s operacemi obnášejícími pracovní povinnosti plně vypořádaného a seznámeného člena, který je nazýván garant – konzultant.
- 7) Následuje proces stanovení adaptačního programu, obsahujícího plány jednotlivých s adaptací spojených operací. Tento program vychází z individuálních charakteristik každého jednotlivého pracovníka a je tvořen za dozoru garanta.
- 8) Dalším bodem v popisovaném adaptačním procesu je dozor, který má monitorovat průběžně pracovníkem vykonávané činnosti a výstupy plynoucí z výkonu pracovních povinností a úkolů. Také sledování stupně začlenění pracovníka do kolektivu a následné poskytování zpětných vazeb sloužících pro možné úpravy v procesu.
- 9) Nutnost provádění pravidelných a systematicky orientovaných kontrol zaměřených na kontrolu splňování cílů nastaveného adaptačního plánu.
- 10) Posledním krokem je provedení zhodnocení celého procesu adaptace nového zaměstnance pomocí kontroly nastavených plánů a programů v porovnání s realitou.

## 2.5 Adaptace nově přijatých zaměstnanců

Proces adaptace nově přijatých zaměstnanců by měl začít již v okamžiku, kdy se obě strany dohodly na znění a souhlasily s podpisem pracovní smlouvy. Konkrétní první dojmy o průběhu fungování nové organizace si pracovník utváří také z informací, získaných v době před začátkem pracovního poměru. V okamžiku, kdy nový pracovník nastupuje do podniku je obvyklé, že může v dříve nepoznaném a novém prostředí prožívat jisté pocity nejistoty a proto je nutné poskytnout mu v rámci personální činnosti organizačního útvaru podniku odpovídající podporu. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007)

Předpoklady pro ustálený a bezproblémově zvládnutý akt adaptace pracovníka v organizaci jsou stanoveny především v průběhu prvního dne nástupu pracovníka do podniku, kdy jsou poskytnuty základní informace týkající se chodu společnosti a specifického popisu pracovní náplně. Nástup nového pracovníka do předem neznámé pracovní skupiny zaměstnanců dlouhodobě působících v organizaci vytváří vždy zvýšenou zátěž pracovníkům personálního útvaru. Ve skutečné podnikové realitě ovšem velmi často nastávají případy, kdy není čerstvě nastupujícímu pracovníkovi poskytována přiměřená pozornost ze strany přímých nadřízených nebo manažerů. Poté dochází k nahodilému průběhu adaptačního procesu, který vrcholí pracovními výsledky neshodnými s podnikovými záměry a cíly. Projevem podobných případů jsou z podnikového hlediska ekonomické ztráty a z hlediska zaměstnance snížení pracovní ochoty, motivace a uspokojení z výkonu pracovních povinností a úkolů. (Pauknerová 2012)

V odborné literatuře (Amstrong 2007) se uvádí, že při začleňování nových pracovníků do organizace se soustředíme na čtyři cíle.

První cíl je charakteristický snahou vedoucího o bezproblémové překonání počátečního období, dle náročnosti pracovní náplně mnohdy delšího než je zkušební doba, kdy se jeví novému pracovníkovi povinnosti související s pracovní činností cizí, neobvyklé a neznámé. V průběhu tohoto období se rozhoduje, jestli zaměstnanec zvládne překonat počáteční neznalost a neobvyklost pracovních úkolů. Po provedení prvního počátečního rozhovoru na startu adaptačního procesu, se může provést v případě vzniklých nesrovnalostí po vzájemné domluvě obou stran, upravení nastaveného adaptačního plánu.

Dalším důležitým cílem je získání požadovaného pracovního výkonu, tvořeného novým zaměstnancem, v co možná nejkratší době po nástupu do organizace. Vhodnost přiložených základních informací a ústně probíraných témat, při vyjasňování vzniklých

problémů, hraje důležitou roli při dosahování tohoto cíle. Je důležité, aby bylo možné popsat co možná nejpodrobněji, se zaměřením na detail, požadavky poptávané po zaměstnanci řídicím pracovníkem.

Třetím cílem je eliminace příčin odchodu pracovníka z organizace v kratším zamýšleném období. Individuální přístup praktikovaný vedoucími řídicími pracovníky, respektující možnost vzniku drobné variability v zaměstnancových pracovních výstupech.

V rámci posledního cíle je popsán nástup zaměstnance do nového pracovního poměru. Tento proces bývá pro velké množství lidí velmi obtížným úkolem. Podle náročnosti požadavků a předpokladů, nutnosti přizpůsobení se daným podmínkám, vytvářených jednotlivými pracovními úkony, se odlišuje doba nutná k zvládnutí fungování a zapracování se na daném pracovišti – tzv. adaptační doba.

Při snaze o splnění zadaných pracovních úkolů se pokaždé zaměstnanec musí seznámit se skutečnou situací a objektivní realitou. Následkem aktivní konfrontace této reality je výsledný stav, který reflektuje vzniklou kvalitu ve vztahu člověka a prostředí.

Dle Stýbla (2003) je proces adaptace a uvedení nového pracovníka do organizace popisován jako snaha o co nejrychlejší a bezproblémové zařazení do podnikového pracovního kolektivu, kde se pracovník snaží převzít a osvojit na daném pracovišti zaběhnutý styl práce prostřednictvím rozvoje specifických dovedností a znalostí. V době příchodu nováčka do organizace a následujících týdnů věnujeme zvýšenou pozornost při kontrole a sledování rysů sociálně psychologické povahy určujících pracovníkovu chování a jednání v rámci organizace. Zde patří dochvilnost, která vypovídá o odhodlání zaměstnance dodržet stanovené pracovní podmínky a normy. Schopnost přijít do zaměstnání ve stanovenou dobu také vyžaduje pracovníkovu uspořádání a naplánování svého volného času odpovídajícím způsobem. Mezi další indikátory, vypovídající o chování zaměstnance, patří změny a střídání nálad spojené se zdravotními problémy, které mnohdy omezují možnost a schopnost se plně soustředit na pracovní činnost. Interakce zaměstnance se sociálním prostředím, tvořeným zejména členy pracovní skupiny, projevované návyky v chování a průběh navazování sociálních vztahů na pracovišti představují také důležité faktory zasluhující pozornost vedoucích.

*„Cílem koncepce adaptace nově přijatých zaměstnanců je zajištění jednotných pravidel účinné adaptace zaměstnanců v období po jejich nástupu. Jejím obsahem jsou zásady*



*pro sestavení individuálního adaptačního plánu nově přijatého zaměstnance .” (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, str. 64)*

Personalisté a manažeři organizací se snaží neustále o co nejnižší stav nákladů podniku, spojených s odchodem a fluktuací pracovníků z důvodů nezvládnuté adaptace, která probíhá již od prvního kontaktu zaměstnance s firmou.

Jednotlivé druhy nákladů jsou v odborné literatuře (Amstrong 2007) popsány následovně:

- náklady vynaložené jako zdroj při obstarávání náhradních pracovníků;
- náklady vyplývající z nutnosti obsazení dosavadního pracovního místa při odchodu zaměstnance;
- náklady vznikající z důvodu nutnosti zvýšené kontroly nově přijatého zaměstnance a možnosti oprav vzniklých nedostatků;
- náklady na zácvik a začlenění do organizace náhradních pracovníků.

V případě nezvládnutého procesu přizpůsobení se a následného opuštění firmy mohou tyto **náklady** u odborně kvalifikovaného pracovníka činit až **75 %** jeho ročního platu. U pomocných pracovních sil se náklady mohou vyšplhat na **50 %** platu, tyto skutečnosti se mohou fatálně projevit na finančních výdajích u organizací, které zanedbávají nebo nepřirazují potřebnou důležitost činnostem podporujícím uvádění nových pracovníků do organizace. (Amstrong 2007)

## **2.6 Adaptační plán**

Adaptační plán je v praxi tvořen jako písemný dokument, který by měl obdržet nově přijatý zaměstnanec v období těsně následujícím nástupu k výkonu zaměstnání. Obsah plánu se většinou vyznačuje závislostí na pracovníkově pozici v rámci organizace. Pokud se jedná o pozici řadového dělníka, bude jeho adaptační plán samozřejmě obsahovat menší rozsah informací než adaptační plán vysoce postaveného jedince v organizaci.

*„Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.” (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007)*

Samotný plán v sobě vlastně zahrnuje soubor informací zaměřených na popis událostí a úkonů, které adaptovaný musí podstoupit v průběhu následujícího procesu adaptace v organizaci. Jednotlivé informace mají pomoci adaptovanému integrovat se do pracovního kolektivu a následně v něm upevnit své působení, aby se mohl plně koncentrovat na výkon funkce.

Nadřízený pracovník by měl předat pracovní adaptační plán novému zaměstnanci při prvním rozhovoru, nejlépe v průběhu úvodního pracovního dne. Obzvláště důležité je pro řídicího pracovníka sledovat průběh a následné výsledky konání jednotlivých operací uvedených v plánu. Pomocí těchto nashromážděných informací bude schopen v budoucnu nastavit nebo poupravit novou podobu adaptačního plánu. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007)

Účinnou pomoc v začátcích adaptačních procesů mnohdy sehrává poskytnutí orientačních informací shrnujících fakta o podniku. Takzvaný orientační balíček (brožura), neboli materiál pro nově přijaté pracovníky, by měl obsahovat následující informace (Stýblo 2003):

- přehled o působení organizace v historii, zaběhnuté tradice organizace, pozice na trhu;
- informace o možnostech vzdělávání a rozvoje;
- odborové záležitosti;
- informace týkající se současného chodu organizace (hlavní cíle, plánovaný rozvoj, průběh jednotlivých provozů);
- rozpis pracovních a celoorganizačních povinností a podmínek v organizaci;
- organizační normy, směrnice a interní dokumentace;
- principy odměňování, druhy srážek ze mzdy;
- výhody sociálního programu čerpatelného zaměstnancem (pojištění, zajištění stravování).

Tento seznam by měl být podpořen ze strany organizačních specialistů iniciovaným orientačním rozhovorem, v průběhu kterého dojde k vzájemnému vysvětlení popsáných pravidel a charakteristik činností podniku. Po prodiskutování a objasnění otázek, týkajících se zpravidla všeobecných úvodních představovacích informací o kultuře a chodu společnosti, se vedoucí s pracovníkem přesune na budoucí pracoviště. Zde je úlohou vedoucího vysvětlit adaptovanému zaměstnanci jeho pracovní povinnosti. Nutnost zaměřením se na detailní popis operací souvisejících úzce s výkonem práce a pracovním místem vychází z předpokladu, že v okamžiku, kdy se uváděný zaměstnanec ocitne v novém pracovním a sociálním prostředí, může se na jeho úvodních výkonech podepsat jistá nervozita a nejistota, jejíž intenzita bude

výrazně nižší, v případě správného provedení této části orientačního rozhovoru. Přístup vedoucího k adaptovanému v průběhu rozhovoru by měl být založený na otevřenosti a trpělivosti. V případě průběhu rozhovoru, kdy zaměstnanec jeví očividný zájem a snaží se ptát na otázky věcné, zaměřené na diskutované problémy, by měl být vedoucí schopný tyto otázky zodpovědět. Přesnost a výstižnost odpovědí je zde zásadní především pro vytvoření představy adaptovaného jedince o budoucí náplni práce, kterou bude dotvářet a upřesňovat v průběhu pracovních začátků, až do doby kdy bude představa totožná s realitou - stav adaptovanosti. Pro každého nově přijatého zaměstnance je velmi důležitá také odpovídající informovanost o podnikových zvyklostech, jak je známo obecně stejné činnosti mohou být v různých podnicích vykonávány rozdílným způsobem.

