

Projekt zavedenia adaptačného procesu vo vybranej organizácii

Bc. Ivana Matulová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana Matulová**
Osobní číslo: **M20649**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zavedení adaptačního procesu ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování diplomové práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte rešerši literatury zaměřenou na problematiku adaptačního procesu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný adaptační proces ve vybrané organizaci.
- Navrhněte projekt zaměřený na řízení procesů zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Záver

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

Seznam doporučené literatury:

- AMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-247-9883-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- COWAN, David. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. 2. edition. London: KoganPage, 2017, 219 s. ISBN 978-0-7494-7865-0.
- DĚDINA, Jiří a Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2018, 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.
- HOPKINS, Bryan. *Learning and performance: a systemic model for analysing needs and evaluating training*. 2. edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017, 239 s. ISBN 978-1-138-22069-0.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1.vyd. Brno: Motiv Press a.s. , 2013, 323 s. ISBN 978-80-904-1336-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení Ivana Matulová

podpis diplomanta:

ABSTRAKT

Práca je venovaná problematike riadenej adaptácie nového pracovníka na pracovisku. Práve riadená adaptácia je v Slovenských firmách často zanedbávaná. Zavedenie riadenej adaptácie pritom prináša mnoho výhod nielen pre spokojnejších a výkonnejších zamestnancov ale aj zamestnávateľa. Spokojní zamestnanci nemajú dôvod na odchod. Zníži sa fluktuácia zamestnancov a tým sa znížia náklady zamestnávateľa na vyhľadávanie a zaškolenie nových zamestnancov.

Za každou úspešnou firmou stojí spokojný zamestnanec.

Cieľom diplomovej práce bolo zavedenie adaptačného procesu v organizácii Life Star Emergency s.r.o. Táto organizácia je neštátne zdravotnícke zariadenie, ktoré podniká v oblasti prednemocničnej zdravotnej starostlivosti na Slovensku. Podstatou bolo analyzovať súčasný proces prijímania a adaptácie zamestnancov. Pomocou dotazníkového šetrenia bola zisťovaná spokojnosť novoprijatých zamestnancov so súčasným adaptačným procesom. Pomocou dotazníkového šetrenia a rozhovorom so zamestnancami bolo zistené že súčasný adaptačný proces vo firme je nedostatočný a zamestnanci by potrebovali dlhší čas na adaptáciou pod mentorom, ktorý by im bol k dispozícii. Na základe získaných údajov bola spracovaná nákladová, časová a riziková analýza projektu zavedenia adaptačného procesu.

Kľúčové slová:

riadenie ľudských zdrojov, riadená adaptácia, adaptačný plán, záchranná služba, mentorovanie

ABSTRACT

This thesis is aimed to the topic of controlled adaptation of a new employee at a workplace. Controlled adaptation is often neglected in Slovak companies. The introduction of controlled adaptation brings many benefits not only for more satisfied and efficient employees but also for the employer. Satisfied employees have no reason to dismissal so the fluctuation of employees will be reduced and subsequently the expenses for employer to find and train new employees will be reduced as well.

Behind every successful company there is a satisfied employee.

The aim of this diploma thesis was to introduce the adaptation process in organization Life Star Emergency s.r.o. This organization is a non-governmental medical facility that operates in the field of pre-hospital health care in Slovakia. The purpose of this thesis was to analyze the current process of hiring new employees and adapting them. We have used a questionnaire survey to find out the level of satisfaction of newly hired employees with the current adaptation process. Using a questionnaire survey and interviewing employees we discovered that the current adaptation process in the company is not sufficient and employees would need more time to adapt under the supervision of mentor who would be available for them. Based on the results from this questionnaire we designed a project analysis from financial, time and risk point of view.

Keywords:

human resources management, controlled adaptation, adaptation plan, emergency service, mentoring

„Inovácia predstavuje rozdiel medzi lídrom a nasledovníkom.“ — Steve Jobs

Touto cestou by som chcela poďakovať mojej školiteľke docentke, Inžinierke, Jane Matoškovej, Ph.D. za cenné rady a usmernenie pri písaní diplomovej práce.

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

OBSAH

I	TEORETICKÁ ČASŤ	13
1	RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
1.1	DEFINÍCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	15
1.1.1	Ciele riadenia ľudských zdrojov	15
1.2	ÚLOHY A ČINNOSTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	16
2	PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV	19
2.1	PLÁNOVANIE POTRIEB ZAMESTNANCOV	19
2.2	PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	20
2.2.1	Možnosti a metódy získavania zamestnancov	21
2.2.2	Metódy získavania zamestnancov:.....	23
2.3	VÝBER ZAMESTNANCOV.....	24
2.4	HODNOTENIE PROCESU ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	25
3	ADAPTÁCIA ZAMESTNANCA.....	27
3.1	ZLOŽKY ADAPTÁCIE	27
3.1.1	Pracovná adaptácia.....	28
3.1.2	Sociálna adaptácia	28
3.1.3	Kolektívna adaptácia (útvarová)	29
3.1.4	Adaptácia na konkrétne pracovné miesto	30
3.1.5	Adaptácia na organizačnú kultúru,.....	31
4	RIADENIE PROCESU ADAPTÁCIE	32
4.1	PRIEBEH ADAPTÁCIE A ČASOVÝ PLÁN	32
5	NÁSTROJE RIADENIA PROCESU ADAPTÁCIE.....	35
5.1	ZAŠKOLENIE NOVÉHO ZAMESTNANCA.....	35
5.2	SUPERVÍZIA	36
5.3	ADAPTAČNÝ PLÁN.....	37
5.4	ADAPTAČNÝ BALÍČEK	38
5.5	ADAPTAČNÉ KOLOVANIE.....	38
5.6	ORIENTAČNÝ A SPÄTNE-VÄZBOVÝ ROZHOVOR	39
5.7	MENTOROVANIE NOVÉHO ZAMESTNANCA.....	39
6	ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV.....	41
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	42
7	PREDSTAVENIE FIRMY LIFE STAR EMERGENCY A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE	43
7.1	ZÁCHRANNÁ ZDRAVOTNÁ SLUŽBA NA SLOVENSKU	43
7.1.1	Postavenie záchranej zdravotnej služby na Slovensku	44
7.1.2	Predmet podnikania Life Star Emergency	46

7.2	CHARAKTERISTIKA FIRMY LIFE STAR EMERGENCY	46
7.2.1	História firmy Life Star Emergency	46
7.3	ANALÝZA PROCESU PRIJÍMANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME LIFE STAR EMERGENCY	47
7.3.1	Prvý adaptačný deň	49
7.3.2	Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	50
7.3.3	Vyhodnotenie štandardizovaných rozhovorov	52
7.4	ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV	53
8	PROJEKT	55
8.2	KEÚČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	56
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	59
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	61
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	63
8.6	ZHRNUTIE PROJEKTU	67
	ZÁVER	68
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	69
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOOV A ZKRATIEK	75
	ZOZNAM OBRÁZKOV	76
	ZOZNAM TABULIEK	77
	ZOZNAM PRÍLOH	78

ÚVOD

Riadený adaptačný proces s kvalifikovaným mentorom, plánom adaptácie a jeho cieľmi je dôležitý pre úspech a spokojnosť nového zamestnanca. Nie vždy si to však každá organizácia uvedomuje. Hlavne v malých a stredných podnikoch je proces adaptácie často nerealizovaný. Pri podcenení adaptačného procesu hrozí zlé začlenenie nového pracovníka nielen do kolektívu ale aj do pracovných činností, čo môže viesť k chybovosti zamestnanca a jeho následnému odchodu z práce v dôsledku frustrácie.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou prijímania nových zamestnancov a zavedenia adaptačného procesu vo firme Life Star Emergency s.r.o. Spoločnosť je neštátne zdravotnícke zariadenie, ktoré podniká v oblasti prednemocničnej zdravotnej starostlivosti na Slovensku.

