

# Proces prijímania a adaptácie pracovníkov vo firme LOTN, a. s.

Bc. Stanislava Pencáková

---

Diplomová práca  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Stanislava PENCÁKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Proces přijímání a adaptace pracovníků ve firmě  
LOTN, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky a formulujte teoretická východiska k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte proces přijímání a adaptace pracovníků ve firmě LOTN, a. s.
- Vytvořte projekt zlepšení procesu přijímání a adaptace pracovníků ve firmě a vytvořte orientační balíček ve firmě LOTN, a. s.
- Zhodnoťte projekt z hlediska nákladů, času a přínosů.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARANCOVÁ, H. Zákoník práce - Komentár. 5. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 1032 s. ISBN 978-80-89085-94-1.
- [3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [4] URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika 2007 - 2008. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 924 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [5] Úplné znenie zákona č. 311/2001 Z. z. Zákoník práce v znení neskorších predpisov.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Petra Mandincová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 15. 4. 2020

.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca je venovaná problematike procesu prijímania a adaptácie pracovníkov vo firme LOTN, a. s., nakoľko práve týmito časťami riadenia ľudských zdrojov nie je v našich končinách venovaná značná pozornosť.

Teoretická časť pozostáva z dostupných českých, slovenských a anglických poznatkov prijímania a adaptácie pracovníkov pre bližšie špecifikovanie rozoberanej problematiky. Praktická časť sa začína stručnou históriou firmy, štruktúrou zamestnancov a je v nej zanalyzovaný celý proces prijímania a adaptácie pracovníkov v danej firme. Praktická časť obsahuje aj projekt a jednotlivé analýzy projektu.

Hlavným cieľom diplomovej práce je poukázať na možné nedostatky v procese prijímania a adaptácie vo firme.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, prijímanie pracovníkov, adaptácia pracovníkov, adaptačný plán (program), orientačný balíček.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis is concerning problematic of recruitment and induction of employees in LOTN a. s., since those parts of human resources process are missing and/or have not adequate attention.

Theoretical part consists of available czech, slovak, english knowledge of recruitment and induction process of employees in order to deeper specify problematic. Practical part begins with company history, company structure and also with analysis of whole recruitment and induction process of company, including project and its analysis.

The main purpose of diploma thesis is to point out weaknesses of recruitment and adaptation process in company.

Keywords: Human Resources, recruitment of employees, induction of employees,  
induction schedule, induction training package.

Týmto by som sa chcela poďakovať predovšetkým mojej vedúcej diplomovej práce Mgr. Petre Mandincovej, Ph.D. za odborné vedenie, cenné rady, metodické pripomienky a hlavne za čas, ktorý mi venovala pri spracovávaní diplomovej práce.

Zároveň by som chcela vysloviť poďakovanie aj spoločnosti LOTN, a. s., že mi umožnila spracovávať danú problematiku v spoločnosti a taktiež ďakujem Ing. Petre Vraždovej za poskytovanie potrebných informácií, za nahliadnutie do materiálov potrebných k spracovaniu diplomovej práce a samozrejme za čas, ktorý mi venovala.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

„Neexistujú zlé alebo dobré podniky, existujú len podniky so zle alebo dobre využitými ľuďmi.“

A. P. Sloan

„Kto si nenájde dost' času na dôkladnú prípravu, ten si bude musieť nájsť 2x toľko času na odstránenie chýb, ktoré z toho dôvodu vzniknú.“

F. W. Taylor



## OBSAH

ÚVOD.....	11	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....</b>	<b>13</b>
1.1	PERSONÁLNE ČINNOSTI .....	14
1.2	VÝZNAM PERSONÁLNEJ PRÁCE PRE ORGANIZÁCIU A JEJ PRÍNOS.....	16
<b>2</b>	<b>PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV .....</b>	<b>17</b>
2.1	POJEM PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV .....	17
2.2	NÁLEŽITOSTI PRIJÍMANIA NOVÉHO PRACOVNÍKA .....	18
2.2.1	Oboznámenie nového pracovníka s právami a povinnosťami .....	18
2.2.2	Vstupná lekárska prehliadka .....	19
2.2.3	Vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy novým pracovníkom .....	19
2.2.4	Zaradenie nového pracovníka do personálnej evidencie.....	23
2.2.5	Uvádzanie nového pracovníka na pracovisko.....	24
2.2.6	Zoznámenie nového pracovníka s ostatnými pracovníkmi.....	25
2.2.7	Zavedenie nového pracovníka na miesto výkonu práce.....	25
<b>3</b>	<b>ADAPTÁCIA PRACOVNÍKOV .....</b>	<b>27</b>
3.1	ADAPTAČNÝ PROCES .....	28
3.2	PRIEBEH A NÁSTROJE ADAPTÁCIE.....	30
3.2.1	Adaptačný plán (program) .....	31
3.2.2	Poskytnutie základných informácií .....	31
3.2.3	Rozhovory so zamestnancom.....	31
3.3	ZLOŽKY ADAPTÁCIE .....	32
3.3.1	Pracovná adaptácia.....	33
3.3.2	Sociálna adaptácia .....	33
3.3.3	Adaptácia na organizačnú kultúru.....	33
3.3.4	Prepojenosť jednotlivých zložiek.....	34
3.3.5	Celopodniková adaptácia .....	35
3.3.6	Útvarová adaptácia.....	35
3.3.7	Adaptácia na konkrétne pracovné miesto .....	36
3.4	RIADENIA ADAPTAČNÉHO PROCESU .....	37
3.5	CIELE ADAPTAČNÉHO PROCESU .....	39
3.6	ORIENTAČNÝ BALÍČEK .....	39
3.7	ČASOVÝ PLÁN ADAPTÁCIE.....	41
3.8	PRÍLEŽITOSTI , NÁSTRAHY, PRÍNOSY A NÁSLEDKY ADAPTÁCIE.....	42
3.8.1	Príležitosti a nástrahy adaptácie .....	42
3.8.2	Prínos adaptácie .....	43
3.8.3	Následky adaptácie.....	44
3.9	VYHODNOTENIE ADAPTÁCIE .....	45
3.10	VÝSLEDOK ADAPTÁCIE .....	45
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>PROCES PRIJÍMANIA A DAPTÁCIE VO FIRME LOTN, A. S.....</b>	<b>48</b>

4.1	HISTÓRIA LOTN, A. S. ....	48
4.2	VZDELANOSTNÁ A VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV LOTN, A. S. ....	49
4.3	SWOT ANALÝZA FIRMY LOTN, A. S. ....	51
4.4	ANALÝZA PROCESU PRIJÍMANIA A ADAPTÁCIE PRACOVNÍKOV VO FIRME LOTN, A. S. ....	53
4.4.1	Proces prijímania zamestnancov vo firme .....	53
4.4.2	Proces adaptácia zamestnancov vo firme.....	61
4.5	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	64
4.6	CELKOVÉ ZHODNOTENIE PROCESU PRIJÍMANIA A ADAPTÁCIE ZAMESTNANCOV VO FIRME LOTN, A. S. ....	68
<b>5</b>	<b>PROJEKT .....</b>	<b>71</b>
5.1	NAVRHOVANÝ PROJEKT .....	71
5.2	ANALÝZY PROJEKTU .....	74
5.2.1	Nákladová analýza projektu .....	75
5.2.2	Časová analýza projektu .....	77
5.2.3	Prínosová analýza projektu .....	85
5.2.3.1	Prínosy pre firmu z tvorby Orientačného balíčka zamestnanca.....	85
5.2.3.2	Prínosy pre nového zamestnanca z tvorby Orientačného balíčka.....	85
5.2.3.3	Prínosy pre firmu pri poskytovaní školiteľa .....	86
5.2.3.4	Prínosy pre zamestnanca pri poskytnutí školiteľa.....	86
5.2.4	Riziková analýza .....	87
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>98</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>99</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Prijímanie a adaptácia novoprijatých zamestnancov je jednou z činností riadenia ľudských zdrojov. A žiadna z firiem sa nezaobíde bez toho, aby neprijímala nových zamestnancov, ktorí sú hlavným zdrojov každej firmy. Na Slovensku nie je tejto oblasti venovaná až taká pozornosť, ako tomu je v západných krajinách. Pozornosť tejto oblasti venujú skôr zahraničné firmy pôsobiace na našom území, ale rýdzo slovenské firmy to nepovažujú sa dôležitú časť. Väčšinou firmy po prijatí nového zamestnanca nevenujú pozornosť adaptácii, nového zamestnanca posadia za jeho pracovný stôl, udelia mu jeho pracovné úlohy a nechajú ho, aby sa so všetkým popasoval sám.

Túto tému som si zvolila preto, že sa domnievam, že proces prijímania a adaptácie je jednou z najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov, pretože už prvotným kontaktom s novým zamestnancom dáva firma najavo, že si ho váži a je pre spoločnosť prínosom. Takýto zamestnanec má potom lepší pocit, viac si dôveruje a vidí, že firma sa snaží robiť všetko pre to, aby sa tu nový zamestnanec cítil od prvej chvíle pohodlne a ako doma.

Celá práca je rozdelená do dvoch častí, kde prvá časť je venovaná teoretickým poznatkom zaoberajúcimi sa oblasťou prijímania a adaptácie pracovníkov. Druhá časť je venovaná praktickým skúsenostiam. Táto časť je rozdelená na analýzu, ktorá rozoberá proces prijímania a adaptácie pracovníkov vo firme LOTN, a. s., a na projekt, v ktorom je vytvorený navrhovaný orientačný balíček zamestnanca, ktorý je novoprijatý. Projekt taktiež obsahuje nákladovú, časovú, prínosovú a rizikovú analýzu.

Hlavným cieľom diplomovej práce je poukázať na možné nedostatky, ktoré sa zistili pri analyzovaní procesu prijímania a adaptácie nových zamestnancov vo firme LOTN, a. s. Jedná sa hlavne o navrhnutie a vytvorenie Orientačného balíčka zamestnanca a na potrebu pridelovania školiťov novoprijatým zamestnancom.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Termíny „riadenie ľudských zdrojov“ a „ľudské zdroje“ do značnej miery nahradili termín „personálne riadenie“ v zmysle označenia procesov týkajúcich sa riadenia ľudí v organizácii. [2]

Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. [2]

Personálna práca (personalistika) tvorí tú časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, organizácii, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stýka, a rovnako jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja. [18]

Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože zároveň predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a v rozvinutých trhových podmienkach spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácie, je personálna práca, predovšetkým v podobe zodpovedajúcej koncepcii, tzv. riadenie ľudských zdrojov, jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého riadenia organizácie. [18]

Prvou podmienkou úspešnosti organizácie je teda uvedomenie si hodnoty a významnosti ľudí, ľudských zdrojov, uvedomiť si, že ľudia predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie a že ich riadenie rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie. [18]

## 1.1 Personálne činnosti

Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť personálnej práce. Možno sa stretnúť s rôznym počtom a s rôznym ponímaním personálnych činností, ale najčastejšie sa vyskytujú tieto:

- 1. Vytváranie a analýza pracovných miest** – ide o definovanie pracovných úloh, s tým spojených právomocí a zodpovedností a spájanie týchto úloh, právomocí a zodpovedností do pracovných miest. Taktiež tu patrí zabezpečenie popisu pracovného miesta, špecifikácia pracovných miest a aktualizácia týchto materiálov;
- 2. Personálne plánovanie** – ide o plánovanie potreby pracovníkov v organizácii a ich pokrytie a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov;
- 3. Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov** – tu sa zaradzuje príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, zhromažďovanie materiálov o uchádzačoch, predvýber, skúmanie materiálov predložených uchádzačmi, organizácia testov a pohovorov, rozhodovanie o výbere, jednanie s vybranými uchádzačmi o podmienkach jeho zamestnania v organizácii, zaradenie prijatého pracovníka do personálnej evidencie, atď.;
- 4. Hodnotenie pracovníkov** (hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov) – zaradzuje sa tu príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metódy hodnotenia, obstaranie a vyhodnocovanie a archivácia dokumentov, organizácia hodnotiaceho pohovoru, navrhovanie a kontrola opatrení;
- 5. Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru** – ide o zaradzovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto, ich povyšovanie, prevádzanie na inú prácu, preradzovanie na nižšiu funkciu, penzionovanie a prepúšťanie;
- 6. Odmeňovanie** a ďalšie nástroje ovplyvňovania pracovného výkonu a motivovanie pracovníkov, vrátane organizácie a poskytovania zamestnaneckých výhod;
- 7. Vzdelávanie pracovníkov** vrátane rozvojových aktivít, čiže identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania a hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov, popr. vlastná organizácia procesu vzdelávania;

8. **Pracovné vzťahy** – predovšetkým organizácia jednaní medzi vedením firmy a predstaviteľmi odborov, obstaranie a uchovávanie zápisov z jednaní, spracovanie informácií o tarifných jednaniach, dohodách, zákonných ustanoveniach, ale aj zamestnanecké a medziľudské vzťahy, sledovanie agendy sťažností, disciplinárnych jednaní, otázky komunikácie v organizácii a pod.;
9. **Starostlivosť o pracovníkov** – ide tu o pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, organizovanie kontroly, otázky pracovnej doby a pracovného režimu, záležitosti sociálnych služieb, napr. stravovanie, sociálne hygienických podmienok práce, aktivít voľného času, podnikových starobných dôchodkov, kultúrnych aktivít, životných podmienok pracovníkov, služieb poskytovaných rodinným príslušníkom atď.;
10. **Personálny informačný systém** – teda zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza dát týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a ich práce, miezd a sociálnych záležitostí, personálnych činností atď. [20]

V poslednej dobe sa môžeme stretnúť aj s ďalšími personálnymi činnosťami, ktoré sú ako samostatné činnosti. Ide o:

11. **Prieskum trhu práce**, smerujúci k odhaleniu potenciálnych zdrojov pracovných síl pre organizáciu na základe analýz populačného vývoja, analýz ponúk pracovných síl na trhu práce a dopyt po nich, analýz konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a iné;
12. **Zdravotná starostlivosť o pracovníkov**, vychádzajúca zo zdravotného programu organizácie a zahŕňajúca nielen pravidelnú kontrolu zdravotného stavu pracovníkov, ale aj prvú pomoc alebo rehabilitáciu;
13. **Činnosti zamerané na metodiku prieskumov, zisťovanie a spracovanie informácií**, vytváranie harmonogramov personálnych prác a systémov zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci atď.;
14. **Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov**. Predovšetkým ide o striktné dodržiavanie ustanovení ZP a iných pracovných kódexov. Ide tiež o dodržiavanie ustanovení zákonov zakazujúcich akúkoľvek diskrimináciu pri zamestnávaní, hodnotení alebo odmeňovaní pracovníkov na

základe ich pohlavia, veku, národnosti, náboženstva, politickej príslušnosti a pod. Táto personálna činnosť nemá za úlohu len ochraňovanie zamestnancov, ale má za úlohu aj chrániť organizácie pred dôsledkami nedodržiavania nejakého pracovnoprávneho predpisu alebo porušovania ľudských práv. [18]

V malých firmách býva škála personálnych činností užšia a niektoré z vyše uvedených činností sa uskutočňuje len ak je to potrebné. Naopak, vo veľkých podnikoch je táto škála personálnych činností široká a mnohé z týchto činností sú na dennom poriadku. Veľké organizácie dokonca zamestnávajú personalistov špecializovaných na konkrétnu personálnu prácu, prípadne si prenajímajú externých špecialistov na činnosti realizované len zriedkavo. [18]

## **1.2 Význam personálnej práce pre organizáciu a jej prínos**

Personálna práca v podobe riadenia ľudských zdrojov je rozhodujúcim nástrojom zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti, a teda aj ekonomickej úspešnosti organizácie. Zvýšená pozornosť tomuto riadeniu môže viesť k tomu, že napr. hospodárske výsledky – množstvo a kvalita výrobkov a služieb, zisk – v jednom podniku môžu byť výrazne vyššie ako v podniku inom, aj keď oba majú k dispozícii rovnaké množstvo práce, kapitálu aj rovnaké vybavenie strojov a technológií – proste rovnaké podmienky podnikania. [18]

Nezanedbateľný je aj podiel personálnej práce na vytváraní zdravých medziľudských vzťahov v organizácii, pozitívnych väzbách pracovníkov k organizácii, stotožňovanie individuálnych cieľov s cieľmi organizácie atď. To všetko sa premieta do hospodárskych výsledkov a postavenia organizácie. [18]



## 2 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV

Prijímanie pracovníkov je jednou z personálnych činností, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov v každej spoločnosti, preto je veľmi dôležité tejto oblasti venovať značnú pozornosť a nebrať ju na ľahkú váhu.

Prijímanie nového pracovníka je procedúra, ktorej je v zahraničí venovaná značná pozornosť. Od tejto procedúry mnohokrát závisí na tom, ako sa bude vytvárať vzťah nového zamestnanca k firme. Okrem toho, sa firma tým, že venuje náležitú pozornosť procedurálnym otázkam prijímania pracovníkov, môže uchrániť niektorým problémom, predovšetkým, problémom vyplývajúcich z nejasností. [16, 17, 18]

### 2.1 Pojem prijímanie pracovníkov

Prijímanie pracovníkov predstavuje radu procedúr, ktoré nasledujú po tom, čo vybraný uchádzač o zamestnanie je informovaný o tom, že bol vybraný a akceptuje ponuku zamestnania v organizácii, a končí v priebehu dňa nástupu pracovníka do zamestnania. [18]

Tento pojem, prijímanie pracovníkov, možno chápať dvojakým spôsobom, a to buď v užšom ponímaní alebo v širšom ponímaní. Užšie ponímanie sa týka procedúr súvisiacich s počiatočnými fázami pracovného pomeru novoprijatého pracovníka do firmy. Naopak širšie ponímanie zahŕňa okrem procedúr súvisiacich s počiatočnými fázami pracovného pomeru novoprijatého pracovníka aj procedúry súvisiace s prechodom pracovníka organizácie na nové pracovné miesto v rámci firmy. Personálna prax pod týmto pojmom rozumie skôr užšie ponímanie. [12, 18, 32]

„Prijímanie nového zamestnanca predpokladá vysokokvalifikovaný postup najmä zamestnancov personálneho útvaru, ale aj príslušníkov líniových manažérov.“ [13, s. 107]

## 2.2 Náležitosti prijímania nového pracovníka

Prijímanie pracovníkov má niekoľko náležitostí, ktoré je potrebné dodržiavať. Tie možno rozdeliť na formálne a neformálne náležitosti.

### 2.2.1 Oboznámenie nového pracovníka s právami a povinnosťami

Každý novoprijatý zamestnanec by mal byť ešte pred samotným podpísaním pracovnej zmluvy ústne oboznámený s jeho právami a povinnosťami vyplývajúcimi jednak z pracovného pomeru vo firme, a jednak z povahy práce na príslušnom pracovnom mieste. [18]

Vyplýva to aj z § 41 ods. 1 ZP, ktorý hovorí o tom, že pred uzatvorením pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný oboznámiť fyzickú osobu s právami a povinnosťami, ktoré pre ňu vyplývajú z pracovnej zmluvy, s pracovnými podmienkami a mzdovými podmienkami, za ktorých má prácu vykonávať. [38]

Predzmluvné vzťahy sa považujú za pracovnoprávne vzťahy. Ide o výnimku zo zásady, pretože pracovnoprávne vzťahy vznikajú odo dňa uzavretia pracovnej zmluvy. Ale zamestnávateľ má aj určité povinnosti pred uzavretím písomnej zmluvy, čiže pred založením pracovného pomeru. [4]

Zamestnávateľ v rámci predzmluvných povinností je povinný zamestnanca oboznámiť s predpismi na ochranu utajovaných skutočností, ak sa to vzťahuje na prácu, ktorú bude nový zamestnanec vykonávať. Predmetom informačnej povinnosti môže byť aj informovanie o pracovných cestách, spôsobe rozvrhnutia pracovného času, hmotnej zodpovednosti za predmety zverené na vyúčtovanie, a s tým súvisiacia potreba uzavretia dohody o hmotnej zodpovednosti atď. [4]

„Nesplnenie oznamovacej povinnosti zamestnávateľa je porušením pracovnoprávnych predpisov s možnosťou uplatnenia sankčných postihov zo strany inšpekcie práce. [4, s. 350]

### **2.2.2 Vstupná lekárska prehliadka**

Taktiež pred podpísaním pracovnej zmluvy by mal nový zamestnanec firmy absolvovať aj vstupnú lekársku prehliadku. [18]

### **2.2.3 Vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy novým pracovníkom**

Vypracovanie a neskoršie podpísanie pracovnej zmluvy je najdôležitejšou formálnou záležitosťou prijímania pracovníkov. V priebehu vypracovania pracovnej zmluvy by mal byť pracovník, ktorého sa pracovná zmluva týka, oboznámený s návrhom firmy a vyjadriť sa k nemu. Zmluva totiž nemôže byť len jednostrannou záležitosťou. Na formuláciách pracovnej zmluvy by sa mali podieľať obe strany, tak ako nový pracovník, tak aj organizácia a pritom by mala firma rešpektovať právo pracovníka vyjadriť sa. [18]

Často sa používa akýsi štandardizovaný formulár pracovnej zmluvy pre všetky kategórie pracovníkov. U nás sa používajú zvyčajne veľmi všeobecné, príliš stručné a mnohokrát nejednoznačné pracovné zmluvy. Pracovné povinnosti, právomoci, zodpovednosť a nároky zamestnanca bývajú často formulované dosť široko a neurčito. Svedčia o tom aj rôzne dodatky k pracovnej zmluve, ktoré pripúšťajú prax. V zahraničí je však zvykom vypracovávať pracovné zmluvy individualizované, veľmi podrobné a rozsiahle. Ich výhodou je, že zamestnávateľovi aj zamestnancovi sú jasné ich práva a povinnosti súvisiace s pracovným pomerom a predchádza sa tak nielen sporom na pracovisku, ale aj sporom súdnym. [16]

#### **2.2.3.1 Pracovný pomer**

„Pracovný pomer je pracovnoprávny vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jeho vznik, zmenu a ukončenie upravuje podstatná časť ustanovení Zákonníka práce, ako aj

d'alších pracovnoprávnych predpisov. Pracovný pomer môže vzniknúť len na základe dobrovoľného súhlasu zamestnanca a zamestnávateľa. [13, s. 108]

Ods. 1 § 42 ZP hovorí o tom, že pracovný pomer sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnancom a zamestnávateľom, kde jedno písomné vyhotovenie je zamestnávateľ povinný odovzdať zamestnancovi. [38]

„Založenie pracovného pomeru prostredníctvom pracovnej zmluvy v rámci pracovnoprávnych vzťahov konkretizuje ústavné právo slobody výberu povolania a inej zárobkovej činnosti. Založenie pracovného pomeru pracovnou zmluvou je výlučný spôsob založenia pracovného pomeru.“ [4, s. 364]

Paragraf 46 ZP stanovuje vznik pracovného pomeru, a to takto: „Pracovný pomer vzniká odo dňa, ktorý bol dohodnutý v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce.“ [38]

Pracovný pomer vzniká aj v tom prípade, ak nový zamestnanec v stanovený deň nenastúpi do práce. V prípade, že zamestnanec nenastúpi do práce bez toho, aby mu v tom bránila prekážka v práci alebo o tejto prekážke neupovedomí zamestnávateľa do jedného týždňa, zamestnávateľ má právo rozviazať pracovný pomer. Zamestnávateľ tak môže urobiť až vtedy, až zamestnanec nastúpi do práce. [4]

### 2.2.3.2 *Pracovná zmluva*

Ods. 1 § 43 ZP stanovuje, čo musí pracovná zmluva obsahovať, čiže jej podstatné náležitosti. Zamestnávateľ je povinný so zamestnancom dohodnúť v pracovnej zmluve podstatné náležitosti, ktorými sú:

- a) **druh práce** a jeho stručná charakteristika;
- b) **miesto výkonu práce** (obec, organizačná časť alebo inak určené miesto);
- c) **deň nástupu do práce**;
- d) **mzdové podmienky**, len ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. [38]

„Správne vymedzenie druhu práce v pracovnej zmluve priamo determinuje šírku dispozičného oprávnenia zamestnávateľa vo vzťahu k zamestnancovi.“ Žiaden zákon ani žiaden pracovnoprávny predpis nedefinuje, čo presne znamená druh práce a taktiež neurčuje ani spôsob dojednania účastníkmi. Zo samého pojmu vyplýva, že sa musí jednáť o druhové určenie práce. Vymedzenie druhu práce nesmie byť natoľko široké, aby to spôsobilo prípadnú neplatnosť pracovnej zmluvy. „Najvhodnejšie je pri bližšej identifikácii druhu práce uviesť niektoré charakteristické pracovné činnosti, ktoré bude zamestnanec vykonávať.“ [4, s. 371]

Miesto výkonu práce „priamo determinuje šírku dispozičného oprávnenia zamestnávateľa voči zamestnancovi.“ Zamestnávateľ nemá právo jednostranne zmeniť dohodnuté miesto výkonu práce v pracovnej zmluve. Taktiež nemá práva dočasne alebo natrvalo preložiť zamestnanca na iné miesto výkonu práce, aké bolo dohodnuté v pracovnej zmluve. ZP bližšie nedefinuje spôsob určenia miesta výkonu práce. Vychádza len z toho, že miesto výkonu práce bude obec alebo organizácia, ale nevyklučuje dohodnutie aj inak určeného miesta. „Účastníci pracovného pomeru by mali dohodnúť v pracovnej zmluve miesto výkonu práce tak, aby bolo platným právnym úkonom. V prípade, ak je u zamestnávateľa potrebné vykonávať prácu na viacerých miestach, je potrebné, aby si účastníci, ak je to možné, v pracovnej zmluve dohodli viaceré miesta výkonu práce.“ [4, s. 372 - 373]

Dňom nástupu do práce vzniká pracovný pomer. „Deň nástupu do práce nemožno dohodnúť na deň, ktorý predchádza ukončeniu povinnej školskej dochádzky.“ Deň nástupu do práce sa dojednáva zvyčajne uvedením presného kalendárneho dňa, ale môže sa dojednať aj iným spôsobom tak, aby to nevzbudilo pochybnosti o čase vzniku pracovného pomeru. Za deň nástupu do práce môže byť dohodnutý aj deň pracovného pokoja. [4, s. 373]