Při provádění orientačního rozhovoru se vedoucí řídí podle následujících cílů (Stýblo 2003):

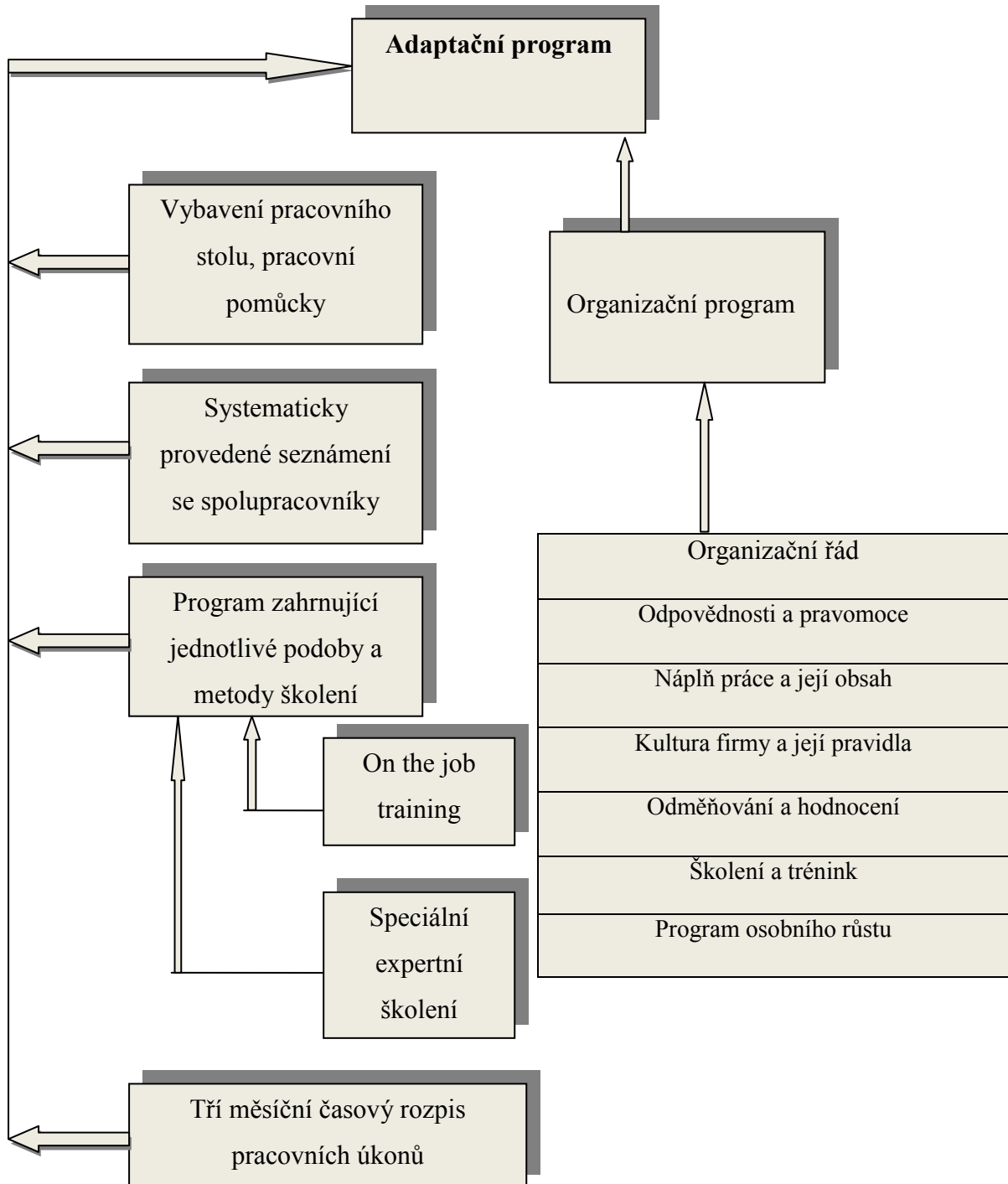
- informování pracovníka o jeho úloze, povinnostech, kompetencích a požadovaných odborných znalostech nutných k výkonu své funkce;
- snaha o zjištění nejvhodnějších adaptačních metod v budoucnu užitých při osvojování nových praktických pracovníkových zkušeností;
- pozornost vedoucího na potřebu vzájemné komunikace s adaptovaným pracovníkem, zpravidla v začátcích výkonu pracovní funkce;
- zájem o prodiskutování možného dalšího rozvoje adaptovaného jedince, návrhy a doporučení v rámci podnikového útvaru.

Přítomnost a používání adaptačního plánu v průběhu procesu adaptace pracovníka v organizaci můžeme chápat jako projev formálního typu adaptace pracovníka. Adaptace na neformální úrovni se projevuje v rámci organizace při navazování vzájemné interakce adaptovaného pracovníka s jeho spolupracovníky, kdy je schopen dozvědět se informace související s pracovní adaptací, které nejsou formálně uváděny.

## 2.7 Adaptační program

„Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci” (Kociánová 2010, str. 133).

Obr. 2.2 - Jednotlivé operace tvořící adaptační program:



Zdroj-STÝBLO, Jan. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, ISBN 80-7261-097-X, str.73.

Z Obr. č. 2.2 je možné vysledovat dílčí činnosti a prvky, které v souhrnu vytváří **adaptační program**. Tento dokument je individuální pro každého, jednotlivého zaměstnance. Prostřednictvím absolvování zadaných pracovních školení a tréninku, seznámení se s organizačním programem společnosti, se pracovník stále více přibližuje ke stavu odpovídající, organizací požadované **adaptovanosti**. Často se setkáváme s rozdělením adaptačního programu na dvě části. První část představuje organizační program, který tvoří jakýsi všeobecný základ informací, poskytovaných pro většinu pracovních pozic. Speciální části programu se podle nutnosti specializací, školení a tréninků plynoucích, z jednotlivých pracovních pozic, připravují daným zaměstnancům podle potřeb plynoucích z jejich pracovního zařazení.

Nově přichozí zaměstnance rozdělujeme do tří skupin (Orlita, online, 2013):

1. Pracovníci, vykonávající zaměstnání na stejné pozici v jiné firmě.
2. Pracovníci, vykonávající zaměstnání na podobné pozici, ale v jiném oboru.
3. Pracovníci, vykonávající zaměstnání na jiné pozici a v jiném oboru.

Na základě úrovně zaměstnancových zkušeností a stupni náročnosti požadavků kladených firmou, se rozdělí jednotlivé činnosti v programu tak, aby byl zaměstnanec po jejich absolvování schopen plně se začlenit do podnikové, pracovní struktury a odvést požadovaný pracovní výkon, uspokojující vedoucího, odpovědného za adaptační proces, na maximum.

Běžně se v průběhu podnikového působení setkáváme také s tzv. dílčími adaptačními programy. Tyto soubory opatření se v podniku využívají k regulaci jednotlivých kategorií pracovníků. Na jejich základě mohou vedoucí zaměstnanci vytvářet dílčí adaptační plány, které upřesňují, jak z časového tak z organizačního hlediska adaptační proces vykonávaný u nově přijatých zaměstnanců (Bedrnová, Nový 2007).

Mezi prvky adaptačních programů řadíme následující faktory (Kocianová 2010, str. 133):

- adaptační akce v širším rámci (setkání nových pracovníků);
- písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance);
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory, patrony;
- seznamovací, služební cesty nových pracovníků do organizačních složek;
- kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (seznámení se s novými úkoly, formami spolupráce atd.).

## **2.8 Metody adaptace zaměstnanců**

Aby mohl pracovník plnohodnotně přispět svou prováděnou pracovní činností k naplňování, vedoucím pracovníkem zadaných cílů, musí být schopen se plně orientovat a vyznat v jednotlivých pracovních operacích a úkonech. Při dosahování tohoto stavu odpovídající požadované adaptovanosti zaměstnance, se pomocí plnění určitých adaptačních procesů a metod snaží o plné ztotožnění svých činností s podnikovými potřebami. Mezi nejznámější metody adaptace zaměstnanců řadíme mentoring, pracovní rotaci a metodu označovanou pojmem management trainees (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

### **Mentoring**

Zdůraznění významu osobního přístupu při usměrňování působení v organizaci nově přijatého, či přeřazeného zaměstnance se projevuje prostřednictvím méně formální metody adaptace zaměstnance nazývané mentoring. V okamžiku příchodu zaměstnance na novou pracovní pozici je po konzultaci s vedoucím pracovníkem zvolen z pracovního kolektivu zapracovaný, zkušený pracovník označovaný jako patron, rádce, mentor. Tento zkušený pracovník se snaží o rozpoznání případných nedostatků vzniklých při vykonávání práce adaptovaným jedincem, je zde přítomna citelná snaha o identifikaci silných a slabých faktorů, ovlivňujících přímo pracovní výkon, a jejich následné řízení. Dalším úkolem mentora je také snaha o motivaci nově zapracovaného jedince, vedoucí k optimálním a požadovaným pracovním výkonům, projevujícím se stabilitou a dlouhodobou funkčností. Programy, které upřesňují operace a jednotlivé od mentora žádané činnosti, mohou být zadávány v různé časové škále (podle složitosti a požadavků na pracovní činnosti měsíce až roky). Na rozdíl od další metody adaptace tzv. on the job tréninku koučinku, se tato metoda vyznačuje neformální povahou osobního vztahu adaptovaného jedince a mentora. Důležité je zde zmínit také úlohu mentora ve smyslu informačního rádce, který je schopen předat novým zaměstnancům informace týkající se podnikových zvyklostí a kultury.

### **Rotace práce**

Mezi nejefektivnější metody adaptace zaměstnanců řadíme tzv. metodu „cross trainingu“.

*„Cross training neboli výcvik probíhající prostřednictvím známého kolečka, kdy školený pracovník po určité době (měsíc i více) pracuje v různých odděleních podniku, aby získal přehled a zkušenosti o všech aktivitách podniku.” (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, str. 421)*

Při absolvování výše zmiňovaného kolečka na pracovišti, si adaptovaný pracovník odnáší komplexní představu o průběhu pracovních činností a operací souvisejících s celkovým chodem podniku. Tato metoda bývá používána zejména u pracovníků, kteří mají ambice v budoucnu postoupit na řídicí, klíčové pozice. Významné pracovní pozice zpravidla obsahují velké spektrum jednotlivých úkonů souvisejících s rozdílnými částmi organizace, proto je znalost a zkušenost pracovníka s komplexním chodem firmy nutnou podmínkou k úspěšnému zvládnutí takovéto práce. V průběhu výkonu rotace na pracovištích se může u zaměstnance také projevit neschopnost vykonávat zadané úkoly, proto nám může poskytnout důležité informace o pružnosti a přizpůsobivosti školených pracovníků.

### **Management Trainees**

Tato metoda bývá používána zejména u pracovníků, kteří mají ambice a schopnosti ucházet se o vedoucí pozice v organizacích. Dlouhodobější, zpravidla několika měsíční program projevující se hloubkou odbornosti a povahou školených činností spojuje metody pracovní rotace a výuky na pracovišti. Pracovníci, kteří absolvují tento program manažerského vzdělávání, nemají předem v organizaci stanovené cílové pozice, jež by v případě absolvování tréninkového programu obsadili.

### 3. Charakteristika společnosti OKD a.s.

Společnost OKD a.s. (dále OKD) se zabývá těžbou černého uhlí. Samotná těžba probíhá ve čtyřech hlubinných dolech v jižní části Hornoslezské uhelné pánve (Ostravsko-Karvinský revír). Vyhledávání, těžba, úprava, zušlechťování a následný prodej černého uhlí, které je využito především v ocelářském, papírenském, farmaceutickém, cementářském a chemickém průmyslu, tvoří základní **předmět podnikání**. Veškeré číselné údaje použité v následující části textu jsou zpracovány na základě interních organizačních zdrojů. V porovnání s evropskými těžebními firmami je společnost OKD z hlediska objemu těžby jednou z pěti největších firem. V roce 2011 se zaměstnancům společnosti podařilo vytěžit 11,2 miliónů tun této suroviny. Uhlí je zásadní také pro energetický průmysl. Z celosvětového pohledu je produkováno 25% primární energie z uhlí. Zároveň elektřina vyrobená v České republice pochází z více než 60% z černého a hnědého uhlí. I přes tyto skutečnosti, které by mohly klást dojem velmi vysoké poptávky po této surovině, je podle mezinárodně uznávané metodiky JORC stav zásob k 31. 12. 2012 více než 184 miliónů tun. Velké množství vytěženého uhlí bývá mnohdy spojováno s intenzivním náparem a negativními dopady na životní prostředí. Vzhledem k této skutečnosti vynakládá společnost OKD každoročně nemalé finanční prostředky na rekultivaci a sanaci krajiny historicky ovlivněné těžbou uhlí.