Práca sa skladá z dvoch častí. Prvá časť je teoretická – je v nej spracovaný rešerš literatúry zaoberajúci sa problematikou riadenia ľudských zdrojov. Rozobraté bolo získavanie zamestnancov, zaškolenie zamestnancov, adaptačný proces či riadená forma adaptácie. Druhá časť sa skladá z analytickej a praktickej časti. V analytickej časti bol analyzovaný súčasný stav prijímania zamestnancov v Life Star Emergency. Pomocou dotazníkového šetrenia, ktorý sa skladal z trinástich uzatvorených otázok. Pomocou dotazníka sa zisťovalo u šestnástich nových zamestnancov, ktorí nastúpili v priebehu roku 2021 do firmy ako boli spokojný s adaptáciou. Doplnený bol o rozhovor so zamestnancami. Praktická časť bola venovaná samotnému projektu zavedenia adaptačného procesu v Life Star Emergency. V úvode praktickej časti boli zhrnuté ciele a prínosy projektu, pomocou metódy RACI boli vytýčené kľúčové činnosti a ku každej činnosti bol priradený zodpovedný pracovník. Zostavená bola nákladová a časová analýza projektu. V poslednej časti projektu bola zostavená riziková analýza pomocou metódy RIPRAN.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnúť projekt založenia adaptačného projektu v spoločnosti Life Star Emergency, s.r.o.

Hlavným cieľom teoretickej časti je spracovať rešerš literatúry na tému prijímania pracovníkov, adaptácie a adaptačného procesu..

V teoretickej časti bolo cieľom analyzovať súčasný stav prijímania pracovníkov a adaptačného procesu vo firme pomocou dotazníkového šetrenia, rozhovormi so zamestnancami a rozhovormi so stredným managementom. Medzi hlavné metódy zberu dát patrilo

- Analyzovanie interných materiálov spoločnosti.
- Dotazníkové šetrenie pre nových zamestnancov, ktorí nastúpili do pracovného pomeru v roku 2021.
- Štandardizovaný rozhovor so zamestnancami, ktorí sa zúčastnili dotazníkového šetrenia.

Výstupom diplomovej práce je projekt, ktorý je spracovaný na základe informácií zistených v analytickej časti.

Na začiatok sú stanovené ciele projektu a potom sú navrhnuté kľúčové činnosti projektu,

Metódy použité v projekte sú :

- Matica zodpovednosti RACI

Model RACI je dobrým spôsobom, ako objasniť úlohu každého člena projektového tímu. Bez ohľadu na to, aký veľký je projekt, sa má objasniť sú presne definovať úlohy. Bez ohľadu na to, o aký veľký projektový tím ide každý člen tímu musí porozumieť svojej úlohe a musí byť schopný dokončiť úlohy a činnosti. To je možné s modelom RACI.

- Časová analýza

Časová analýza pomáha odhadnúť časovú náročnosť projektu.

Súčasťou analytickej časti je Gaantov diagram

Gaantov diagram je časovým vyjadrením súbežných alebo následných aktivít prebiehajúcich v projekte prostredníctvom úsečkového grafu. V hornej časti je časová os x, na ľavej strane osa y. Sú na nej aktivity podľa dĺžky časového obdobia v ktorom prebiehajú. Sú zaznačené v horizontálnych stĺpcoch. Každý stĺpec vyjadruje jednu aktivitu alebo míľnik projektu. Metóda je využívaná pri plánovaní projektu. Výhodou je jej prehľadnosť jednotlivých aktivít

a doby trvania. Zakreslením týchto činností do grafu získame prehľad o priebehu niekoľkých aktivít, čo môže ovplyvniť aj dĺžku trvania projektu (Ježková a kol, 2014).

Projekt má naplánovaný začiatok na 3.1.2022 a bude trvať do 22.3.2022. Časový harmonogram je znázornený v tabuľke a gaantovom diagrame. Čas projektu je v pracovných dňoch a ku každému časovému úseku je pridelený aj časový fond.

- Nákladová analýza
- Riziková analýza RIPRAN

Metóda **RIPRAN (RIsk PROject ANalysis)**, predstavuje empirickú metódu pre analýzu rizík projektov. Vychádza z procesného poňatia analýzy rizika. Chápe analýzu rizika ako proces. Metóda akceptuje filozofiu kvality TGM (Total quality management), preto obsahuje činnosti, ktoré zaisťujú kvalitu procesu analýzy rizika ako to vyžaduje norma kvality. Metóda je navrhnutá tak, že rešpektuje zásady pre Risk Project Management

Celý proces analýzy rizík podľa metódy RIPRAN sa skladá z nasledujúcich fáz:

- Príprava analýzy rizika
- Identifikácia rizika
- Kvantifikácia rizika
- Odozva na riziko
- Celkové zhodnotenie rizika

Metóda je zameraná hlavne na spracovanie analýzy rizika projektu, ktorú je potrebné vykonať pred jeho vlastnou implementáciou. Je možné využiť ju vo všetkých fázach projektu. Metóda nerieši proces monitorovania rizík v projekte. Kedykoľvek je však identifikované nejaké nové nebezpečenstvo alebo sa zmení situácia, ktorá si vyžaduje prehodnotenie určitého rizika, je možné opäť použiť metódy RIPRAN aj priebehu monitorovania projektových rizík.

Autorom tejto metódy je Branislav Lacko, ktorý ma na RIPRAN metódu aj ochrannú známku. (www.ripran.cz)

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Téma diplomovej práce je projekt zavedenia adaptačného procesu s ktorým úzko súvisí práve riadenie ľudských zdrojov. Na úvod je priblížený pojem riadenie ľudských zdrojov s ktorým je adaptácia úzko spätá. Vysvetlené sú jeho činnosti a zameranie tohto oddelenia.

Riadenie ľudských zdrojov je jednou zo základných a najdôležitejších činností v celom riadení spoločnosti, pretože nakladá s ľudským kapitálom, ktorým sú znalosti, vedomosti, a schopnosti ľudí. (Bělohlávek, 2016)

Riadenie ľudských zdrojov je kľúčom k želanej výkonnosti, zameriava sa na manažment ľudí pracujúcich pre organizáciu. Je to teda proces vytvárajúci hodnotnú a nehmotnú spôsobilosť ľudského kapitálu, ktorý umožňuje organizácii plne využívať potenciál podnikateľských príležitostí. (Ingham, 2013)

Význam a poslanie personálnej práce sa vo vyspelých krajinách vyvíjal približne od začiatku 20. storočia v dlhších vývojových etapách. Podľa viacerých zdrojov sú zaznamenané rôzne koncepty personálnej práce. V odbornej literatúre sa najčastejšie vyskytuje pojem personálna administratíva, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov. Jednotlivé koncepcie a vývojové etapy vyjadrujú postupne sa meniaci pohľad teórie a praxe riadenia organizácie, poukazujú na význam ľudí v organizácii a personálnej práce, pri dosahovaní úspechu organizácie. Predovšetkým prispôbovanie sa neustále meniacim sa podmienkam podnikania a hospodárenia na svetových trhoch. (Donnelly a kol, 2007)

Historicky najstaršie označenie personálnej práce je personálna administratíva. Personálna práca v tomto pojmí mala výrazne pasívny a administratívny charakter. Pokladala sa za službu, ktorej obsahom bolo vedenie evidencie o pracovníkoch, administratívne procedúry spojené s prijatím pracovníka a jeho orientáciou, štatistikou a rozbormi. Pred druhou svetovou vojnou sa spolu s pasívnym prístupom k vedeniu dokumentácie o pracovníkoch začínala aktivizovať aj personálna práca. Manažment si začínal uvedomovať, že pracovníci sú takmer nevyčerpatelným zdrojom nových nápadov, prosperity a konkurencieschopnosti organizácií. Vznikali personálne útvary, ktoré po novom formovali personálnu politiku a metódy personálnej práce. Týmto pojmom označujeme personálny manažment. Jeho úlohou je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity práce. Nejde o pasívnu a formálnu evidenciu aktivít pracovníkov, ale hlavne o hľadanie účinných

spôsobov ovplyvňovania správania manažérov a ostatných pracovníkov. Každá úspešná organizácia si uvedomuje dôležitosť aktuálnych informácií o pracovníkoch. (Koubek, 2015)