Mzdové podmienky sa považujú za podstatnú náležitosť pracovnej zmluvy, ak tieto podmienky nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. „Uvedená obsahová náležitosť pracovnej zmluvy charakterizuje právnu povahu pracovného pomeru ako odplatného právneho vzťahu, v ktorom najdôležitejšou právnou povinnosťou zamestnanca je vykonávať prácu podľa pracovnej zmluvy. Tejto právnej povinnosti zamestnanca

zodpovedá základná právna povinnosť zamestnávateľa platiť zamestnancovi za vykonanú prácu.“ [4, s. 374]

Ak by sa zamestnanec a zamestnávateľ nedohodli na podstatných náležitostiach pracovnej zmluvy, pracovná zmluva by bola neplatná. [4]

Ods. 2 § 43 ZP ďalej hovorí o tom, že zamestnávateľ v pracovnej zmluve uvedie okrem náležitostí podľa odseku 1 aj ďalšie pracovné podmienky, a to výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby. Nasledujúci ods. 3 § 43 stanovuje, že ak hore uvedené pracovné podmienky sú dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí v pracovnej zmluve uviesť iba odkaz na ustanovenia tejto zmluvy, inak stačí uviesť len odkaz na príslušné ustanovenia ZP. Ods. 4 § 43 uvádza, že v pracovnej zmluve možno dohodnúť aj ďalšie podmienky, o ktoré majú účastníci záujem. [38]

Ods. 1 § 44 vraví, že „ak pracovná zmluva neobsahuje podmienky ustanovené v § 43 ods. 2, 4 a 5, je zamestnávateľ povinný najneskôr do jedného mesiaca od vzniku pracovného pomeru vyhotoviť zamestnancovi písomné oznámenie obsahujúce tieto podmienky.“ [38]

„Nedodržanie písomnej formy pracovnej zmluvy nespôsobuje neplatnosť pracovnej zmluvy ako dvojstranného právneho úkonu, aj keď tým zamestnávateľ porušuje pracovnoprávne predpisy, za čo môže byť orgánmi inšpekcie práce sankcionovaný.“ [4, s. 383]

V prípade skončenia pracovného pomeru pred ukončením prvého mesiaca od nástupu do zamestnania, je zamestnávateľ povinný vydať písomné oznámenie o prijatí do zamestnania najneskôr do skončenia pracovného pomeru. [4]

#### 2.2.4 Zaradenie nového pracovníka do personální evidencie

„Každý nový zaměstnanec je po podpisání pracovní smlouvy zařazený do personální evidencie. Vystaví se mu potřebná dokumentace (osobní karta, preukaz totožnosti, mzdový list), zaměstnanec vyplní formulář na zdanění příjmů a od předcházejícího zaměstnavatele si vyžádá zápočtový list odpracovaných roků na potřeby důchodkového zabezpečení. Takisto je potřebné přihlásit zaměstnanca do sociální poist'ovne a příslušné zdravotní poist'ovne, v které je zaměstnanec poistený.“ A to najneskôr do 8 kalendárnych dní od vzniku pracovného pomeru. [13, s. 109, 17]

Rozsah údajov pre potreby personálnej evidencie sa môže v jednotlivých organizáciách alebo pri jednotlivých kategóriách pracovníkov líšiť. Za minimálny rozsah údajov možno považovať tieto údaje:

- rodné priezvisko, meno, titul;
- dátum a miesto narodenia;
- rodné číslo;
- rodinný stav a informácie o nezaopatrených deťoch;
- adresa trvalého bydliska a telefónne číslo;
- adresa prechodného bydliska a telefónne číslo;
- národnosť a štátna príslušnosť;
- charakteristika zdravotného stavu/zmenená pracovná schopnosť;
- údaje o kvalifikácii;
- informácie o eventuálnom poberaní dôchodku a jeho druhu;
- dátum vzniku pracovného pomeru;
- pracovné zaradenie v organizácii;
- miesto pracoviska v organizácii. [18]

### 2.2.5 Uvádžanie nového pracovníka na pracovisko

Uvádžanie novoprijatého pracovníka do chodu organizácie patrí k neoddeliteľnej súčasť riadenia a efektívneho využívania ľudského kapitálu. Nový zamestnanec sa totiž musí vo firme aklimatizovať, čím sa znižuje riziko predčasného odchodu pracovníka z firmy. [36]

Samotné uvádžanie pracovníka do organizácie je definované ako procedúry charakteristické pre deň, kedy pracovník nastupuje do firmy, a potom tiež ako procedúry majúce novému pracovníkovi poskytnúť základné informácie, ktoré sú potrebné k tomu, aby sa rýchlo a vhodným spôsobom vo firme adaptoval. [36]

Uvádžanie nového pracovníka do organizácie má štyri ciele:

- prekonať počiatočnú fázu, kedy sa všetko zdá nezvyčajné, cudzie a neznáme pre nového pracovníka;
- rýchlo vytvoriť v mysli nového pracovníka priaznivý postoj a vzťah k podniku, a to tak, aby sa zaistila jeho stabilita;
- dosiahnuť, aby nový pracovník podával žiaduci pracovný výkon v čo najkratšom možnom čase po jeho nástupe do zamestnania;
- znížiť pravdepodobnosť skorého odchodu pracovníka. [36]

Uviesť nového pracovníka do organizácie by mal pracovník personálneho oddelenia. Taktiež by ho mal formálne „odovzdať“ jeho bezprostrednému nadriadenému. A bez ohľadu na to, či sa nový pracovník s bezprostredným nadriadeným už stretol alebo sú dlhodobými známymi, je potrebné zachovať určité formality predstavenia zodpovedajúce tejto mimoriadnej udalosti. Potom by mal bezprostredný nadriadený nového pracovníka privítať a zároveň sa poďakovať pracovníkovi personálneho útvaru. [16]

Taktiež by mal tento bezprostredný nadriadený ústne oboznámiť nového pracovníka s jeho právami a povinnosťami, a bez ohľadu na to, či tak už učinil pracovník personálneho útvaru. Zameria sa však skôr na detailnejšie informácie, ktoré bezprostredne súvisia



s príslušnou organizačnou jednotkou a pracovným miestom a prípadne zodpovie na kladené dotazy. Súčasne by mal byť tento pracovník zoznámený so všeobecnými aj podnikovými predpismi týkajúcimi sa BOZP. [18]

### **2.2.6 Zoznámenie nového pracovníka s ostatnými pracovníkmi**

V tomto kroku bezprostredný nadriadený zoznámi novoprijatého pracovníka s ostatnými pracovníkmi danej organizačnej jednotky, prípadne s najbližšími spolupracovníkmi. V prípade, že je potrebné nového pracovníka zacvičiť alebo zaškoliť, je mu z radu skúsených pracovníkov pridelený inštruktor, ktorý mu poskytne nevyhnutnú jednorazovú inštruktáž, alebo školiteľ, ktorý ho bude zaškoľovať a kontrolovať v priebehu adaptácie na novú prácu a nové pracovisko. [18]

Ďalej buď bezprostredný nadriadený alebo ním poverený pracovník poskytne novému zamestnancovi informácie o sociálne hygienických podmienkach práce, ako sú šatne vrátane pridelenej skrinky, toalety, umyvárne, možnosť občerstvenia a stravovania atď. [16]

### **2.2.7 Zavedenie nového pracovníka na miesto výkonu práce**

Celá procedúra prijímania nového pracovníka sa končí zavedením tohto pracovníka na miesto výkonu práce, kde bude vykonávať svoju prácu, a zároveň je mu pridelené a predané nevyhnutné zariadenia potrebné k výkonu práce, ale aj nevyhnutný materiál. Všetky tieto veci by mali byť formálne predané kus po kuse. V tejto súvislosti je veľmi dôležité dbať na to, aby nový pracovník prišiel do príjemného, esteticky vyváženého prostredia a jemu pridelený pracovný priestor by mal byť usporiadaný tak, ako sa to neskôr bude od pracovníka vyžadovať. Zároveň sú mu pridelené prvé pracovné úlohy. [16, 18]

Všetkými týmito procedúrami dávame novému zamestnancovi najavo, že si ho vážime. Tým ho pozitívne naladíme a pomáhame mu prekonávať začiatkový stres. Na druhej strane sa tým vyhýbame rade nepríjemností, ktoré by mohli prameniť z toho, že nový pracovník nebol riadne poučený a informovaný. Ide totiž o to, aby sa nový zamestnanec čo

najrýchlejšie vo firme zorientoval, nestrácal zbytočne čas, rýchlo pochopil a zvládol svoje pracovné úlohy a čo najskôr podával štandardný výkon požadovaný pracovným miestom.

[17]

### 3 ADAPTÁCIA PRACOVNÍKOV

„V systéme personálneho manažmentu by mal na fázu prijatia nového zamestnanca nadväzovať proces ich adaptácie, ktorý sa najmä v zahraničnej literatúre čoraz častejšie označuje ako orientačný proces. V našich podmienkach je zatiaľ viac udomácnený pojem adaptačný proces.“ [12, s. 99, 13, s. 110]

Niekoľko prvých mesiacov, alebo dokonca len dní zážitkov nového pracovníka na pracovnom mieste môže mať trvalý vplyv na jeho pohľad a postoje. Ľudia sú v tomto období dosť zraniteľní, a je teda mimoriadne dôležité, aby sa im dostalo prostredníctvom riadneho programu orientácie primeranej pomoci a podpory. [33]

Adaptácia nových zamestnancov patrí často k relatívne podceňovaným oblastiam riadenia. Jej priebeh a výsledky sú však rovnako dôležité ako správne získavanie a výber nových pracovníkov. Jej cieľom je urýchliť integráciu nového zamestnanca do firmy, zaistiť jeho plnú pracovnú výkonnosť a zabrániť jeho prípadnej demotivácii alebo nespokojnosti plynúcej z nedostatku informácií, nedostatočného zvládnutia pracovných úloh či nejasných pracovných očakávaní. [34, 35]

Zoznamovanie s firmou (orientácia) skutočne začína ešte predtým ako človek príde v prvý deň do práce. Už takéto činnosti, ako sú výber riadenia, uplatňované popisy práce alebo interview, potenciálnym zamestnancom mnoho signalizujú. Orientácia v zamestnaní zahŕňa aj proces učenia. [19]

Zamestnanci opúšťajú svoje bývalé prístupy, hodnoty, alebo metódy práce tak, ako sa postupne zoznamujú s cieľmi organizácie, s prostriedkami k ich dosiahnutiu, so základnými povinnosťami, s efektívnym pracovným správaním a určitými pravidlami. Mnoho sa naučí priamo pri práci od svojich spolupracovníkov a v pracovných tímoch. [19]

### 3.1 Adaptačný proces

Existuje niekoľko definícií adaptácie alebo adaptačného procesu, ale v podstate ide vždy o to isté. Tu sú niektoré definície:

„Pod adaptačným procesom rozumieme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, jeho zoznámenie s podnikom, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi, s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca.“ [12, s. 99]

Palán opisuje adaptáciu ako prispôsobenie sa prostrediu. Proces interakcie jedinca s prostredím, v ktorom sa jedinec vyrovnáva so zmenami okolia (sociálneho prostredia) a prispôsobuje sa mu – včleňuje sa do neho. [23]

Dvořáková definuje adaptáciu v pracovnom vzťahu ako adaptačný proces, pri ktorom sa pracovník vyrovnáva s požiadavkami pracovných úloh (pracovná adaptácia) a so začleňovaním do sociálnych vzťahov pracovnej skupiny aj organizácie (sociálna adaptácia). [7]

Thomson znova definuje orientáciu ako niečo, čo je tvorené troma skôr oddelenými súbormi činností: uvedením do organizácie a do role; adaptáciou alebo procesom prispôsobovania sa organizácii a zaradzovanie sa do kolektívu; a akýmkoľvek formálnym vzdelávaním a rozvojom nevyhnutným pre vykonávanie práce na pracovnom mieste. [33]

Koubek popisuje adaptáciu pojmom orientácia, ktorú definuje ako dôkladne premyslený a pre každý druh pracovných miest, každé pracovisko aj organizáciu špecifický program adaptačných a vzdelávaných aktivít, ktoré majú uľahčiť a urýchliť proces zoznamovania sa nových pracovníkov s jeho novými pracovnými úlohami, pracovnými podmienkami a pracovným a sociálnym prostredím, ale tiež s potrebnými znalosťami a skúsenosťami tak, aby ich pracovný výkon pokiaľ je to možné, čo najskôr dosiahol požadovanú úroveň. [18]

Adaptácia zahŕňa ako aspekty odborného zapracovania a privyknutia novým pracovníkom úlohám, tak aj aspekty sociálneho začlenenia do nového pracovného prostredia a pracovnoprávne a administratívne kroky a formality spojené s uvedením do novej funkcie. [34]

Jednoducho povedané, ide o riadený proces zoznamovania sa pracovníka s organizáciou, jeho úlohami, štýlom práce, technológiou, špecifickými predpismi organizácie a inými predpismi a podmienkami, za ktorých bude pracovník vykonávať svoju prácu. [18]

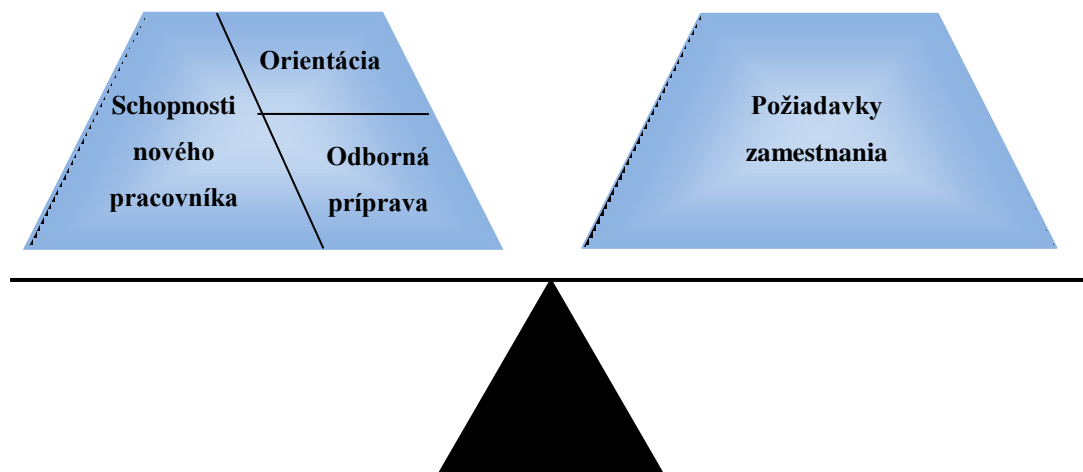
Novým zamestnancom je nevyhnutné vytvoriť také podmienky, pri ktorých by sa naučili správne vykonávať zadanú prácu v novom pracovnom prostredí, vžili sa do už existujúceho systému medziľudských vzťahov a prijali hodnoty a tradície firmy. [12]

Hlavným zmyslom adaptácie je, aby sa nový pracovník, pokiaľ je to možné, čo najrýchlejšie a bez stresu zaradil do pracovného kolektívu útvaru aj organizácie, adaptoval sa na štýl práce v útvare aj v organizácii, osvojil si špecifické znalosti a zručnosti potrebné v organizácii, orientoval sa v mechanizme organizácie a v jej organizačnom usporiadaní a stotožnil sa s cieľmi organizácie. Adaptácia tak skracuje dobu prispôsobenia sa nového pracovníka sprostredkovaním nevyhnutných znalostí a procedúr súvisiacich s organizáciou, príslušnou organizačnou jednotkou aj vykonávanou prácou. Skracuje tak dobu, počas ktorej nový zamestnanec nepodáva plnohodnotný výkon požadovaný pracovným miestom predovšetkým v súvislosti so stratovými časmi vznikajúcimi v dôsledku nedostatočných znalostí nového pracovného prostredia aj zvláštnosti pracovných postupov na pracovnom mieste. [18]

Adaptácia pracovníkov má značný vzdelávací aspekt. Ide vlastne o formovanie pracovných schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovali požiadavkám pracovného miesta a nového zamestnávateľa. Jej súčasťou sú aj vyložené odborné informácie, informácie o pracovných postupoch, informácie o zvláštnostiach techniky a technológií používaných v organizácii a v neposlednom rade aj informácie o možnostiach získavania ďalších odborných informácií aj o možnostiach prehĺbovania a rozširovania kvalifikácie. Preto

býva orientácia stále častejšie zaradzovaná do systému vzdelávania pracovníkov v organizácii. [18]

Personálne oddelenie môže uľahčiť prechod nového pracovníka do nového zamestnania. Ako ukazuje nasledujúci obrázok, schopnosti nových zamestnancov väčšinou na splnenie požiadaviek daného zamestnania nestačia. Je potrebné to doplniť o orientáciu a odbornú prípravu. [37]



*Obr. 1. Rovnováha medzi schopnosťami nového zamestnanca a požiadavkami daného zamestnania. [37, s. 278]*

### 3.2 Priebeh a nástroje adaptácie

Adaptácia prebieha jednak po oficiálnej, teda formálnej stránke, jednak neformálnym spôsobom. Pri formálnom priebehu adaptácie ide o plánovitý proces zabezpečovaný personálnym útvarom a bezprostredným nadriadeným. Pri neformálnom spôsobe adaptácie ide o viac-menej spontánny proces zabezpečovaný spolupracovníkmi. Ale aj tento neformálny spôsob má značný význam pre zaradenie nového pracovníka do pracovného kolektívu, pre vžitie sa s týmto kolektívom. Mnohokrát je pre adaptáciu nového pracovníka významnejší a efektívnejší práve tento neformálny proces. [18]

### 3.2.1 Adaptačný plán (program)

Adaptačné programy sú súhrnom formalizovaných opatrení, ktoré majú podporiť odbornú a sociálnu integráciu nováčikov v podniku. [14]

Pri nástupe do nového zamestnania by pracovník mal získať svoj písomný individuálny adaptačný plán, ktorého konkrétna podoba – obsah aj dĺžka – závisí od pozície, na ktorú nastupuje. Adaptačný plán spravidla stanovuje, s akými všeobecnými informáciami a dokumentmi by sa zamestnanec mal v priebehu svojej celopodnikovej adaptácie zoznámiť, aké školenia, prípadne osobné stretnutia by mal absolvovať, s akými organizačnými útvarmi by sa mal zoznámiť a na kedy sú naplánované hlavné kontrolné body jeho adaptácie, spravidla rozhovory s nadriadeným alebo zástupcom personálneho úseku. [35]

### 3.2.2 Poskytnutie základných informácií

Úvodná časť adaptácie je spravidla zameraná na predávanie rozhodujúcich informácií o celom podniku, a to ústnou aj písomnou formou. Túto časť adaptačného procesu má na starosti väčšinou personálne oddelenie. Na podporu prvých krokov adaptácie nových zamestnancov majú stredné a veľké podniky pre nových zamestnancov väčšinou k dispozícii orientačné brožúry, audio a videokazety, obsahujúce najdôležitejšie informácie o podniku. [34, 35]

Predávané informácie sa vedľa základných charakteristík firmy týkajú väčšinou pracovných podmienok, pravidiel odmeňovania, možnosti vzdelávania a výcviku, ochrany zdravia a bezpečnosti práce, sociálneho programu firmy, stravovacích možností, poskytovaného poistenia, disciplinárnych postupov, pravidiel vysielania na pracovné cesty, zamestnaneckých kódexov a pod. [34]

### 3.2.3 Rozhovory so zamestnancom

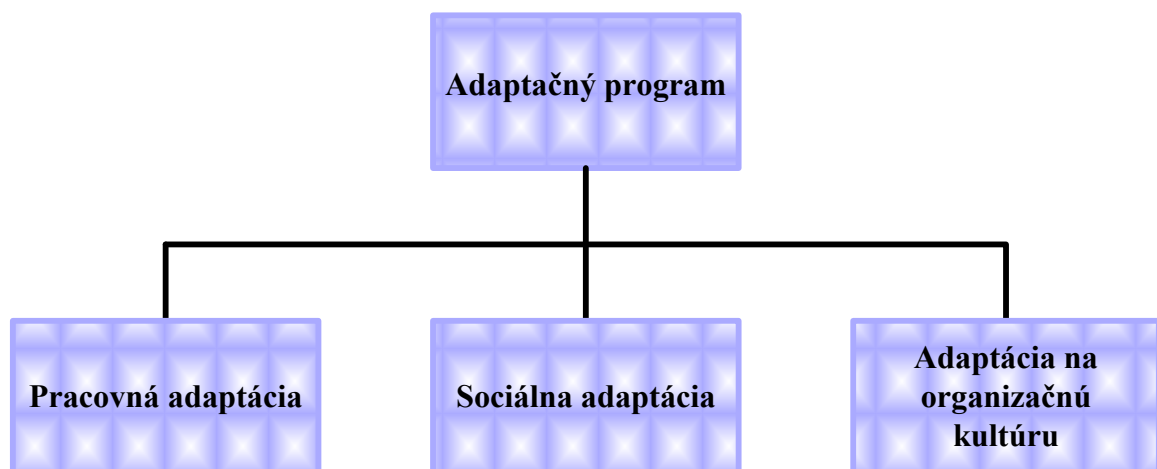
Úvodný rozhovor zamestnanca s jeho nadriadeným, zameraný na zopakovanie a spresnenie obojstranných očakávaní a zámerov do budúcnosti a vysvetľujúci priebeh a pravidlá

adaptačného procesu, patrí k najdôležitejším nástrojom odbornej aj sociálnej adaptácie nového zamestnanca. V rámci tohto rozhovoru, ale aj v priebehu celého nástupného obdobia je dôležité vzbudiť u nového zamestnanca pocit, že bol očakávaný, že si firma jeho príchod váži a že je pripravená poskytnúť mu pri adaptácii na nové úlohy a prostredie plnú podporu. [34, 35]

Orientačné a spätno-väzbové rozhovory s nadriadeným by v priebehu adaptácie mali prebiehať pravidelne. Zameriavať by sa mali nielen na to, ako nový zamestnanec postupne zvláda požadované pracovné skúsenosti, ale aj na to, ako je firma spokojná s jeho pracovným správaním a čím by mu mohla pri jeho zapracovaní pomôcť. Zvláštnu pozornosť by tieto rozhovory mali venovať tomu, aby na strane nového zamestnanca neexistovali žiadne nezodpovedané otázky, nejasnosti alebo nedorozumenia týkajúce sa výkonu jeho pozície alebo očakávaní zo strany spoločnosti. Tieto rozhovory sú pre personálne riadenie dobrou základňou aj pre vyhodnocovanie efektívnosti adaptačného procesu. Vyvrcholením spätno-väzbových a motivačných rozhovorov je rozhovor uskutočnený na konci adaptačného obdobia, pri ktorom sú zhodnotený výsledky adaptácie, stanovené rozvojové ciele a dohodnuté úlohy pre ďalšie pracovné obdobie. [34, 35]

### 3.3 Zložky adaptácie

Z obsahového hľadiska priebeh adaptačného procesu tvoria:



Obr. 2. Adaptačný proces z obsahového hľadiska. [13, s. 111]



### 3.3.1 Pracovní adaptácia

„Ludia zväčša pri zmene svojho pracovného zaradenia, alebo firmy, prichádzajú na miesta, kde je pracovná náplň totožná, alebo podobná tomu, čo robili predtým, prípadne na čo sa v škole pripravovali. I tak je prakticky vždy prítomné niečo, čo je odlišné. Človek sa musí naučiť niečo nové, získať zručnosti a oboznámiť sa s novými pracovnými skutočnosťami.“ [10, s. 58]

„Obsah pracovnej adaptácie závisí od konkrétnych podmienok pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý, a od jeho pripravenosti na danú prácu. Vo všeobecnosti jej obsah tvoria aktivity zamerané na orientáciu a prispôsobovanie nového zamestnanca:

- pracovným podmienkam;
- charakteru a obsahu pracovnej činnosti;
- riadiacemu systému a organizácii práce.“ [12, s. 110]

V podstate pri pracovnej adaptácii ide o akýsi vstupný zácvik a zaškolenie nového zamestnanca v rámci celkového formovania jeho schopností podľa potrieb firmy. Súčasne dochádza aj k definitívnemu umiestneniu pracovníka na správne pracovné miesto. [13]

### 3.3.2 Sociálna adaptácia

„Cieľom sociálnej adaptácie je dosiahnuť zaradenie zamestnanca do existujúceho systému medziľudských vzťahov na pracovisku aj v organizácii. Tento sociálny kontext pracovnej činnosti treba zohľadniť už pri výbere zamestnancov, t. j. vybrať takého zamestnanca, ktorý dokáže optimálne spolupracovať v pracovnej skupine a ktorého budú spolupracovníci akceptovať.“ [13, s. 111]

### 3.3.3 Adaptácia na organizačnú kultúru

Organizačná alebo „podniková kultúra predstavuje systém spoločných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali a rozvinuli v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku

zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod.“ [12, s. 100]

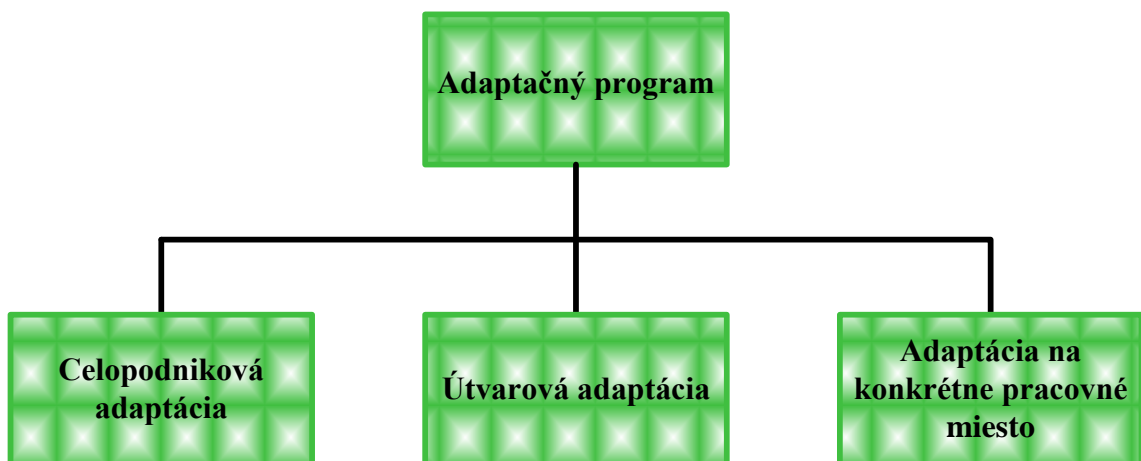
Základné spôsoby správania sa, ktoré sú ovplyvnené spoločnými zásadami, pravidlami, smermi konania sa stávajú akýmsi vzorom pre nových pracovníkov. [12]

Hlavným cieľom tejto adaptácie je pomôcť novým zamestnancom zorientovať sa v už existujúcich sociálnych normách a štandardoch konania a prispôbiť sa im. [13]

### 3.3.4 Prepojenosť jednotlivých zložiek

„Jednotlivé zložky adaptačného procesu sa navzájom prelínajú a ovplyvňujú. Adaptácia nových zamestnancov je prepojená na rôzne vzdelávacie aktivity a smeruje jednak do oblasti celej organizácie, jednak priamo do jednotlivých útvarov a na konkrétne pracovné miesto. Mal by sa na nej podieľať personálny útvar a príslušní líniovní manažéri.“ [13, s. 112]

Z plošného hľadiska môžeme adaptáciu zamestnancov rozdeliť takto:



Obr. 3. Adaptačný proces z plošného hľadiska. [vlastné spracovanie]

### 3.3.5 Celopodniková adaptácia

Celopodniková orientácie je taktiež nazývaná aj ako uvádzanie pracovníkov do podniku. [2]

Je zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného charakteru, ktoré sú spoločné pre všetkých zamestnancov organizácie, spravidla bez ohľadu na charakter a obsah ich práce. [8]

Toto uvádzanie do podniky by sa však nemalo spoliehať len na tlačené slovo. Personálni pracovníci alebo iní ľudia majúci na starosti nových pracovníkov, by mali prebrať s každým jedincom, príp. so skupinou nových pracovníkov, hlavné body. Tento spôsob je ľudskejší a umožňuje zodpovedať prípadné otázky. [2]

Hneď ako je toto počiatočné informovanie dokončené, mali by sme nového pracovníka sprevádzať na jeho pracovisko a predstaviť ho vedúcemu útvaru alebo vedúcemu tímu, ktorý potom zabezpečí jeho uvedenie do útvaru (útvarovú orientáciu). Je však možné nového pracovníka poslať priamo na nejaké školiace pracovisko a do útvaru, v ktorom bude pracovať, ho zaviesť až neskôr. [2]

Položky, ktoré by mali byť obsiahnuté v písomných materiáloch pre celoorganizačnú adaptáciu popisuje Príloha P I.