#### 3.1 Historie Společnosti

Využití černého uhlí lidskou populací se datuje již do doby pravěké. Při pohledu na historické postupné utváření společnosti OKD je zavádějící začít popisem období, které datujeme přibližně před 200 lety, kdy se začala v okolí regionu uskutečňovat první organizovaná těžba uhlí. Oblasti severu Moravy a Slezska jsou spojovány v tomto období s těžebními činnostmi šlechtického rodu Larisch-Mönichů. Poté v období před druhou světovou válkou se na těžbě uhlí ve stávajících oblastech podílely čtyři těžební společnosti (Báňská a hutní společnost, Vítkovické kamenouhelné doly v Moravské Ostravě, Severní dráha Ferdinandova a. s. v Moravské Ostravě, Kamenouhelné doly a koksovy Jana Wilczka ve Slezské Ostravě).

Po druhé světové válce a v období socialistického Československa se začala postupně tvořit struktura společnosti OKD, kdy byly tehdejší těžářské společnosti postaveny pod záštitu národní správy pod hlavičkou Ostravsko-karvinských kamenouhelných dolů Ostrava. V tomto koncernu bylo zahrnuto celkem 32 dolů, 9 koksoven, 10 elektráren, železářny v Třinci



a Vítkovicích a několik dalších průmyslových podniků. V průběhu této etapy se dosáhlo v roce 1980 nejvyšší produkce uhlí s celkovým objemem 24,7 miliónů tun.

V roce 1991 byla ukončena státní etapa vývoje OKD, prostřednictvím transformace na akciovou společnost Ostravsko-Karvinské doly. Následný vývoj společnosti OKD se nesl v duchu procesů restrukturalizace. Změny se týkaly jak procesů důlních tak povrchových. Jednotlivé činnosti byly sloučeny do větších organizačních celků, následoval pak také postupný vznik vnitřních organizačních jednotek a dceřiných společností OKD. Zmiňované změny byly provedeny především z důvodu rychlého útlumu těžby v Ostravské a Petřvaldské části revíru, kde byla v letech 1990-2001 ukončena těžba na území o velikosti 180 km<sup>2</sup>. Společnost KARBON INVEST, a. s. v roce 1998 odkoupila většinový podíl společnosti OKD od státu a tím pádem se stala majoritním vlastníkem. Následovalo dokoupení zbývajících podílů v roce 2004, kdy došlo k získání 96% akcií pro společnost KARBON INVEST, která se tak stala hlavním akcionářem. Ve stejném roce se uskutečnilo získání většinového podílu v koncernu KARBON INVEST, a. s. společností RPG Industries Ltd., kterou vlastnila skupina mezinárodních institucionálních a soukromých investorů. Během roku 2005 došlo k schválení záměru představenstva OKD, který se týkal rozdělení společnosti. Společnost OKD a. s. se začala orientovat a zabývat výhradně činnostmi zahrnující těžbu. Ostatní aktivity, které nesouvisí přímo s těžbou, se postupně vyčlenily do dalších dceřiných společností.

V období následujících let se postupně dotvářela restrukturalizace celé skupiny RPG. Zisk z těžby černého uhlí a produkce koksu v České republice a Polsku se soustřeďoval do společnosti New World Resources (NWR). Vzhledem k velikosti produkce se postupem času stává společnost NWR jedním z největších producentů černého uhlí ve střední Evropě. Začátkem roku 2008 došlo k úspěšnému uvedení akcií společnosti na burzy v Praze, Varšavě, Londýně.

V roce 2010 došlo k prodeji celkem 11,515 miliónů tun uhlí, což představuje 5% nárůst od roku 2009. Cílové zákazníky přitom představují zejména ocelárny a energetické společnosti působící v středoevropském regionu. Celkové tržby společnosti v tomto roce stouply o více než 25% na 33,18 miliard korun. Na podzim roku 2011 představila společnost OKD veřejnosti plán pokračovat v dobývání uhlí v lokalitě ČSA Dolu Karviná v období 2015 – 2035 a v budoucnu počítá s rozšířením těžby do nových oblastí. Pomocí realizace zmiňovaného projektu se bude moct vytěžit více než 30 miliónů tun převážně koksovatelného

uhlí. Vzhledem k celkovému vývoji na evropských trzích je možné zaznamenat meziroční pokles prodeje uhlí v roce 2012 a to celkem 10,2 miliónů tun uhlí. Faktory jako makroekonomická nejistota v Evropě a zpomalení růstu ekonomiky v oblasti Asie ovlivnily podnikatelské chování odběratelů. Tato skutečnost se projevila na poklesu ceny koksovatelného uhlí meziročně o 24%, tím pádem také nastal pokles celkového zisku společnosti. I přes tuto skutečnost se společnost OKD průběžně snaží o zajištění dalšího rozvoje, sloužícího především k budoucímu dodržení závazků vůči odběratelům a regionu, kde tvoří zásadní součást ekonomiky a sociálního prostředí.

### 3.2 Orgány společnosti a jejich struktura

Nejvyšší orgán společnosti OKD představuje **valná hromada**, jejíž působnost vyplývá ze zákona a stanov společnosti. **Představenstvo** společnosti se skládá z předsedy a pěti členů, zároveň tvoří statutární orgán, jehož postavení a působnost plyne z příslušných ustanovení obchodního zákoníku a stanov společnosti. Členové představenstva mají tříleté funkční období a jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Hlavním kontrolním orgánem organizace je **dozorčí rada**, jejíž členové kontrolují výkon působnosti představenstva a uskutečňování průběžné podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada OKD má tři představitele (předseda, místopředseda a člen), jejichž funkční období je pětileté. Posouzení nezávislosti statutárního auditora a sledování postupu sestavování účetní závěrky má na starost tzv. **výbor pro audit**. Je tvořen pěti členy, které jmenuje a odvolává valná hromada společnosti.

Tab. 3.1 – Informace o počtu zasedání jednotlivých orgánů společnosti OKD

<b>Počet zasedání představenstva jediného akcionáře OKD společnosti New World Resources N.V. v roce 2012</b>	<b>7</b>
<b>Počet zasedání představenstva OKD v roce 2012</b>	<b>4</b>
<b>Počet zasedání dozorčí rady OKD v roce 2012</b>	<b>5</b>
<b>Počet zasedání výboru pro audit OKD v roce 2012</b>	<b>5</b>

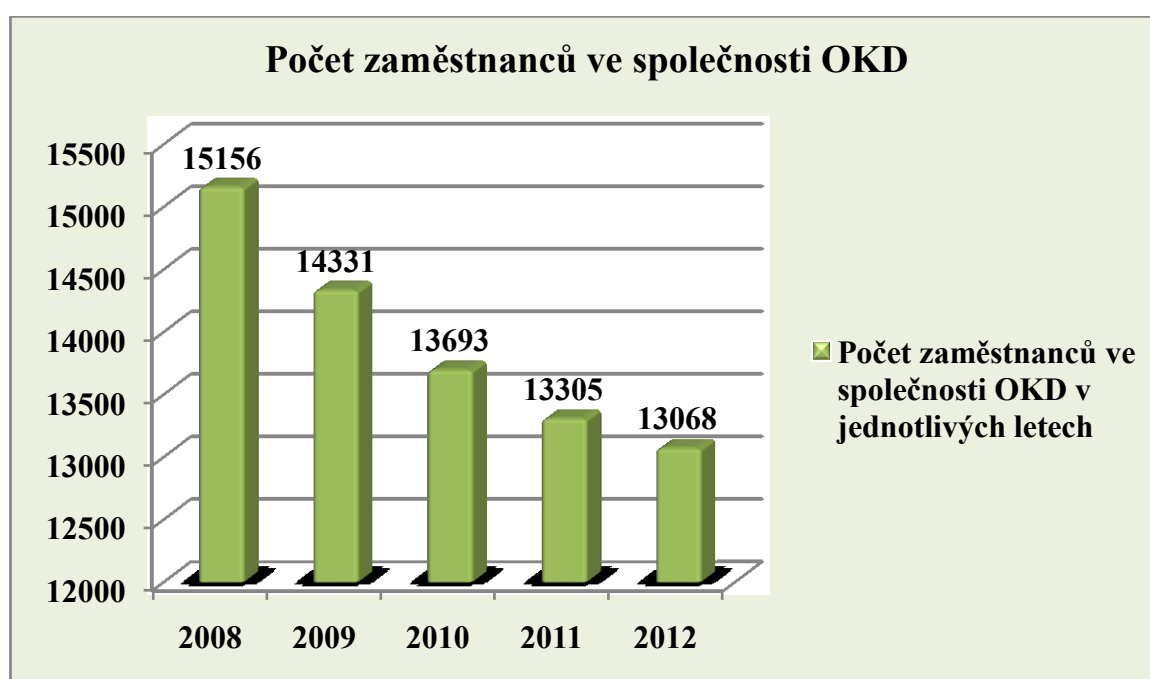
Zdroj: Výroční zpráva OKD za rok 2012

V rámci udržení a dalšího rozvoje efektivnosti procesů odehrávajících se v různorodých organizačních oblastech zahájila společnost OKD interní projekt nazývaný se **PERSPEKTIVA 2015**. Mezi jeho cíle patří pokračující modernizace důlních organizačních jednotek, snižování počtu pracovních úrazů a zvýšení efektivity prováděných pracovních činností na maximum. Jedna z oblastí, kterou se výše zmiňovaný dokument zaobírá, jsou lidské zdroje společnosti. Zajištění přiměřené mzdy za odváděnou práci a umožnění vzdělávání, rozvoje a orientace pracovníků představují hlavní dílčí cíle v oblasti lidských zdrojů společnosti. Firma každým rokem investuje nemalé finanční prostředky do rozvoje dovedností a kompetencí svých zaměstnanců. Tato skutečnost se ve výsledku odráží v přítomnosti velmi dobře odborně vybaveného a vzdělaného personálního obsazení společnosti.

## 4. Analýza nastaveného adaptačního procesu ve společnosti OKD, a.s.

Před tím, než v praktické části práce bude proveden popis a analýza průběhu adaptačního procesu zaměstnanců spol. OKD, je nutné uvést základní informace o stavu **lidských zdrojů** v organizaci OKD. Zaměstnanci jsou v současnosti řazení mezi největší bohatství každé moderní organizace. Firma OKD si uvědomuje, že kvalifikovaná pracovní síla je tím nejcennějším co má. Z grafu 4.1 můžeme vysledovat průměrný stav zaměstnanecké základny společnosti OKD za rok 2012. Celkový počet pracovníků se v roce 2012 vyšplhal na 13068, oproti roku 2011 došlo k zmenšení stavu lidských zdrojů ve společnosti o 237 zaměstnanců. Pracovníci organizace OKD mohou využít v průběhu výkonu zaměstnání služeb **centrálního vzdělávacího střediska**, ve kterém mohou zaměstnanci absolvovat nutná periodická školení, manažerská školení, odborná školení (*počítačové dovednosti, soft skills, jazyková vybavenost*) a kvalifikační, rekvalifikační kurzy a další. V souvislosti s problematikou adaptace je důležité také zmínit skutečnost provádění **úvodního zaškolení pro nové zaměstnance** v prostorách vzdělávacího střediska. Za rok 2012 zde bylo proškoleno 17250 vlastních zaměstnanců, pomocí aktualizovaných učebních textů, zajišťujících co možná nejefektivnější přínos pro absolventy školení.