Riadenie ľudských zdrojov sa považuje za rozhodujúci nástroj zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti i ekonomickej úspešnosti podniku. Má nielen sprostredkovaný ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky a výšku zisku v každej organizácii. (Šikýř, 2012)

1.1 Definícia riadenia ľudských zdrojov

V odbornej literatúre môžeme nájsť niekoľko teoretických vymedzení riadenia ľudských zdrojov. Odlišnosť týchto vymedzení je v dôraze na oblasť, na ktorú sa autor definície špecificky zameriava. Armstrong (2015) pod personálnou prácou rozumie činnosti orientované na človeka v pracovnom procese. Management ľudských zdrojov definuje ako integrálny a relatívne samostatný subsystém managementu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia spôsobilých (kompetentných na výkon danej práce) a angažovaných (spokojných, motivovaných, oddaných a lojálnych) zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie. Bednař (2018) naopak chápe riadenie ľudských zdrojov ako personálne riadenie ktoré tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka človeka v pracovnom procese. Jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepojovanie činností, výsledkov práce, pracovných schopností a pracovného chovania vo vzťahu k vykonávanej práci, podnikov a spolupracovníkov. Taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce, personálneho a sociálneho rozvoja.

1.1.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Z dlhodobého hľadiska sa môže za najdôležitejší cieľ a úlohu personálnej práce charakterizovať ako cieľavedomú a aktívnu podporu plnenia hlavného cieľa podniku, ktorým je udržanie a rozvoj podniku v trhových podmienkach, ktoré sú definované neustále meniacim sa prostredím. (Brůha a kol. 201) Podľa Shoenfeldta a kol.(2005) je cieľom riadenia ľudských zdrojov zaistenie potrebného počtu požadovaných schopností očakávaného chovania a žiadúcich oddaností zamestnancov. Guest (2021) hovorí, že cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnutie strategického súladu, vysokej oddanosti, vysokej kvality a flexibility. Podľa Boxallu (2015) je zasa poslaním riadenia ľudských zdrojov

podporovať životaschopnosť podniku prostredníctvom nákladovo efektívneho a spoločensky prijateľného systému riadenia pracovnej sily .

Konkrétnejšie medzi ciele riadenia ľudských zdrojov patrí:

- Podporovať dosahovanie strategických cieľov organizácie vytváraním a uplatňovaním strategických ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie (strategické riadenie ľudských zdrojov).
- Prispievať k rozvíjaniu kultúry zameranej na dosahovanie vysokého výkonu .
- Zabezpečovať organizácií talentovaných , oddaných a kvalifikovaných ľudí.
- Usilovať sa o vytváranie pozitívnych pracovných vzťahov a navodzovať vzájomnú dôveru medzi managementom a zamestnancami.
- Podporovať uplatňovanie etického prístupu k riadeniu ľudí (Armstrong, Taylor, 2015).

1.2 Úlohy a činnosti riadenia ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je prispievať k výkonu organizácie a jej neustálemu zlepšovaniu (Koubek, 2011). Podľa Krchňávkovej a kol, (2011) je hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického umiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, na základe integrovanej kultúry a personálnych postupov.

Čiastkové úlohy sú

- Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi tvorených pracovných miest , počtom a štruktúrou zamestnancov v organizácií. Snažiť sa o zaradenie správneho človeka na správne miesto.
- Optimálne využívanie ľudských zdrojov v organizácií. Optimálne využívať fond pracovného času a optimálne využívanie pracovných možností a schopností zamestnancov.
- Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia a medziľudských vzťahov v organizácií.
- Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov organizácie. Vytváranie priaznivého pracovného prostredia a životných podmienok pre zamestnancov, zlepšovať kvalitu pracovného života.

- Dodržiavanie zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv, vytváranie dobrej mienky organizácie a zamestnávateľa. (Mihalčová a kol., 2007)

K zabezpečeniu úloh riadenia ľudských zdrojov je potrebné vykonávať niekoľko personálnych činností.

- Plánovanie ľudských zdrojov
- Strategické riadenie ľudských zdrojov
- Analyzovanie práce a špecifikácia požiadaviek na pracovníka
- Získavanie a výber pracovníkov
- Rozvoj zamestnancov
- Hodnotenie pracovného výkonu
- Motivovanie a odmeňovanie pracovníkov
- Riadenie pracovných vzťahov (Koubek, 2011)

1.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Na riadení zamestnancov sa v podnikovej praxi podieľa viacero subjektov.

Subjekty podmieňujúce riadenie zamestnancov sú:

- Vrcholový management alebo top management – pozostáva najmä z generálneho riaditeľa, jeho zástupcov a vedúcich oddelení, divízií a podobne. Jeho najdôležitejšou úlohou je nájsť priestor pre všetky úrovne na ich strategické úvahy a rozhodnutia. Má za úlohu vyjadriť poslanie na všetkých riadiacich úrovniach podniku, sformulovať víziu budúceho smerovania a postavenie podniku. Prostredníctvom formulácie cieľov premeniť poslanie na konkrétne výsledky v budúcnosti. Na vyššej úrovni managementu sa formuluje určitá stratégia, ktorú musí podnik zvoliť na dosiahnutie jeho cieľov. Podporovanie podnikateľskej stratégie a metód konkurovania, pomocou vhodne zvolených metód a ciest niektorej z funkčných oblastí, je úlohou funkčných stratégií, ktoré sa vypracovávajú pre každú dôležitú oblasť. (Kachňáková, a kol.2011)
- Útvar riadenia ľudských zdrojov alebo personálne oddelenie – ide o špecializované pracovisko, ktoré sa zaručuje naplňovať ciele a stratégie managementu v danej oblasti. Zabezpečuje koncepčné, metodicko-poradenské, operatívne evidenčné a rozborové práce, potrebné pre riadenie ľudí. Týmto útvarom sú koordinovaní a z odbornej stránky

usmerňovaní všetci, ktorí sa podieľajú na riadení ľudí. Podľa Armstronga (2015) je najdôležitejšou úlohou umožniť organizácií dosiahnuť jej ciele tým, že útvary predkladá podnety a poskytuje rady a oporu vo všetkých oblastiach týkajúcich sa jej zamestnancov. Podľa Dvořákovéj a kol. v malej organizácií nie je potrebné vytvárať funkciu personalistu. Niektoré činnosti ako odhad potreby zamestnancov, ich výber, rozmiestnenie, stanovenie mzdy či poskytovanie zamestnaneckých výhod vykonáva majiteľ alebo vrcholový manažér. (Dvořáková et.al., 2012)