### 3.3.6 Útvarová adaptácia

Týka sa organizačnej jednotky, v ktorej je príslušné miesto obsadzované pracovníkom. Má postihnúť niektoré detaily a zvláštnosti, ktorými sa práca v útvare, organizačnej jednotke vyznačuje. Býva obsahovo spoločná pre všetky pracovné miesta v útvare, organizačnej jednotke. [8, 18]

Noví pracovníci sa budú zaujímať o to, pre koho budú pracovať, s kým budú pracovať, akú prácu dostanú v prvý deň a ako vyzerá ich pracovisko (umiestnenie vchodov, východov, umyvárne, odpočívárne a miestností slúžiacich k občerstvení). Niektoré tieto informácie môže poskytnúť pracovník personálneho útvaru, prípadne iná osoba. Ale najdôležitejším zdrojom informácií je vedúci útvaru alebo vedúci tímu. [2]

Program uvedenia pracovníkov do útvaru by mal, pokiaľ je to možné, zahájiť vedúci útvaru, nie bezprostredný vedúci tímu. Tento vedúci uvíta nového pracovníka, poskytne mu stručnú informáciu o práci útvaru a potom ho predá vedúcemu tímu, ktorý zabezpečí podrobnejšiu orientáciu pracovníka. Je však dôležité, aby do tejto fázy bol vedúci útvaru zapojený už preto, aby ho nový pracovník nepovažoval za niekoho, kto mu je na hony vzdialený. A prinajmenšom to znamená, že nový pracovník nebude pre tohto vedúceho tímu len menom alebo číslom. [2]

Najlepšie je, keď detailné uvádzanie pracovníka do útvaru uskutočňuje bezprostredný nadriadený (vedúci tímu). Toto uvádzanie má päť hlavných cieľov:

- dať novému pracovníkovi možnosť, aby sa cítil ako doma;
- zvýšiť zainteresovanosť pracovníka na prácu a organizáciu;
- poskytnúť základné informácie o pracovných podmienkach a zvyklostiach;
- informovať ho o normách výkonu a správaní, ktorého plnenie sa od neho očakáva;
- informovať pracovníka o možnostiach vzdelávania a postupov, ktoré sa mu v podniku ponúkajú. [2]

### **3.3.7 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto**

Konkrétne zamestnanie potom už býva obsahovo diferencované podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste. [18]

Položky, ktoré by mali byť obsiahnuté v písomných materiáloch pre útvarovú adaptáciu a pre adaptáciu na konkrétne pracovné miesto popisuje Príloha P II.

### 3.4 Riadenia adaptačného procesu

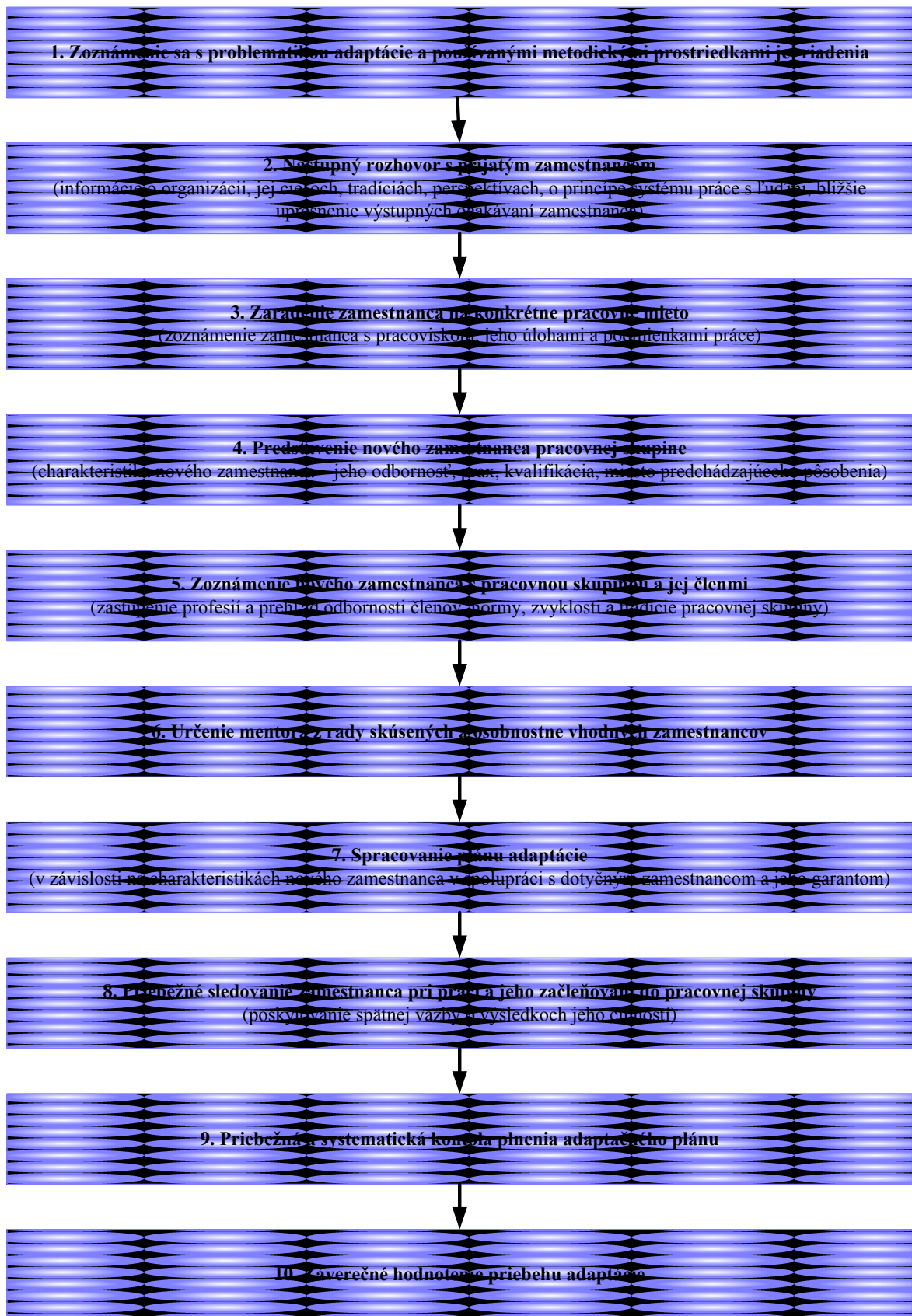
Riadenie procesu adaptácie je vecou spolupráce vedúcich pracovníkov a personálneho útvaru. Možno konštatovať, že rozhodujúci podiel na praktickej časti adaptácie majú priami nadriadení adaptovaného zamestnanca, ktorí môžu pomáhať a tiež spravidla pomáhajú spolupracovníci nového pracovníka. Priamy nadriadený riadi a kontroluje predovšetkým adaptáciu v útvare, ďalej orientáciu na pracovné miesto, pomáha riešiť ťažkosti a problémy a vyhodnocuje priebeh adaptácie. Plní úlohu odborníka – garanta adaptačného procesu. [32]

Personálny útvar vypracováva koncepciu adaptácie, obsah a časový plán pre jednotlivé kategórie pracovných miest, vytvára súbor písomných materiálov slúžiacich pre účely adaptácie, koordinuje a metodicky vedie adaptačný proces a v tejto situácii tiež preškoľuje vedúcich pracovníkov. Plní úlohu organizačného garanta adaptácie. Ak sa v organizácii personálny útvar nenachádza, plní tieto úlohy líniový manažment. [32]

Významnú rolu v procese adaptácie plní tiež konzultant alebo mentor. Konzultantom býva kvalifikovaný a pedagogicky schopný zamestnanec, či už z daného pracovného miesta alebo z príbuzného pracoviska. Prax ukazuje na to, že v tejto úlohe sa osvedčili bývalí zamestnanci v mladšom seniorskom veku. [32]

Pri adaptácii pracovníkov sa vyžaduje úzka spolupráca personálneho útvaru s vedúcimi pracovníkmi ako v jej priebehu, tak pri vyhodnocovaní jej efektívnosti. Skúsenosti sa potom využívajú pri vytvorení ďalších programov adaptácie pracovníkov. [18]

Nasledujúci obrázok ukazuje postup priameho nadriadeného pri riadení adaptácia nového pracovníka.



Obr. 4. Postup priameho nadriadeného pri riadení adaptácie nového pracovníka. [1]

### 3.5 Ciele adaptačného procesu

Medzi hlavné ciele adaptačného procesu sa zaradzujú tieto:

- adaptácia zamestnanca na sociálne prostredie a prijatie firemnej kultúry;
- porozumenie psychologickkej zmluvy (tzn. súbor obojstranných očakávaní medzi zamestnávateľom a zamestnancom);
- optimalizácia pracovného výkonu zamestnanca v čo najkratšej dobe;
- získanie predpokladov pre samostatný, kvalitný a spoľahlivý výkon na pracovnom mieste, na ktoré je v súlade s pracovnou zmluvou zaradený;
- urýchľovanie pokroku v učení a zapracovaní;
- znižovanie nákladov a problémov spojených s odchodmi zamestnancov prijatých v skúšobnej dobe;
- zvyšovanie lojality zamestnanca;
- vytváranie vzťahov k spolupracovníkom, vrátane podriadených a nadriadených a pochopenie štýlu práce firmy;
- formovanie pocitu spolunáležitosti zamestnanca s firmou tým, že sa ukáže, ak ich práca zapadá do rámca celej firmy. [1, 9, 19]

### 3.6 Orientačný balíček

Noví pracovníci by mali obdržať radu dokumentov, napr. písomnosti týkajúce sa pravidiel BOZP, pracovný poriadok, písomné informácie o postupoch pri disciplinárnom riadení alebo pri prejednávaní sťažností, príručku pracovníka (orientačný balíček) a pod. [2]

Pre účely ľahšej orientácie nového zamestnanca je užitočný orientačný balíček, ktorý by mal zamestnanec obdržať najneskôr v deň nástupu do zamestnania. [1]

Je to brožúra, ktorá obsahuje všetko, čo by mal pracovník poznať. Nesmie byť príliš rozpísaná, ale mala by jasne a prosto obsahovať všetko, čo potrebuje nový pracovník poznať. [2]

Orientácia je ideálnym časom na distribúciu a vysvetlenie jedného dokumentu, ktorý môže zahŕňať všetky kategórie. Zamestnanecká príručka ponúka niekoľko cieľov, medzi nimi:

- poskytuje písomné vyhlásenie firemného záväzku na spravodlivé pracovné postupy a rovnaké pracovné príležitosti so zreteľom na všetkých zamestnancov vo všetkých činnostiach súvisiacich s prípadmi;
- vyjadruje základné filozofie vrcholového manažmentu, prostredníctvom nielen obsahu ale aj tónu;
- slúži ako základný komunikačný nástroj týkajúci sa rôznych oblastí práce;
- načrtá firemné pravidlá a požiadavky, ktoré sú objasnením organizačných očakávaní zamestnancov;
- poskytuje stručnú históriu organizácie, vrátane opisu hlavných produktov a/alebo služieb;
- načrtá pracovné výhody a privilégia pre organizáciu;
- môže zvýšiť zamestnaneckú morálku;
- uvádza zamestnanecký záväzok alebo nedostatok zamestnancov so zreteľom na pokračovanie zamestnania. [3]

Tento súbor písomných materiálov (orientačná zložka, orientačný balíček, príručka nového zamestnanca) si môže zamestnanec v pokoji preštudovať a neskôr niektoré otázky konzultovať buď s pracovníkmi personálneho oddelenia alebo so svojím nadriadeným. Je samozrejmé, že aj tento súbor materiálov sa líši podľa kategórie pracovného miesta, na ktoré je pracovník prijímaný. Mnohokrát má dokonca vyložené individuálnu štruktúru. Týmto spôsobom sa šetrí pracovná doba, pretože pracovník študuje materiály spravidla doma. Znižuje sa tiež pravdepodobnosť, že pracovník niektoré informácie vôbec nedostane, pretože mu ich pracovník personálneho útvaru alebo bezprostredný nadriadený



zabudol poskytnúť. A okrem toho tento spôsob umožňuje pracovníkovi sa kedykoľvek neskôr k materiálom vrátiť pre poučenie alebo osvieženie pamäte. [18]

Kým zamestnanecká príručka by mala byť samovysvetľujúca, používateľom príručky by mala dovoliť možnosť klásť otázky a žiadať o vysvetlenie. Navyše, vzhľadom na možné právne následky, musí spoločnosť zabezpečiť, aby príjemcovia pochopili jej obsah. Aj keď neexistuje žiadna záruka, že zamestnanec pochopí obsah dokumentu, aj napriek všetkému úsiliu môžu byť zamestnanci požiadaní, aby podpísali vyhlásenie (viď Príloha P III), že dostali kópiu príručky spoločnosti, prečítali jej obsah a porozumeli mu. [3]

Stručný prehľad toho, čo by mal orientačný balíček pre nového zamestnanca obsahovať, popisuje Príloha P IV.

Informácie, ktoré sa priebežne menia, sa odporúča vložiť do súboru písomných materiálov vhodnou formou prílohy. [1]

### **3.7 Časový plán adaptácie**

Spravidla býva pre nového pracovníka zložitá absorbovať všetky informácie spojené s orientáciou naraz alebo v krátkej dobe. Nemožno mu predať všetky informácie v priebehu jediného stretnutia, naopak ústne informácie by mu mali byť poskytované po častiach podľa určitej periódy. Orientáciu teda nemožno uskutočniť v priebehu akéhosi jednorazového školenia, ale mala by byť rozpracovaná do dlhšieho časového úseku. Nemožno ju tiež uskutočniť len pomocou písomných materiálov, ale ústna a písomná forma orientácie by mala byť účelovo zladená. [18]

Ak ide o celopodnikovú adaptáciu, prevažujú informácie poskytované v písomnej forme, pri útvarenej adaptácii či adaptácii zameranej na pracovné miesto by sa mal výrazne zvýšiť podiel ústnej adaptácie, poskytované informácie sa môžu opakovať a bezprostredný nadriadený kontroluje priebeh adaptácie. [18]

Je pochopiteľné, že rôzne pracovné miesta vyžadujú rôzny obsah a rôznu dobu adaptácie, takže celý proces môže trvať v rozmedzí od niekoľkých dní do niekoľkých týždňov, či mesiacov. V každom prípade by mal byť tento proces dobre naplánovaný a uskutočnený pomocou vhodných metód. [18]

Adaptačný proces nemožno uponáhľať. Vyžaduje primeraný čas, závislý od charakteru práce a jej náročnosti, predchádzajúcich skúsenostiach a praxi adaptovaného, od úrovne a kvality prípravy adaptačného procesu atď. Každopádne by mal byť spracovaný plán, podľa ktorého sa jednotlivé činnosti v adaptácii budú riadiť aj časovo. [32]

### **3.8 Príležitosti , nástrahy, prínosy a následky adaptácie**

Každá adaptácia sa môže stretnúť s rôznymi pozitívami, ale aj negatívami. Tu je prehľad niektorých príležitostí, nástrah, prínosov a následkov, z ktorých si treba buď zobrať príklad alebo sa ich snažiť čo najviac eliminovať.

#### **3.8.1 Príležitosti a nástrahy adaptácie**

Najslabšou súčasťou väčšiny adaptačných programov je úroveň priamych nadriadených. Aj keď personálne oddelenie vytvorí efektívny adaptačný program a v tejto oblasti vyškolí priamych nadriadených, nemusí byť adaptácia v konečnom dôsledku efektívna. Nadriadení nemusia považovať adaptáciu za natolko dôležitú ako ostatné problémy, s ktorými sa stretávajú. K zaisteniu systematickej adaptácii môže byť nadriadeným poskytnutý zoznam tém, ktorými je potrebné sa zaoberať. Zoznam pre nadriadených sa zameriava na pracovné povinnosti a formu predstavenia zamestnancov. [37]

Jedným z užitočných doplnkov k pracovnej adaptácii je začlenenie zamestnanca do dvojice. Systém dvojíc spočíva v tom, že skúsený zamestnanec je požiadaný, aby novému zamestnancovi ukázal pracovisko, predstavil ho a zodpovedal jeho otázky. Výhodou tohto postupu je, že nováčik získa objektívnejší pohľad. Navyše ho môže kolega z dvojice vziať na obed a niekam vonku po práci. Vďaka tomuto spoločenskému vzájomnému pôsobeniu

sa nováčik zoznamuje s ľuďmi prirodzenou cestou a môže sa u neho rýchlejšie dostaviť pocit, že bol do kolektív začlenený. [37]

System dvojíc je doplnením práce nadriadeného. Pokiaľ by bol však jeho náhradou, nadriadený by prišiel o veľkú príležitosť otvoriť s novým zamestnancom otvorenú komunikáciu. Nováčik môže veľmi skoro prísť na to, že je pohodlnejšie pýtať sa na pracovné záležitosti spolupracovníkov. Nadriadení, ktorí využívajú možnosť tráviť s novým zamestnancom trochu času, prepasú príležitosť vytvoriť priaznivý vzťah ešte pred tým, ako sa zamestnanec dostane pod vplyv kolegov a ich názorov na nadriadeného a organizáciu. [37]

Okrem neustále prítomného nebezpečenstva slabej adaptácie zo strany nadriadeného, existujú i ďalšie obvyklé nástrahy, ktoré by malo personálne oddelenie i nadriadený zvážiť. Tak ako personálne oddelenie, tak aj priami nadriadení zodpovedajú za to, aby zamestnanec nebol:

- presýtený informáciami, ktoré musí vstrebávať počas veľmi krátkej doby;
- zavalený formulármi, ktoré musí vyplniť;
- poverovaný iba podradenými úlohami, ktoré by oslabili jeho záujem o prácu a lojalitu voči firme;
- žiadaný o plnenie úloh, pri ktorých je veľká pravdepodobnosť neúspechu, ktorý by ho mohol celkom odradiť;
- nútený k práci po povrchovej orientácii s mylným presvedčením, že „skúška ohňom“ je tou najlepšou orientáciou;
- nútený k preklenutiu priepastí medzi širokým a úzkym ponímaním orientácie na úrovni personálneho oddelenia. [38]

### 3.8.2 Prínos adaptácie

Aj keď je výskum v oblasti adaptačných programov obmedzený, zvyčajne sa uvádza niekoľko výhod. Nováčik, ktorý nepocit'uje stres, sa lepšie učí plniť svoje povinnosti. Nemalo by sa zabúdať na možné šikanovanie zo strany kolegov a kritiku zo strany nadriadeného, pretože dobre orientovaný pracovník má realistickejšie predstavy o svojom

zamestnaní. V konečnom efekte potrebuje dobre orientovaný nováčik menej pozornosti od spolupracovníkov a nadriadených, lepšie pracuje a je menej pravdepodobné, že by odišiel. [37]

Príčinou týchto výhod možno nájsť v tom, že adaptačné programy pomáhajú jednotlivcovi pochopiť spoločenské, technické a kultúrne aspekty spojené s jeho prácou. Keď je nový zamestnanec kolektívom prijatý, stáva sa súčasťou spoločenskej štruktúry organizácie. Adaptačné programy napomáhajú urýchleniu socializačného procesu a prinášajú úžitok zamestnancom i organizácii. [37]

### 3.8.3 Následky adaptácie

Úspešné orientačné programy zahŕňajú aj nasledujúce akcie. Následná činnosť je nutná preto, že noví zamestnanci väčšinou neradi pripúšťajú, že si nepamätajú všetko, čo im bolo na prvej orientácii povedané. Bez následnej orientácie môžu ostať ich otázky nezodpovedané. Personálne oddelenie často využíva naplánované schôdzky alebo formuláre, prostredníctvom ktorých sú zamestnanci žiadaní, aby uviedli slabé miesta orientačného programu. Možno predpokladať, že tieto slabé miesta budú totožné s témami, o ktorých zamestnanci potrebujú viac informácií. Je to zároveň spätná väzba pre personálne oddelenie, prispievajúce k identifikácii silných stránok programu. I keď môže byť táto metóda efektívna, priamy rozhovor zamestnanca s nadriadeným je tým najdôležitejším typom následnej orientácie. [37]

Rada nadriadených je presvedčená, že sa následnou orientáciou zaoberajú často, ale mnoho nových zamestnancov väčšinou túto činnosť za skutočne následnú orientáciu nepovažuje. Jedným z problémov môže byť správanie sa nadriadeného. [37]

Niekedy nie je nadriadený schopný na zamestnancovu otázku odpovedať a musí ho odkázať na niekoho iného. I keď to často býva najlepšia možná odpoveď, zamestnanec si môže myslieť, že nadriadenému na jeho problémoch nezáleží. [37]

### 3.9 Vyhodnotenie adaptácie

Vyhodnotenie adaptačného procesu je zberom a posúdením informácií potrebných k rozhodnutiu o ďalšom rozvoji prijatého zamestnanca. [32]

Správne hodnotenie procesu adaptácie predpokladá sústavné hodnotenie pracovníka, hodnotenie toho, ako sa vyrovnáva s jednotlivými problémami orientácie, s narastajúcimi úlohami, hodnotenie jeho prístupu k práci aj jeho príspevku k utváraniu medziľudských vzťahov na pracovisku. Orientovaný pracovník by mal byť v priebehu prvého týždňa adaptácie kontaktovaný svojím vedúcim takmer denne, v priebehu ďalších dvoch až troch týždňov minimálne dvakrát v týždni. [32]

Vyhodnotenie adaptácie nového zamestnanca uskutočňuje priamy nadriadený na základe čiastkových hodnotení s mentorom a na základe záverečného hodnotenia. Súčasťou záverečného hodnotenia musí byť aj krátky test zaisťujúci úroveň požadovaných znalostí potrebných k výkonu práce a znalostí vnútorných pravidiel organizácie. [1]

### 3.10 Výsledok adaptácie

Výsledkom procesu adaptácie je adaptovanosť zamestnanca, ktorá je charakterizovaná:

- odvedenými výsledkami práce z hľadiska kvantifikovaných a slovné hodnotiteľných kritérií;
- začlenením do sociálnych vzťahov, tzn. ako aktívne a často nový zamestnanec spolupracoval s kolegami na pracovisku. [6]

Adaptovanosť zamestnanca je však ovplyvnená jeho osobnými predpokladmi, vrátane adaptability, t. j. jedinečné schopnosti adaptovať sa na pracovné prostredie a podnikovú kultúru, čo je spôsobilosť nutná k jeho zamestnanosti. [7]

Adaptovanosť nového zamestnanca posudzuje priamy nadriadený, popr. vedúci organizačnej jednotky, patrón alebo spolupracovníci. Ich výpoveď môže byť doplnená

o vyjadrenie hodnoteného, ako vidí proces adaptácie zo svojho uhlu pohľadu. Hodnotenie úrovne adaptovanosti vypovedá o spokojnosti zamestnanca s prácou, o jeho integrácii do skupiny a systémov organizácie. Personálnemu útvaru poskytuje informácie použiteľné k zdokonaľovaniu adaptačného programu. [6]

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 4 PROCES PRIJÍMANIA A DAPTÁCIE VO FIRME LOTN, A. S.

Táto kapitola je venovaná stručnému oboznámeniu s firmou LOTN, a. s. Ďalej je znázornená vzdelanostná a veková štruktúra zamestnancov firmy. Kapitola tiež znázorňuje SWOT analýzu. Rozoberá analyzovaný proces prijímania a adaptácie pracovníkov v spoločnosti LOTN, a. s., ktoré bolo analyzované na základe osobného pozorovania novoprijatého pracovníka a ktoré je doložené dotazníkovým šetrením, ktoré vyplňali novoprijatí zamestnanci prijatí v priebehu roka 2009.