Graf 4.1- Celkový počet zaměstnanců ve společnosti OKD v letech 2008-2012

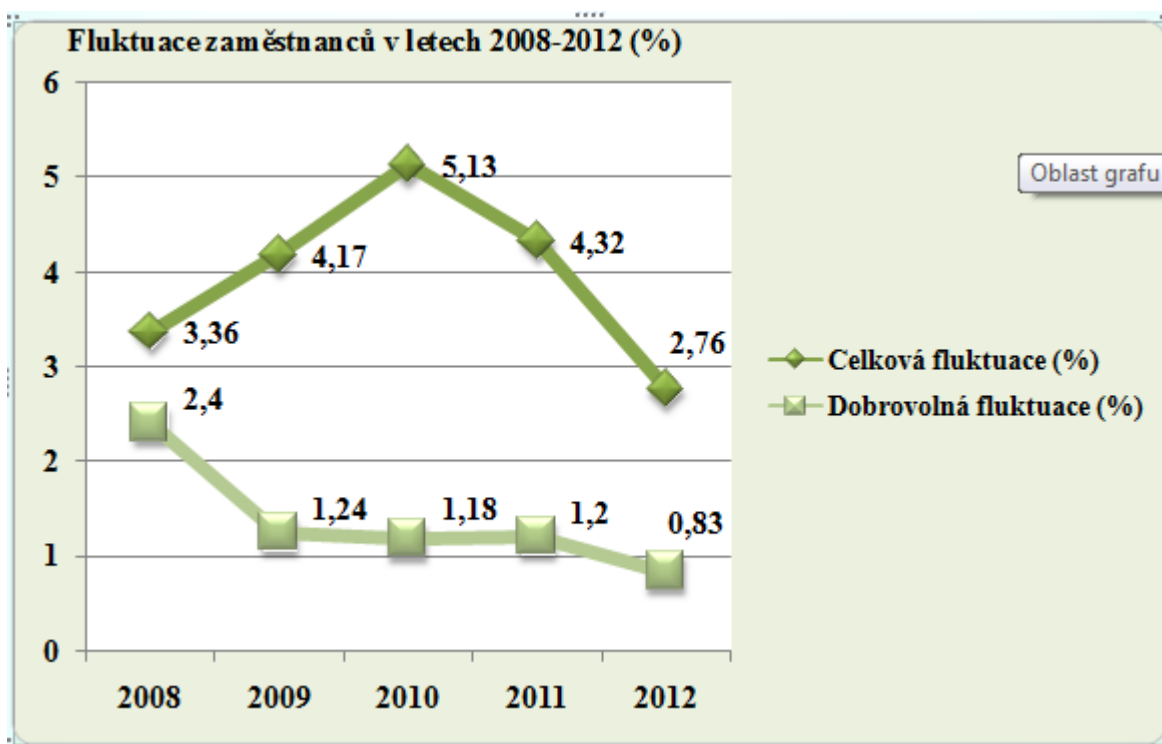


Zdroj: Vlastní zpracování z informací výroční zprávy společnosti OKD za rok 2012

Klesající tendence struktury lidských zdrojů ve společnosti OKD, v letech 2008 – 2012, které jsou pozorovatelné z grafu 4.1, nastávají mimo jiné v důsledku snižování mzdových nákladů, souvisejících s vývojem cen uhlí na světových trzích a celkové poptávce po uhlí jako takovém.

Informace z grafu 4.2 vypovídají o procentuálních hodnotách fluktuace, neboli odchodu, zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin. Souvislost s adaptačním procesem zde najdeme v okamžiku, kdy pracovník není schopen přizpůsobit se podnikem stanoveným podmínkám a nárokům. V okamžiku, kdy by se procentuální hodnoty zaznamenávané na vertikální ose meziročně rapidně zvýšily, znamenalo by to velký nápor na celkové náklady spojené s odchodem kvalifikovaných zkušených pracovníků a samozřejmě také další vynaložené náklady na příjem zastupujících pracovníků.

Graf 4.2- Procentuální hodnoty celkové a dobrovolné fluktuace zaměstnanců spol. OKD



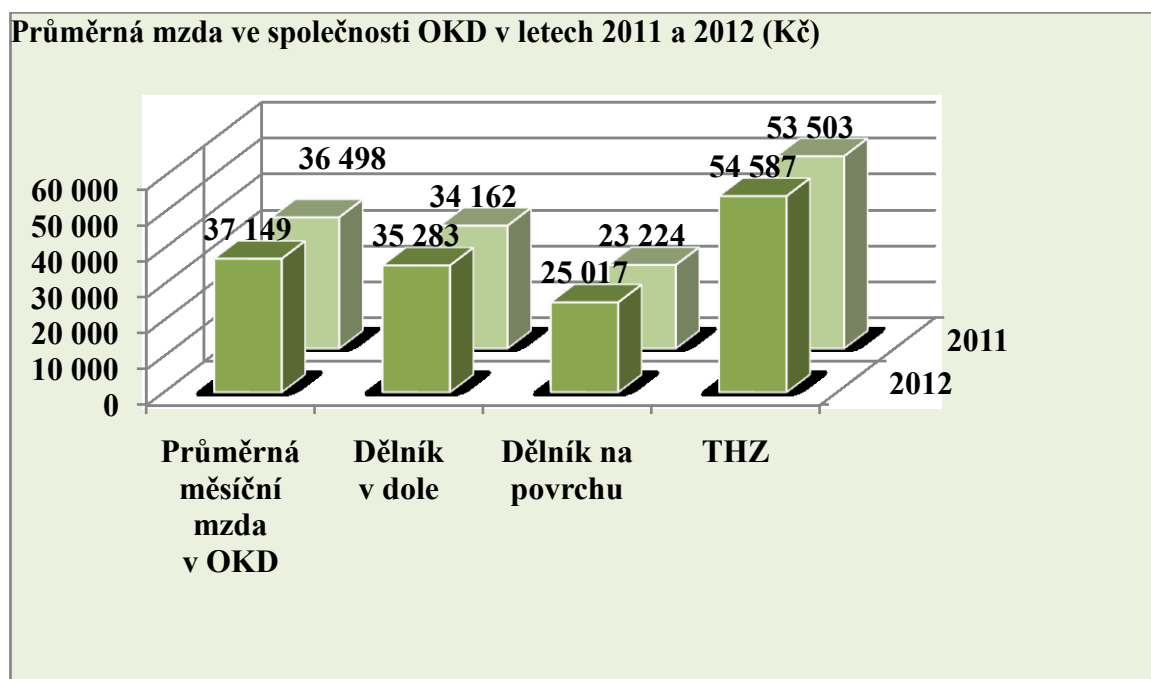
Zdroj: Vlastní zpracování z informací výroční zprávy společnosti OKD za rok 2012

Další negativa spojená s překročením požadované procentní hodnoty fluktuace mohou být např. zvýšené náklady na udržení funkčnosti nastavených procesů a s tím související možné přetížení stávajících zaměstnanců. Ukazatel dobrovolné fluktuace znázorněný

v grafu č. 4.2 v sobě nezohledňuje nucené odchody z organizačních změn, odchody do důchodu a odchody ze zdravotních důvodů.

Průměrné platové ohodnocení pracovníků společnosti OKD je v rámci kraje podle informací z výroční zprávy vyšší zhruba o 50 % než platové ohodnocení konkurenčních firem. Zaměstnanci firmy mohou zároveň využít rozmanitých benefitů a případně také rozvíjet kvalifikaci v centrálním vzdělávacím středisku. Z grafu 4.3 můžeme sledovat vývoj průměrné mzdy za roky 2011 a 2012. Jednotlivé údaje jsou rozlišovány podle povahy vykonávané práce do čtyř rozdílných kategorií znázorněných na horizontální ose. Výše peněz obdržených za výkon zaměstnání představuje v pracovníkově chápání jistý druh motivace, která působí také na průběh adaptačního procesu nově přijatého zaměstnance.

Graf 4.3- Ukazatele mzdy ve společnosti OKD za rok 2011 a 2012



Zdroj: Vlastní zpracování z informací výroční zprávy společnosti OKD za rok 2012

Průměrný měsíční výdělek v společnosti OKD stoupl v roce 2012 oproti roku 2011 o 1084 Kč. Vedení společnosti si uvědomuje, že pro výkon náročné profese je potřebné odpovídající finanční ohodnocení. Zaměstnanci mohou také provést výběr z rozmanitého spektra benefitů, mezi které patří příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na stravování a volnočasové aktivity, rekondiční a rehabilitační péče pro zaměstnance vybraných pracovišť a další. Nabídka benefitů pro zaměstnance OKD široce převyšuje regionální i celostátní průměr.

## 4.1 Metodika použitá při analýze adaptačního procesu

V následující části práce bude jako první proveden popis struktury a stavu lidských zdrojů představujících nejcennější druh kapitálu společnosti OKD. Potřebné informace k provedení rozboru zkoumané problematiky byly čerpány z *výroční zprávy společnosti za rok 2012* a vnitřní směrnice *Řízení lidských zdrojů v OKD a.s.* Po provedení popisu průběhu adaptačního procesu s upřesněním činností, které jsou důležité a zásadní pro výkon funkce vedoucích pracovníků, instruktorů, mentorů a manažerů pro lidské zdroje došlo prostřednictvím provedení **polostrukturovaného rozhovoru** se třemi zaměstnanci patřícími do jednotky správy OKD (dále SOKD) k získání aktuálních informací z organizační praxe, které souvisejí se zadaným předmětem zkoumání práce a také s problematikou popisovanou v první teoretické kapitole práce. Ze získaných informací bylo po provedení analýzy vytvořeno pomocí metody *indukce vyhodnocení* názorů dotazovaných jedinců. Dalším krokem poté bylo vytvoření možných doporučení a návrhů na zlepšení nastaveného firemního adaptačního procesu, obsahujícího jednotlivé operace a činnosti, vypsané v adaptačním programu.

## 4.2 Deskripce jednotlivých prvků projevujících se v průběhu adaptačního procesu zaměstnanců společnosti OKD

Problematika adaptace zaměstnanců je v rámci společnosti OKD rozebírána v podnikové směrnici s názvem *Řízení lidských zdrojů OKD a.s.* Tato směrnice č. 04/2012 slouží k upravení pracovně právních vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníky společnosti OKD, následně také pro sjednocení pravidel, postupů a procesů vztahujících se k výkonu pracovních činností se zaměstnanci v personální oblasti. Tématika adaptace zaměstnanců je zde rozdělena podle toho, zdali pracovník zastává technicko-hospodářskou pozici nebo pozici dělnickou. Je nutné zmínit, že většina činností a programů prováděných v rámci personální činnosti organizace, má za cíl vést ke zlepšování situace adaptace nově přijatých zaměstnanců dělnických profesí. Délka adaptačního programu pro dělnické profese je stanovena ve směrnici na dobu až 6 měsíců. Také zaměstnanci, vykonávající pracovní činnost na pozicích důlní zámečnický a důlní elektrikář, se při nástupu do zaměstnání řídí dle adaptačního programu zaměstnanců nastupujících na dělnické pozice. Samotné individuální adaptační programy pro dělníky v dolech a na povrchu se rozdělují podle toho, zda nově přijímaný zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání bez předešlých zkušeností s prováděnou pracovní činností, nebo naopak. Stanovení samotných vzorů adaptačních programů má na starost personální ředitelka prostřednictvím vytvoření personálního standardu. Aktivity v adaptačním programu

pro dělnické profese se tvoří na základě výstupů z provedených rozhovorů s přímým nadřízeným po nástupu do pracovní činnosti a následného postupného seznámení s pracovními podmínkami a povinnostmi. Přímý nadřízený také před ukončením zkušební doby provede vyhodnocení schopností a dovedností pracovníka, a pokud jsou ve shodě s podmínkami plynoucími z příslušné pracovní pozice, pracovník pokračuje dále v pracovním poměru. Odpovědnosti a role plynoucí z potřeby výkonu kontroly průběhu adaptace dělnických zaměstnanců se rozdělují mezi následující pracovní pozice. V rámci adaptace je ve směrnici také rozepsána minimální doba *zácviku*, jehož absolvování je nezbytné pro výkon samostatné funkce v dělnických profesích jako např. razič, rubáč, řidič důlní lokomotivy a obsluha důlních vozů. Samotný zácvik je poté ukončen vykonáním zkoušky z odborných znalostí a předpisů, zajišťujících požadovanou úroveň bezpečnosti práce, jejíž vyhodnocení má na starost aktuální vedoucí pracoviště.