- Línioví manažéri alebo stredný management – sú to manažéri všetkých oblastí a úrovni riadenia, ktorí sú zodpovední za ekonomické výsledky a činnosti jednotlivých oddelení. Plnia stanovené ciele prostredníctvom riadenia svojich pracovníkov. Úlohou tohto managementu je riadiť svojich zamestnancov tak, aby sa dosahovali ciele organizácie a tiež sú zodpovední za chod a jednotlivé ekonomické výsledky oddelení. Línioví manažéri sa stávajú priamymi vykonávateľmi mnohých funkcií riadenia ľudských zdrojov. Štandardné manažérske role a ich funkcie sú na strednej úrovni riadenia charakterizované štyrmi rolami manažéra: riadenie operácií, riadenie zamestnancov, posun informácií medzi pracovníkov a rozhodovania v rámci alokácie zdrojov. Jednou z najdôležitejších funkcií manažéra sú činnosti, ktoré vykonáva. Hlavné funkcie manažéra sú: organizovanie, vedenie ľudí, plánovanie a kontrola. (Dvořáková a kol., 2012)
- Zamestnanci – nové trendy v riadení ľudských zdrojov zapríčiňujú, že sa kladie väčší dôraz na právomoci zamestnancov pri riadení podniku. Tento progresívny prístup prispieva k väčšej angažovanosti a motivácií zamestnancov, ktorí kvôli tomu lepšie plnia svoje úlohy a lepšie využívajú svoju kvalifikáciu. Zároveň zjednodušujú prácu líniovým manažérom a oddeleniu riadenia ľudských zdrojov. Aby empowerment (posilnenie, miera autonómie a sebaurčenia v ľuďoch a komunitách) fungoval tak ako má, musí byť medzi líniovými manažermi a spolupracovníkmi dôvera a dobrá komunikácia. Ak sú zamestnancom k dispozícii základné údaje úspešnosti organizácie, ich postoj sa k dosahovaniu cieľov podniku zlepšuje. (Kachňáková, a kol., 2011)

2 PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV

Jednou z najdôležitejších úloh podniku je zabezpečiť, aby boli všetky pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami. Ide o celú skupinu úloh, ktoré zahŕňujú hľadanie ľudských zdrojov, ich oslovenie, zaujatie, nábor, výber, uvedenie do organizácie a následné usmerňovanie ich kariéry. To všetko sa označuje v odbornej literatúre ako staffing. Výber nového zamestnanca je náročný pre zamestnávateľa ako aj pre zamestnanca. (Dědina a kol., 2018) Personalista by mal na základe znalostí trhu práce zvoliť vhodný postup formy náboru. Rozhoduje sa tiež podľa toho, či ide o perspektívnu alebo dlhodobú potrebu a podľa toho o aké pracovné miesto ide. (Hroník, 2013)

2.1 Plánovanie potrieb zamestnancov

V prvom rade si treba stanoviť akých zamestnancov firma má a akých bude potrebovať do budúcnosti. Následne sa vypracuje analýza a opis pracovného miesta. Krchňávková (2011) tvrdí, že len ak sú pracovné miesta dobre naplánované, môžu plniť ciele stanovené pre dané pracovné miesto.

Plánovanie ľudských zdrojov stanovuje potrebu ľudských zdrojov podnikom v záujme dosadenia jej strategických cieľov. Bulla a Scott (1994) to definovali ako proces zabezpečovania toho, že budú rozpoznané potreby organizácie v oblasti ľudských zdrojov a že budú spracované plány smerujúce k uspokojeniu týchto potrieb.

Plánovanie ľudských zdrojov vychádza z presvedčenia, že ľudia sú najdôležitejším strategickým zdrojom podniku. Zameriava sa na kvantitatívnu a kvalitatívnu stránku potrieb ľudských zdrojov. Znamená to, že nám musí odpovedať na otázky koľko ľudí? a akí ľudia?

Plán rozvoja ľudských zdrojov má 4 dimenzie

- **kvantitatívnu** - vyjadruje potrebný počet zamestnancov podľa charakteru činností podniku.
- **kvalitatívnu** - vyjadruje potrebnú štruktúru zamestnancov v závislosti od kvalifikačných požiadaviek kladených na jednotlivé profesie .
- **časovú** - vymedzuje sa ňou obdobie plánovanie ľudských zdrojov (krátkodobé napríklad 1 rok, dlhodobé napríklad 5 rokov).

- **miestnu** – vyjadrujeme ňou rôzne praktické delenie plánu podľa miesta jeho určenia. Napríklad podľa útvar v rámci organizačnej štruktúry organizácie. (Cehlárová, Cocolová, 2012).

Výber zamestnancov je proces, kde manažéri na základe rôznych činností a získaných informácií o uchádzačoch rozhodujú o tom, ktorý je najvhodnejší vzhľadom na kritéria určitej pracovnej pozície. Cieľom je zabezpečiť potrebné množstvo a potrebnú kvalitu zamestnancov, aby sa uspokojili potreby organizácie. (Tureckiova, 2004).

Hlavnou úlohou pri výbere zamestnanca je na základe nadobudnutých informácií zvoliť najvhodnejšieho uchádzača s najlepšimi schopnosťami a predpokladmi na zvládnutie pracovných nárokov. Pri výbere zamestnanca nie sú dôležité len nadobudnuté odborné vedomosti, ale aj osobnosť človeka. Základom je dosiahnuť zosúladenie medzi človekom a jeho prácou. Proces výberu nových zamestnancov sa týka personalistov a líniových manažérov (Hroník, 2013).

Proces skúmania a výberu vhodných uchádzačov na obsadenie voľného pracovného miesta je kľúčové pre kandidáta ale aj pre zamestnanca či manažéra, ktorý rozhoduje o prijatí uchádzača. Tento proces by mal nadväzovať na plánovanie ľudských zdrojov a analýzu práce. Hodnotí sa spôsobilosť kandidáta, ale aj vzájomné porovnanie požiadaviek respektíve potreby medzi oboma účastníkmi procesu. Výber zamestnancov vyžaduje zodpovednú prípravu, ktorá je zameraná na personalistov a líniových manažérov, ktorí zabezpečujú výber a určujú kritéria. (Bělohávek, 2016)

2.2 Proces získavania zamestnancov

Získavanie pracovníkov ovplyvňujú mnohé faktory na strane pracovného miesta a organizácie, ale aj faktory, ktoré pôsobia zvonku organizácie. Tieto faktory sú dôležitými kritériami voľby metód získavania zamestnancov. Podoba pracovného miesta, faktory organizácie, vonkajšie vplyvy a zvolené metódy získavania prispievajú k záujmu prípadne nezájmu uchádzača o pracovné miesto. Niektoré faktory môže organizácia v ich záujme zlepšiť a prispieť tým k lepšiemu prijímania uchádzačov, no najmä vonkajšie vplyvy vymedziť nejde. Medzi vnútorné faktory patrí napríklad prestíž organizácie, lojalita k zamestnancom, poskytované benefity, možnosť ďalšieho vzdelávania alebo úspešnosť organizácie. K vnútorným faktorom získavania pracovníkov sa zaraďujú ekonomické, demografické, technologické či sociálne podmienky. (Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, 2011)

Už pri výbere dochádza k oboznámeniu uchádzača s kultúrou organizácie. Počas pohovoru uchádzač získava informácie o organizácii, náplni činností a cieľoch organizácie. Na základe týchto informácií si môže vytvoriť predstavy a očakávania o budúcej práci. Je preto potrebné poskytnúť uchádzačom komplexné informácie, aby nedošlo ku konfrontácií medzi očakávaniami a realitou. (Bělohlávek, 2017)

2.2.1 Možnosti a metódy získavania zamestnancov

Získavanie zamestnancov je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily v organizácii a rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. Je to činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta prilákali dostatočné množstvo odpovedajúcich uchádzačov o toto miesto a to s primeranými nákladmi a v žiadanom termíne. Ide o rozpoznávanie a vyhľadávanie vhodných pracovných zdrojov, informáciách o voľných pracovných miestach v organizácii a organizačnom a administratívnom zabezpečení tejto činnosti. (Koubek, 2015)

Trh práce veľmi rýchlo napreduje a prispôsobuje sa neustálym zmenám a trendom, ktoré vznikajú v dôsledku rôznych technologických pokrokov a tiež postupná globalizácia zasiahla viaceré oblasti na pracovnom trhu, čo sa výrazne odrazilo aj na riadení ľudských zdrojov a tiež na personalistike ako takej na Slovensku ale aj na celom svete. Nová technologická doba ponúka širokú škálu možností ako získať novú pracovnú silu prostredníctvom internetových stránok, sociálnych sietí či pracovných agentúr. Stále existuje veľa podnikov, ktoré sú zástancom tradičných metód získavania zamestnancov a moderné technológie nevyužívajú. (Joniaková, 2011)

Voľba zdrojov uchádzačov o zamestnanie je prvým krokom v procese získavania zamestnancov. Možnosť výberu je dvojaká a to z vnútorných (interných) zdrojov, alebo z vonkajších (externých) zdrojov. Vnútorné zdroje uchádzačov sú vo vybranej organizácii vytvárané v dôsledku organizačných zmien a rozvoja zamestnancov v rámci ich kariérneho postupu. Ide o zamestnancov, ktorí už prestávajú byť na svojom pôvodnom pracovnom mieste využiteľní, alebo z rozličných dôvodov chcú prestúpiť na inú pracovnú pozíciu.