### 4.1 História LOTN, a. s.

Vznik Leteckých opravovní Trenčín sa dotuje do roku 1949, kedy boli založené za účelom opravy leteckej techniky, pozemnej letiskovej zabezpečovacej techniky, neskôr aj techniky protivzdušnej obrany. V roku 1936 sa už začalo s výstavbou letiska a vojenských dielní. [11]

Do roku 1989 spadali Letecké opravovne Trenčín pod správu MO ČSSR. Tu sa začal aj veľký rozmach, ktorý bol spojený s výstavbou nových objektov. Od 1. júla 1989 došlo k osamostatneniu podniku a jeho transformácii na štátny podnik, ktorá bola završená v januári 2006 a spoločnosti sa tak začala nová etapa vývoja. Letecké opravovne sa stali jediným letecko-opravárenským a výrobným podnikom svojho druhu na Slovensku. Letecké opravovne Trenčín patria k najmladším akciovým spoločnostiam v trenčianskom kraji. [11]

Hlavným záujmom LOTN, a. s. je vykonávať údržbu leteckej techniky z produkcie krajín EÚ zvyšovaním technickej, remeselnej a kontrolnej zručnosti pracovníkov. Cieľom firmy je „aby služby a produkty LOTN, a. s. boli v súlade s požiadavkami európskej a národnej legislatívy v oblasti bezpečnosti a životného prostredia. Zlepšovať procesy v oblasti údržby, riadenia a výroby je firemným poslaním na ceste zvyšovania kvality služieb a produktov voči zákazníkovi.“ [11]



„LOTN, a. s. ako jeden z prvých subjektov v oblasti údržby civilnej leteckej techniky v SR získala Oprávnenie na údržbu lietadiel a lietadlových celkov od Leteckého úradu SR.“ [11]

„Novou podnikateľskou aktivitou spoločnosti sa stalo prevádzkovanie Letiska Trenčín. V súčasnosti sa rieši jeho komerčné využitie v súčinnosti so záujmami mesta Trenčín a Trenčianskeho samosprávneho kraja.“ [11]

Rok 2009 pre firmu priniesol výraznú zmenu. Bol schválený návrh MO SR „na racionalizáciu v štruktúre, zložení a poslaní akciových spoločností, ktoré vznikli po roku 2005 transformáciou štátnych podnikov.“ Pre firmu to spočívalo v tom, že 1. júla 2009 boli LOTN, a. s. zlúčené so SLI, a. s. Košice. Nástupníckou firmou sa stali LOTN, a. s. [11]

## **4.2 Vzdelanostná a veková štruktúra zamestnancov LOTN, a. s.**

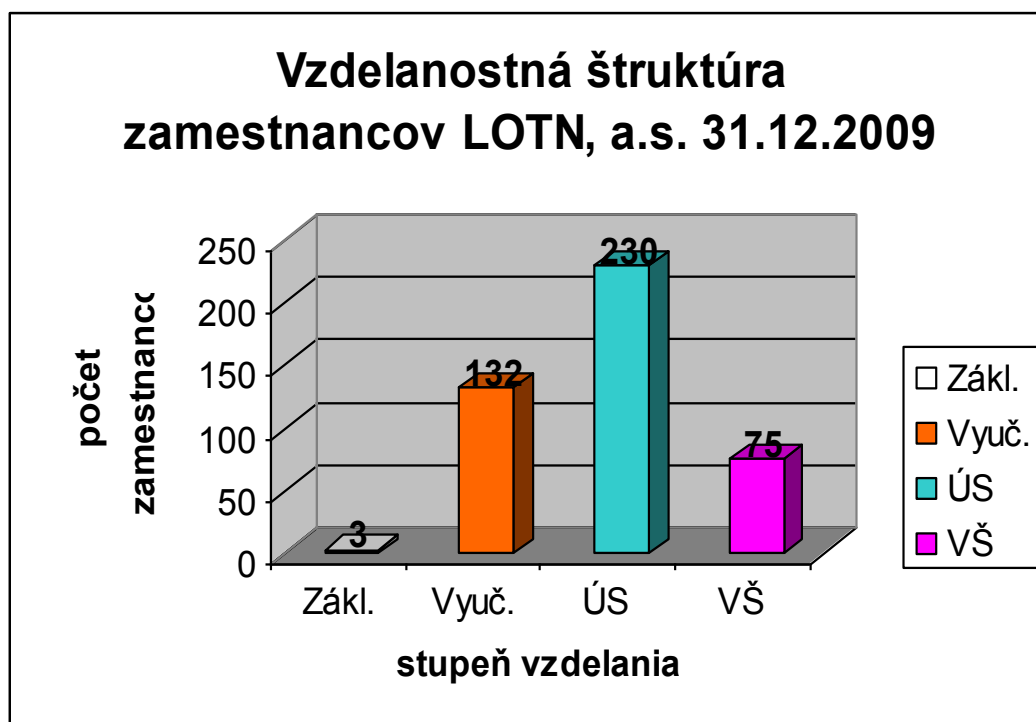
V oblasti zamestnanosti vo firme LOTN, a. s. došlo v predošlom roku 2009 k miernemu nárastu počtu zamestnancov, a to zo 408 na 420 pracovníkov. Štruktúra zamestnancov je nasledujúca: 167 robotníkov, 56 pomocného obslužného personálu a 197 technicko-správnych zamestnancov. [11]

Stav na konci roka 2008 bol 403 zamestnancov a k 31. 12. 2009 mala spoločnosť 440 zamestnancov, z toho 106 žien. Z celkového počtu zamestnancov bolo k uvedenému dátumu 165 robotníkov, 59 pomocného obslužného personálu a 216 technicko-správnych pracovníkov. [11]

Vzdelanostná a veková štruktúra zamestnancov akciovej spoločnosti je uvedená nižšie v tabuľkách a znázornená graficky. [11]

Tab. 1. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2009. [11]

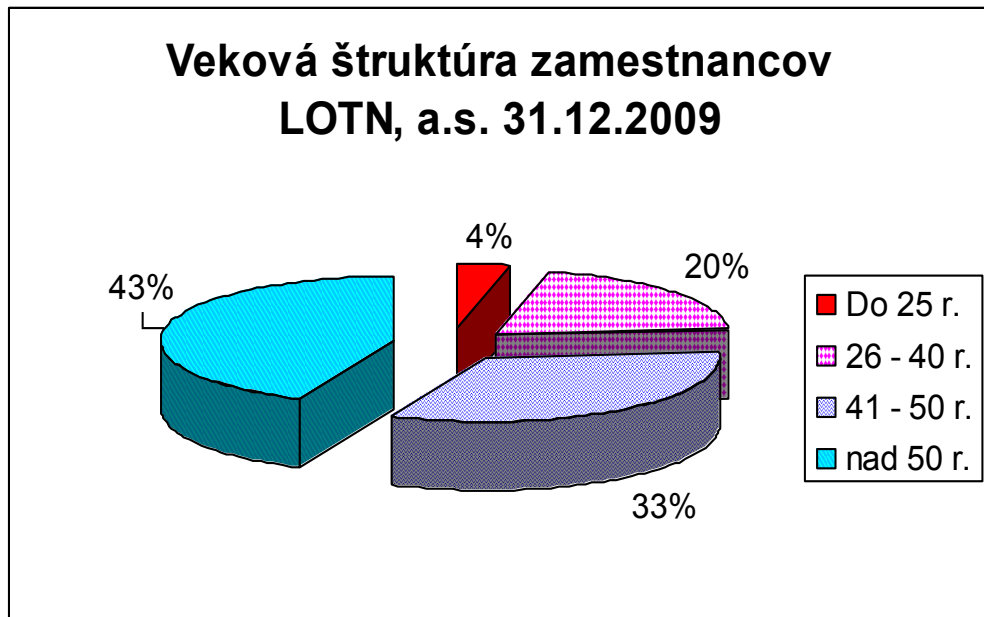
Celkový počet zamestnancov	Základné vzdelanie	Vyučení	Úplné stredné vzdelanie	Vysokoškolské vzdelanie
440	3	132	230	75



Obr. 5. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov LOTN, a. s. k 31. 12. 2009. [11]

Tab. 2. Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2009. [11]

Celkový počet zamestnancov	Do 25 rokov	26 – 40 rokov	41 – 50 rokov	Nad 50 rokov
440	16	88	145	191



Obr. 6. Veková štruktúra zamestnancov LOTN, a. s. k 31. 12. 2009. [11]

### 4.3 SWOT analýza firmy LOTN, a. s.

#### Silné stránky

- „dlhoročná tradícia“;
- špecifický typ podnikania na trhu v rámci Strednej Európy;
- stabilita na trhu;
- povinné vstupné lekárske prehliadky;
- zamestnanecké benefity;
- kontakty s bývalými zamestnancami;
- spolupráca s leteckým učilišťom;
- vysoká kvalita produktov a služieb vzhľadom k dodržiavaniu ISO noriem;
- spolupráca s vysokými školami v rámci regiónu;
- možnosť účasti na veľtrhoch;
- strategické umiestnenie firmy;
- platobná schopnosť;

- dobré obchodné vzťahy;
- dobré meno firmy;
- striktné dodržiavanie BOZP.

### **Slabé stránky**

- vysokošpecifický typ podnikania v rámci špecializácie na trhu;
- obmedzenia vo vzťahu k európskej legislatíve;
- nedostatok osvedčujúceho personálu;
- chýbajúci mladý kolektív;
- ťažké nájdenie spoločnosti.

### **Príležitosti**

- spolupráca s Armádou SR;
- konanie veľtrhov;
- vývoj nových technológií;
- nové trhy;
- rozšírenie klientely;
- spolupráca s konkurenciou;
- podpora podnikania od štátu alebo EÚ;
- rozšírenie pôsobnosti.

### **Hrozby**

- problémy vyplývajúce z pretrvávajúcej hospodárskej krízy;
- vstup nového konkurenta na trh;
- zvýšenie sadzby daní;

- nevyužitie inovácií;
- platobná neschopnosť obchodných partnerov;
- živelné pohromy.

#### **4.4 Analýza procesu prijímania a adaptácie pracovníkov vo firme**

##### **LOTN, a. s.**

Aby bolo možné dostatočne analyzovať proces prijímania a adaptácie nových zamestnancov, bolo vykonané osobné pozorovanie procesu na novoprijatom zamestnancovi. Nakoľko niektoré skutočnosti sa nedali absolvovať spoločne s novoprijatým zamestnancom, celý proces je doplnený osobnou komunikáciou s pracovníčkou oddelenia riadenia ľudských zdrojov, ktorá podala podrobné informácie o týchto skutočnostiach. Celá analýza je doplnená dotazníkovým šetrením, ktoré bolo vykonané na zamestnancoch, ktorí boli prijatí v predošlom roku.

Proces prijímania a adaptácie novoprijatých zamestnancov vo firme sa značne líši od teórie, ktorú udávajú knižné publikácie.

##### **4.4.1 Proces prijímania zamestnancov vo firme**

Celý proces sa začína už pred podpísaním pracovnej zmluvy. Po informovaní zamestnanca, že bol vybraný z mnohých uchádzačov výberového riadenia na danú pracovnú pozíciu, firma opätovne kontaktuje zvoleného zamestnanca, s ktorým čoskoro uzavrie pracovnú zmluvu. Najčastejšie to prebieha osobnou prítomnosťou zamestnanca vo firme. Tu podnik potrebuje získať všetky potrebné údaje o novoprijatom zamestnancovi, aby na ich základe mohol byť vypracovaný návrh pracovnej zmluvy.

Z osobného rozhovoru s pracovníčkou personálneho oddelenia firmy som sa dozvedela, že pri prvotnom kontakte je potrebné, aby nový zamestnanec v tento deň priniesol so sebou aj všetky potrebné dokumenty:

- doklad o vzdelaní;

- zápočtový list alebo potvrdenie o dĺžke zamestnania, ak bol uchádzač o zamestnanie zamestnaný alebo potvrdenie úradu práce, sociálnych vecí a rodiny ak bol evidovaný ako uchádzač o zamestnanie;
- doklad o bezúhonnosti, ak bude vykonávať funkciu s hmotnou zodpovednosťou alebo s požiadavkou previerky na utajované skutočnosti, čiže výpis z registra trestov nie však starší ako tri mesiace;
- pracovný posudok od predchádzajúceho zamestnávateľa;
- jeden kus fotografie veľkosti ako na cestovný pas alebo občiansky preukaz;
- občiansky preukaz;
- číslo účtu v banke;
- preukaz poistenca zdravotnej poisťovne;
- vojenská knižka – muži;
- certifikáty, potvrdenia o absolvovaní školení a kurzov;
- zdravotný záznam (pre absolvovanie vstupnej lekárskej prehliadky).

Predpokladá sa, že dokumenty ako životopis, žiadosť o prijatie do zamestnania už sú vo firme, nakoľko na ich základe sa uskutočnilo výberové riadenie.

Firma sa dohodne s novým zamestnancom, s ktorým ide podpísať pracovnú zmluvu, aby v daný deň prišiel do práce napr. na 7 hod. od kedy mu bude plynúť aj 7,5-hodinová pracovná doba, nakoľko za deň nástupu do práce sa považuje prvý deň v práci nového zamestnanca podľa platnej pracovnej zmluvy.

Keď nový zamestnanec prichádza v prvý deň do firmy už s hore uvedenými dokumentmi, musí pri príchode na vrátnicu nahlásiť svoje meno, prečo prišiel a ku komu ide. Vrátnik zavolá kontaktnej osobe, ku ktorej sa nový zamestnanec hlási, oznámi mu, kto je na vrátnici a po súhlase oznámi návštevníkovi, kto si ho príde vyzdvihnúť. Prijímajúca osoba vyšle zo svojho oddelenia poverenú osobu, aby vyzdvihla nového zamestnanca na vrátnici. Medzitým vrátnik zaeviduje nového zamestnanca do systému na základe občianskeho

preukazu, ale ešte ako návštevu. Do areálu firmy nie je nový pracovník vpustený skôr, až kým si poň nepríde poverená osoba, ktorá ho mala vyzdvihnúť a doprovodiť ho ku kontaktnej osobe.

Nový zamestnanec je doprovozený vždy najprv k vedúcej personálneho oddelenia, kde sa navzájom predstavia podľa zaužívaných formalít a pravidiel predstavovania sa. Tu nového zamestnanca vedúci personálneho oddelenia oboznámi o všetkom, čo ho čaká, čo musí absolvovať a pod.

Na základe všetkých predložených dokumentov firma vypracuje *Pracovnú zmluvu*, ktorá vyzerá tak, ako je uvedené v Prílohe P V. Treba však uviesť, že pre každú úroveň práce je iná pracovná zmluva. Taktiež na základe týchto údajov je vypracovaný aj *Návrh na pracovné zaradenie zamestnanca* (Príloha P VI), *Dohoda o mzdových podmienkach* (Príloha P VII) a ak si to vyžaduje charakter pracovného miesta, tak aj *Dohoda o hmotnej zodpovednosti*.

V ďalšom kroku dochádza k podpísaniu pracovnej zmluvy. Okrem pracovnej zmluvy nový pracovník podpisuje aj *Návrh na pracovné zaradenie* a *Dohodu o mzdových podmienkach*, prípadne aj *Dohodu o hmotnej zodpovednosti*. Všetky tieto dokumenty pracovník podpisuje pri referentke ľudských zdrojov.

Čo sa týka podstatných náležitostí Pracovnej zmluvy, tak obsahuje všetky náležitosti, ktoré stanovuje ZP. **Druh práce** je rozšírený o stručnú charakteristiku práce. **Za deň nástupu do práce** sa vo firme považuje prvý deň nového zamestnanca v práci. Pracovná zmluva je dojednaná na dobu určitú s 3-mesačnou skúšobnou dobou. Čo sa týka výpovednej doby, tak tá je totožná s ustanovením § 62 ZP, a to: „Ak je daná výpoveď, pracovný pomer sa skončí uplynutím výpovednej doby. Výpovedná doba je rovnaká pre zamestnávateľa aj zamestnanca a je najmenej dva mesiace. Ak je daná výpoveď zamestnancovi, ktorý odpracoval u zamestnávateľa najmenej päť rokov, je výpovedná doba najmenej tri mesiace. Výpovedná doba začína plynúť od prvého dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po doručení výpovede a skončí sa uplynutím posledného dňa príslušného

kalendárneho mesiaca, ak nie je ustanovené inak.“ [38] Taktiež je v zmluve zakotvené aj ustanovenie ods. 3 § 62 ZP, ktoré znie: „Ak zamestnanec nezotrvá počas plynutia výpovednej doby u zamestnávateľa, zamestnávateľ má právo na peňažnú náhradu v sume priemerného zárobku tohto zamestnanca za jeden mesiac.“ [38] **Miesto výkonu práce** je dané ako sídlo spoločnosti a taktiež je tú dohodnuté vysielanie na pracovné cesty. **Mzdové podmienky** sú stanovené a vyplácané podľa Dohody o mzdových podmienkach, musí byť zachovaná mlčanlivosť o výške mzdy, stanovené sú tiež termíny vyplácania mzdy a spôsob vyplácania mzdy.

Taktiež Pracovná zmluva obsahuje aj ďalšie náležitosti ako pracovný čas a práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa. Čo sa týka stanovenia pracovného času, tak firma aplikuje pre zamestnancov vykonávajúcich činností robotníkov pevný pracovný čas, počas ktorého musí byť pracovník prítomný na pracovisku od 7 hod. do 15 hod. Pre pracovníkov POP a TSZ firma stanovuje flexibilný pracovný čas, pri ktorom je podmienka, že takýto zamestnanec musí byť prítomný na pracovisku od 8 hod. do 13 hod., ale tak, aby mal odpracovaných 7,5 hodín.

Jednu kópiu Pracovnej zmluvy obdrží nový pracovník a druhá kópia ostáva vo firme, kde je založené do osobného spisu zamestnanca.

Zároveň pri podpisovaní pracovnej zmluvy zamestnanec vyplňa aj *Osobný dotazník*, ktorý je znázornený v Prílohe P VIII. Tento osobný dotazník vyplňa zamestnanec hlavne z toho dôvodu, že všetky jeho údaje sú nahadzované do firemného systému MAGMA, v ktorom je možné vyhľadávať zamestnancov podľa rôznych kritérií.

Nový zamestnanec po podpísaní všetkých vyššie uvedených dokumentov obdrží od referenta ľudských zdrojov svoj adaptačný program (Príloha P IX). Vyplnený adaptačný program, po absolvovaní adaptácie na všetkých oddeleniach, musí zamestnanec najneskôr do troch mesiacoch doručiť na oddelenie ORLZ.



Taktiež po podpísaní Pracovnej zmluvy je nový pracovník povinný si prečítať všetky potrebné firemné dokumenty, ako je Kolektívna zmluva, Pracovný poriadok, Etický kódex, ale tiež jeho práva a povinnosti, ktoré vyplývajú z daného pracovného miesta a systém manažérstva kvality, nakoľko to vyžadujú ISO normy. Tejto časti je venovaná značná pozornosť, nakoľko to má na starosti zamestnankyňa, ktorá výhradne vyžaduje, aby to mal každý pracovník prečítané.

Po oboznámení s vyššie uvedenými firemnými predpismi nový zamestnanec podpisuje tzv. *Záznam o oboznámení novoprijatého zamestnanca v roku 2... – 2... s Pracovným poriadkom, Kolektívnou zmluvou, Etickým kódexom, organizačnou štruktúrou a systémom manažérstva kvality*. Tento dokument obsahuje údaje ako je meno, funkcia, dátum a podpis.

Ak si to pracovné miesto vyžaduje a je to nevyhnutné, čiže nový zamestnanec bude prichádzať do styku s osobnými údajmi, tak je nový zamestnanec oboznámený s *Poučením o právach a povinnostiach osôb oprávnených spracúvať osobné údaje v podmienkach spoločnosti* (Príloha P X). Toto poučenie je podľa zákona 428/2002 Zb. z o ochrane osobných údajov. Vo firme je pre toto poučenie poverená osoba podľa § 19 zákona 428/2002 Zb. z o ochrane osobných údajov. Toto poučenie vykonáva pracovník ľudských zdrojov.

Ako ďalšie poučenie, ktoré musí nový zamestnanec absolvovať, je poučenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP). Toto poučenie vykonáva referentka organizácie a riadenia – bezpečnostný technik. Je to uskutočňované formou prednášky, ktorá je pre každého zamestnanca povinná. Po absolvovaní prednášky o BOZP, je zamestnanec povinný si všetko, čo sa v tejto oblasti dozvedel, naštudovať. Po naštudovaní zamestnanec vykonáva test. Ak tento test nezvládne, musí zamestnanec opätovne absolvovať celé poučenie o BOZP od začiatku a test opakovať. Ak je test splnený a zamestnanec úspešne prešiel týmto poučením, je to zaevidované do osobného spisu zamestnanca. Prednáška o BOZP aj s tým súvisiaci následný test je vykonaný ešte v ten istý deň. Ak zamestnanec nezvládne test, opakovanie prednášky a testu je taktiež ešte v ten istý deň. Bez absolvovania poučenia o BOZP nemôže nový zamestnanec nastúpiť na výkon práce.

Ďalším krokom, ktorý musí nový zamestnanec vykonať je, že musí navštíviť mzdovú učtáreň, aby tam podpísal daňové vyhlásenie na rok, počas ktorého bude pre firmu pracovať.

Pracovníčka ORLZ mi poskytla aj podrobné informácie o vstupnej lekárskej prehliadke. Ak sa jedná o pracovné miesto, na ktorom sa vyžaduje stopercentný zdravotný stav, ako zamestnanie hasiča, pracovníka strážnej služby, leteckého mechanika, natierača – lakovača a pod., teda pri zamestnaniach, ktoré spadajú do 3. alebo 4. kategórie rizika, tak sa vyžaduje, aby vstupná lekárska prehliadka bola vykonaná ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy. Takýto postup sa volí preto, aby firma pri prijímaní nového pracovníka mala istotu, že jeho zdravotný stav je vyhovujúci k danému pracovnému miestu, a firma nebude musieť rozviazať pracovný pomer, ak takýto zamestnanec nespĺňa danú podmienku zdravotnej spôsobilosti.

Ak ide o iné pracovné miesta, okrem vyššie uvedených kategórií rizík, vstupná lekárska prehliadka sa nevyžaduje pred podpísaním pracovnej zmluvy, ale je vykonávaná až po podpísaní pracovnej zmluvy, nakoľko výkon práce si nevyžaduje stopercentný zdravotný stav nového pracovníka.

Čo sa týka výkonu vstupnej lekárskej prehliadky, tak firma má uzatvorenú zmluvu so spoločnosťou poskytujúcou zdravotné služby so sídlom v Trenčíne. Firma preberá iniciatívu a sama objedná nového pracovníka na vstupnú lekársku prehliadku. Tieto prehliadky sa väčšinou vykonávajú vo štvrtok a nový zamestnanec už je informovaný o tom, že na prehliadku musí so sebou priniesť svoju zdravotnú kartu a ranný moč. Firma neakceptuje prehliadky, ktoré boli vykonané u jednotlivých obvodných lekárov zamestnancov.

Deň vopred pred vstupnou lekárskou prehliadkou zamestnanec podpíše tzv. *Zoznam zamestnancov, ktorí si prevzali doklad o vstupnej prehliadke*, na ktorej sú údaje: meno zamestnanca, poznámky (t. j. posudok o zdravotnej prehliadke), prevzal, dátum a podpis.

Po vykonaní vstupnej lekárskej prehliadky u spoločnosti vykonávajúcej vstupné lekárske prehliadky, s ktorou má firmy uzavretú zmluvu, obdrží nový zamestnanec ešte v ten istý deň predbežný *Posudok o zdravotnej spôsobilosti*, ktorý si ponecháva. Následne do 10 dní spoločnosť vykonávajúca tieto vstupné lekárske prehliadky zašle firme lekársky posudok *Spôsobilosť na výkon práce*. Jeden výtlačok sa zakladá vo firme do osobného spisu zamestnanca a druhý obdrží zamestnanec, ktorý si musí založiť do zdravotnej karty u svojho obvodného lekára.

Nakoľko *Osobný spis zamestnanca* je čiastočne vytvorený ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy s novým zamestnancom, nebolo možné odsledovať priebeh založenie osobného spisu, informácie som sa dozvedela opäť z osobného rozhovoru z pracovníkom ORLZ, ktorá zároveň poskytla aj informácie o obsahu spisu. Po prijatí nového zamestnanca mu je na personálnom oddelení vytvorený Osobný spis zamestnanca. Každý zamestnanec firmy má vlastný spis v osobitnej papierovej zložke, na ktorej vrchu je napísané meno zamestnanca. Všetky spisy sú uzamknuté v trezore, ktorý je každodenne pečatený. Spis zamestnanca obsahuje všetky dokumenty, okrem mzdových záležitostí, ktoré sú uložené na mzdovej učtárni. Spisy zamestnancov majú usporiadané dokumenty podľa poradia, kde každý má vlastné číslo, ktoré je napísané červeným perom v pravom hornom rohu.

*Obsah spisu*, je vložený dokument do spisu každého zamestnanca obsahujúci:

- Návrh na prijatie zamestnanca;
- Pracovnú zmluvu;
- Doklad o prijatí pracovníka;
- Doklad o vzdelaní;
- Odpis vysvedčení;
- Výmer o platobnom zaradení;
- Osobný dotazník;
- Oznámenie o uzavretí manželstva;
- Premiestňovací lístok (návrh na pracovné zaradenie);

- Záznam o školeniach a kurzoch;
- Potvrdenie o zamestnaní;
- Neaktuálne zmluvy o mzdových podmienkach;
- Popis pracovných činností;
- Súhlas na spracovanie osobných údajov;
- Návrh na zvýšenie mzdy;
- Hodnotenie zamestnanca;
- Neaktuálne posudky o zdravotnej spôsobilosti;
- Záznam o absolvovaní školenia BOZP;
- Životopis;
- Prijatie do zamestnania;
- Doklady o oboznámení s Pracovným poriadkom, Kolektívnou zmluvou, Etickým kódexom.

Ďalším voľne vloženým dokumentom je *Záznam o zapožičaní spisu*, ktorý obsahuje priezvisko, meno, titul, narodenie a osobné číslo zamestnanca, dátum zapožičania spisu, priezvisko a meno toho, komu bol spis zapožičaný, podpis preberajúceho zamestnanca, podpis zodpovedného zamestnanca pri vrátení spisu a dátum vrátenia spisu.

Už v prvý deň v práci je zamestnancovi vystavená aj dočasná vstupka do firmy, ktorá je platná počas doby trvania skúšobnej doby. Táto dočasná vstupka obsahuje údaje ako osobné číslo a meno zamestnanca, jeho fotografia, sídlo spoločnosti a jej logo. Každá vstupka má zabudovaný čip, ktorým sa skúma príchod a odchod zamestnanca do práce, samozrejme aj príchod a odchod na obed, ale aj školenia, či súkromné účely zamestnanca a pod. Všetky kódy prislúchajúce z jednotlivým činnostiam príchodu alebo odchodu zamestnanca do firmy sú umiestnené na snímacom prístroji na vrátnici.