**Konzultant pro lidské zdroje** příslušné vnitřní organizační jednotky (VOJ) se po přijetí nového zaměstnance postará o vystavení adaptačního programu, který upravuje další budoucí aktivity, odlišující se podle jednotlivých pracovních specializací. **Aktuální přímý nadřízený** má poté v popisu práce jmenovat instruktora, jenž zastává kontaktní funkci pro nového zaměstnance a podílí se na jeho pozdějším zaškolování. **Manažer pro lidské zdroje příslušné Voj** má v popisu činností především vyjádření k hodnocení před ukončením zkušební (adaptační) doby pracovníka a následnou archivaci výsledků vyhodnocení adaptačního programu do osobní složky zaměstnance v interním informačním systému. Personalisté a specialisté pro human resources (dále HR) procesy, spolu s dalšími pracovníky z oddělení lidských zdrojů, se zaměřují na tvorbu takových adaptačních nástrojů, které vedou k postupnému snižování jednoho z nejdůležitějších ukazatelů bezpečnosti práce – **úrazové četnosti**. Právě v období prvotní nezkušenosti a neznalosti základních možných zdrojů problémů a nebezpečí plynoucích z výkonu povolání je zaměstnanec vystaven největší hrozbě nezvládnutí situace a podání neuspokojivého pracovního výkonu. Pojem adaptace v interní směrnici je spojován zejména s prováděnými činnostmi jednotlivých vedoucích pracovníků, za účelem úspěšného zaškolení čerstvě přijatého zaměstnance. Za samotný cíl adaptačního procesu je považováno zajištění nově přijatému zaměstnanci odpovídající, dostatečné **orientace** při výkonu procesů požadovaných pracovních operací, obnášejících průběžné a neustálé získávání zásadních informací, nutných pro hladký průběh začátku v nové práci. Důraz je kladen také na co možná nejrychlejší **přizpůsobení se** nového zaměstnance podnikové kultuře a podmínkám.



V rámci procesů upravujících pracovní a sociální adaptaci THZ má nadřízený pracovník povinnost zpracovat **adaptační program** zaměstnance, pomocí kterého se nově přijatý pracovník řídí a orientuje v průběhu adaptačního období. Vedoucí tvoří adaptační program na míru pro každého jednotlivého zaměstnance. V tomto dokumentu se nachází přehledný rozpis úkolů, který ve své základní části zahrnuje následující informace obsahující:

- jméno zaměstnance;
- název pracovní pozice;
- příslušnost k danému útvaru, úseku, středisku;
- nadřízené pracovní místo;
- ředitel příslušné VOJ;
- začátek pracovního poměru;
- přidělený mentor.

V první části programu jsou pracovníkovi stanoveny úkoly související s jeho uvedením na pracoviště. U každé jednotlivé činnosti je uveden **instruktor**, zodpovídající za zaškolení zaměstnance ve svěřené oblasti, nesoucí také zodpovědnost za provedení kontroly splnění zadané činnosti. Dále se zde nachází také informace o době trvání a data předpokládaného konání úkonů. Operace, mezi které můžeme zařadit např. školení a kurzy, mají v případě odpovídajícího absolvování a splnění zajistit požadovanou úroveň *adaptovanosti* pracovníka se rozepisují do části B archu adaptačního programu, který je nazýván tzv. **plánem zaučení**. Obdobným způsobem jako v první části programu je i v plánu zaučení stanovena příslušná kontrolní odpovědnost za výkon činnosti a časové upřesnění průběhu adaptačních úkonů.

Další informace uváděné v programu se zabývají stanovením jednotlivých dílčích cílů a úkolů, které by měl adaptovaný jedinec za zkušební období (obvykle 3 měsíce) splnit a vykonat. Průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je také monitorován kontrolními pracovníky prostřednictvím provedení kontrolního, **adaptačního rozhovoru**. Tento rozhovor je prováděn ve dvou termínech. Adaptační rozhovor prováděný v období *5. - 6. týdne* od nástupu je velmi důležitým prvkem celého adaptačního procesu. Vedoucí zaměstnanec má možnost pomocí rozhovoru posoudit stupeň adaptovanosti pracovníka a v případě zjištění problémů, nesrovnalostí nebo nedostatků zaznamenat tyto zjištěné skutečnosti do adaptačního listu v podobě možných **návrhu na zlepšení**. Rozhovor prováděný před samotným koncem zkušební doby je prováděn v termínu *12. týdne* od nástupu do nového zaměstnání. Nadřízený se pomocí otázek, plynoucích z pracovního zařazení adaptovaného jedince snaží zhodnotit jeho způsobilost k pokračování v pracovním poměru ve společnosti, finální rozhodnutí se poté

odvíjí z výsledku zpětnovazebního (adaptačního) rozhovoru. V případě, že se pracovník nezládne přizpůsobit se společnosti, dochází k rozvázání pracovního poměru.

V poslední části adaptačního programu je poskytnut prostor zaměstnanci k vyjádření o průběhu a absolvování adaptačního procesu. Pracovník se zde může vyjádřit především k časovému rozvržení adaptačního programu, které výrazně ovlivňuje schopnost zvládnout zadané činnosti. Dále se zde nachází možnost pro komentář, zhodnocující úroveň spolupráce s garanty jednotlivých procesů, viz příloha č. 3.

V rámci již zmiňované směrnice společnosti OKD je stanovena doba trvání adaptačního programu pro THZ zaměstnance. Pokud se jedná o zaměstnance vykonávajícího povrchové profese je délka adaptačního programu stanovena na 3 měsíce. V případě pracovníků, zastávajících důlní pozice, se délka adaptačního programu prodlužuje na celkovou dobu 6. měsíců. Již první den po nástupu „nováčka“ se začíná naplňovat stanovený adaptační program.

V průběhu prvního dne vedoucí uvádí nováčka na pracoviště, seznamuje jej s popisem pracovního místa a představí mu pracovní tým, se kterým bude v budoucnu spolupracovat. Každý jednotlivý, nově přijatý pracovník, musí na začátku svého působení v organizaci také absolvovat vstupní úvodní zaškolení, které obnáší seznámení pracovníka se základními informacemi o společnosti, poučení o normách a etickém kodexu, směrnicích, BOZP, PO a první pomoci. Aktivita prováděné v rámci adaptačního programu THZ zahrnují dále rozhovor s přímým nadřízeným, dalším krokem je seznámení s časovým plánem a harmonogramem adaptace.

Velmi důležitou úlohu nese vedoucí pracovník při plnění úkonů, rozepsaných v adaptačním programu. V interní směrnici společnosti OKD jsou dále popsány základní úkoly nadřízeného, instruktora, mentora (SOKD), specialisty pro HR procesy SOKD. Role a zodpovědnosti vedoucích pracovníků při výkonu činností charakterizovaných v rámci adaptačního programu THZ spolu vzájemně obsahově souvisí. Náplň činnosti **nadřízeného** tvoří především zodpovědnost za bezproblémovou přípravu pracoviště pro nově uváděného zaměstnance, včetně dodržení požadavků na technické a materiálové vybavení pracovního místa. Dále pak nadřízený pracovník nese odpovědnost za zpracování plánu adaptačního programu nově nastupujícího THZ. Po dokončení adaptačního procesu nového zaměstnance se nadřízený stará o správné vyhodnocení adaptačního programu, které je provedeno

nejpozději do 7 pracovních dnů před koncem období. Vyhodnocení a rozhodnutí o splnění či nesplnění zadaných cílů vpisuje vedoucí přímo do formuláře adaptačního programu.

Kontaktní osoba pro nového zaměstnance, označována jako **mentor**, má za úkol kontrolovat průběhu adaptačního procesu. V okamžiku vyhodnocování úspěšného výkonu zadaného adaptačního programu spolupracuje mentor s nadřízeným v podobě osobní účasti u pohovoru se zaměstnancem. **Specialista pro HR procesy SOKD** se účastní pohovoru s adaptovaným zaměstnancem, má na starost také kontrolu na celkovém zpracování plánu adaptačního programu zaměstnance a dohled nad plněním činností, obsažených v adaptačním programu, adaptovaným jedincem.

### **4.3 Polostrukturovaný přímý rozhovor se zaměstnanci SOKD**

Aby bylo možné porovnat reálný stav situace v zkoumané oblasti s teoretickými východisky, obsaženými v odborné literatuře a interních dokumentech OKD, a v pozdější fázi stanovit jednotlivá doporučení vedoucí ke zlepšení procesů zahrnutých v rámci adaptačního procesu zaměstnance společnosti OKD, bylo v průběhu tvorby práce provedeno zjišťování reálného stavu situace prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. V rámci konzultace se specialistou pro HR procesy SOKD byl stanoven vzorek zaměstnanců pro provedení rozhovoru. Po pečlivém prodiskutování zkoumané problematiky a stanovení základních kritérií, podle kterých se bude celý sběr informací organizovat, byly vybrány *dvě* osoby vykonávající pracovní činnost v rámci útvaru ředitele pro HR a rozvoj revíru. Zbývající třetí osoba náležela do útvaru obchodního ředitele – oblast nákupu.

První pracovnice dotazovaná prostřednictvím rozhovoru vykonávala v době provádění samotného interview pracovní činnost na pozici **specialistky pro personální procesy**. V rámci studia předem dodaného individuálního adaptačního programu dotazované pracovnice, kde byly mimo jiné informace uvedeny také cíle a úkoly pro zkušební (adaptační) dobu, proběhlo před samotným dotazováním seznámení se s pracovníci absolvovanými činnostmi a operacemi, souhrnně vytvářejícími náplň jejího adaptačního procesu.

Druhý dotazovaný zaměstnanec zastával pracovní pozici **specialisty pro trénink a rozvoj**. Specifický průběh adaptačního procesu tohoto zaměstnance vychází ze skutečnosti výkonu pracovních úkonů z tzv. dislokovaného pracoviště. V rámci zajištění požadovaných cílů, stanovených v adaptačním programu, byl pracovník nucen se přizpůsobit v průběhu adaptačního období na pracovní podmínky a požadavky ve třech rozdílných pracovištích.

Poslední dotazovaný zaměstnanec si při nástupu na svou pracovní pozici, **senior specialisty pro kontrolu kvality**, vytvářel svou agendu a náplň činností adaptačního programu v průběhu zkušební doby, v rámci konzultací a reportů postupů plnění prací generálnímu řediteli společnosti. Při kontrole činností byl před samotnou tvorbou adaptačního programu používán tzv. *list s úkoly* obsahující jednotlivé, vedením zadané, operace a činnosti.

V souvislosti se záměrem získat pomocí rozhovoru informace, které budou vést ke zdokonalení a optimalizaci procesů, vztahujících se k adaptaci a orientaci zaměstnanců společnosti OKD, byly provedeny *individuální rozhovory* poznávacího charakteru. Při realizaci výběru zkoumaného vzorku zaměstnanců bylo důležité vybrat takové pracovníky, kteří absolvovali adaptační proces v průběhu roku 2012 a jsou tím pádem schopni poskytnout aktuální zpětnou vazbu, týkající se zkoumaného problému. Zároveň bylo také zásadní snažit se nalézt pracovníky, jejichž prožitý pracovní adaptační proces byl určitými faktory **specifický**, odlišující se od zbytku zkoumaného vzorku. Vzhledem ke skutečnosti, že pokládané otázky představují základ každého rozhovoru, bylo potřeba se při jejich vymýšlení důkladně zamyslet nad jejich obsahem, strukturou a významem. Podle úrovně promyšlení a kvality tvořených otázek se ve výsledku strukturují také výstupní informace získané z rozhovoru. Abychom se prostřednictvím metody rozhovoru mohli dostat k informacím, přínosným pro předmět našeho zkoumání, bylo třeba před samotnou tvorbou otázek provést náležitou přípravu rozhovoru. V průběhu **přípravné etapy** byl stanoven zkoumaný problém pomocí dotazování v rozhovoru ve znění *zhodnocení procesu adaptace zaměstnanců společnosti OKD*. Na začátku procesu došlo k tvorbě většího vzorku otázek, které byly v rámci **předvýzkumu** konzultovány s vedoucí práce a představitelem oddělení lidských zdrojů organizace OKD. Po důkladném rozboru zjištěných nedostatků a připomínek, z obou stran, následovala úprava otázek a jejich reformulace do finální podoby. Při konečných úpravách bylo dosaženo cíle utvořit takové **otevřené otázky**, které se budou zabývat rozdílnými oblastmi zkoumané tematiky. Tento záměr byl důležitý pro vytvoření požadované úrovně vypovídací schopnosti pokládaných otázek, vypsanych společně s úvodní řečí pro respondenty v rámci *přílohy č. 2*.