Výhody získavania zamestnancov z interných zdrojov sú:

- Firma pozná zamestnanca a zamestnanec pozná firmu
- Zamestnanec sa nemusí socializovať
- Nižšie náklady a čas na zaškolenie
- Motivácia pre existujúcich zamestnancov (pri kvalitnej práci možno kariérne postúpiť).

Nevýhody získavania zamestnancov z interných zdrojov sú:

- Zviazanosť zamestnanca so známym prostredím, pracovnou skupinou (menšia pravdepodobnosť, že prinesie nové nápady do firmy).
- Menšia pravdepodobnosť prijať nových a progresívnych zamestnancov z vonkajšieho prostredia. (Bělohlávek, 2016).

Vonkajšie zdroje uchádzačov predstavujú voľné pracovné sily na trhu práce, absolventi škôl, zamestnanci iných organizácií, ktorí majú v úmysle zmeniť súčasné zamestnanie.

Výhody získavania zamestnancov z externých zdrojov sú:

- Rozšírenie pracovníkov firmy o nových nezainteresovaných ľudí s novými nápadi
- Zväčšenie počtu zamestnancov
- Nové skúsenosti z predchádzajúcej pracovnej pozície

Nevýhody získavania zamestnancov z externých zdrojov sú :

- Náklady na zaškolenie a adaptáciu nového zamestnanca
- Kým je nový zamestnanec schopný samostatne pracovať, trvá to určitý čas (Novák, 2013).

Oba typy zdrojov nesú v sebe výhody aj nevýhody. Organizácia sa preto musí sama rozhodnúť ktorá možnosť bude pre obsadenie voľného pracovného miesta vhodnejšia a výhodnejšia.

Úlohou získavania zamestnancov teda je:

- vyhľadať vhodné pracovné zdroje,
- informovať o voľných pracovných miestach a o podniku ako celku ,
- motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v danom podniku,
- sústrediť základné informácie o potenciálnych uchádzačoch,
- zabezpečiť uvedené činnosti z organizačnej a administratívnej stránky. (Hroník, 2013)

2.2.2 Metódy získavania zamestnancov:

Podnik využíva na získavanie zamestnancov viaceré metódy. K najčastejším patria:

- inzercia v organizácií – nástenka, intranet,
- inzercia v médiách – denná tlač, inzertné noviny, časopisy, pracovné portály, televízia,
- internet/ sociálne siete – zverejnenie pracovnej ponuky cez sociálne siete (facebook, instagram, linkedln),
- úrad práce – firmy často spolupracujú s úradmi práce a tie im sprostredkujú vhodných zamestnancov evidovaných na úrade práce,
- spolupráca so sprostredkovateľskými a personálnymi agentúrami – predstavuje finančne náročnú metódu, ktorú využívajú podniky pri obsadzovaní najmä vysoko kvalifikovaných pracovných pozícií. Vo väčšine agentúr je možné zaregistrovať sa v databáze uchádzačov vopred. Niektoré agentúry zas cielene oslovujú potenciálnych uchádzačov pracujúcich v iných podnikoch. Snažia sa ich získať pre obsadzovanú pracovnú pozíciu. Táto metóda sa nazýva lovenie mozgov (headhunting). (Bělohávek, 2016),
- vlastná databáza (bývalí zamestnanci, uchádzači, ktorí v minulosti nedostali prácu z kapacitných dôvodov),
- odporúčania od vlastných zamestnancov (často spojené s odmenou zamestnancovi, ktorý odporučil nového zamestnanca),
- plagáty, letáky, billboardy,
- spolupráca so školami, vzdelávacími agentúrami,
- pracovné veľtrhy a burzy práce,
- personálny lízing -výber a zazmluvnenie pracovníkov na predmetnú činnosť (dočasné zamestnávanie) a iné.

Momentálne najčastejšie využívané firmami pri vyhľadávaní nových zamestnancov je internet. Cez pracovné portály sa rýchlo vedia spojiť uchádzači o zamestnanie s firmou u ktorej majú záujem pracovať. Funguje to však aj naopak kde zamestnávateľia sami oslovujú potencionálnych zamestnancov na základe zverejneného životopisu či profilu. (Hroník, 2013)

2.3 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je proces, kde manažéri na základe ich činností a získaných informácií o uchádzačoch rozhodujú o tom, ktorý je najvhodnejší vzhľadom na kritéria danej pracovnej pozície. Cieľom je zabezpečiť potrebné množstvo a potrebnú kvalitu zamestnancov, aby sa uspokojili potreby organizácie. (Cowan, 2017)

Hlavnou úlohou pri výbere zamestnanca je na základe nadobudnutých informácií zvoliť najvhodnejšieho uchádzača s najlepšimi schopnosťami a predpokladmi na zvládnutie pracovných nárokov. Pri výbere zamestnanca nie sú dôležité len nadobudnuté odborné vedomosti, ale aj osobnosť človeka. Základom je dosiahnuť zosúladenie medzi človekom a jeho prácou. Proces výberu nových zamestnancov sa týka personalistov a líniových manažérov. (Hroník, 2013)

Mnoho autorov predpokladá proces výberu zamestnancov ako proces, ktorý obsahuje na seba nadväzujúce stupne. Jednotlivé stupne procesu sú vyjadrené na obrázku. (Krchňávková, a kol. 2011)

Proces skúmania a výberu vhodných uchádzačov na obsadenie voľného pracovného miesta je kľúčové pre kandidáta ale aj pre zamestnanca či manažéra, ktorý rozhoduje o prijatí uchádzača. Tento proces by mal nadväzovať na plánovanie ľudských zdrojov a analýzu práce. Hodnotí sa spôsobilosť kandidáta, ale aj vzájomné porovnanie požiadaviek respektíve potreby medzi oboma účastníkmi procesu. Výber zamestnancov si vyžaduje zodpovednú prípravu, ktorá je zameraná na personalistov a líniových manažérov, ktorí zabezpečujú výber a určujú kritéria. (Bělohávek, 2016) Mnoho autorov predpokladá proces výberu zamestnancov ako proces, ktorý obsahuje na seba nadväzujúce stupne. Tieto stupne sú zobrazené v nasledujúcom obrázku.

Proces výberu zamestnancov



Obr. 1 Proces výberu zamestnancov (Kachňávková, 2011)

2.4 Hodnotenie procesu získavania zamestnancov

Každá vykonaná činnosť by mala mať následnú kontrolu, ak chceme vedieť na koľko bola efektívna. Hodnotenie efektívnosti procesu prijímania zamestnancov by malo byť samozrejmosťou v každej organizácii. Proces získavania zamestnancov v organizácii je finančne aj časovo náročný. Je preto dôležité vedieť nakoľko je používaný proces

vyhovujúci a ekonomicky efektívny. (Získavanie zamestnancov, 2013) Pravidelné vyhodnocovanie efektívnosti procesu získavania zamestnancov umožňuje zlepšovanie jednotlivých krokov procesu a predchádza zbytočným nákladom na získavanie nových zamestnancov.