V súvislosti so vstupkou do firmy zamestnanec podpisuje aj tzv. *Zoznam zamestnancov, ktorí prebrali vstupku*. Tento dokument obsahuje údaje ako osobné číslo a meno zamestnanca, dátum a podpis. Preberie si to u referentke ľudských zdrojov. A po troch mesiacoch obdrží novú, tzv. trvalú vstupku.

Keď nový pracovník absolvuje všetky vyššie uvedené činnosti, vedúca odboru riadenia ľudských zdrojov zavolá priameho nadriadeného nového zamestnanca, aby tohto zamestnanca prevzal. Bezprostredný nadriadený je dopredu informovaný personálnym oddelením o tom, aby novému zamestnancovi ukázal všetko potrebné, čo bude potrebovať k výkonu jeho práce, oboznámil ho s daným útvarom, predstavil ho novým spolupracovníkom, informoval ho o jeho právach a povinnostiach a pod.

Tiež je oboznámený s dochádzkovým systémom firmy, ktorý je odlišný pri rôznych úrovniach pracovníkov. Oboznamuje ho o tom jeho priamy nadriadený.

Na to, aby nový zamestnanec obišiel všetky potrebné oddelenia, a vykonal tak útvarovú adaptáciu, musí sám obvolať vedúcich týchto oddelení a dohodnúť sa s nimi, v ktorý deň, v aký čas a na ktoré oddelenie môže prísť a vykonať obhliadku. Každý vedúci daného oddelenia oboznámi nového zamestnanca s daným pracoviskom.

#### **4.4.2 Proces adaptácia zamestnancov vo firme**

Proces adaptácie nemožno oddeliť od procesu prijímania zamestnanca, nakoľko proces adaptácie začína už v prvý deň nového zamestnanca do práce, odkedy sa začína postupne adaptovať.

##### **Celopodniková adaptácia**

Celoorganizačná adaptácia vo firme je zameraná na informácie všeobecného charakteru, ktoré sú pre každého zamestnanca rovnaké bez ohľadu na ich neskoršie pracovné zaradenie. Túto orientáciu vykonávajú pracovníci personálneho oddelenia. Informácie sú podávané kombinovane, jednak ústnou a jednak písomnou formou.

Táto orientácia sa začína už v prvý deň nového pracovníka v práci, kedy sa nový pracovník oboznamuje s danými informáciami. Ako už bolo spomenuté, je už oboznámený s Pracovným poriadkom, Kolektívnou zmluvou, Etickým kódexom, Organizačnou štruktúrou a systémom manažérstva kvality, ale taktiež je poučený o BOZP. Týmto oboznámením musí prejsť každý zamestnanec bez ohľadu je jeho pracovné zaradenie.

Po absolvovaní všetkých požadovaných poučení je k novému zamestnancovi privolaný jeho bezprostredný nadriadený, ktorý si ho vyzdvihne na personálnom oddelení. Pracovník personálneho oddelenia, predstaví novému zamestnancovi jeho nadriadeného.

Priamy nadriadený doprovodí nového zamestnanca na konkrétny útvar, v ktorom bude pracovník pracovať.

### **Útvarová adaptácia**

Útvarová orientácia sa týka konkrétneho útvaru, kde nový pracovník nastupuje. Ako prvé, čo bezprostredný nadriadený spraví je, že nového pracovníka privíta na danom oddelení. Oboznámi ho s právami a povinnosťami, ktoré vyplývajú z daného pracovného miesta. Taktiež ho stručne informuje o práci, ktorá je vykonávaná na danom oddelení. Nakoľko je na každom oddelení firmy iný dochádzkový systém, oboznámi nového pracovníka aj s jeho dochádzkovým systémom, ktorý musí byť dodržaný.

Bezprostredný nadriadený ukáže novému zamestnancovi celý útvar, kde sú aké kancelárie, kde na nachádzajú sociálne zariadenia a pod.

### **Adaptácia na konkrétne pracovné miesto**

Po tom, čo sa nový pracovník oboznámi s prácou útvaru a jeho chodom, nasleduje adaptácia na pracovné miesto, ktoré nový pracovník obsadzuje. Túto adaptáciu vykonáva taktiež bezprostredný nadriadený nového zamestnanca.

Tu sú novému pracovníkovi predané informácie týkajúce sa priamo výkonu práce na danom pracovnom mieste. Informuje ho o náplni práce, ukáže a privíta ho v zamestnancovej novej kancelárii a zároveň mu predstaví jeho nových kolegov, s ktorými bude spolupracovať. Nepredstavuje mu všetkým pracovníkov daného útvaru. S týmito pracovníkmi sa zamestnanec zoznamuje postupne.

Novému zamestnancovi nie vždy je pridelený z rady skúsenejších pracovníkov mentor alebo školiť, ktorý by bol nápomocný a na ktorého by sa mohol nový pracovník obrátiť v prípade nejakých nejasností alebo otázok.

V tejto časti je novému pracovníkovi predané aj zariadenie nevyhnutné k jeho výkonu práce, ako je počítač, pracovný stôl a pod.

Pri tejto príležitosti sú novému pracovníkovi pridelené jeho prvé pracovné úlohy.

Na to, aby nový zamestnanec mohol využívať firemný počítač, je mu pridelené prístupové meno a heslo, ktorým sa dostane do systému firmy. Taktiež tieto prístupové údaje slúžia novému zamestnancovi, aby mohol využívať aj firemný portál, kde nájde všetky dostupné informácie.

### **Adaptácia na podnikovú kultúru**

Po zaradení nového pracovníka na miesto výkonu práce je potrebné, aby sa tento zamestnanec zorientoval aj v podnikovej kultúre. Tá však nie je vykonávaná žiadnym bezprostredným nadriadeným alebo pracovníkom personálneho oddelenia. S touto adaptáciou sa musí vysporiadať pracovník sám. Niektoré informácie sa dozvedá od spolupracovníkov. Záleží na pracovníkovi ako sa stotožní s danou podnikovou kultúrou.

Hodnotenie adaptácie nového pracovníka vo firme je vykonávané súčasne s jeho obchádzkou po jednotlivých oddeleniach a je súčasťou adaptačného plánu, ktorý obdrží každý zamestnanec pri podpise pracovnej zmluvy.

Celý proces prijímania a adaptácie nového zamestnanca trvá 3 mesiace, čiže počas celej skúšobnej doby. Počas týchto troch mesiacoch by sa mal nový pracovník dostatočne oboznámiť s celou firmou, poznať aspoň stručne jej históriu, poznať jednotlivé útvary firmy, činnosti, ktoré sa na jednotlivých útvaroch vykonávajú, na koho sa s čím obrátiť a pod.

Výsledkom celého procesu je adaptovanosť nového pracovníka vo firemnom pracovnom a sociálnom prostredí. Takto zadaptovaný pracovník sa stáva plnohodnotným členom firmy.

#### **4.5 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia**

Bolo vykonané dotazníkové šetrenie (Príloha P XI), ktoré vyplnilo 26 zamestnancov, z toho 20 mužov, z toho 8 ako TSZ a 12 ako hasiči a robotníci, a 6 žien, z toho 5 ako TSZ a 1 ako robotníčka, ktorí boli prijatí počas roku 2009.

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že všetkých 26 novoprijatých zamestnancov bolo informovaných o právach a povinnostiach ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy bez rozdielu ich pracovného zaradenia vo firme.

Vstupnú lekársku prehliadku ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy z celkového počtu prijatých zamestnancov v danom roku absolvovalo 13 zamestnancov. Išlo predovšetkým o robotníkov či hasičov, pri výkone ktorých je potrebný stopercentný zdravotný stav nového zamestnanca, aby sa tak firmy vyhla predčasnemu ukončeniu pracovnej zmluvy. Zvyšných 13 zamestnancov vykonalo vstupnú lekársku prehliadku až po podpísaní pracovnej zmluvy, nakoľko ich pracovné zaradenie ako TSZ si nevyžaduje stopercentný zdravotný stav.

Každý z novoprijatých pracovníkov bol oboznámený s návrhom pracovnej zmluvy. Pracovnú zmluvu si každý pred podpísaním prečítal. A pracovná zmluva obsahovala všetky podstatné náležitosti, ktoré by pracovná zmluva mala obsahovať podľa Zákona č.



311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov. Zmluva obsahovala aj ostatné náležitosti ako mzdové podmienky a výmera dovolenky, ktorá bola uvedená ako odvolávka na zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

Všetkých 26 zamestnancov sa domnieva, že pri nástupe do nového zamestnania im boli predané všetky potrebné informácie. Množstvo informácií, ktoré by mali byť novému pracovníkovi odovzdané, však takýto zamestnanec nevie odhadnúť, nakoľko nemá žiadne podklady, podľa ktorých by obraz o tom, aké všetky informácie by mu mali byť predané.

Žiaden z novoprijatých zamestnancov neobdržal orientačný balíček zamestnanca, v ktorom by boli zhrnuté všetky potrebné informácie, ktoré by mal nový zamestnanec vedieť. Preto sa zamestnanec ani dopredu nemôže pripraviť a uľahčiť tak prácu personálneho oddelenia, či prácu jednotlivých vedúcich oddelení, pri ktorých bude vykonávať útvarovú adaptáciu. Prípadne by si mohol pripraviť otázky, na ktoré by sa chcel opýtať.

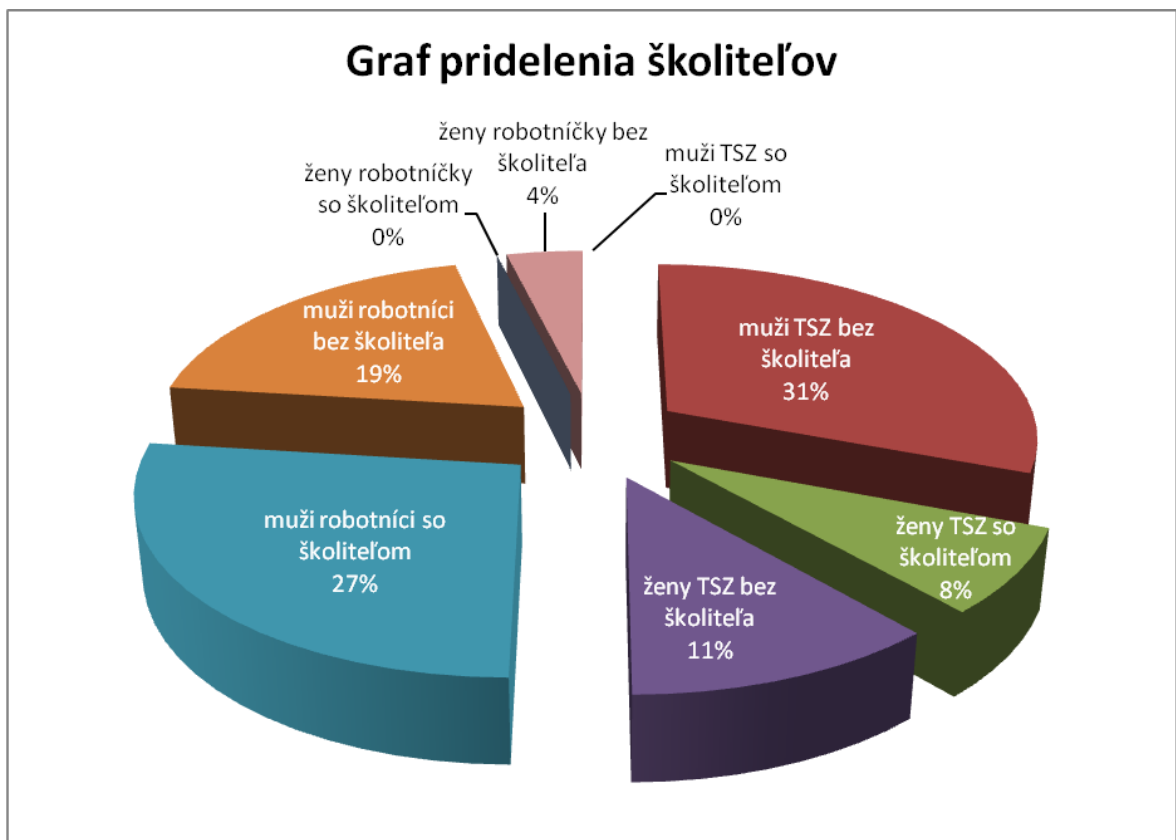
Všetkých 26 zamestnancov bolo uvedených na pracovisko pracovníkov personálneho oddelenia a bezprostredným nadriadeným. Vyplýva to z toho, že každý novoprijatý zamestnanec je pracovníkov personálneho oddelenia „odovzdaný“ jeho bezprostrednému nadriadenému. V súvislosti s tým bol nový pracovník súčasne predstavený priamemu nadriadenému pracovníkom personálneho oddelenia.

20 zamestnancov bolo opätovne priamym nadriadeným informovaných o právach a povinnostiach, ktoré vyplývajú z pracovného pomeru.

Všetci zamestnanci boli dôkladne informovaní o všeobecných aj podnikových predpisoch týkajúcich sa BOZP, nakoľko firma vykonáva firemné školenie, ktoré musí každý novoprijatý zamestnanec absolvovať. Bez tohto školenia by nemohli byť zamestnanci zaradení na výkon práce. Taktiež všetkým zamestnancom boli predané informácie týkajúce sa sociálnych a hygienických podmienok práce.

Taktiež všetci zamestnanci boli bezprostredným nadriadeným predstavení najbližším spolupracovníkom.

9 pracovníkom bol pridelený školiť. Zvyšným 17 zamestnancom nebol z radov skúsenejších pracovníkov pridelený školiť. Jedná sa o 1 ženu a 5 mužov robotníkov, a 3 ženy a 8 mužov TSZ.

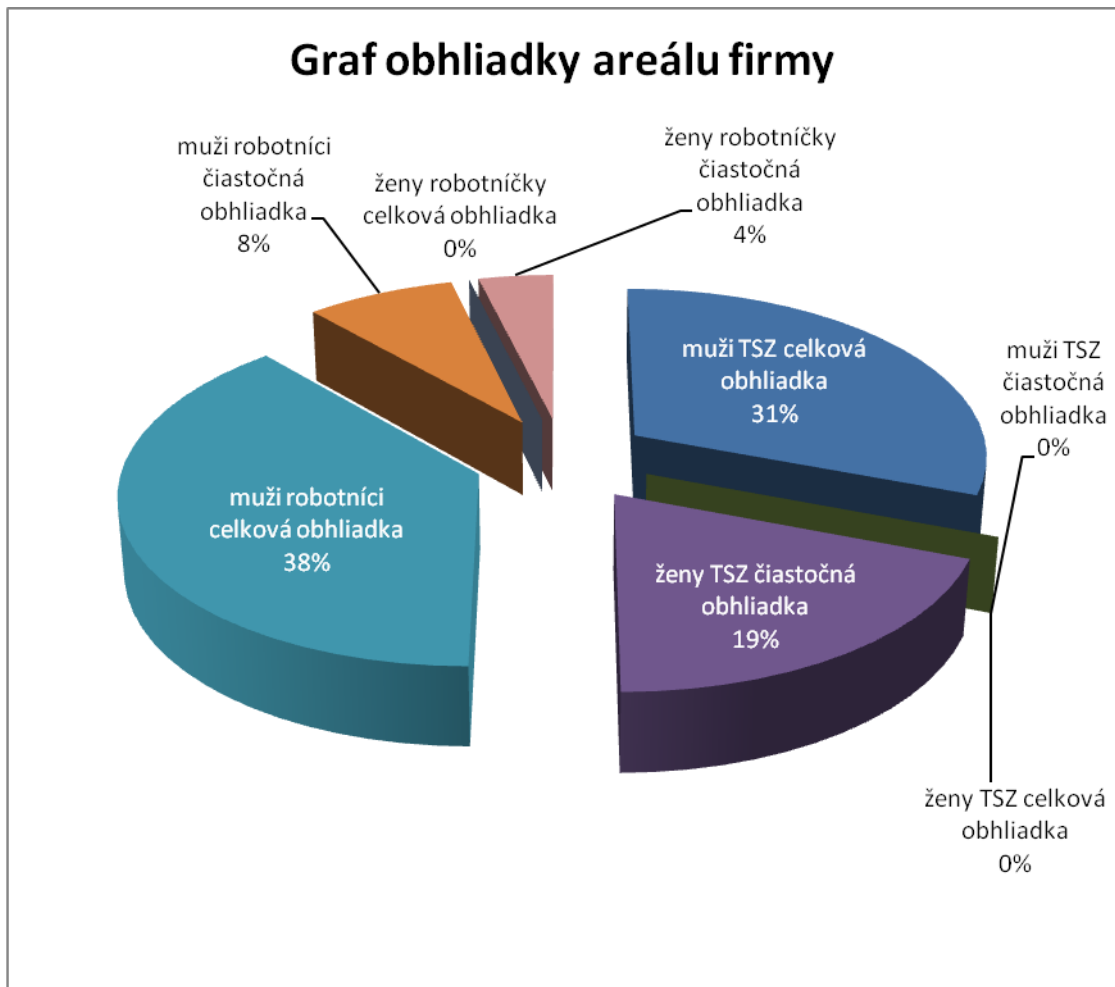


Obr. 7. Graf pridelenia školiťov. [vlastné spracovanie]

19 zamestnancom boli informácie predávané bezprostredným nadriadeným. Naopak, 7 zamestnanci získavali informácie prevažne od spolupracovníkov. Ide prevažne o tých pracovníkov, ktorým nebol pridelený školiť.

S 21 zamestnancami boli konané orientačné rozhovory s priamym nadriadeným. Zvyšní 5 zamestnanci si nevedeli spomenúť, či absolvovali takéto rozhovory.

Všetkých 26 zamestnancov absolvovalo obhliadku celého areálu firmy, ale z toho 8 pracovníci vykonalo len čiastočnú obhliadku areálu firmy.



Obr. 8. Graf obhliadky areálu firmy. [vlastné spracovanie]

25 zamestnancov malo pri prijatí pocit, že si ich firma váži. Jeden zamestnanec mal pocit, že firma si ho skôr neváži.

23 zamestnancov sa cítilo príjemne. 3 zamestnanci sa necítili až tak príjemne.

Počas procesu prijímania a adaptácie až 24 zamestnancov kládlo otázky. Vyplýva to aj z toho, že pracovník personálneho oddelenia alebo priamy nadriadený nemusel poskytnúť všetky potrebné informácie.

17 pracovníkov malo pocit, že v prvý deň ich práce boli zahltení množstvom nových informácií. 9 zamestnanci mali pocit, že množstvo informácií boli primerané.

#### **4.6 Celkové zhodnotenie procesu prijímania a adaptácie zamestnancov vo firme LOTN, a. s.**

Proces prijímania a adaptácie zamestnancov vo firme LOTN, a. s. je do väčšej miery prepracovaný. Firma má v procese zachytené niektoré podstatné časti, naopak niektoré časti chýbajú a bolo by potrebné efektívne ich doplniť a zapracovať do doterajšieho procesu prijímania a adaptácie novoprijatých zamestnancov.

Čo sa týka samotného procesu prijímania pracovníkov, sú v tejto oblasti rozpracované všetky potrebné kroky, ktoré si proces prijímania vyžaduje. Firma má v procese zahrnuté všetky náležitosti, ktoré ilustruje aj samotná dostupná literatúra, medzi ktoré patrí oboznámenie nového pracovníka s právami a povinnosťami, vstupná lekárska prehliadka, vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy novým zamestnancom, zaradenie nového pracovníka do personálnej evidencie, uvádzanie nového pracovníka na pracovisko, zoznámenie nového pracovníka s ostatnými pracovníkmi a zavedenie nového pracovníka na miesto výkonu práce.

V konečnom dôsledku možno proces prijímania pracovníkov zhodnotiť za veľmi dobrý, nakoľko som nenašla žiadnu chýbajúcu zložku, ktorá by nejakým výrazným spôsobom mohla skomplikovať tento postup, ktorý má firma zaužívaný. Je vidieť, že firma má tento proces prepracovaný, nakoľko musí firma dodržiavať a riadiť sa aj Leteckým zákonom EÚ.

Čo sa však týka procesu adaptácia pracovníka, tak možno zaznamenať určité nedostatky, ktoré by bolo vhodné eliminovať a tým by sa viac zefektívnil celý proces. Ide predovšetkým o pridelovanie školiteľov a o orientačné balíčky. Firma vykonáva celopodnikovú adaptáciu, útvarovú adaptáciu a adaptáciu na konkrétne pracovné miesto. Adaptácia na podnikovú kultúru je ponechaná na samotného zamestnanca, ktorý sa

postupne adaptuje v podniku a tým získava prehľad aj v oblasti podnikovej kultúry, ktorý získava prevažne od spolupracovníkov.

Ako ďalší nedostatok, či medzera, sa môže javiť aj obhliadka areálu spoločnosti. Predpokladám, že vykonanie obhliadky celého areálu firmy vyplýva prevažne z pracovného zaradenia nového pracovníka, či už ide o robotníkov a hasičov alebo o TSZ. Tiež sa domnievam, že TSZ nepotrebujú poznať úplne celý areál spoločnosti hneď v začiatku, nakoľko sa títo zamestnanci pohybujú prevažne v budovách, v ktorých sídlia útvary, s ktorými musí nevyhnutne komunikovať a spolupracovať. Čo sa týka robotníkov, ktorí vykonali len čiastočnú obhliadku firmy, domnievam sa, že opäť išlo o také pracovné miesta, pri ktorých nie je žiaduce poznať úplne celý areál spoločnosti. Ale na druhej strane, vykonanie obhliadky celého areálu spoločnosti nie je až takou významnou činnosťou, ktorú by mal absolvovať každý pracovník. Výnimku tvoria hlavne hasiči, ktorí by celý areál mali dôkladne poznať v prípade výjazdu hasenia.

Teraz sa pokúsim zhodnotiť tie časti, ktoré sú problematické a prepracovaním ktorých by sa proces prijímania a adaptácie mohol zefektívniť. Ide už o spomínané pridelovanie školiteľov a o orientačný balíček. Práve pri týchto činnostiach sa domnievam, že by sa hlavne proces adaptácie zefektívnil, a to z toho dôvodu, že školitelia sa stávajú akousi fyzickou podporou pre nového pracovníka a orientačné balíčky zas môžu vo viditeľnej miere nového pracovníka pripraviť na prvé dni v práci.

Čo sa týka pridelovania školiteľov z rady skúsenejších zamestnancov, tak z celkového počtu 26 novoprijatých zamestnancov až 17 zamestnancom nebol pridelený školiteľ. Čo predstavuje nadpolovičnú väčšinu. Nakoľko školitelia boli priradení aj u TSZ aj u hasičov či robotníkov, nemožno s určitosťou konštatovať, že pridelovanie školiteľov vyplýva z pracovného zaradenia jednotlivých pracovníkov. Na pracovných miestach ako hasič či robotník, z ich celkového počtu novoprijatých 13 zamestnancov, 1 žene a 5 mužom nebol pridelený školiteľ. Keďže ide o pracovné miesta, kde sa vyžaduje oboznámenie sa jednak s celkovým areálom firmy, ale aj s jednotlivými pracovnými zariadeniami, predpokladala by som, že každému pracovníkovi bol pridelený školiteľ.

Čo sa týka TSZ, tak z ich celkového počtu 13 pracovníkov, nebol školiť pridelený až 11 pracovníkom, ide o 8 mužov a 3 ženy. Tu si však neviem vysvetliť dôvod, prečo práve 2 ženám bol pridelený školiť a ostatným nie. Domnievam sa však, že mohlo ísť o ženy, ktoré si neboli isté prácou, na ktorú nastúpili, a preto im bol z radu skúsenejších zamestnancov pridelený školiť. Alebo išlo o absolventky škôl, ktoré ešte nemali skúsenosti s prácou.

V konečnom dôsledku, je toto pridelenie školiťov takpovediac nespravodlivé. Prečo by jeden zamestnanec mohol dostať školiťa a iný zas nie? Ak bol školiť pridelený nejakému zamestnancovi, mala by firma pridelať školiťov všetkým zamestnancom bez rozdielu na ich pracovné zaradenie, nakoľko každý novoprijatý zamestnanec, vstupuje do novej firmy, nového pracovného prostredia, nového pracovného kolektívu a pod. a potrebuje, aby mal na blízku osobu, ktorá mu môže v prvých dňoch pomôcť, poradiť, prípadne môže od takého školiťa získať mnoho užitočných rád a skúseností. Zároveň takýto školiť sa môže stať významným zdrojom informácií pre priamych nadriadených pri zisťovaní toho, či nový zamestnanec sa v dostatočnej miere a čase zadaptoval v novej práci.

Čo sa týka orientačného balíčka, tak ani jeden z 26 novoprijatých zamestnancov ho neobdržal. Dôvodom je to, že firma nemá vytvorený žiaden orientačný balíček. Dôvodom, prečo firma nemá vytvorený vlastný orientačný balíček, sa javí ten, že firma nemá skúsenosti s tvorbou takéhoto balíčka a ani nepozná jej formu a obsah.

Z toho všetkého vyplýva, že firma sa dáva záležať na tom, aby privítala nového pracovníka vo firme čo najlepšie a aby mu vytvorila také podmienky, v ktorých sa bude od prvej chvíle cítiť príjemne. Existujú vyššie spomenuté nedostatky, ktoré je potrebné napraviť, prípadne doplniť do tohto procesu prijímania a adaptácie.

Preto navrhujem, spoločne po dohode s firmou, aby východiskom pre projekt bolo vytvorenie Orientačného balíčka zamestnanca a tiež odporúčam, aby firma poskytovala všetkým pracovníkom školiťa.

## 5 PROJEKT

Táto kapitola je venovaná navrhovanému projektu pre firmu. Navrhovaný Orientačný balíček zamestnanca je voľnou prílohou diplomovej práce. Taktiež sú tu spomenuté iné návrhy, ktoré by som firme tiež odporúčala. Kapitola pojednáva aj o nákladovej, časovej, prínosovej a rizikovej analýze projektu.

### 5.1 Navrhovaný projekt

Analýza procesu prijímania a adaptácie pracovníkov vo firme LOTN, a. s. preukázala určité medzery ako je chýbajúci orientačný balíček a poskytovanie školiťov, ktoré odporúčam doplniť do terajšieho procesu, čím by sa postup prijímania a adaptácie zamestnancov v spoločnosti ešte viac zefektívnil. Ale taktiež by sa uľahčila práca personálneho oddelenia. A tiež predpokladám, že nový zamestnanec by mal v prvých dňoch aj lepší pocit a necítil by sa až tak cudzo v novom pracovnom prostredí.