Získané odpovědi při dotazování zaměstnanců byly zaznamenávány v průběhu rozhovoru **písemnou formou**, do předem připravených formulářů. Po skončení každého, jednotlivého prováděného rozhovoru došlo k zaznamenání dalších faktických postřehů, plynoucích z rozsáhlejších odpovědí dotazovaných na pokládané otázky. Vzhledem ke skladbě a struktuře otázek rozhovoru byla provedena sumarizace názorů všech tří respondentů

na každou jednotlivou otázku. Zjištěné skutečnosti byly v další fázi výzkumu analyzovány. **Analýza** informací plynoucích z celého šetření je rozvedena v následující části této kapitoly.

V rozhovoru bylo položeno 10 otázek, z toho každá byla zaměřena na odlišnou oblast zkoumaného adaptačního procesu. Z odpovědí dotazovaných byl po pečlivém analyzování vytvořen pomocí metody indukce souhrn názorů dotazovaných jedinců. Shrnutí je rozděleno do deseti odlišných oblastí, které obsahově korespondují s informacemi, získávanými prostřednictvím jednotlivých otázek rozhovoru.

Klíčové výstupní informace, které působí a ovlivňují výsledný průběh procesů týkajících se událostí uskutečněných v průběhu prvních dnů, odehrávajících se po nástupu do zaměstnání v rámci adaptačního procesu nového zaměstnance, byly zjišťovány prostřednictvím úvodní otázky rozhovoru.

**1) Došlo k řádnému uvedení na pracovní místo, seznámení se s pracovním kolektivem a byly vám při nástupu do zaměstnání poskytnuty všechny potřebné informace a materiály pro výkon Vaší práce?**

Po absolvování úvodního povinného zaškolení, kde jsou zaměstnancům vysvětleny pro pracovní výkon zásadní informace, se v pozdějším průběhu adaptačního období vytváří prostor pro řešení *praktických* problémů a operací, které představují reálnou náplň pracovní činnosti. Ze získaných informací dále vyplynulo, že i v případě, kdy se pracovník v rámci svého úvodního adaptačního období ve společnosti OKD musel začlenit do většího množství pracovních kolektivů v průběhu jednotlivého adaptačního procesu, nenastaly žádné vážnější komplikace. Bezproblémové začlenění pracovníka do podnikového nebo útvarového kolektivu poté závisí především na osobních vlastnostech a předpokladech adaptovaného jedince zejména v oblasti komunikačních dovedností. Správný průběh úvodního představení nového zaměstnance pracovnímu kolektivu je také podmíněn schopnostmi nadřízeného, který zodpovídá za přípravu pracoviště a reálně nově nastupujícímu zaměstnanci představuje kolegy. Názory všech tří respondentů se shodovaly zejména v ohledu kvality a množství informací, poskytnutých jim k zapracování se v rámci pracovní pozice a celého fungování společnosti, kdy všichni dotazovaní byli plně uspokojeni s poskytnutými materiály. V této oblasti je nutné také zmínit potřebu bezproblémového užití a dostupnosti informačních technologií, využívaných pro nastudování interních firemních dokumentů, správu svého interního firemního profilu a přímo výkon specifických pracovních úkolů.

**2) Byla pro Vás dostačující předpokládaná doba jednoho týdne poskytnutého k nastudování a seznámení se s interními dokumenty (směrnice, standardy, atd.)?**

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, jestli doba jednoho týdne, uvedená v části A adaptačního programu zaměstnance společnosti OKD, (viz příloha č. 3) určená k samostudiu interní směrnice, vnitřních standardů a kolektivní smlouvy odpovídá reálným časovým požadavkům, potřebným k pochopení a seznámení se s materiály na odpovídající, žádané úrovni. Z odpovědí vyplynulo, že v době jednoho týdne je velmi obtížné detailně prostudovat veškeré požadované materiály. Stanovená doba je vhodná k seznámení se s hlavními nejdůležitějšími informacemi, ale samotné studium materiálů probíhá neustále, i po skončení adaptační (zkušební) doby. Při plnění pracovních povinností a agendy se teprve promítají teoretické informace popsané v interních dokumentech do reálných procesů, proto dochází k průběžnému znovuobnovování získaných znalostí v samém úvodu adaptačního procesu.

**3) Cíle a úkoly vztahující se k zvládnutí procesu zařazení se do organizace, zadávané v rámci adaptačního programu, byly podle Vás v plánované době proveditelné?**

Jednotlivé dílčí cíle jsou stanoveny v dokumentu adaptačního programu. Jejich přesný obsah a podobu určuje nadřízený pracovník. Z dotazování vyplynulo, že jednotliví pracovníci byli spokojeni s nastavenými cíly pro adaptační proces. I po skončení tří měsíční zkušební doby musí probíhat neustálá orientace na nově zadané a aktualizované dílčí cíle, které rovněž konzultuje pracovník s nadřízeným. V případě, že pracovník nemá stanovené cíle v rámci adaptačního programu, může docházet ke kontrole jeho počátečních výkonů prostřednictvím smluvených schůzek s vedoucím.

**4) Byl/a jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného, který by měl zajistit uvedení na pracoviště, vytvoření adaptačního programu a následnou kontrolu?**

Dotazování zaměstnanci se v průběhu svého adaptačního procesu nesetkali s negativní zkušeností týkající se výkonu funkce přímých nadřízených. Podle poskytnutých informací bylo s nadřízenými možné vést komunikaci, pomocí které docházelo k upřesnění pracovních procesů do větších detailů, než bylo popsáno v adaptačním programu a interních dokumentech společnosti. V okamžiku, kdy pracovník vykonává pracovní činnost na dislokovaném pracovišti, nahrazuje plnění povinností nadřízeného v případě vzniklé potřeby mentor. Vyjádřená spokojenost s činností vedoucích se odvíjí od individuálních prožitých zkušeností,

kdy záleží především na schopnosti a dovednosti obou zúčastněných stran dosahovat vzájemné fungující spolupráce při řešení pracovních záležitostí.

### **5) Probíhal Vámi absolvovaný adaptační proces v souladu s nastaveným adaptačním programem?**

Jednotlivé operace a činnosti souhrnně tvořící adaptační proces zaměstnance, jsou detailně popsány v adaptačním programu. U každé jednotlivé činnosti je poznačená také osoba, odpovědná za kontrolu úspěšného splnění činnosti. Na základě získaných informací je možné uvést, že operace a činnosti zahrnuté v adaptačních programech dotazovaných jedinců byly v průběhu adaptačního procesu plněny dle rozpisu příslušného adaptačního harmonogramu. V okamžiku, kdy nastane potřeba změny data konání jednotlivých činností, je možné provést prohození nebo dokonce změnu jednotlivých termínů činností. Pokud taková situace nastane, děje se tak v době 5. – 6. týdne adaptačního období, kdy dochází k provedení rozhovoru s nadřízeným a personalistou o dosavadním průběhu adaptačního procesu. V této době je možné po vzájemném prodiskutování nedostatků a pozdější identifikaci oblastí, kde je potřeba větší pozornosti, oběma zúčastněnými stranami provést samotné změny v jednotlivých náplních činností, obsažených v plánu zaučení, který je součástí adaptačního programu.

### **6) V rámci absolvování adaptačního programu jste byl/a spokojena s přístupem instruktora zodpovídajícího za zaškolení zaměstnance v příslušné problémové oblasti?**

Shoda v rámci odpovědí dotazovaných se pro tuto otázku projevila především prostřednictvím názorů na individuální rozdílnost v jednání jednotlivých instruktorů. Schopnosti, zkušenosti, dovednosti, osobnostní rysy a další faktory ovlivňují výsledný výkon instruktora, který po nástupu nového zaměstnance dbá o to, aby se zaměstnanec v co nejkratší možné době orientoval a přizpůsoboval se na pracovní podmínky a požadavky. Z informací bylo zjištěno, že v okamžiku, kdy dojde ke vzniku nové pracovní pozice, takové, pro kterou nemá žádný z přípustných instruktorů dostatečnou kvalifikaci a předpoklady, přebírá jejich povinnosti nadřízený pracovník. Vedoucí pracovník poté určuje rozdělení pracovních činností, zadává pracovní úkoly, postupy a příslušnou pracovní agendu. Žádný z dotazovaných jedinců neprojevil známky nespokojenosti při zodpovídání otázek na zkušenosti zažité v průběhu spolupráce s instruktorem.

**7) Měl/a jste možnost v průběhu zkušební doby (adaptační doby) konzultovat vzniklé problémy a obrátit se na někoho s případnými dotazy?**

V průběhu adaptačního období nově přijatého zaměstnance je v zájmu organizace poskytnout tomuto zaměstnanci nejlepší možné výchozí podmínky a vytvořit nejvhodnější prostředí pro počáteční bezproblémový průběh zapracování se v rámci podniku, pracoviště a pracovního kolektivu. S tímto cílem jsou v podnikové směrnici detailně popsány funkce, odpovědnosti a role, které mají ve svém odpovědném plnění za úkol vedoucí pracovníci v rámci adaptačního procesu (viz. *Kapitola č. 4.2*). Ze zjištěných informací plyne, že dotazování zaměstnanci měli možnost v průběhu tří měsíčního zkušební období konzultovat vzniklé problémy s nadřízeným, určeným mentorem, instruktorem a popřípadě se specialistou pro HR procesy SOKD. Z výsledků otázek je možné také uvedení možnosti konzultace pracovních problémů s příslušníky pracovního kolektivu, a to zejména po skončení adaptační doby. Tří měsíční zkušební doba zdaleka není dostačující pro načerpání celého spektra potřebných dovedností a znalostí, nutných pro splnění zadaných pracovních cílů.

**8) Jak probíhalo zhodnocení adaptačního procesu vedoucím pracovníkem, došlo k formulaci zpětné vazby vedoucího pracovníka s cílem poskytnout adaptovanému jedinci možnost pro zlepšení výkonů?**

Zjištěné informace z této otázky v rozhovoru je možné rozdělit do dvou oblastí. První oblast představuje období mezi 1. - 6. týdnem adaptačního procesu, kdy se pracovník postupně zapracovává na pracoviště, seznamuje s popisem pracovního místa. Dále v tomto období probíhá také představení pracovního týmu a samostudium interních podnikových materiálů. Po absolvování výše zmíněných operací se pracovník začíná postupně seznamovat s procesy představujícími nejpodstatnější součást jeho pracovní náplně. V období 5. - 6. týdne adaptačního procesu nastává prostor pro adaptační rozhovor, kterého se zúčastní sám adaptovaný jedinec, jeho přímý nadřízený a pracovník personálního oddělení. V průběhu tohoto rozhovoru je prodiskutována úroveň úspěšného plnění zadaných činností a cílů, uvedených v rámci části B adaptačního programu. Po skončení rozhovoru vedoucí pracovník v případě potřeby uvádí do archu adaptačního programu slovní hodnocení, kde mimo jiné informace zaznamenává také připomínky a případné návrhy na zlepšení. Dotazování jedinci se při interview vyjádřili, že při provádění jejich adaptačního rozhovoru ocenili přístup jak ze strany vedoucího, tak ze strany mentora. V průběhu rozhovoru došlo



k bezproblémovému vyjasnění a upřesnění problémových oblastí a následnému prodiskutování možných změn, vedoucích ke zlepšení situace.

### **9) Jaké operace a činnosti patřící do procesu adaptace Vám připadaly nejvíce přínosné a které naopak považujete za nadbytečné?**

Dílním cílem při zjišťování názorů dotazovaných na tuto otázku bylo zjistit možné procesy, které adaptovaní jedinci v průběhu zkušební doby nejvíce ocenili. Všichni dotazovaní se shodli, že jednotlivé operace a činnosti, rozepsané v rámci adaptačního programu v části plánu zaučení, sloužily při průběžném plnění v průběhu zkušební, adaptační doby k zisku zkušeností a vědomostí, potřebných v následujících etapách pracovního poměru, k bezproblémovému plnění zadaných pracovních úkolů. Žádná z činností, zaznamenaných ke splnění, v rámci adaptačního programu pracovníka, nebyla dotazovanými ohodnocena jako nadbytečná, všechny splněné činnosti byly dle názorů dotazovaných jedinců přínosné. V rámci této otázky byla položena také sekundární otázka rozebírající počet školení a tréninkových činností, absolvovaných dotazovanými zaměstnanci v rámci podnikové působnosti za průběhu výkonu adaptační (zkušební) doby. Ze zjištěných názorů vyplynulo, že většina školení je vykonávána v rámci Centrálního vzdělávacího střediska OKD (podrobně popsaného v úvodu *kapitoly č. 4*), které je určeno pro školení a vzdělávání zaměstnanců společnosti OKD i dodavatelských organizací. V případě, že zástupci vedení firmy identifikují potřebu na provedení externího školení zaměstnance, to znamená školení prováděné nezávisle na podnikových vzdělávacích institucích, dochází k velkému zvětšení nákladů na adaptační (zkušební) dobu a mnohdy tato školení nenaplní zamýšlené cíle, vycházející z jednotlivých pracovních nároků a potřeb.