Hodnotenie procesu prijímania by malo byť zo strany zamestnávateľa ale aj zamestnanca. Zamestnávateľ môže zhodnotiť koľko uchádzačov na zverejnenú pracovnú pozíciu reagovalo a koľko percent sa zúčastnilo aj pracovného pohovoru. Tak isto treba zhodnotiť koľko uchádzačov postúpilo do druhého prípadne tretieho kola výberového konania. Nakoniec treba vyhodnotiť koľko percent uchádzačov ostáva po prijatí na pracovné miesto v organizácii dlhšie ako jeden rok. Prijatý zamestnanec po adaptácii zhodnotí nakoľko sa predstavy o pracovnom mieste zhodujú s prácou reálne vykonávanou. Ako veľmi bolo pre uchádzača ťažké získať pracovné miesto. Odlišné predstavy uchádzača o zamestnanie pri pracovnom pohovore a následnej práci môžu viesť k nespokojnosti zamestnanca a odchodu z pracovného miesta. Ak sa podarí eliminovať tieto faktory, kedy sa predstavy uchádzača s následnou prácou budú zhodovať zmenší sa fluktuácia a znížia sa aj náklady na získavanie nových zamestnancov. (Hopkins, 2017)

3 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCA

Každý človek začlenený v pracovnom procese si prešiel aj adaptačným procesom. Je to začiatok, zvykanie si na nové pracovné miesto, nových ľudí, nové pracovisko v neznámej organizácii (Čihovká a kol., 2014). Podľa Kubániho (2011) je adaptácia proces aktívneho prispôsobovania sa človeka životným podmienkam a zmenám.

Pri adaptácii je rozhodujúca aktivita, ktorú musí vynaložiť jednotlivec, aby prekonal predchádzajúce formy správania a osvojil si nové, ktoré mu umožňujú zvládnuť jeho novú situáciu. Človek neprijíma podmienky, v ktorých žije len pasívne, ale snaží sa prispôbiť si podmienky svojim potrebám, záujmom, hodnotám a cieľom. Pri týchto asimilačných procesoch človek pôsobí na prostredie tak, aby mu viac vyhovovalo, aby realita nebola pre neho taká stresujúca. Človek si prispôsobuje prostredie. Pri akomodačných procesoch ide o to, že človek sa prispôsobuje podmienkam a nárokom prostredia, lebo ich zmena by mohla napríklad znamenať nadmerné, až zbytočné úsilie. Adaptácia v spoločenskom procese práce je procesom vyrovnávania sa človeka so skutočnosťou, v ktorej plní pracovné úlohy. Tento proces prebieha v dvoch rovinách - v rovine pracovnej adaptácie a v rovine sociálnej adaptácie. Obidva druhy adaptácie prebiehajú súčasne a prelínajú sa, ich úspešnosť sa však môže vyvíjať veľmi odlišne. (Olexová, Simonidesová, 2019)

Nový pracovník je v rámci adaptačného procesu vystavený rozličným vplyvom, ktoré je v zásade možné rozdeliť do dvoch základných skupín. Prvou sú vnútorné činitele, ktoré bezprostredne súvisia s jeho individualitou - morálny profil, kvalifikácia, osobné a charakterové vlastnosti, schopnosti, záujmy, sklony, aspirácie, výkonnosť atď. Druhou sú vonkajšie činitele - riadiaci systém, medziľudské vzťahy na pracovisku, pracovné podmienky, technológia výroby, organizácia práce a ďalšie faktory, ktoré sú s prácou, pracoviskom i organizáciou (podnikom) späté bezprostredne alebo v širších pracovných i sociálnych súvislostiach. (Duda, 2008)

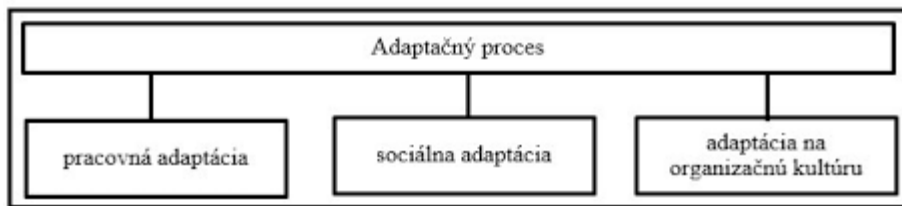
3.1 Zložky adaptácie

Kocianová (2012) uvádza vo svojej publikácii, že nový pracovník sa v priebehu adaptácie adaptuje na :

- Na vlastnú pracovnú činnosť
- Na sociálne podmienky (vzťahy na pracovisku – sociálna adaptácia)

Obsah pracovnej adaptácie závisí od kontrolných podmienok pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý a od jeho pripravenosti na danú prácu. Ide hlavne o zameranie

sa nového pracovníka na prispôsobenie sa novým pracovným podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, organizácií práce a riadiacemu systému.



Obr. 2 Adaptačný proces (Kachaňáková, 2011, s. 11)

3.1.1 Pracovná adaptácia

Pracovná adaptácia je aklimatizovanie jedinca na prácu, pracovné prostredie a pracovné podmienky. V pracovnej adaptácii ide hlavne o zaškolenie zamestnanca v rámci celkového formovania jeho schopností. Podľa určitých potrieb organizácie dochádza ku definovaniu umiestnenia nových zamestnancov na dané pracovné miesto. (Duda, 2008)

Pracovná adaptácia zahŕňa procesy prispôsobovania sa fyzikálnym pracovným podmienkam (osvetlenie, hluk, mikroklimatické podmienky), nárokom pracovnej činnosti na poznatky, vedomosti, schopnosti, skúsenosti, režim práce a odpočinku, spôsob rozhodovania, riadiaci systém atď. Pracovná adaptácia je výsledkom konfrontácie medzi súborom špecifických požiadaviek vyplývajúcich z daného profesionálneho zaradenia a súborom predpokladov pracovníka, ktorých základom sú poznatky, zručnosti a skúsenosti. Vyjadruje nielen potrebné osvojenie si profesionálnych aktivít, ale v širšom chápaní tiež zvládnutie nárokov pracovného prostredia, špecifik rytmov jednotlivých operácií a pracovných cyklov (napr. zmennosť), pochopenie technologických nadväzností a pochopenie fungovania organizácie ako celku. (Kachňávková, 2011)

Pracovná adaptácia sa môže spájať so zaradením nového pracovníka (absolventa) po ukončení školy, zmenou pracovného zaradenia pracovníka v rámci podniku alebo v súvislosti so zmenou zamestnávateľa, návratom pracovníka na pôvodné pracovisko po dlhodobej neprítomnosti (materská dovolenka, dlhodobá choroba), uskutočňovaním inovácií (technologických, výrobných, organizačných a pod.) na pracovisku (Amstrong, Taylor, 2015)

3.1.2 Sociálna adaptácia

Sociálna adaptácia je proces prispôsobovania sa pracovníka sociálnemu prostrediu na pracovisku. Ide o začlenenie jednotlivca do štruktúry sociálnych vzťahov v pracovnej skupine aj do celého sociálneho systému organizácie. Adaptácia na sociálne podmienky

práce je spojená s tým, že pracovná činnosť sa vždy uskutočňuje v určitom sociálnom prostredí, v určitej štruktúre spoločenských a medziľudských vzťahov, v určitej pracovnej skupine. Ide predovšetkým o zblíženie sa s pracovnou skupinou, osvojenie si priebehu, štruktúry a obsahu rozličných vzťahov na pracovisku a stotožnenie sa s vymedzenou pracovnou rolou. Každá sociálna skupina má svoje normy, hodnoty, ciele, ale aj zvyky, tradície a pod. Sociálna adaptácia zahrňuje oboznámenie sa jednotlivca s týmito novými skutočnosťami, konfrontáciu noriem, hodnôt, cieľov pracovnej skupiny s jeho vlastnými a ich prijatie (interiorizáciu) alebo odmietnutie. Proces sociálnej adaptácie pracovníka nenastáva len pri zmene zamestnania, ale aj pri zmene postavenia pracovníka v pracovnej skupine v rámci horizontálneho a vertikálneho posunu. (Bernová, Jarošová, Nový, 2012)