Na základe analyzovania procesu vo firme som došla k riešeniu, ktoré by napomohlo práci personálneho oddelenia a ktoré by pomohlo novému pracovníkovi čiastočne sa pripraviť na novú prácu. Nový zamestnanec tak v prvých dňoch v novej práci nebude zasypaný množstvom dôležitých informácií, ktoré je firma povinná zamestnancovi odovzdať.

Aby bol proces prijímania a adaptácie ešte efektívnejší ako je doteraz, odporúčam, aby firma mala vytvorený *Orientačný balíček zamestnanca*, ktorý by čiastočne uľahčil prácu personálnemu oddeleniu a na druhej strane by oboznámil nového pracovníka s firmou ešte predtým, ako prvýkrát vstúpi do firmy po absolvovaní prijímacieho pohovoru.

Firma si stanovila konkrétne body, ktoré by chcela mať zahrnuté v Orientačnom balíčku zamestnanca. Nakoľko firma umožňuje novému zamestnancovi oboznámiť sa so všetkými firemnými predpismi a nariadeniami, spoločne sme zvolili len niektoré body. Ak by sa firma rozhodla naozaj zaviesť a využívať orientačné balíčky zamestnancov, vo vlastnom záujme by doplnila ďalšie body, ktoré by uznala za vhodné. Firma si stanovila, aby

hlavným cieľom orientačného balíčka zamestnanca bolo dôkladne oboznámiť nového pracovníka s firmou.

Navrhovaný Orientačný balíček zamestnanca spoločnosti LOTN, a. s. (vid' Príloha P XII ako voľne vloženú prílohu) obsahuje body ako:

- História spoločnosti; [11]
- Organizačná štruktúra spoločnosti; [11]
- Stručná charakteristika jednotlivých oddelení; [24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31]
- Informácie o stanovených cieľoch, politike a kultúre organizácie; [21, 22]
- Certifikáty spoločnosti; [5]
- Informácie o pracovnej dobe, dochádzke do zamestnania, jej evidencii; [11]
- Informácie o odmeňovaní; [11]
- Zamestnanecké výhody; [11]
- Informácie o zdravotnej starostlivosti; [11]
- Zoznam a telefónne čísla kľúčových zamestnancov;
- Fotogaléria.

Ďalšie dôležité informácie, ktoré by bolo potrebné podľa potrieb firmy odovzdať novému zamestnancovi, firma ich môže vhodnou formou vložiť do orientačného balíčka ako voľné prílohy, ktoré odovzdá zamestnancovi spolu s Orientačným balíčkom zamestnanca.

Odporúčam, aby firma novému zamestnancovi odovzdala Orientačný balíček zamestnanca medzi tým, ako nový pracovník potvrdí firme, že ich pracovnú ponuku prijíma a tým, keď už novoprijatý zamestnanec nastúpi v prvý deň do nového zamestnania. Dôvodom je to, aby si nový zamestnanec stihol prečítať celý Orientačný balíček zamestnanca, prípadne si pripravil niekoľko otázok. Nový zamestnanec tak príde do novej práce čiastočne pripravený a oboznámený s informáciami, ktoré mu boli poskytnuté v orientačnom balíčku.



Navrhujem, aby firma vo vlastnom záujme a hlavne z dôvodu zefektívnenia, doplnila do Orientačného balíčka zamestnanca čo najviac podstatných informácií, ktoré by novému pracovníkovi ponúkli stručný prehľad o všetko, čo by mal vedieť. Myslím si, že nevedí, ak niektoré informácie sa nový pracovník dozvie jednak z orientačného balíčka a jednak z dokumentov, ktoré si musí prečítať vo firme. Zamestnanec si tak zopakuje informácie, ktoré sa už raz dozvedel. Aspoň sa tak zdôraznia dôležité informácie, ktoré by mal zamestnanec určite vedieť.

V neposlednej rade, odporúčam firme, aby po uplynutí 3-mesačnej skúšobnej doby, vykonávala so zamestnancami tzv. spätno-väzbové rozhovory, týkajúce sa celého procesu, či už formou nejakého testu alebo stretnutia, ktoré by sa týkalo hlavne novoprijatých zamestnancov. Tieto rozhovory odporúčam hlavne preto, lebo na základe takýchto rozhovorov by sa tak firma dozvedela klady a zápory nielen Orientačného balíčka zamestnanca, ale tiež celého procesu. Takéto informácie by boli nápomocným vodítkom pre riadenie procesu prijímania a adaptácie do budúcnosti. Firma by sa tak mohla lepšie pripraviť na ďalší proces. A na druhej strane, tieto rozhovory sú prospešné aj pre zamestnancov, nakoľko nie každý si dokáže pripustiť, že niektoré dôležité veci zabudol.

Tieto rozhovory taktiež pomáhajú vytvoriť určitý bližší vzťah nových zamestnancov medzi sebou, ale tiež nových zamestnancov s ich bezprostrednými nadriadenými. Keby takéto rozhovory vykonávali priami nadriadení, noví zamestnanci by mali lepší pocit z toho, že vo firme im na nich záleží a noví zamestnanci nie sú pre spoločnosť ľahostajní.

Ako to už vyplynulo aj z vyhodnotenia dotazníkového riešenia, že firma poskytuje školiteľa len robotníkom, taktiež odporúčam, aby firma poskytovala všetkým zamestnancom aspoň na pár dní školiteľa z radov skúsenejších pracovníkov, ktorí pracujú vo firme nie dlhšie ako 2 roky. Odporúčam takého pracovníka preto, že zamestnanec, ktorý nie je vo firme príliš dlho, má ešte v živej pamäti svoj prvý deň v novej práci a vie novému zamestnancovi uľahčiť celkovú adaptovanosť a poskytnúť mu informácie, ktoré sa nový pracovník dozvedá postupne od rôznych spolupracovníkov.

Nemusela by školiteľov poskytovať počas celej skúšobnej doby, ale napr. len na dva-tri týždne, kým by sa nový pracovník dostatočne nezorientoval či už na jednotlivých oddeleniach, ale aj vo firme. Hlavným prínosom takýchto školiteľov je to, že nový pracovník je pod dohľadom skúsenejšieho zamestnanca z firmy, ktorý už dlhšiu dobu pozná podnik a jeho chod.

Prínosom poskytnutia školiteľa aj zamestnancom POP a TSZ je to, že aj keď je nový pracovník ešte len v prvý deň v novej práci, má „po svojom boku“ osobu, ktorú môže kontaktovať, ak by niečomu nerozumel, niečo by nevedel, chcel by sa niečo opýtať a nechce s tým „otravovať“ priameho nadriadeného, chcel by sa dozvedieť niečo viac o práci, o niektorých spolupracovníkoch a pod. Takýto školiteľ môže byť pre nového pracovníka blízkym priateľom vo firme.

Na druhej strane, školiteľ môže priamemu nadriadenému nového pracovníka poskytovať informácie o adaptácii nového pracovníka, informácie o dostatkoch alebo nedostatkoch nového pracovníka v súvislosti s vykonávanou prácou, prípadne o nejakých problémoch, s ktorými si nový pracovník nevedel sám poradiť a pod. Výhodou poskytnutia školiteľa je hlavne to, že priamy nadriadený nemusí hodnotiť nového zamestnanca len sám, ale môže nového pracovníka ohodnotiť aj školiteľ, ktorý bol s dotýčným zamestnancom v častejšom kontakte ako priamy nadriadený.

## 5.2 Analýzy projektu

Nasledujúca podkapitola je venovaná nákladovej, časovej, prínosovej a rizikovej analýze navrhovaného projektu. Časová analýza pojednáva o predbežných nákladoch projektu. Prínosová analýza uvádza niektoré prínosy pre firmy a niektoré prínosy pre zamestnanca, Časová analýza popisuje všetky činnosti projektu a ich dobu trvania, obsahuje sieťový graf a potrebné výpočty s tým súvisiace. Riziková analýza poukazuje na niektoré riziká, ktoré sa môže v priebehu realizácie projektu vyskytnúť a na ktoré je vhodné sa dopredu pripraviť a poznať ich opatrenia, ktorými sa im dalo vyhnúť.

### 5.2.1 Nákladová analýza projektu

Predpokladám, že firma ani v tomto, či nasledujúcom roku, neprijme viac ako 30 zamestnancov, čo je približne po dvoch až troch zamestnancov na mesiac. Preto náklady na tlač Orientačného balíčka zamestnanca nebude firma dávať tlačiť externej firme, ale na vlastné náklady túto brožúru vytlačí vo firme. Maximálne náklady na jednu brožúru budú predstavovať približne 2 EUR.

Počet prijatých zamestnancov za rok	30
Náklady na jednu brožúru	2 EUR
Náklady na 2 – 3 brožúry za mesiac	$2 \times 2 = 4$ EUR alebo $3 \times 2 = 6$ EUR
Náklady na 30 brožúr	$30 \times 2 = 60$ EUR

Je potrebné k týmto nákladom pripočítať aj náklady súvisiace so zviazaním brožúry, čo predstavuje asi 50 centov na jednu brožúru. Opäť predpokladám, že firma vytlačí ročne 30 brožúr.

Zviazanie jednej brožúry	0,50 EUR
Zviazanie 30 brožúr	$30 \times 0,50 = 15$ EUR

Ďalším nákladom súvisiacim s Orientačného balíčka zamestnanca je čas venovaný jeho vytvoreniu. Jedná sa o čas, ktorý som sama venovala vytvoreniu projektu, čo je v trvaní asi dvoch týždňov.

Iným nákladom pre spoločnosť bude čas pracovníka, ktorý bude Orientačný balíček zamestnanca dopĺňať. Bude potrebné venovať čas na zber potrebných informácií, na zostavenie štruktúry a spísanie informácií do ucelenej podoby a na iné činnosti súvisiace s vytvorením orientačného balíčka. Dôležitá bude aj kontrola vytvoreného projektu. Beriem do úvahy čas, ktorý bol stanovený výpočtom sieťovej analýzy uvedenej nižšie, čo predstavuje trvanie 114 hodín, v prepočte na pracovné dni pri odpracovaní 7,5-hodinovej

pracovnej doby, činí 15,2 pracovných dní. Tento čas je určený na jedného pracovníka. Takže ak firma poverí dvoch zamestnancov, tento čas sa rozdelí medzi nich rovnakým dielom, čo je 7,6 pracovných dní.

Môj vlastný čas v trvaní asi 2 týždne            0 EUR

Predpokladám, že doplnenie orientačného balíčka popri ostatných pracovných povinnostiach vo firme, je na jedného pracovníka veľa. Preto sa domnievam, že firma určí asi 2 pracovníkov personálneho útvaru, ktorí sa budú podieľať na jeho doplnení.

Ohodnotený čas 2 zamestnancov             $50 \times 2 = 100$  EUR

Čiastka 50 EUR je podľa môjho názoru postačujúcou a motivujúcou finančnou čiastkou pre zamestnanca.

Ak zoberiem do úvahy, aj čas školiteľov, ktorí budú pridelení novým pracovníkom, tak ich času venovaný týmto pracovníkom, bude podľa môjho názoru neohodnotený firmou. Firma určí, aby vykonávanie školiteľstvo vyplývalo z pracovných povinností zamestnanca. Firma tak ušetrí náklady súvisiace s príplatkom pre školiteľov.

Firma nepočíta s tým, žeby prijala jedného zamestnanca, ktorý by sa zaoberať samotným prijímaním a adaptáciou zamestnancov, čiže firma ušetrí náklady spojené so mzdou takéhoto pracovníka.

Čiže, celkové ročná náklady pre firmu súvisiace s tvorbou Orientačného balíčka zamestnanca a s pridelovaním školiteľov bude predstavovať celkovo 175 EUR:

Tlač Orientačného balíčka zamestnanca	60 EUR
Zviazanie Orientačného balíčka zamestnanca	15 EUR
Čas navrhovateľa projektu	0 EUR
Čas zamestnancov poverených vypracovaním	100 EUR
Príplatok školiteľom	0 EUR
<u>Nový pracovník pre prijímanie a adaptáciu</u>	<u>0 EUR</u>
<b>Spolu</b>	<b>175 EUR</b>

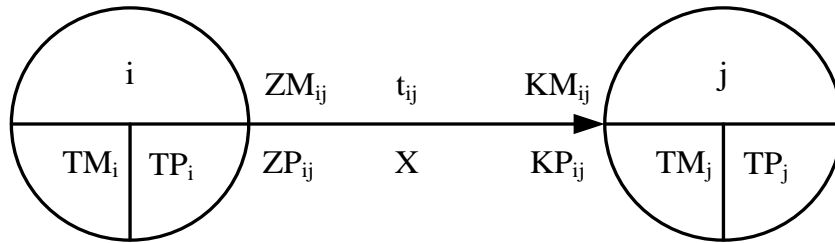
### 5.2.2 Časová analýza projektu

Na stanovenie časovej analýzy projekty využijem ručné spracovanie a na kontrolu použijem časovú analýzu CPM pomocou programu WinQSB a aplikáciou PERT\_CPM.

Na tvorbu orientačného balíčka je potrebných niekoľko činností nadväzujúcich na seba. Jednotlivé činnosti a ich doby trvania sú nasledujúce:

Tab. 3. Popis činnosti. [vlastné spracovanie]

činnosť	popis činnosti	doba trvania (hodiny)	predchádzajúca činnosť
A	predloženie návrhu	3	
B	rozhodnutie o vytvorení	3	A
C	určenie pracovníka	1	B
D	stanovenie bodov	4	B
E	zber informácií	48	C, D
F	spísanie informácií do PC	42	E
G	korekcia informácií	8	F
H	kontrola	4	G
I	vytlačenie	1	H
J	zviazanie	1	I



Obr. 9. Znážornenie jednotlivých údajov činností. [15]

$TM_i$  – najskôr možný termín uzla  $i$

$ZM_{ij}$  – najskôr možný začiatok činnosti

$TP_i$  – najneskôr prípustný termín uzla  $i$

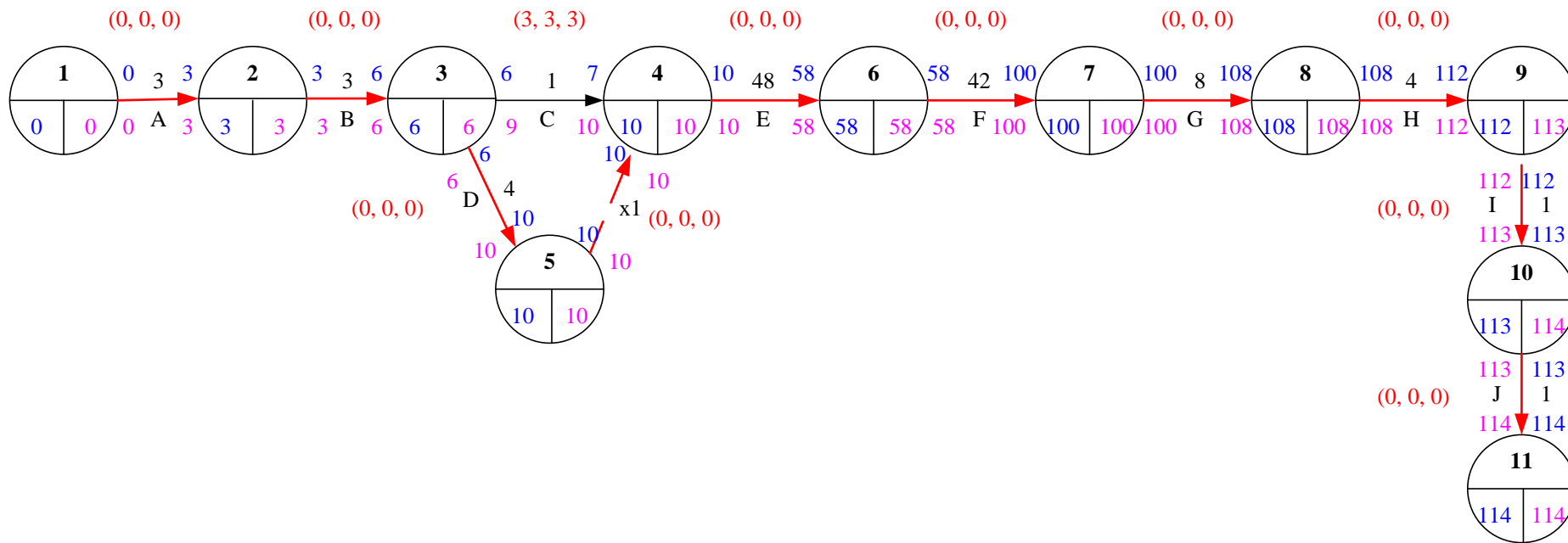
$KM_{ij}$  – najskôr možný koniec činnosti

$TM_j$  – najskôr možný termín uzla  $j$

$ZP_{ij}$  – najneskôr prípustný začiatok činnosti

$TP_j$  – najneskôr prípustný termín uzla  $j$

$KP_{ij}$  – najneskôr prípustný koniec činnosti



Obr. 10. Sieťový graf. [vlastné spracovanie]

### Postup výpočtu

Celý proces začíná vo vstupnom uzle a končí vo výstupnom. Preto je nevyhnutné najprv vypočítať najskôr možný koniec činnosti, kde sa dozvieme najskôr možný termín ukončenia celého projektu. V našom prípade je možné projekt najskôr ukončiť po 114 dňoch. Táto doba zároveň predstavuje najkratšiu možnú dobu realizácie projektu. Súčasne sa jedná o najdlhšiu cestu v sieti medzi uzlom vstupným a uzlom výstupným.

V druhom kroku je potrebné vypočítať najneskôr prípustné začiatky a najneskôr prípustné konce činnosti. Pri tom sa postupuje opačne, čiže od uzla výstupného k uzlu vstupnému. Taktiež je tu možné zistiť kritické činnosti. Kritickou činnosťou nazývame takú činnosť, ktorej predĺžením o  $k$  časových jednotiek dôjde k predĺženiu celého projektu práve o  $k$  časových jednotiek. [15]

V poslednom kroku je potrebné vypočítať časové rezervy. Po realizácii prvého a druhého kroku je každá činnosť, ktorá je reprezentovaná hranou, charakterizovaná okamihom, kedy môže činnosť najskôr začať ( $ZM_{ij}$ ) a kedy môže najneskôr skončiť ( $KP_{ij}$ ). Tieto dve charakteristiky definujú časové rozpätie pre realizáciu danej činnosti:

#### *a. celková časová rezerva*

Vyjadruje veľkosť časového intervalu, o ktorý možno posunúť začiatok činnosti, ale predĺžiť dobu trvania činnosti, bez toho, aby sa zmenila doba trvania celého projektu.

Celkovú časovú rezervu vypočítame pomocou nasledujúceho vzorca:

$$RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i \quad (1)$$

#### *b. voľná časová rezerva*

Vyjadruje veľkosť časového intervalu, o ktorý možno oneskoriť ukončenie realizácie činnosti, bez toho, aby sa tým zabránilo bezprostredne nasledujúcim činnostiam začať realizáciu v najskôr možnom termíne.

Voľnú časovú rezervu vypočítame pomocou nasledujúceho vzorca:

$$RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i \quad (2)$$



*c. nezávislá časová rezerva*

Vyjadruje veľkosť časového intervalu, o ktorý možno oneskoriť ukončenie realizácie činnosti, ktorá začala v najneskôr prípustnom termíne, bez toho, aby sa tým zabránilo bezprostredne nasledujúcim činnostiam začať realizáciu v najskôr možnom termíne.

Nezávislú časovú rezervu vypočítame pomocou nasledujúceho vzorca:

$$RN_{ij} = TM_j - t_{ij} - TP_i \quad (3)$$

Medzi rezervami musí platiť vzťah:

$$RN_{ij} \leq RV_{ij} \leq RC_{ij} \quad (4).$$

[15]

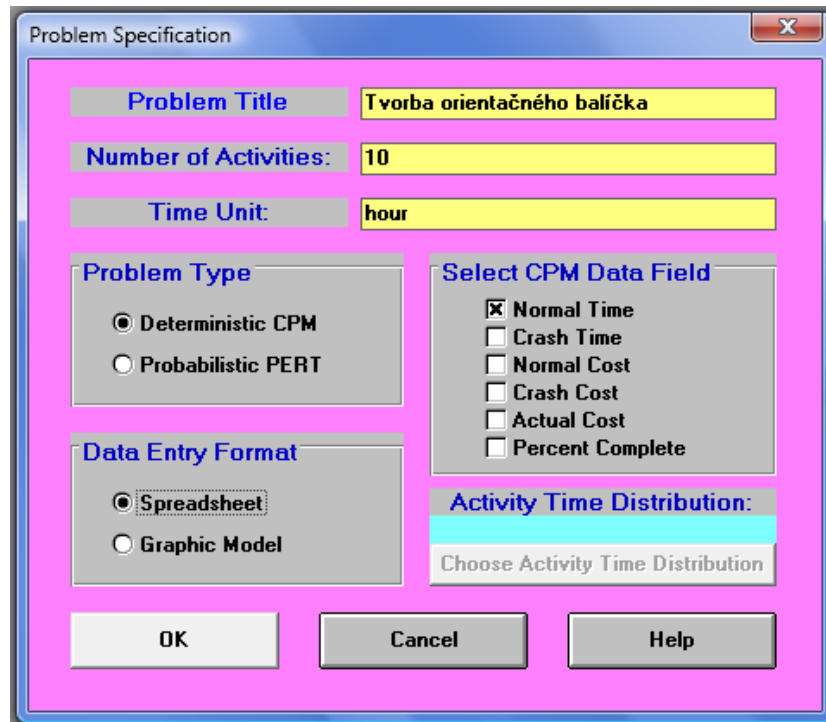
V ďalšej tabuľke sú vypočítané údaje ako najskôr možný začiatok a najskôr možný koniec, najneskôr možný začiatok a najneskôr možný koniec a celková, voľná a nezávislá časová rezerva. Rezervy znázornené červenou farbou znázorňujú dráhu kritickej cesty.

*Tab. 4. Výpočet kritickej cesty. [vlastné spracovanie]*

činnosť			najskôr možný		najneskôr možný		časová rezerva		
			začiatok	koniec	začiatok	koniec	celková	voľná	nezávislá
X	i, j	t <sub>ij</sub>	TM <sub>i</sub>	TP <sub>i</sub>	TM <sub>j</sub>	TP <sub>j</sub>	RC <sub>ij</sub>	RV <sub>ij</sub>	RN <sub>ij</sub>
A	1,2	3	0	3	0	3	0	0	0
B	2,3	3	3	6	3	6	0	0	0
C	3,4	1	6	7	9	10	3	3	3
D	3,5	4	6	10	6	10	0	0	0
x1	5,4	0	10	10	10	10	0	0	0
E	4,6	48	10	58	10	58	0	0	0
F	6,7	42	58	100	58	100	0	0	0
G	7,8	8	100	108	100	108	0	0	0
H	8,9	4	108	112	108	112	0	0	0
I	9,10	1	112	113	112	113	0	0	0
J	10,11	1	113	114	113	114	0	0	0

Pre kontrolu správnosti výpočtu použijem program WinQSB, prostredníctvom aplikácie PERT\_CPM.

Do systému je potrebné zadať počet činností a v akých jednotkách je to merané. Ide o deterministickú metódu, nakoľko nezvažujem pravdepodobnosti, s ktorou nastanú jednotlivých činností.



Problem Specification

**Problem Title** Tvorba orientačného balíčka

**Number of Activities:** 10

**Time Unit:** hour

**Problem Type**

- Deterministic CPM
- Probabilistic PERT

**Data Entry Format**

- Spreadsheet
- Graphic Model

**Select CPM Data Field**

- Normal Time
- Crash Time
- Normal Cost
- Crash Cost
- Actual Cost
- Percent Complete

**Activity Time Distribution:**

Choose Activity Time Distribution

OK Cancel Help

Obr. 11. Úvodná tabuľka programu.

Následne je potrebné v nasledujúcej tabuľke k jednotlivým činnostiam doplniť činnosti, ktoré im predchádzajú a doby trvania jednotlivých činností. Pri činnosti A nie je zadaná žiadna prechádzajúca činnosť, nakoľko činnosť A je vstupným uzlom celého procesu a nepredchádza jej žiadna iná činnosť. Pri činnosti E sú zadané dve predchádzajúce činnosti, čo znamená, že činnosť E nemôže začať skôr ako budú ukončené činnosti C a D.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	A	3
3	C	B	1
4	D	B	4
5	E	C,D	48
6	F	E	42
7	G	F	8
8	H	G	4
9	I	H	1
10	J	I	1

Obr. 12. Zadávacia tabuľka programu.

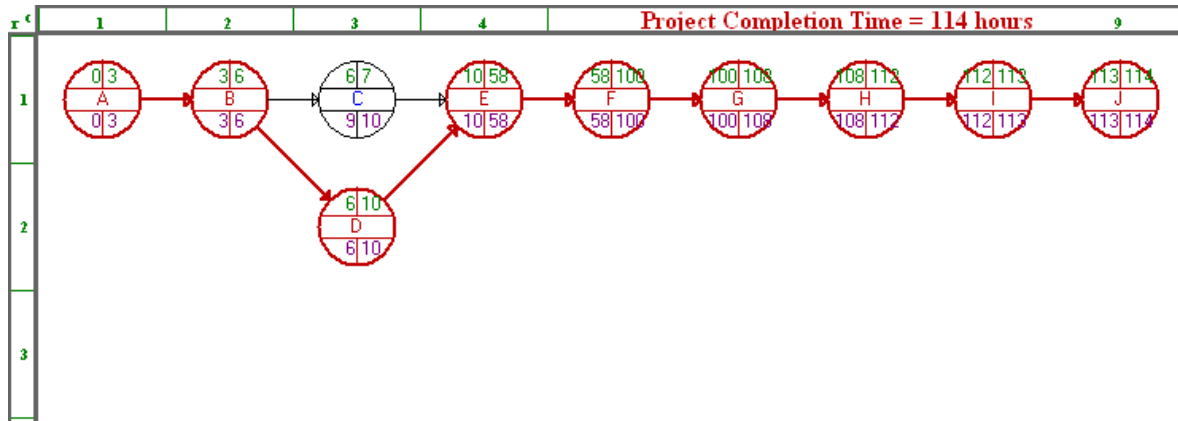
Po vyplnení zadávacej tabuľky musíme kliknúť v programe na záložku Riešenia a analýzy (Solve and Analysis) a v nej na položku Riešenie kritickej cesty (Solve Critical Path). Program vyhodí výslednú tabuľku obsahujúcu aj rezervy činnosti. Posledný stĺpec zároveň znázorňuje kritickú cestu projektu. Taktiež tabuľka znázorňuje aj celkovú dobu trvania celého projektu a znázorňuje aj počet kritických ciest v celom projekte.