### **10) Chtěli jste na základě špatných zkušeností získaných v průběhu adaptačního procesu změnit pracovní místo?**

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, zdali v průběhu adaptačního procesu zažili dotazovaní jedinci kritické momenty, které mohly narušit bezproblémový, organizací zamýšlený průběh jejich adaptačních procesů. Podrobný výpis nejčastěji se projevujících negativních situací je součástí teoretické části práce (kapitola 2.4.3). Všichni dotazovaní zaměstnanci při rozhovoru uvedli, že se v průběhu výkonu zkušební doby neseťkali s negativními zkušenostmi, které by je donutily změnit zaměstnání.

## 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byly popsány prvky, patřící do adaptačního procesu zaměstnanců. Teoretická východiska v podobě směrnice a dokumentů adaptačního programu, představující určitou osnovu průběhu adaptačního procesu jednotlivých zaměstnanců, byla porovnána právě s názory, dojmy a prožitými zkušenostmi těchto zaměstnanců. Zjištění názorů probíhalo prostřednictvím polostrukturovaného přímého rozhovoru se třemi zaměstnanci figurujícími v organizační jednotce SOKD. Samotné rozhovory proběhly na začátku měsíce dubna roku 2013. I přes to, že zaměstnancova adaptace probíhá i po skončení adaptační (zkušební) doby, je potřeba zdůraznit skutečnou důležitost jednotlivých prožitých procesů právě při vstupu do nové organizace, postupném zapracování se a adaptování do jejích podmínek a nového pracovního prostředí.

Z informací, zjištěných v průběhu rozhovorů vyplynulo, že podoba *úvodního jednotného vstupního školení* byla v období po proběhnutí adaptační (zkušební) doby jednotlivých dotazovaných zaměstnanců ve společnosti OKD aktualizována. Dále je možné konstatovat, že průběh adaptačního procesu je z většinové části ovlivněn především individuálním a osobním přístupem každého adaptovaného zaměstnance. Osobnostní vlastnosti a předpoklady, nutné pro výkon pracovní pozice nově přijatým zaměstnancem, se projeví při průběžné komunikaci s personalistou a nadřízeným. Personalista sděluje danému vedoucímu oblasti, ze kterých je nutné vybrat jednotlivé činnosti, později zařazené do dokumentu adaptačního programu. V rámci společnosti OKD se nachází velké množství různorodých pracovních pozic. Tato skutečnost vyžaduje dle mého názoru odpovídající kvalitu a znalost činností spadajících do funkce mentora a instruktora. V rámci interní podnikové směrnice jsou charakterizovány role a zodpovědnosti v adaptačním procesu THZ a dělnických zaměstnanců. Popis náplně jednotlivých pozic je dle mého názoru formulován velmi výstižně, spíše v obecné rovině. Informace týkající se rolí a zodpovědností pro specifickou pracovní pozici jsou vyjasněny individuální, verbální formou. Dále také vidím možný prostor ke zlepšení jednotlivých adaptačních procesů zaměřením se při kontrole plnění individuálních, dílčích cílů na referenční pozice, které mohou mnohdy unikat patřičné pozornosti. Ze získaných informací dále plyne potřeba uplatnění osobních přístupů v okamžiku instruování nově přijatých zaměstnanců.

## **5.1 Návrhy a doporučení vhodné k optimalizaci adaptačního procesu zaměstnanců společnosti OKD, a.s.**

Vypsane návrhy a doporučení, sloužící ke zdokonalení aktivit a činností, souhrnně ovlivňujících průběh adaptačního procesu THZ ve společnosti OKD, vyplynuly z informací zjištěných pomocí rozhovoru se zaměstnanci. Další zdroje informací využité při tvorbě doporučení a návrhů tvoří informace získané v rámci konzultací se Specialistou pro HR procesy spolu s průběžnou analýzou interních dokumentů společnosti OKD.

Vzhledem k tomu, že společnost OKD patří k největším a nejstabilnějším zaměstnavatelům v České republice, je v průběhu podnikového působení nutné klást velkou pozornost na řízení lidských zdrojů, které tvoří ve společnosti OKD více než 13 000 kvalifikovaných zaměstnanců. Potřeby společnosti, jejichž průběžné plnění je nutné k dosažení podnikových cílů, jsou zásadní při tvorbě individuální obsahové náplně jednotlivých adaptačních programů. Ve společnosti OKD funguje oficiálně zpracovaný, systematicky řízený proces adaptace nově přijatých zaměstnanců. Existence oficiální struktury **adaptačního programu**, představujícího základní dokument, na kterém je zaznamenán výčet jednotlivých činností určených k samotné adaptaci jednotlivých pracovníků, otevírá možnost vytvoření návrhů určených ke zdokonalení obsahu tohoto dokumentu.

### **Návrhy vhodné ke zlepšení provedení a struktury dokumentu adaptačního programu**

Část A adaptačního programu je složena z operací a činností prováděných v samotném úvodu zaměstnancova působení v organizaci. V této oblasti je nutné zmínit přidělení odpovídajícího časového prostoru zaměstnancům, potřebného pro zvládnutí samostudia interních směrnic a standardů. Na předložených adaptačních programech je uvedena orientační doba samostudia v trvání 4 hodin, *kteřá není podle zjištění zdaleka dostačující na splnění požadované úrovně znalosti jednotlivých dokumentů.*

Část B adaptačního programu se skládá z **plánu zaučení**, kde jsou upřesněny zodpovědnosti, náplně a data konání jednotlivých úkonů (školení, kurzy, semináře, aj.), jejichž absolvování představuje podmínku k úspěšnému zvládnutí adaptačního procesu. *V této části adaptačního programu by se dle mého názoru mohl objevit prostor, určený pro připomínky vedoucích pracovníků k jednotlivým problematickým oblastem prováděných činností adaptovanými jedinci.*

Zaznamenané informace mohou v rámci rozhovoru v polovině nebo na konci zkušební doby vedoucí zaměstnanci vzít v potaz při tvorbě finálního hodnocení zvládnutí předem stanovených cílů adaptačního období. Další obsah dokumentu adaptačního programu je tvořen psaným hodnocením vedoucího o průběhu adaptačního procesu v polovině a před ukončením adaptační doby. Zde je nutné zmínit důležitost dodržování zásad správné komunikace mezi všemi zúčastněnými jedinci vyhodnocovacího rozhovoru. Zejména je žádoucí dodržení korektnosti ze strany vedoucích, při rozlišování faktů a domněnek týkajících se provedených operací. Důležité je také v průběhu rozhovoru ověřovat úroveň **porozumění** adaptovaného pracovníka v diskutované oblasti a poskytnutí prostoru pro **vyjádření zpětné vazby**. Formulace zpětné vazby je žádoucí zejména u organizačních pozic, které jsou charakteristické vysokou úrovní složitosti prováděných úkonů.

Následující obsah hodnocené části adaptačního programu je tvořen *úkoly a cíly pro zkušební dobu*. ***Dle mého názoru by mohly být cíle v rámci této oblasti rozepsány podrobněji, v praxi zřejmě dochází k dodatečné specifikaci dílčích cílů v rámci verbální komunikace, nicméně pozdější ověřování požadovaného plnění může být z hlediska časového odstupu náročné.***

Závěr dokumentu adaptačního programu je tvořen vyjádřením zaměstnance o průběhu adaptačního procesu, rozdělení jednotlivých zkoumaných oblastí (viz příloha č. 3) je dle mého názoru provedeno dostačujícím způsobem.

Při tvorbě individuálního adaptačního programu zaměstnance je žádoucí klást velký důraz na zahrnutí procesů, činností a aktivit, probíhajících v době výkonu adaptační (zkušební) doby s obvyklou dobou trvání 3 měsíce, které v sobě zahrnují komplexní, účinné a rozvojové aktivity, vedoucí ke zlepšování adaptovanosti (přizpůsobenosti) pracovníka na příslušný typ práce, pracovní pozice. ***Tohoto cíle je podle mého názoru možné dosáhnout pouze s vědomím potřeby vytvořit procesy takové, které budou zlepšovat dovednosti zaměstnance jak v oblasti pracovní adaptace (kapitola č. 2.3.1), tak v oblasti adaptace na sociální podmínky (kapitola č. 2.3.2), projevující se v rámci interpersonální komunikace uvnitř pracovního kolektivu a organizace jako celku.***

Samotný průběh adaptačního procesu je z velké části ovlivněn také úrovní schopností **instruktora** a **mentora**. Charakteristika těchto rolí v průběhu adaptačního procesu byla popsána v rámci kapitoly č. 4. 2. V okamžiku kdy zaměstnanec nedokáže vyřešit vzniklý problém v průběhu adaptační doby, měl by mít možnost konzultovat jej s příslušným

instruktorem. Schopnost správně komunikovat s adaptovaným jedincem a orientovat se v příslušné problémové oblasti, do které instruktor uvádí nově přijatého zaměstnance, tvoří zásadní faktory determinující průběh prováděného procesu.

V období příchodu a počátečního působení v organizaci OKD se adaptovaný pracovník dostává do nového pracovního a sociálního prostředí. V okamžiku, kdy výkon pracovní funkce obnáší nutnost komunikace se širokým spektrem spolupracovníků, je v zájmu adaptovaného jedince věnovat důraznější pozornost na proces seznámení se s náplní specifických činností a příslušných pravomocí jednotlivých spolupracovníků.

## 6. Závěr

Zkoumaným tématem bakalářské práce byla problematika adaptace zaměstnanců, která v sobě zahrnuje východiska a postupy v rámci podnikového působení společnosti OKD, určené především k úpravě procesu zaškolení nově nastupujících zaměstnanců. V okamžiku nástupu nového zaměstnance dochází v rámci adaptačních aktivit k zajištění správné orientace (odpovídající informační vybavenost) a rychlé adaptace (přizpůsobení se pracovním podmínkám a podnikové kultuře). V personální oblasti organizace OKD se projevují dále také činnosti zabývající se vyhledáváním, výběrem, vzděláváním, odměňováním a rozvojem zaměstnanců. O bezproblémový průběh řízení lidských zdrojů se ve společnosti OKD stará specializované oddělení lidských zdrojů.

Na základě analýzy a vyhodnocení informací, získaných z rozhovorů, konzultací a interních firemních dokumentů je možné uvést, že faktory a kritéria určující průběh adaptačního procesu, probíhajícího prostřednictvím plnění, vedoucím zadaných úkolů, specifikovaných v adaptačních programech jednotlivých pracovníků společnosti OKD, jsou nastavena na velmi vysoké úrovni. Navrhovaná doporučení ke zlepšení stávajícího uspořádání, provedení a struktury jednotlivých činností tvořících náplň adaptačních procesů nejsou spojena s vysokými finančními náklady.

Na dokumentu adaptačního programu je detailně popsána náplň, odpovědnost a termín výkonu činností, náležících do adaptačního (zkušebního) období zaměstnance. Z informací získaných v průběhu rozhovorů vyplynulo, že zajištění písemné podkladové dokumentace k jednotlivým činnostem a operacím patřících do náplně adaptačního programu zaměstnanců společnosti OKD, je provedeno dostačujícím způsobem a odpovídá potřebám společnosti.

Cílem práce bylo na základě provedené analýzy popsat průběh a v pozdější fázi zhodnotit úroveň adaptačního procesu zaměstnanců společnosti OKD. Po samotném vyhodnocení informací zjištěných v průběhu provedených rozhovorů došlo k specifikaci doporučení a návrhů, sloužících ke zlepšení nastaveného adaptačního procesu. Cíl práce byl proto splněn.