3.1.3 Kolektívna adaptácia (útvarová)

Kolektívna adaptácia tiež nazývaná aj útvarová alebo tímová, je súčasťou sociálnej adaptácie. Táto forma adaptácie predstavuje proces, kedy sa pracovník zaraďuje do štruktúry existujúcich vzťahov v pracovnej skupine. Ide o proces smerujúci k zabezpečeniu súladu medzi normami, hodnotami, cieľmi ale aj zvykmi pracovníka ale aj s hodnotami, normami či zameraním celej skupiny. Podstatou tejto adaptácie je osobný styk s ostatnými členmi skupiny, kedy sa pracovník postupne zoznamuje s pravidlami a sociálnym správaním. Samotný proces adaptácie a dosahovaná adaptácia na pracovný tím je často ovplyvňovaná vonkajšími i vnútornými faktormi. K vonkajším faktorom je možné zaradiť napríklad formálne a neformálne vzťahy v skupine, štýl vedenia a osobnosť nadriadeného a podobne. K vnútorným faktorom môžeme zaradiť napríklad úroveň sociálnej zrelosti zamestnanca, jeho socializáciu, sociálnu kapacitu a podobne. V tejto forme adaptácie nastávajú problémy v okamihu :

- ak je samotná skupina roztrieštená, konfliktná , nesúrodá,
- ak pracovná skupina uprednostňuje iné hodnoty ako zamestnanec.

Problémy na strane pracovníka vychádzajú napríklad zo sociálnej nezrelosti, neochoty spolupracovať či z novej silnej väzby na predchádzajúce pracovné miesto.

Adaptácia na pracovný tím sa realizuje predovšetkým v nasledujúcich situáciách :

- pri nástupe nového zamestnanca predovšetkým absolventa školy, ktorý nastupuje do svojho prvého zamestnania a tiež zamestnanci, ktorí úplne nezodpovedajú požiadavkám na pracovné miesto,

- pri zmene zaradenia súčasného zamestnanca (preradenie na iné oddelenie alebo pri kariérom postupe),
- po nástupe po dlhšej neprítomnosti (návrat z materskej dovolenky, dlhodobej práceneschopnosti), ak dochádza k rýchlemu tempu vývoja pracovných postupov,
- z dôvodu rôznych inovačných zmien, kde dochádza k častému rekvifikovaniu zamestnancov, pri personálnej obmene pôvodnej pracovnej skupiny, kde sa vytvárajú nové pozície a vzťahy, určujú sa nové ciele, ale aj organizačné a sociálne zvyklosti. (Paauwe, 2017)

Útvarová adaptácia rovnakého podniku je iná pri marketingovom oddelení a iná pri ekonomickom oddelení. Pri preradení na iné pracovné miesto je adaptácia nevyhnutná keďže zvyklosti pre prácu na každom útvare sa líšia, je nevyhnutné adaptovať sa do nového pracovného prostredia. Často sa však na tento druh adaptácie zabúda a pri preradení zamestnanca z jedného útvaru do druhého k adaptačnému procesu nedochádza. Vznikajú tak chyby pri práci a časom môže dôjsť aj k frustrácií pracovníka. (Adaptačné obdobie nového zamestnanca podľa dĺžky trvania, druhov adaptácie, 2022)

3.1.4 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto

Adaptácia na konkrétne pracovné miesto je vzdelávanie zamestnancov na konkrétnu pracovnú náplň. Každé pracovné miesto si vyžaduje iný typ zaškolenia. Pracovník vo výrobe potrebuje dostať iné informácie ako prevádzkový manažér či ekonóm. Táto adaptácia je vysoko individuálna. V prípade, ak podnik prijme zamestnanca na špecifické pracovné miesto je odporúčané ho zaškoliť úplne individuálne. Konkrétne pracovné miesta bývajú často diferencované podľa obsahu a charakteru práce na danom mieste. V rámci konkrétneho pracovného miesta je potrebné podať novému zamestnancovi informácie o postupoch v naliehavých prípadoch, postupoch, dodržiavaní BOZP, prevencii nehôd, o postupe pri upratovaní, stravovaní, možnosti prestávky, fajčenia či súkromných telefonátoch. Pre nového zamestnanca je to množstvo nových informácií, preto by mala byť adaptácia rozvrhnutá do dlhšieho časového obdobia. Mala by sa zosúladiť ústna a písomná adaptácia. Ak sa v rámci celopodnikovej adaptácie poskytujú informácie prevažne písomne, pri tejto adaptácii by mala prevládať najmä ústna forma. (Antošová, 2008)

3.1.5 Adaptácia na organizačnú kultúru,

Celoorganizačná adaptácia je systémom spoločenských noriem a hodnôt, ktoré v podniku boli prijaté a nemajú výrazný vplyv na myslenie, správanie a vystupovanie zamestnancov. Prejavuje sa ako forma spoločenského styku zamestnancov, vo zvykoch, v materiálnom vybavení, oblečení a podobne. Správanie zamestnancov je ovplyvnené spoločenskými pravidlami, zásadami, smernicami správania sa pre nových zamestnancov. Cieľom adaptácie na organizačnú štruktúru je pomôcť novým zamestnancom lepšie sa orientovať v existujúcich sociálnych normách a štandardoch správania sa a prispôbovať sa im. (Hopkins, 2017)

Hlavným cieľom celoorganizačnej adaptácie je lepšia orientácia nových zamestnancov v sociálnych normách alebo ich prispôbovanie a stotožnenie sa s činnosťami podniku. Pri tejto adaptácii môžeme prispieť k dvom výsledkom a to :

Priaznivým výsledkom - stotožnenie zamestnanca s podnikom a zamestnanec sa stáva voči nemu lojálny.

Nepriaznivým výsledkom – k stotožneniu zamestnanca s hodnotami a normami podniku neprišlo a môže viesť k odchodu zamestnanca alebo jeho nespokojnosti. (Seková, 2013)

4 RIADENIE PROCESU ADAPTÁCIE

Proces adaptácie môže byť taký, kedy sa človek učí a zdokonaľuje na základe vlastných chýb a omylov. Oveľa lepšie je však ak je proces adaptácie riadený, zorganizovaný, naplánovaný a má systém. Dvořáková a kol. (2012) hovoria, že riadená adaptácia je proces orientácie a formálneho začlenenia nového zamestnanca do pracovného prostredia podniku po kultúrnej, sociálnej a pracovnej stránke.

K základným cieľom riadenia procesu adaptácie z pohľadu novoprijatého zamestnanca patrí podľa Vojtoviča (2013) to, aby pracovník čo najkvalitnejšie zvládol pracovné požiadavky, ktoré naňho kladie spoločnosť, do ktorej bol zamestnaný. Je to nadobudnutie vidiny svojho budúceho odborného rastu, čiže ďalšieho vzdelávania. Patrí sem tiež, aby sa novoprijatý zamestnanec čo najlepšie zaradil do štruktúry medziľudských vzťahov v skupine jeho kolegov a aj začlenenie so sociálneho systému spoločnosti. Úlohou riadenej adaptácie je hlavne pracovná spokojnosť a jej zvyšovanie, produktivita a znižovanie možných strát na nej a znižovanie nákladov kvôli častým zmenám pracovníkov. (Hopkins, 2017)

4.1 Priebeh adaptácie a časový plán

Riadená adaptácia zamestnanca by mala začať ihneď po nástupe pracovníka do spoločnosti alebo po jeho preradení na iné pracovisko. Kubáni, (2011) definuje riadenie adaptačného procesu nasledovne. Riadenie adaptačného procesu má za úlohu sledovať dva aspekty pracovníka (rozvoj jeho osobnosti, uspokojovanie potrieb, pracovnú spokojnosť) a aspekt organizácie (vytváranie súladu medzi predpokladmi pracovníka a nárokmi na vykonávanie práce).