03-25-2010 11:32:23	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	3	3	6	3	6	0
3	C	no	1	6	7	9	10	3
4	D	Yes	4	6	10	6	10	0
5	E	Yes	48	10	58	10	58	0
6	F	Yes	42	58	100	58	100	0
7	G	Yes	8	100	108	100	108	0
8	H	Yes	4	108	112	108	112	0
9	I	Yes	1	112	113	112	113	0
10	J	Yes	1	113	114	113	114	0
	Project Completion Time	=	114	hours				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Obr. 13. Výsledná tabuľka programu.

Po kliknutí v programe na záložku Výsledky (Results) a v nej na položku Grafická činnosť analýzy (Graphic Activity Analysis) program znázorní sieťový graf projektu. Ako vidieť

graf sa značne líši, nakoľko program znázorňuje činnosti vrcholmi, čiže krúžkami a ručné spracovanie sieťového grafu má znázornené činnosti hranami, čiže šípkami.



Obr. 14. Sieťový graf programu.

Po kliknutí na záložku Výsledky (Results) a v nej na položku Ukázať kritickú cestu (Show Critical Path) program znázorní tabuľku s dráhou kritickej cesty programu a jej celkové trvanie.

03-25-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	D
4	E
5	F
6	G
7	H
8	I
9	J
<b>Completion Time</b>	<b>114</b>

Obr. 15. Kritická cesta programu.

V konečnom dôsledku možno zhodnotiť správnosť výpočtu časovej analýzy projektu. Zhoduje sa celková doba trvania projektu, kritická cesta, aj graf sieťovej analýzy.

### 5.2.3 Prínosová analýza projektu

Pred samotnou tvorbou orientačného balíčka, je potrebné zvážiť hlavné prínosy pre firmu. Hlavným prínosom navrhovaného projektu je to, že Orientačný balíček zamestnanca ma slúžiť jednak personálnemu oddeleniu a jednak novému zamestnancovi.

#### 5.2.3.1 Prínosy pre firmu z tvorby Orientačného balíčka zamestnanca

- možnosť pracovníka personálneho oddelenia opierať sa o informácie v Orientačnom balíčku zamestnanca;
- možnosť priamych nadriadeným čiastočne sa odvolávať na Orientačný balíček zamestnanca;
- možnosť získať v kratšej dobe plnohodnotného pracovníka;
- možnosť zníženia presýtenosti informácií v jeden deň;
- možnosť meniť a dopĺňať navrhovaný Orientačný balíček zamestnanca;
- vhodným spôsobom dokladať do Orientačného balíčka zamestnanca potrebné prílohy a dokumenty;
- prispôsobiť orientačný balíček podľa rozličných pracovných pozícií;
- urýchlenie socializačného procesu.

#### 5.2.3.2 Prínosy pre nového zamestnanca z tvorby Orientačného balíčka

- oboznámenie sa nového zamestnanca s firmou ešte pre nástupom do práce;
- možnosť dopredu si pripraviť otázky, na ktoré sa chce nový zamestnanec opýtať;
- možnosť zamestnanca kedykoľvek si Orientačný balíček zamestnanca opätovne prečítať;
- možnosť skrátenia času adaptovania sa nového zamestnanca;
- urýchlenie socializačného procesu;
- možnosť Orientačného balíčka zamestnanca slúžiť ako základný komunikačný nástroj;

- menší stres nového pracovníka, pretože sa môže dopredu pripraviť na to, čo ho v najbližších dňoch čaká;
- možnosť zníženia presýtenosti informáciami.

#### **5.2.3.3 Prínosy pre firmu pri poskytovaní školiteľa**

- zdroj dôležitých informácií pre nadriadených pri hodnotení pracovníka;
- menšie zaťažovanie priamych nadriadených;
- presunutie niektorých úloh z priameho nadriadeného na školiteľa;
- firma získa v kratšej dobe zadaptovaného pracovníka;
- lepšie spoznanie zamestnanca, aj prostredníctvom školiteľa a v kratšej dobe;
- lepšie a rýchlejšie zvládnutie prvotných pracovných úloh;
- menej chýb v pracovných úlohách nového zamestnanca pod dohľadom skúsenejšej osoby;
- kontrola nového pracovníka prostredníctvom školiteľa;
- školiteľ sa môže stať vzorom motivujúcim nového pracovníka.

#### **5.2.3.4 Prínosy pre zamestnanca pri poskytnutí školiteľa**

- získanie užitočných rád a skúseností;
- blízka osoba, na ktorú sa môže nový zamestnanec kedykoľvek obrátiť s prosbou o pomoc či radu;
- rýchlejšia adaptovanosť nového pracovníka;
- pracovný „priateľ“;
- zaškolenie v programe alebo v pracovnom zariadení;
- kontakt od prvého dňa v práci;
- lepšie a rýchlejšie zvládnutie prvotných pracovných úloh;
- sprevádzanie nového zamestnanca pracovnými záležitosťami školiteľom;

- určitý pracovný vzor.

#### 5.2.4 Riziková analýza

Pri vypracovaní Orientačného balíčka zamestnanca je možné predpokladať niekoľko rizík, ktoré môžu skomplikovať tvorbu orientačného balíčka. Pripravenosťou firmy na rôzne riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť počas vypracovania Orientačného balíčka zamestnanca, sa môžu eliminovať rôzne chyby alebo nebezpečenstva, ktoré by mohli v značnej miere ovplyvniť priebeh vypracovania brožúry.

Na vypracovanie rizikovej analýzy použijem metódu RIPRAN – Risk Project ANalysis, ktorej autorom je doc. Ing. Branislav Lacko. Pre túto metódu som sa rozhodla preto, že je jednoduchá a prehľadná. Použijem však zjednodušenú verziu RIPRAN-u, z dôvodu lepšej prehľadnosti.

**Nebezpečenstvo** možno charakterizovať ako potenciálny zdroj nepriaznivých udalostí. **Hrozbou** možno nazvať určitý konkrétny prejav nebezpečenstva. A **scenár** možno charakterizovať ako nepriaznivý dej, ktorý môže nastať v dôsledku hrozby. **Pravdepodobnosť** je možnosť vzniku nepriaznivej udalosti. **Dopad** možno chápať ako ujmu spôsobenú na projekte v dôsledku nepriaznivej udalosti zvyčajne vyjadrená vo finančných prostriedkoch.

Tab. 5. RIPRAN. [vlastné spracovanie]

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scenár	CP	D	HR	Opatrenie	Zodpovednosť
<b>predloženie návrhu a rozhodnutie</b>	neodsúhlasenie návrhu	nespracovanie projektu	VP	SD	<b>VHR</b>	mať presvedčivý a prepracovaný návrh	predkladateľ
	nesprávna formulácia návrhu	zamietnutie návrhu	SP	VD	<b>VHR</b>	mať presvedčivé odpovede na otázky, dôkladná príprava	predkladateľ
		nespracovanie projektu	SP	SD	<b>SHR</b>	mať presvedčivé odpovede na otázky, dôkladná príprava	predkladateľ
<b>výber zamestnanca</b>	veľký počet zamestnancov	nespolupráca	SP	VD	<b>VHR</b>	vhodne začleniť jednotlivých zamestnancov	vedúci tímu
		problém komunikácie	SP	VD	<b>VHR</b>	včasné riešenie problémov v komunikácii	vedúci tímu
		neodovzdanie podkladov	SP	SD	<b>SHR</b>	stanovenie presných termínov, informovanie o odovzdaní	priami nadriadení
		dlhý čas pri dohadovaní	SP	VD	<b>VHR</b>	určenie vhodných pravidiel, účasť zodpovednej osoby pri dohadovaní	vedúci tímu
	malý počet zamestnancov	neschopnosť spracovania	SP	VD	<b>VHR</b>	zvoliť vhodný počet pracovníkov, spolupráca	vedúci tímu
<b>výber informácie</b>	veľa informácií	zdlhavé zháňanie podkladov	VP	VD	<b>VHR</b>	určenie osoby zodpovednej za zber údajov, stanovenie termínu, do kedy majú byť podklady kompletne	vedúci tímu
		dlhší čas na spracovanie	SP	SD	<b>SHR</b>	určenie vhodného počtu osôb zodpovedných za spracovanie	vedúci tímu
		zahrnutie zamestnanca podkladmi	SP	SD	<b>SHR</b>	stanoviť postupné spracovanie podkladov	vedúci tímu



Tab. 5. RIPRAN pokračovanie. [vlastné spracovanie]

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scenár	CP	D	HR	Opatrenie	Zodpovednosť
	nesprávne informácie	zháňanie nových podkladov	SP	SD	<b>SHR</b>	dôkladne rozhodnúť o správnosti informácií	vedúci tímu
<b>technické problémy</b>	nefunkčnosť výpočtovej techniky	krátkodobá nefunkčnosť	SP	MD	<b>SHR</b>	zálohovanie	zamestnanci
		dlhodobá nefunkčnosť	SP	VD	<b>VHR</b>	nahradenie nefunkčnej výpočtovej techniky funkčnou, zálohovanie	výpočtový technik
	výpadok elektrickej energie	krátkodobý výpadok	SP	MD	<b>SHR</b>	mať v zálohe generátor	elektrikári
		dlhodobý výpadok	SP	SD	<b>SHR</b>	mať v zálohe generátor	elektrikári
<b>neschopnosť pracovníka</b>	zdravotné problémy	krátkodobá neschopnosť	SP	SD	<b>SHR</b>	krátkodobé zastúpenie zamestnanca	vedúci tímu
		dlhodobá neschopnosť	SP	VD	<b>VHR</b>	predať zodpovednosť za spracovanie inému zamestnancovi	vedúci tímu
	zasypanie pracovníka povinnosťami	málo času na projekt	VP	VD	<b>VHR</b>	dohliadnuť na to, aby zamestnanec mal dostatok času a nebol zasypaný pracovnými povinnosťami	vedúci tímu, priami nadriadení
		množstvo chýb pri spracovaní projektu	VP	SD	<b>VHR</b>	vykonávanie priebežných kontrol	zamestnanci
	vyslanie pracovníka na pracovnú cestu	hľadanie nového pracovníka	SP	SD	<b>SHR</b>	určenie takého pracovníka, pri ktorom neplánujeme pracovné cesty	vedúci tímu

Tab. 5: RIPRAN pokračovanie 2. [vlastné spracovanie]

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scenár	CP	D	HR	Opatrenie	Zodpovednosť
		odklad projektu	SP	VD	<b>VHR</b>	určenie takého pracovníka, pri ktorom neplánujeme pracovné cesty	vedúci tímu
		nedodanie informácií	SP	VD	<b>VHR</b>	určenie takého pracovníka, pri ktorom neplánujeme pracovné cesty	vedúci tímu
<b>nespracovanie projektu</b>	oneskorenie spracovania projektu	nezískanie podkladov včas	SP	SD	<b>SHR</b>	stanovenie presného termínu odovzdania podkladov	vedúci tímu
		nedostatok času na spracovanie	VP	VD	<b>VHR</b>	stanovenie vhodne dlhého časového úseku na spracovanie	vedúci tímu

Tab. 6. Vysvetlivky. [vlastné spracovanie]

<b>CP</b>	Celková pravdepodobnosť
<b>D</b>	Dopad
<b>HR</b>	Hodnota rizika
<b>VP</b>	Veľká pravdepodobnosť
<b>SP</b>	Stredná pravdepodobnosť
<b>MP</b>	Malá pravdepodobnosť
<b>VD</b>	Veľký dopad
<b>SD</b>	Stredný dopad
<b>MD</b>	Malý dopad
<b>VHR</b>	Veľká hodnota rizika
<b>SHR</b>	Stredná hodnota rizika
<b>MHR</b>	Malá hodnota rizika

## ZÁVER

Proces prijímania a adaptácie pracovníkov je jednou z najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov. Nemožno ho preto obísť alebo úplne vynechať, pretože už pri prvom kontakte so zamestnancom, s ktorým chce spoločnosť uzatvoriť pracovnú zmluvu, firma mu tak dáva najavo, že si ho váži a že je na jeho príchod pripravená. Preto je veľmi dôležité túto časť nezanedbať a venovať jej značnú pozornosť.

Teoretická časť diplomovej práce je venovaná teoretickým poznatkom z oblasti personalistiky, konkrétne oblasti prijímania a adaptácie zamestnancov. Analytická časť práce je rozdelená na analýzu a projekt. Analýza rozoberá proces prijímania a adaptácie pracovníkov vo firme LOTN, a. s. Projekt navrhuje orientačný balíček zamestnanca, ktorý vo firme chýba. Taktiež je v projekte aj nákladová, časová, prínosová a riziková analýza.

Nakoľko firma má dostatočne prepracovaný proces prijímania a adaptácie pracovníkov návrhom na zlepšenie tohto procesu bolo vytvorenie Orientačného balíčka zamestnanca a pridelovanie školiťov všetkým novoprijatým zamestnancom. Čo je zároveň aj hlavným cieľom diplomovej práce. Navrhovaný orientačný balíček zamestnanca umožňuje čiastočne uľahčiť personálnemu oddeleniu prácu pri prijímaní a adaptácii nového pracovníka, a na druhej strane by mal tento balíček umožniť novému zamestnancovi vopred sa zoznámiť s firmou. Pridelovanie školiťov zas skráti proces adaptácie vo firme, čím sa nový zamestnanec skôr v pomerne kratšej dobe zadaptuje v novom pracovnom prostredí, novom pracovnom kolektívne a pod.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] *Adaptační proces – doporučený metodický materiál k využití v plném nebo částečném rozsahu, případně sloužící k doplnění stávajícího interního předpisu platného v organizaci.* [online]. Říjen 2009. [cit. 2010-01-10]. Dostupný z [www: <http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>](http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755).
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARTHUR, D. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees.* 2nd edition. New York: Amacom, 1991. 333 s. ISBN 0-8144-5007-5.
- [4] BARANCOVÁ, H. *Zákonník práce – Komentár.* 5. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 1032 s. ISBN 978-80-89085-94-1.
- [5] *Certifikáty.* [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z [www: <http://www.lotn.sk/sk/cerifikaty/>](http://www.lotn.sk/sk/cerifikaty/).
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [8] GAŠPAROVÁ, V., HITKA, M. *Adaptačný program robotníkov Ekoltech Fil'akovo, s. r. o. s analýzou jeho finančnej návratnosti.* In: *Ekonomika a manažment* 1/2007. ISSN 1336-4103.
- [9] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů. Vybrané kapitoly.* 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [10] HITKA, M., KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V. *Personálne činnosti v malých a stredných podnikoch.* In: *Manažment v teórii a praxi* 4/2007. ISSN 1336-7137.
- [11] Interná dokumentácia LOTN, a. s.
- [12] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku.* 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 205 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [13] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment.* 1. vyd. Bratislava: Iura edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

- [14] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení. Organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [15] KOLČAVOVÁ, A. *Kvantitativní metody v rozhodování. Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 182 s. ISBN 80-7318-463-X.
- [16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, 2. prepracované a doplnené vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [17] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [18] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [19] MILKOVICH, G. T., BOURDEAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 444 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [20] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [21] *Naša vízia*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z www: <<http://www.lotn.sk/sk/vizia/>>.
- [22] *O spoločnosti*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z www: <<http://www.lotn.sk/sk/o-spolocnosti/>>.
- [23] PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [24] *Sekcia ekonomiky a financovania*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/ekonomiky-a-financovania/>>.
- [25] *Sekcia centrálnych služieb*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/centralnych-sluzieb/>>.
- [26] *Sekcia kvality*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/riadenia-kvality/>>.
- [27] *Sekcia logistiky*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/logistiky/>>.
- [28] *Sekcia ľudských zdrojov*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/riadenia-ludskych-zdrojov/>>.

- [29] *Sekcia obchodu*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/obchodu/>>.
- [30] *Sekcia technickej podpory*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/technickej-podpory/>>.
- [31] *Sekcia výroby*. [online]. n. d. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.lotn.sk/sk/sekcia/riadenia-vyroby/>>.
- [32] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [33] THOMSON, R. *Managing People*. 3rd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 237 s. ISBN 0-7506-5618-2.
- [34] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [35] URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007 – 2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 924 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [36] *Uvádění nových pracovníků do organizace*. [online]. 2007. [cit. 2010-01-10]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/uvadeni-novych-pracovniku-do-organizace/1001663/45021/>>.
- [37] WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 634 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [38] *Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov*. [online]. 2001. [cit. 2010-01-10]. Dostupné z www: <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=207803&FileName=zz07-00479-0207803&Rocnik=2007>>.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

ZP	Zákonník práce
LOTN	Letecké opravovne Trenčín
OS SR	Ozbrojené sily Slovenskej republiky
MO ČSSR	Ministerstvo obrany Československej socialistickej republiky
MO SR	Ministerstvo obrany Slovenskej republiky
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
HDP	Hrubý domáci produkt
POP	Pomocno obslužný personál
TSZ	Technicko-správny zamestnanec
ORLZ	Oddelenie riadenia ľudských zdrojov
EASA	Európska agentúra pre bezpečnosť letectva
OČR	Ošetrovanie člena rodiny
SLI	Slovenský letecký inštitút
PC	Počítač
TM <sub>i</sub>	Najskôr možný termín uzlu i
TP <sub>i</sub>	Najneskôr možný termín uzlu i
TM <sub>j</sub>	Najskôr možný termín uzlu j
TP <sub>j</sub>	Najneskôr možný termín uzlu j
ZM <sub>ij</sub>	Najskôr možný začiatok činností
KM <sub>ij</sub>	Najskôr možný koniec činností
ZP <sub>ij</sub>	Najneskôr prípustný začiatok činností
KP <sub>ij</sub>	Najneskôr prípustný koniec činností
RC <sub>ij</sub>	Celková časová rezerva
RV <sub>ij</sub>	Voľná časová rezerva



---

RN <sub>ij</sub>	Nezávislá časová rezerva
CP	Celková pravdepodobnosť
D	Dopad
HR	Hodnota rizika
VP	Veľká pravdepodobnosť
SP	Stredná pravdepodobnosť
MP	Malá pravdepodobnosť
VD	Veľký dopad
SD	Stredný dopad
MD	Malý dopad
VHR	Veľká hodnota rizika
SHR	Stredná hodnota rizika
MHR	Malá hodnota rizika

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1. Rovnováha medzi schopnosťami nového zamestnanca a požiadavkami daného zamestnania.....	30
Obr. 2. Adaptačný proces z obsahového hľadiska.....	32
Obr. 3. Adaptačný proces z plošného hľadiska.....	34
Obr. 4. Postup priameho nadriadeného pri riadení adaptácie nového pracovníka.....	38
Obr. 5. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov LOTN, a. s. k 31. 12. 2009.....	50
Obr. 6. Veková štruktúra zamestnancov LOTN, a. s. k 31. 12. 2009.....	51
Obr. 7. Graf pridelenia školiteľa.....	66
Obr. 8. Graf obhliadky areálu firmy.....	67
Obr. 9. Znázornenie jednotlivých údajov činností.....	78
Obr. 10. Sieťový graf.....	79
Obr. 11. Úvodná tabuľka programu.....	82
Obr. 12. Zadávacia tabuľka programu.....	83
Obr. 13. Výsledná tabuľka programu.....	83
Obr. 14. Sieťový graf.....	84
Obr. 15. Kritická cesta.....	84

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2009.....	50
Tab. 2. Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2009.....	50
Tab. 3. Popis činností.....	77
Tab. 4. Výpočet kritickej cesty.....	81
Tab. 5. RIPRAN.....	88
Tab. 5. RIPRAN pokračovanie.....	89
Tab. 5. RIPRAN pokračovanie 2.....	90
Tab. 6. Vysvetlivky.....	91

**ZOZNAM PRÍLOH**

- P I Položky doporučované k zahrnutiu do súboru písomných materiálov pre celoorganizačnú orientáciu
- P II Položky doporučované pre útvarovú orientáciu a orientáciu na pracovné miesto
- P III Vyhlásenie
- P IV Položky odporúčané pre súbor písomných materiálov (orientačný balíček)
- P V Vzor pracovnej zmluvy LOTN, a. s.
- P VI Návrh na pracovné zaradenie zamestnanca
- P VII Dohoda o mzdových podmienkach
- P VIII Osobný dotazník
- P IX Adaptačný program
- P X Poučenie o právach a povinnostiach osôb oprávnených spracúvať osobné údaje v podmienkach spoločnosti
- P XI Dotazník
- P XII Orientačný balíček zamestnanca (voľne vložená príloha)

## **PRÍLOHA P I: POLOŽKY DOPORUČOVANÉ K ZAHRNUTIU DO SÚBORU PÍSOMNÝCH MATERIÁLOV PRE CELOORGANIZAČNÚ ORIENTÁCIU. [18]**

### **Prehľad informácií o organizácii**

- písomné uvítanie nového pracovníka
- výška kapitálu, rast, trendy, ciele, priority a problémy
- tradície, zákazníci, normy správania, normy výkonu
- súčasné špecifické funkcie organizácie
- výrobky alebo služby a obsluhovaní zákazníci
- postup pri poskytovaní výrobkov alebo služieb zákazníkom
- rozsah rôznorodých činností
- organizácia, štruktúra a vzťah organizácie a jej častí
- hierarchia riadenia organizácie
- informácie o kľúčových vedúcich pracovníkoch
- vzťahy k spoločnosti a vonkajšiemu prostrediu, očakávaniam a aktivitám

### **Prehľadné informácie o hlavných črtách politiky a procedúrach**

#### ***Odmeňovanie***

- tarify a tarifné triedy
- odmeny za prácu nadčas
- odmeny počas dovolenky a príplatky za dovolenku
- príplatky za zmenové práce
- spôsob vyplácania miezd a platov
- zrážky zo mzdy – povinné a dobrovoľné
- možnosť úhrady chybných výrobkov a ich cena

- zľavy na výrobky alebo služby organizácie
- zálohy na mzdu alebo plat
- možnosť pôžičiek
- náhrady pracovných výdavkov
- možnosti vybavovania daňových záležitostí za zamestnanca

### ***Zamestnanecké výhody***

- poistenie
- sviatky a dovolenky
- poskytovanie voľna
- dôchodkové zabezpečenie
- možnosť vzdelávania v organizácii
- poradenské služby pre pracovníkov
- stravovanie pracovníkov
- rekreačné a spoločenské aktivity pre pracovníkov a ich rodiny
- iné služby poskytované pracovníkom

### ***Bezpečnosť pri práci a predchádzanie nehodám***

- potrebné informácie o bezpečnostných zariadeniach, plán ich rozmiestnenia
- zdravotnícke zariadenia a prvá pomoc
- telovýchovné a rekreačné strediská
- bezpečnostné prevencie
- postup hlásenia nebezpečenstva
- prevencia požiaru a požiarna kontrola
- postup pri úrazoch a hlásení úrazu
- kľúčové predpisy týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

- potreba lekárskeho vyšetrenia, jeho časový plán
- požívanie alkoholu a drog pri práci

### ***Pracovné vzťahy a odbory***

- termíny a podmienky pre preskúmanie zamestnaneckých záležitostí
- umiestnenie, premiestnenie a povyšovanie pracovníkov
- termíny preskúmania skúseností a pracovného správania
- hlásenie ochorenia a oneskorených príchodov
- práva a zodpovednosť pracovníkov
- práva vedúcich pracovníkov (manažérov) a vedúcich pracovných skupín
- vzťahy k nadriadeným a odborovým predákam
- možnosti združovania pracovníkov
- kolektívna zmluva a politika organizácie
- kontrola a hodnotenie pracovného výkonu pracovníka
- disciplinárne záležitosti a disciplinárne tresty
- postup týkajúci sa podávania a vybavovania sťažností pracovníkov
- ukončenie pracovného pomeru
- obsah a aktualizácie osobných záznamov
- komunikácia
- hygiena a upratovanie na pracovisku
- používanie ochranných pomôcok, menoviek a rovnošaty
- prinášanie a odnášanie vecí do priestoru organizácie a z priestoru organizácie
- politická činnosť na pôde organizácie
- hazardné hry na pôde organizácie
- ako sa postaviť k fámam

### ***Zariadenie organizácie***

- sprievodca zariadeniami organizácie
- stravovanie a jedálne pre pracovníkov
- priestory, kde je zakázané stravovanie
- vchody pre pracovníkov
- zakázané územia
- parkovanie
- prvá pomoc
- odpočívareň a hovorňa
- výdaj materiálu a náradia

### ***Ekonomické faktory***

- náklady škôd podľa vybraných položiek
- straty spôsobené krádežami
- obchodný zisk
- mzdové náklady
- náklady na vybavenie
- náklady súvisiace s absenciami, oneskorenými príchodmi a úrazmi



## **PRÍLOHA P II: POLOŽKY DOPORUČOVANÉ K ZAHRNUTIU DO SÚBORU PÍSOMNÝCH MATERIÁLOV PRE ÚTVAROVÚ ORIENTACIU A ORIENTÁCIU NA PRACOVNÉ MIESTO. [18]**

### **Funkcie útvaru, organizačné jednotky**

- ciele a súčasné priority
- organizácia a štruktúra
- činnosť
- vzťah k činnosti ostatných útvarov
- vzťahy jednotlivých pracovných miest v rámci útvaru

### **Pracovné povinnosti a zodpovednosť**

- detailné vysvetlenie práce založené na platnom popise pracovného miesta a charakteristika očakávaných výsledkov
- vysvetlenie významu pracovného miesta a vzťahu konkrétneho pracovného miesta k ostatným pracovným miestam v útvaru i v celej organizácii
- diskusie o obvyklých problémoch, ako sa im vyhnúť a prekonať ich
- denná pracovná doba a pracovný režim
- potreba a požiadavky na prácu nadčas
- mimoriadne povinnosti
- požadované záznamy a hlásenia
- ako vyradovať zariadenia
- informácie o tom, kde a ako je možné dostať nástroje, požiadať o údržbu alebo opravu zariadení
- druhy existujúcich pomoci, kde a ako o ne požiadať
- vzťah k štátnym inšpektorom

## **Politika, postupy, pravidlá, obmedzenia**

- pravidlá špecifické pre pracovné miesto alebo útvar
- ako jednat' v naliehavých prípadoch
- bezpečnostné predpisy a prevencie nehôd
- hlásenie nebezpečenstva a nehôd
- poriadok a hygiena na pracovisku, upratovanie
- bezpečnosť, problém krádeže a súvisiace peňažné straty
- vzťah k ľuďom zvonka
- jedlo, fajčenie, žuvanie a podobne v priestoroch útvaru
- odnášanie vecí z útvaru
- kontrola a obmedzenie škôd
- hodiny a karty pre záznam dochádzky
- prestávky v práci
- prestávky na obed, ich dĺžka a umiestnenie
- vybavovanie súkromných telefónnych hovorov
- odoberanie materiálu a vybavenia
- skúmanie a hodnotenie pracovného výkonu pracovníka
- ponuka pracovného miesta a žiadosť o preradenia
- chodenie do súkromných automobilov počas pracovnej doby

## **Sprievodca útvarom**

- odpočívareň, šatne a sprchy
- požiarne hlásiče a hasiace prístroje
- hodiny pre záznam dochádzky
- zámky

- povolené vchody a východy
- vodovodné kohútiky a systémy pre mytie očí
- stanoviská a úseky jednotlivých vedúcich pracovníkov
- výdaj materiálu a stanoviská opravárov
- kancelárie pracovníkov zaisťujúcich hygienu a bezpečnosť
- fajčiarnie, priestory, kde je povolené fajčenie
- umiestnenie služieb pre pracovníkov útvaru
- balíček prvej pomoci

### **Predstavenie pracovníka útvaru**

### **PRÍLOHA P III – VYHLÁSENIE. [3]**

Týmto dávam na vedomie, že som obdržal a prečítal príručku zamestnanca v plnom rozsahu. Akékoľvek informácie, pravidlá, alebo postupy, ktorým som nerozumel, mi boli vysvetlené.