## Seznam použité literatury:

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-0449-8.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložili J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateicius. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- 4) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
- 5) MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Maason: South Western, 2006. ISBN 978-0-324-54275-5.
- 6) PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 7) PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manžery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- 8) RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985.
- 9) STÝBLO, Jan. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-097-X.
- 10) STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika* 1.vyd. Praha: Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
- 11) ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- 12) ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1.vyd. Praha:Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

## **Ostatní zdroje:**

Interní dokumenty společnosti OKD, a.s.

Výroční zpráva společnosti OKD, a.s. za rok 2012

AKADEMIE ORLITA: Adaptační programy pro nové zaměstnance [online]. ORLITA [24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=47>.



## Seznam zkratk:

Atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	human resources (lidské zdroje)
např.	například
PO	požární ochrana
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
tzv.	takzvané
VOJ	vnitřní organizační jednotka

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

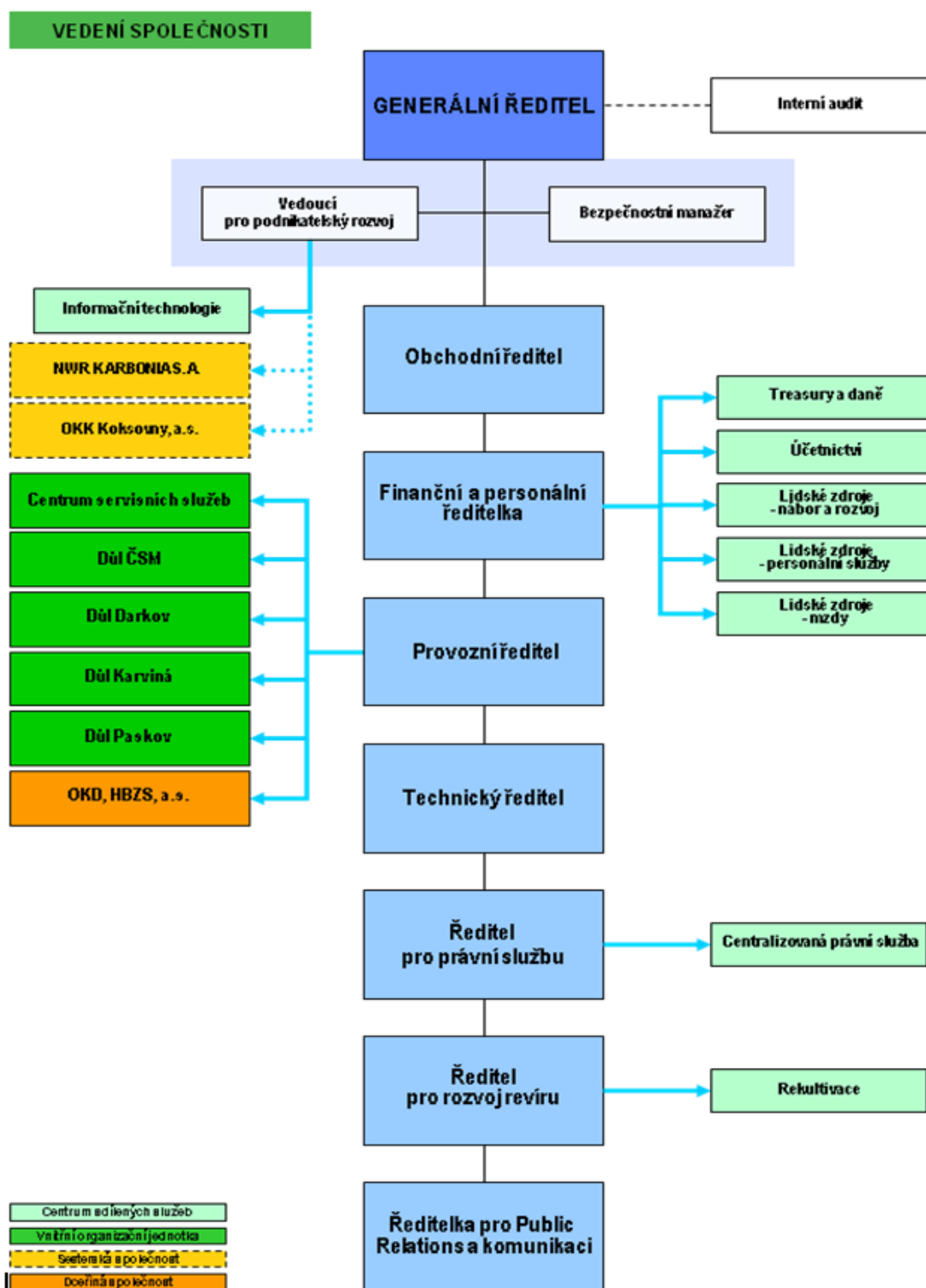
- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....10.5.2013.....

.....*Tomáš Pluší*.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh:**

<b>Organizační schéma OKD, a.s., k 1. 1. 2013</b>	Příloha č. 1
<b>Rozhovor se zaměstnanci SOKD</b>	Příloha č. 2
<b>Adaptační program THZ společnosti OKD, a.s.</b>	Příloha č. 3
<b>Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti OKD, a.s. v roce 2012</b>	Příloha č. 4



## Rozhovor se zaměstnanci SOKD - Příloha č. 2

**Úvodní Etapa:** Jsem studentem 3 ročníku ekonomické fakulty, obor management a v současnosti zpracovávám bakalářskou práci zkoumající průběh adaptačního procesu zaměstnanců ve firmě OKD.

Prostřednictvím následujícího rozhovoru Vám bude položeno 10 otázek zabývajících se problematikou adaptace zaměstnanců, která v sobě zahrnuje zaškolování zaměstnanců na nově nastoupené pozice, s cílem zajištění co možná nejlepší a nejrychlejší orientace v podnikové struktuře a o bezproblémové přizpůsobení se podnikovým a pracovním podmínkám. Z Vámi poskytnutých odpovědí se budu snažit popsat průběh adaptačního procesu a poté analyzovat možné vzniklé nedostatky průběhu nastaveného adaptačního procesu.

<b>Finální znění jednotlivých otázek rozhovoru:</b>
<b>1)</b> Došlo k řádnému uvedení na pracovní místo, seznámení se s pracovním kolektivem a byly vám při nástupu do zaměstnání poskytnuty všechny potřebné informace a materiály pro výkon Vaší práce?
<b>2)</b> Byla pro Vás dostačující předpokládaná doba jednoho týdne poskytnutého k nastudování a seznámení se s interními dokumenty (směrnice, standardy, atd.)?
<b>3)</b> Cíle a úkoly vztahující se k zvládnutí procesu zařazení se do organizace, zadávané v rámci adaptačního programu, byly podle Vás v plánované době proveditelné?
<b>4)</b> Byl/a jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného, který by měl zajistit uvedení na pracoviště, vytvoření adaptačního programu a následnou kontrolu?
<b>5)</b> Probíhal Vámi absolvovaný adaptační proces v souladu s nastaveným adaptačním programem?
<b>6)</b> V rámci absolvování adaptačního programu jste byl/a spokojena s přístupem instruktora zodpovídajícího za zaškolení zaměstnance v příslušné problémové oblasti?
<b>7)</b> Měl/a jste možnost v průběhu zkušební doby (adaptační doby) konzultovat vzniklé problémy a obrátit se na někoho s případnými dotazy?
<b>8)</b> Jak probíhalo zhodnocení adaptačního procesu vedoucím, došlo k formulaci zpětné vazby vedoucího s cílem poskytnout adaptovanému jedinci možnost pro zlepšení výkonů?
<b>9)</b> Jaké operace a činnosti patřící do procesu adaptace Vám připadali nejvíce přínosné a které naopak považujete za nadbytečné?
<b>10)</b> Chtěli jste na základě špatných zkušeností získaných v průběhu adaptačního procesu změnit pracovní místo?



## ADAPTAČNÍ PROGRAM THZ

<b>Jméno zaměstnance:</b>				
<b>Název pracovní pozice:</b>				
<b>VOJ / SOKD</b>				
<b>Útvar / úsek / středisko:</b>				
<b>Nadřizené pracovní místo:</b>				
<b>Ředitel Voj / Odborný ředitel:</b>				
<b>Začátek pracovního poměru:</b>				
<b>Mentor:</b>				
<b>Část A</b>				
<b>Zodpovědnost</b>	<b>Náplň</b>	<b>Datum</b>	<b>Předpokládaná doba trvání</b>	<b>Splněno</b>
<b>Organizováno CSS-LZ</b>				
CSSLZ-HRS	Vstupní školení, etický kodex, školení řidičů	1. den		
Vedoucí / Superior	Uvedení na pracoviště, seznámení s popisem pracovního místa, představení pracovního týmu	1. den		
<b>Samostudium</b>				
Zaměstnanec	Interní směrnice, vnitřní standardy, kolektivní smlouva, atd.	1. týden	cca 4 hodiny	

## Část B

### Plán zaučení

Zodpovědnost	Náplň	Datum	Instruktor	Splněno
Instruktor:				
Instruktor:				
Instruktor:				
Instruktor:				
Instruktor:				

### Cíle, úkoly pro zkušební dobu (3 měsíce)

Úkoly, cíle	Splněno	Doporučený trénink

### Souhlas

*Plán nástupní praxe musí být definován při nástupu*

<b>Nadřízený:</b>		<b>Podpis:</b>	
<b>Zaměstnanec:</b>		<b>Podpis:</b>	
<b>Mentor:</b>		<b>Podpis:</b>	

### Adaptační rozhovor v polovině zkušební doby

Termín	Hodnocení	Návrhy na zlepšení
5. – 6. týden od nástupu:		

Podpis nadřízeného:

Podpis zaměstnance:

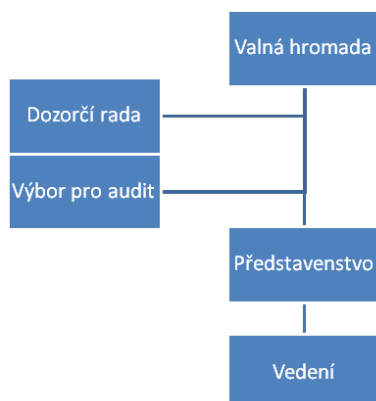
<b>Adaptační rozhovor před ukončením zkušební doby</b>			
<b>Termín</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Návrhy na zlepšení a další rozvoj</b>	
12. týden od nástupu:			
<b>Podpis nadřízeného:</b>		<b>Podpis zaměstnance:</b>	
<b>Finální rozhodnutí nadřízeného</b>			
Pokračování v pracovním poměru:	<i>ano</i> <input type="checkbox"/>	<i>ne</i> <input type="checkbox"/>	<b>Podpis:</b>
Komentář:			
<b>Vyjádření zaměstnance k adaptačnímu programu</b>			
<b>Oblast hodnocení</b>	<b>Návrhy na zlepšení</b>		
Časové rozvržení adaptačního programu			
Spolupráce s garanty			
Další oblast			
<b>Podpis nadřízeného:</b>		<b>Podpis zaměstnance:</b>	



<b>Zaměstnanci celkem</b>		<b>13 068</b>
<b>Zaměstnanci v důlních VOJ</b>	<b>dělníci v dole</b>	<b>8 790</b>
	<b>dělníci na povrchu</b>	<b>1 634</b>
	<b>THZ</b>	<b>1 226</b>
<b>Zaměstnanci v nedůlních VOJ</b>	<b>dělníci v dole</b>	<b>6</b>
	<b>dělníci na povrchu</b>	<b>939</b>
	<b>THZ</b>	<b>473</b>
<b>Zaměstnanci dodavatelských firem</b>		<b>4 563</b>
<b>Zaměstnanci v důlních VOJ</b>	<b>dělníci v dole</b>	<b>3 921</b>
	<b>dělníci na povrchu</b>	<b>9</b>
	<b>THZ</b>	<b>383</b>
<b>Zaměstnanci v nedůlních VOJ</b>	<b>dělníci v dole</b>	<b>0</b>
	<b>dělníci na povrchu</b>	<b>250</b>
	<b>THZ</b>	<b>0</b>

Zdroj: Výroční zpráva společnosti OKD 2012.

#### Struktura orgánů společnosti OKD, a.s.:



Zdroj: Výroční zpráva společnosti OKD 2012.