Rozumiem, že som a budem dodržiavať a riadiť sa všetkými platnými pravidlami a nariadeniami, ktoré mi boli dané v písomnej forme ako súčasť tejto príručky.

Potvrdzujem prijatie a ponechanie kópie podpísaného vyhlásenie a príručky zamestnanca. Kópia tohto podpísaného vyhlásenia bude založená do mojej osobnej zložky.

Meno .....

Podpis .....

Oddelenie .....

Dátum .....

## **PRÍLOHA P IV – POLOŽKY ODPORÚČANÉ PRE SÚBOR PÍSOBNÝCH MATERIÁLOV (ORIENTAČNÝ BALÍČEK). [1, 18]**

- stručná charakteristika organizácie
- aktuálna organizačná schéma organizácie
- plán (mapa) organizácie a jej zaradenia
- informácie o stanovených cieľoch, politike a kultúre organizácie
- informácie o základných pracovných podmienkach
- informácie o pracovnej dobe, dochádzke do zamestnania, jej evidencii
- informácie o odmeňovaní – mzdové alebo platové triedy a tarify, kedy sa vypláca mzdy alebo plat a ako, zrážky zo mzdy alebo platu
- choroba a pracovná neschopnosť – hlásenie absencie, doloženie dokladov
- podmienky udeľovania neplateného voľna
- postup pri povyšovaní zamestnancov
- postupy pri priznávaní kvalifikácie
- postup pri sťažnostiach
- disciplinárne postupy
- možnosti vzdelávania a rozvoja
- otázky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – informácie, ako postupovať v prípade núdze alebo nebezpečenstva na pracovisku, informácie o prevencii nehôd atď.
- zoznam zamestnaneckých výhod organizácie
- informácie o zdravotnej starostlivosti
- informácie o systéme a termínoch hodnotenia
- telefónne čísla a adresy kľúčových zamestnancov organizácie a ďalšie dôležité telefónne čísla
- pravidlá pre telefonovanie a korešpondenciu

- pravidlá pre používanie elektronickej pošty
- cestovné a diéty
- možnosti stravovania a občerstvenia
- kópie určitých formulárov používaných zamestnancami.

# PRÍLOHA P V – VZOR PRACOVNEJ ZMLUVY LOTN, A. S. [11]

## PRACOVNÁ ZMLUVA

Zamestnávateľ: **Letecké opravovne Trenčín, a.s.**  
spoločnosť zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu Trenčín,  
oddiel Sa, vložka číslo 10410/R  
sídlo: Legionárska 160, 911 04 Trenčín  
IČO: 36351156  
zastúpená predsedom predstavenstva a generálnym riaditeľom  
(ďalej len „zamestnávateľ“)

a

Zamestnanec:  
(ďalej len zamestnanec)

sa dohodli na uzavretí tejto pracovnej zmluvy

### I.

#### Druh práce

- 1.1. Zamestnanec bude vykonávať tento druh práce:  
Stručná charakteristika:

### II.

#### Deň nástupu do práce

- 2.1. Zamestnanec nastúpi do práce dňa .  
2.2. Pracovný pomer je dojednaný na dobu **určitú** so skúšobnou dobou 3 mesiace.  
Dĺžka výpovednej doby je ustanovená v § 62 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov. Zmluvné strany sa dohodli, že ak zamestnanec nezotrvá počas plynutia výpovednej doby u zamestnávateľa, zamestnávateľ má právo na peňažnú náhradu v sume jeho priemerného zárobku za jeden mesiac.

### III.

#### Miesto výkonu práce

- 3.1. Miesto výkonu práce:  
3.2. Zmluvné strany sa dohodli, že zamestnávateľ môže zamestnanca vysielat' na pracovné cesty na nevyhnutne potrebné obdobie podľa svojich potrieb, k čomu zamestnanec udeľuje svoj súhlas.

### IV.

#### Mzdové podmienky

- 4.1. Mzda za vykonanú prácu bude stanovená a vyplácaná v zmysle Dohody o mzdových podmienkach a platných mzdových dokumentov. Zamestnanec je povinný zachovať mlčanlivosť o výške mzdy.  
4.2. Mzda zamestnanca je splatná pozadu za mesačné obdobie, a to vo výplatnom termíne dohodnutom v platnej kolektívnej zmluve, najneskôr do konca nasledujúceho mesiaca. Zamestnávateľ so zamestnancom sa dohodli, že zamestnávateľ bude poukazovať zamestnancovi mzdu na jeho osobný účet v banke alebo v pobočke zahraničnej banky v SR. Zmenu účtu sa zamestnanec zaväzuje okamžite písomne oznámiť zamestnávateľovi.  
4.3. Zamestnávateľ so zamestnancom sa dohodli, že v prípade skončenia pracovného pomeru bude mzda, splatná za mesačné obdobie, poukázaná na osobný účet zamestnanca vo výplatnom termíne v nasledujúcom mesiaci.

**V.**  
**Pracovný čas**

- 5.1. Týždenný pracovný čas zamestnanca je **37,5** hod.
- 5.2. Výmera dovolenky je daná ustanovením § 103 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov.

**VI.**  
**Práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa**

- 6.1. Zamestnanec podpisom tejto zmluvy potvrdzuje, že bol oboznámený s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovnej zmluvy, z Pracovného poriadku, z Kolektívnej zmluvy, oboznámil sa s predpismi o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, s Etickým kódexom organizácie a systémom manažérstva kvality.
- 6.2. Zamestnávateľ je odo dňa vzniku pracovného pomeru povinný pridelovať zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy, platiť mu za vykonanú prácu dohodnutú mzdu a vytvárať vhodné pracovné podmienky.
- 6.3. Zamestnanec je povinný podľa pokynov zamestnávateľa vykonávať práce dohodnuté v pracovnej zmluve osobne, v určenom pracovnom čase a dodržiavať pracovnú disciplínu. Zamestnanec sa zaväzuje oznámiť zamestnávateľovi bez zbytočného odkladu zmenu mena, priezviska, bydliska, rodného čísla, občianskeho preukazu, rodinného stavu, narodenie a úmrtie rodinných príslušníkov, zmenu zdravotnej poisťovne a ďalších osobných údajov pre potreby zamestnávateľa.
- 6.4. Zamestnanec je povinný si vyžiadať od zamestnávateľa predchádzajúci písomný súhlas v prípade, že má záujem vykonávať zárobkovú činnosť zhodnú s predmetom činnosti zamestnávateľa podľa jeho výpisu z obchodného registra zamestnávateľa.
- 6.5. Zamestnanec je povinný zachovávať mlčanlivosť o skutočnostiach, ktoré sa dozvedel pri výkone zamestnania a ktoré v záujme zamestnávateľa nemožno oznamovať iným osobám.

**VII.**  
**Záverečné ustanovenia**

- 7.1. Dohodnutý obsah tejto pracovnej zmluvy je možné meniť iba na základe dohody oboch zmluvných strán formou písomného dodatku podpísaného každou zmluvnou stranou.
- 7.2. Ostatné práva a povinnosti zmluvných strán, vyplývajúce z tejto zmluvy, sa spravujú ustanoveniami Zákonníka práce a ostatnými súvisiacimi všeobecne záväznými predpismi.
- 7.3. Pracovná zmluva je vyhotovená v dvoch vyhotoveniach, z ktorých jedno obdrží každá zmluvná strana.
- 7.4. Zmluvné strany si pracovnú zmluvu prečítali, právam a povinnostiam z nej vyplývajúcim porozumeli, pričom svoju vôľu uzavrieť túto zmluvu prejavili slobodne, bez nátlaku.

V Trenčíne dňa

.....  
zamestnanec

.....  
zamestnávateľ



# PRÍLOHA P VI – NÁVRH NA PRACOVNÉ ZARADENIE ZAMESTNANCA. [11]

Príloha č. 4 ON IV.10.01.07



**N Á V R H** na - pracovné zaradenie zamestnanca  
- preradenie zamestnanca  
- zvýšenie mzdy, platu zamestnanca

Zamestnanec :		Dátum narodenia:	Osobné číslo:
Doterajšie zaradenie :	Doterajšia mzda v Sk/€:	Pracovná skupina:	Trieda:
Navrhované zaradenie :	Navrhovaná mzda v Sk/€:	Pracovná skupina:	Trieda:
Krátke zdôvodnenie návrhu :			
Dátum:		Priamy nadriadený:	
Dátum:		Vedúca odboru REZ:	
Dátum:		Predseda predstavenstva a generálny riaditeľ:	

Súčasťou návrhu je príloha Tč: 700-010 – Hodnotiaci rozhovor so zamestnancom TSZ  
v zmysle ON II.01.00.07.

TČ: 700-031

konverzný kurz: 1 € = 30,1260 Sk

# PRÍLOHA P VII – DOHODA O MZDOVÝCH PODMIENKACH. [11]

LETECKÉ OPRAVOVNE  
TRENČÍN, a.s.

## DOHODA O MZDOVÝCH PODMIENKACH

Zamestnávateľ: **Letecké opravovne Trenčín, a.s.**, Legionárska 160, 911 04 Trenčín,  
zastúpené predsedom predstavenstva a generálnym riaditeľom pánom  
v Trenčíne v odd. Sa, vložka 10410/R  
(ďalej len zamestnávateľ)

a zamestnanec: pán(i):  
os. číslo:  
funkcia :  
číslo funkcie:  
kategória: **technicko-správny zamestnanec (TSZ)**  
(ďalej len zamestnanec)

uzatvorili

## dohodu o mzdových podmienkach

### Článok I.

Mesačná mzda

1. Tarifná mesačná mzda je dohodnutá v čiastke € s účinnosťou od . Zamestnanec je povinný zachovať mlčanlivosť o výške svojej mzdy.
2. Zamestnávateľ sa zaväzuje poskytovať zamestnancovi iné zložky mzdy (prémie, mimoriadne odmeny) v zmysle platných podnikových dokumentov.
3. Zmluvné strany sa dohodli, že zamestnávateľ môže zamestnanca vysielat' na domáce i zahraničné pracovné cesty na nevyhnutne potrebné obdobie podľa svojich potrieb, k čomu zamestnanec udeľuje svoj súhlas.
4. V prípade skončenia pracovného pomeru bude mzda, splatná za mesačné obdobie, poukázaná na osobný účet zamestnanca vo výplatnom termíne v nasledujúcom mesiaci.

### Článok II.

Spoločné ustanovenia

1. Pokiaľ Vaše pracovné výsledky nebudú zodpovedať požiadavkám organizácie, bude organizácia postupovať podľa mzdových predpisov a Zákonníka práce.
2. Zmluvy a doplnky dojednaných podmienok v tejto zmluve je možné vykonať len písomnou formou.
3. Táto dohoda tvorí neoddeliteľnú súčasť pracovnej zmluvy.

V Trenčíne dňa .....

-----  
zamestnanec

-----  
zamestnávateľ

# PRÍLOHA P VIII – OSOBNÝ DOTAZNÍK. [11]

Príloha č. 1 ON II.01.00.07  
strana 1/2

## OSOBNÝ DOTAZNÍK

Titul, meno a priezvisko		Deň, mesiac, rok narodenia	
Rodné		Miesto, okres ( štát)	
Trvalé bydlisko – PSČ		Prechodné bydlisko - PSČ	
Ulica, číslo domu		Ulica	
telefón		číslo telefón	
Občiansky preukaz		Národnosť	
Evid. Číslo (str.1)		Štátna príslušnosť	
Rodné číslo		Rodinný stav	
Vydalo	Pod poradovým číslom	Cestovný pas pre služobné účely č.	Boli ste vojak?
Dňa		Platnosť do r.	Dátum sobáša, rozvodu, ovdovenia
RODINNÍ PRÍSLUŠNÍCI			
Meno, priezvisko (aj rodné)	Dátum narodenia	In-val.	Bydlisko
			Zamestnaný(á), študuje, kde
Manžel(ka), druh, družka			
Deti			
Rodičia			
Ostatné vyživované osoby			
Vzdelanie	Druh školy, výchovy, odbor		Od začiatok
			Do skončenie
			Druh skúšky
DOKONČENÉ	základné		
	stredné odborné		
	úplné stredné (učeb. odbor s maturitou)		
	úplné stredné všeobecné		
	úplné stredné odborné		
	vyššie odborné		
	vysokoškolské		
	vedecká výchova		
	postgraduálne štúdium		
	nahrádzajúce predpísané		
NEDOKONČENÉ			
Vrátane súčasného štúdia			
Popri zamestnaní			
Dlhodobé kurzy, Odborné školenia a pod.			
Vyučený		Znalosť cudzích jazykov	
V organizácii (podniku)	V roku	V odbore	Jazyk
			Stupeň znalostí
			skúšky

Tč: 700-001

PRIEBEH PREDCHÁDZAJÚCICH ZAMESTNANÍ (uved'te všetky zamestnania, vrátane štúdiá, vojenskej zákl. služby a pod.)						Záznamy organizácie	
Organizácia (podnik) - sídlo	Pracovné zaradenie	od	do	rokov	dni		
Máte ešte iný pracovný pomer?						Budete uplatňovať nárok na zľavu dane zo mzdy u inej organizácii?	
Organizácia (podnik)	od	druh činnosti		úväzok			
Poberáte dôchodok?			Zmenená prac. schopnosť -invalidita		Váš zdravotný stav		
druh	výška dôch.	dátum výmeru	od	dátum výmeru			
Je proti Vám vedené súdne konanie?			Máte stanovené zrážky zo mzdy napr. výživné, pôžičky a iné záväzky ÁNO - NIE *)				
Dôvod :			Kým.....č. .... Zo dňa .....vo výške .....				
Spôsob ubytovania – dopravy do zamestnania			Vaši príbuzní u nás zamestnaní				
Uved'te ďalšie odborné znalosti a spôsobilosti ( napr. vodičský preukaz – skupina)							

Dolupodpísaný/á ..... súhlasím so spracúvaním horeuvedených mojich osobných údajov v Leteckých opravovniach Trenčín, a.s., kopírovaním a skenovaním mojich osobných dokladov počas doby trvania pracovnoprávneho vzťahu a doby potrebnej archivácie podľa Zákona o ochrane osobných údajov č. 428/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov a zároveň vyhlasujem, že som nič nezamlčal (a) a všetky mnou uvedené údaje sú pravdivé.

V Trenčíne dňa \_\_\_\_\_ rok \_\_\_\_\_ podpis \_\_\_\_\_

\*) Nevhodné sa preškrtnie: pri viac zrážkach uved'te druh a výšku zrážok na voľný list papiera ako prílohu k odoslanému dotazníku.

# PRÍLOHA P IX – ADAPTAČNÝ PROGRAM. [11]

Príloha č. 6 ON II.01.00.07

## ADAPTAČNÝ PROGRAM

Zamestnanec: \_\_\_\_\_ Os. číslo: \_\_\_\_\_

Prijatý do zamestnania dňom: \_\_\_\_\_ Úsek/Odbor: \_\_\_\_\_

Stredisko: \_\_\_\_\_ Priamy nadriadený: \_\_\_\_\_

Č.	Úsek/odbor:	Od dátum:	Do dátum:	Meno, funkcia a podpis zodpovedného zamestnanca
1.	Úsek výrobnotechnický	od	do	
	Oboznámený s			
2.	Odbor riadenia kvality	od	do	
	Oboznámený s			
3.	Úsek riadenia ekonomiky a obchodu	od	do	
	Oboznámený s			
4.	Odbor obchodu	od	do	
	Oboznámený s			
5.	Odbor riadenia ľudských zdrojov	od	do	
	Oboznámený s			

### VYHODNOTENIE ADAPTAČNÉHO PROGRAMU

Krátke zhodnotenie novoprijateho zamestnanca po ukončení adaptácie, dodržiavanie BOZP, STN EN ISO, SOŠ AQAP, zotrvať, nezotrvať v prac. pomere, návrhy na ďalší rozvoj zamestnanca:

Dátum: .....  
Riaditeľ príslušného úseku/vedúci odboru

Dátum: .....  
Vedúca odboru RI Z

# PRÍLOHA P X – POUČENIE O PRÁVACH A POVINNOSTIACH OSÔB OPRÁVNENÝCH SPRACÚVAŤ OSOBNÉ ÚDAJE V PODMIENKACH SPOLOČNOSTI. [11]

Letecké opravovne Trenčín, a.s., Legionárska 160, 911 06 Trenčín

## POUČENIE

**o právach a povinnostiach osôb oprávnených spracúvať osobné údaje v podmienkach spoločnosti (iných osôb podľa §18/3) v zmysle §17 zákona 428/2002 Z.z.(ďalej len „Zákon“) v znení doplnkov a o zodpovednosti za ich porušenie**

Pri spracúvaní osobných údajov (informácie o fyzickej osobe na základe ktorých je priamo alebo nepriamo určiteľná( meno, priezvisko, adresa, dátum narodenia, rodné číslo a iné údaje) je oprávnená osoba povinná dodržiavať ustanovenia Zákona v oblastiach:

- **pre účely evidencie uchádzačov o zamestnanie** požadovať len informácie ktoré nie sú v rozpore so Zákonikom práce (§41 ods.6), prijaté žiadosti spracúvať len so súhlasom dotknutých osôb (súhlas v písomnej forme musí byť vlastnoručne podpísaný a dokument musí obsahovať údaj o dobe platnosti súhlasu a podmienkach odvolania súhlasu)
- **pre účely pracovnoprávneho vzťahu** spracúvať len údaje nevyhnutné, ktorých rozsah definujú zákony bezprostredne súvisiace s pracovným pomerom (Zákoník práce, Zákon o daniach, Zákon o sociálnom poistení...)
- **pre iné účely** (ak je získavanie osobných údajov potrebné) spracúvať údaje len v rozsahu nevyhnutnom na splnenie účelu spracúvania

Osobné údaje možno spracúvať len s dokázateľným súhlasom osoby, pri získavaní údajov je potrebné osobu poučiť o jej právach a o účele spracúvania jej údajov, ako aj o všetkých skutočnostiach, ktoré sa spracúvania týkajú (napríklad okruh príjemcov, ak budú osobné údaje ďalej poskytnuté alebo sprístupnené)

Oprávnené osoby, ktoré získavajú osobné údaje na účely identifikácie osoby pri jej jednorazovom vstupe do areálu LOTN, a.s., sú oprávnené od nej požadovať meno, priezvisko, titul a číslo občianskeho preukazu, číslo služobného preukazu, alebo číslo cestovného dokladu, štátnu príslušnosť a preukázanie pravdivosti poskytnutých osobných údajov predkladaným dokladom.

Získavať osobné údaje kopírovaním, skenovaním alebo iným zaznamenávaním úradných dokladov na nosič informácií možno len s preukázateľným písomným súhlasom dotknutej osoby.

Oprávnené osoby sú povinné zachovávať mlčanlivosť o osobných údajoch, s ktorými sa pri výkone svojej činnosti alebo aj náhodne oboznámia. Tie nesmú využiť pre osobnú potrebu a bez súhlasu prevádzkovateľa informačného systému ich nesmú zverejniť a nikomu poskytnúť ani sprístupniť.

Povinnosť mlčanlivosti trvá aj po zániku funkcie oprávnenej osoby, alebo po skončení pracovného pomeru zamestnanca, alebo obdobného pracovného vzťahu.

Povinnosť mlčanlivosti neplatí, vo vzťahu k orgánom činných v trestnom konaní a vo vzťahu k Úradu pre ochranu osobných údajov, pri plnení jeho úloh.

Súčasťou poučenia oprávnených osôb je oboznámenie s rozsahom bezpečnostnej smernice.

Pri používaní Internetu je každý zamestnanec povinný dodržiavať zákaz sťahovať z Internetu a svojoľbne inštalovať akýkoľvek nelegálny softvér (t.j. softvér, ku ktorému

používateľ nemá príslušné autorské práva) na pracovnú stanicu používateľa alebo svojoľne meniť nastavenia programov umožňujúcich komunikáciu s Internetom.

Každý zamestnanec s možnosťou práce na výpočtových prostriedkoch nepripojených k sieti LAN, odovzdá aktuálne používané vstupné heslá správcovi výpočtovej techniky v zapečatenej nepriesvitnej obálke. Heslá majú byť minimálne šesťznakové, s kombináciou čísiel, písmen a symbolov. Obálky s označením konkrétneho počítača a menom pracovníka budú uložené v uzamykateľnej schránke. Heslá nezapísať na dostupné miesta, napr. rám monitora.

Každý zamestnanec spracúvajúci osobné údaje fyzických osôb zodpovedá za ich bezpečnosť v celom zákonom stanovenom rozsahu. V prípade krátkodobého opustenia pracoviska, pri možnosti vstupu nepovolaných osôb uzamkne kanceláriu, alebo zapne šetrič obrazovky (podľa softvérových možností), chybne spracované písomnosti, obsahujúce osobné údaje fyzických osôb zlikviduje v skartovacom stroji.

Pri odchode z pracoviska je každý zamestnanec povinný zabezpečiť spracúvané dokumenty s osobnými údajmi a elektronické záznamové médiá (diskety, CD, DVD) pred prístupom nepovolaných osôb uložením na určené miesto a uzamknúť pracovisko.

Porušenie povinnosti zachovávať mlčanlivosť o osobných údajoch je sankcionovateľné podľa §-u 49 zákona 428/2002 Zb., ako aj podľa §-u 178 Trestného zákona (Neoprávnené nakladanie s osobnými údajmi) a §-u 257a/ Trestného zákona (Poškodenie a zneužitie záznamu na nosiči informácií).

Poučeniu som porozumel/a a svojim podpisom to potvrdzujem.

datum	meno a priezvisko	funkcia	podpis

Poučenie vykonal :

## PRÍLOHA P XI – DOTAZNÍK. [VLASTNÉ SPRACOVANIE]

### DOTAZNÍK

Dotazník je vytvorený pre podloženie analýzy procesu prijímania a adaptácia nových pracovníkov vo firme LOTN, a. s. a je pre účely diplomovej práce.

1. Ste:  
 muž  žena
2. Boli ste pred podpísaním pracovnej zmluvy informovaný o Vašich právach a povinnostiach?  
 áno  nie
3. Absolvovali ste vstupnú lekársku prehliadku ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy?  
 áno  nie
4. Oboznámil Vám Váš zamestnávateľ s návrhom Vašej pracovnej zmluvy?  
 áno  nie
5. Prečítali ste si celú pracovnú zmluvu pred jej samotným podpísaním?  
 áno  nie  a načo
6. Obsahovala pracovná zmluva všetky podstatné náležitosti (druh práce, miesto výkonu práce, deň nástupu do práce, mzdové podmienky)?  
 áno  nie  neviem
7. Obsahovala pracovná zmluva aj iné náležitosti (ďalšie pracovné podmienky: výplatné termíny, pracovný čas, výmera dovolenky, dĺžka výpovednej doby)?  
 áno  nie  neviem
8. Boli ste spokojný s Vaším uvedením na pracovisko?  
 áno  skôr áno  skôr nie  nie  neviem
9. Boli Vám predané všetky potrebné informácie?  
 áno  asi áno  asi nie  nie  neviem
10. Obdržali ste orientačný balíček zamestnanca?  
 áno  nie
11. Kto vykonal Vaše uvedenie na pracovisko?  
 pracovník personálneho oddelenia  
 bezprostredný nadriadený  
 pracovník poverený bezprostredným nadriadeným  
 neviem
12. Boli ste pracovníkom personálneho oddelenia predstavený Vášmu bezprostrednému nadriadenému?  
 áno  nie
13. Oboznámil Vás Váš bezprostredný nadriadený s Vašimi právami a povinnosťami?  
 áno  nie  neviem
14. Boli ste oboznámený a všeobecnými aj podnikovými predpismi týkajúcimi sa bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci?  
 áno  nie  neviem
15. Predstavil Vám Váš bezprostredný nadriadený Vašich nových spolupracovníkov?  
 áno  nie  neviem



16. Bol Vám pridelený inštruktor alebo školiteľ?

áno  nie

17. Boli Vám poskytnuté informácie o sociálne hygienických podmienkach práce?

áno  nie  neviem

18. Získavali ste potrebné informácie priamo od bezprostredného nadriadeného (formálne) alebo od spolupracovníkov (neformálne)?

bezprostredného nadriadeného  
 spolupracovníkov

19. Konali sa spätno-väzbové a orientačné rozhovory s bezprostredným nadriadeným?

áno  nie  neviem

20. Bola vykonaná obhliadka celého areálu firmy?

áno  nie  len čiastočná

21. Mali ste pocit, že si Vás firma váži?

áno  skôr áno  skôr nie  nie  neviem

22. Cítili ste sa príjemne?

áno  skôr áno  skôr nie  nie  neviem

23. Kládli ste otázky?

áno  nie  neviem

24. Nemali ste pocit, že ste vo Váš prvý pracovný deň boli zahľtený množstvom nových informácií?

áno  skôr áno  skôr nie  nie  neviem