Priebeh riadeného procesu adaptácie možno podľa Čopíkovej a kol. (2015) zostaviť nasledovne:

1. Po prijatí a zároveň ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy, môže nový zamestnanec obdržať určité materiály a podklady.
2. Pri podpise pracovnej zmluvy zamestnanec obdrží ďalšie informácie ústnou alebo písomnou formou od personálneho oddelenia alebo priameho nadriadeného.
3. Je odporúčané, aby priamy nadriadený a zamestnanec udržiavali kontakt v čase po podpísaní pracovnej zmluvy až po nástup do zamestnania. V tomto časovom intervale by mali byť poskytnuté ďalšie informácie.

4. V deň nástupu do zamestnania absolvuje zamestnanec intenzívnu fázu adaptácie, hlavne ústnou formou. Je oboznámený s organizáciou a útvaram.
5. Počas prvého týždňa sa pracovisku absolvuje novoprijatý zamestnanec niekoľko pohovorov so svojim nadriadeným, kolegami, špecialistami. Nadobúda vedomosti o tom na koho sa v akom prípade má obrátiť. Úzko spolupracuje so svojimi nadriadenými pri plánovaní pracovných úloh.
6. V priebehu druhého týždňa začína vykonávať zamestnanec svoje bežné povinnosti. V tejto dobe prebiehajú pohovory s jeho priamym nadriadeným, kde sa riešia možné problémy adaptačného procesu. Zamestnanec býva v tomto období kontaktovaný personálnym oddelením.
7. Počas tretieho a štvrtého týždňa sa zamestnanec zúčastňuje školení zameraných na normy správania v organizácií, zoznamuje sa so zamestnaneckými benefitmi a podobne. V tomto období dochádza k týždennému hodnoteniu doterajšej orientácie s priamym nadriadeným a personalistom.
8. V priebehu druhého až piateho mesiaca zamestnanec plní všetky pracovné úlohy na jeho pracovnej pozícii. Naďalej prebiehajú kontrolné pohovory s nadriadeným v rámci dvoch týždňov jedenkrát a odstraňujú sa prípadné problémy, ktoré nastali počas adaptačného procesu.
9. Adaptačný proces sa ukončuje počas šiesteho mesiaca zamestnanca. Jeho pracovný výkon je ohodnotený a diskutuje o ďalších možných plánoch osobného a sociálneho rozvoja (Žákovič, 2018).

4.2 Vyhodnotenie adaptačného procesu

Dôležitým nástrojom je aj vyhodnotenie procesu adaptácie. Vyhodnotenie adaptačného procesu je v podstate zber a posudzovanie informácií k rozhodnutiu o ďalšom rozvoji zamestnanca respektíve ďalších potrebných personálnych krokoch a opatrení. Vhodné je použiť spôsob vyhodnotenia za dodržania nasledujúcich zásad .

- Úvodné stanovenie adaptačného plánu.
- Priebežné sledovanie adaptačného procesu a jednotlivé vyhodnocovanie efektívnosti krokov adaptácie.
- Priebežné úpravy adaptačného procesu , ak sa daný plán nedarí plniť.

- Závěrečný rozhovor so zamestnancom pre spoločné vyhodnotenie prínosu adaptačného procesu pre zamestnanca a vyvodenie záverov.

O výsledku adaptačného procesu hovorí hlavne kvalita vykonanej práce. Kvalita sa posudzuje z hľadiska kvalitatívneho a kvantitatívneho a tiež začlenenie do nového kolektívu či aktívne zapájanie sa do aktivít na pracovisku. Mieru adaptácie nového pracovníka posúdi priamy nadriadený. Taktiež sa k adaptácií môžu vyjadriť aj kolegovia nového pracovníka. Je dôležité, aby bolo vyhodnotenie adaptácie objektívne. Dokáže sa tak lepšie formovať proces adaptácie pre ďalších pracovníkov. (Čihovká, 2014)

5 NÁSTROJE RIADENIA PROCESU ADAPTÁCIE

Efektívnym nástrojom riadenia adaptácie pracovníkov je individuálny plán pre adaptačné obdobie, ktorý by mal obsahovať všetky významné kroky procesu adaptácie na pracovné miesto v časovom harmonograme. Tento plán je pomôckou pre postup v priebehu adaptácie pre nadriadeného ako aj ďalších pracovníkov, ktorí sa na riadení adaptácie podieľajú ako aj pre samotného pracovníka. Informovanosť pracovníka v priebehu jeho adaptačného procesu je veľmi dôležitá. Obsah adaptácie pracovníka by mal byť vždy nastavený tak, aby sa brali do úvahy skutočné potreby tak na strane organizácie a pracovného miesta ako aj na strane pracovníka. (Hroník, 2013)

5.1 Zaškolenie nového zamestnanca

Zamestnávateľ má povinnosť zaškoliť alebo zaučiť zamestnanca, ktorý nastupuje do pracovného pomeru. Má povinnosť zaučiť zamestnanca tak, aby mohol vykonávať dohodnutý druh práce podľa uzatvorenej pracovnej zmluvy. Nedostatočné alebo žiadne zaškolenie či zaučenie patrí k hlavným príčinám nesprávneho postupu zamestnancov pri výkone práce. Zaškolenie a zaučenie zamestnanca je súčasťou náplne práce a prislúcha za ňu aj peňažné ohodnotenie. Školenie je pre zamestnanca povinné a neúčast' na školení sa môže považovať za porušenie pracovnej disciplíny. Nie v každom zamestnaní je však zaškolenie pravidlom. Ku absenciám dochádza najmä v menších podnikoch či menej prestížnych firmách. Zlé alebo žiadne zaškolenie vedie k vyššej chybovosti, frustráciám a nevýkonnosti zamestnanca.

Medzi najčastejšie využívané nástroje je možné zaradiť:

- Podrobná inštrukcia pri výkone práce
- Koučovanie
- Asistovanie
- Poverenie konkrétnou úlohou
- Counseling (konzultácia zadanej úlohy) (Dědina, 2018)

5.2 Supervízia

Supervízia je nástroj rozvoja pracovníkov a tiež priamy a nepriamy spôsob vzdelávania. Supervízia, ktorá kladie dôraz na podporu profesionálneho rastu pracovníkov a rozvoj organizačnej štruktúry učiacej sa organizácie sa nazýva rozvojová supervízia. Cieľom supervízie je zlepšenie pracovnej situácie, pracovnej atmosféry, organizácie práce a kompetencií zodpovedajúcich špecifickým úlohám. Je orientovaná na podporu kvality práce i vzájomnej spolupráce a na učenie spojené s praxou. Týka všetkého, čo práca s ľuďmi prináša. Môže byť zameraná na porozumenie vo vzťahoch na pracovisku. Môže sa týkať riešenia konfliktov, podpory zamestnancov, prevencie syndrómu vyhorenia. Má široký záber a záleží na tom, čo je potrebné a dôležité v pracovnom procese prioritne riešiť. Práca supervízora má tri hlavné funkcie. Vzorovú, kedy sa predpokladá, že nováčik pozoruje správanie svojho supervízora a následne si tieto vzorce správanie osvojuje. Funkciu psychosociálne podpornú, ktorá obsahuje mnoho oblastí napríklad akceptovanie a ocenenie, poradenstvo v problematických situáciách a najmä priateľské zaobchádzanie. Tretia funkcia je kariérna, kedy supervízor pomáha nováčikovi s pracovnými úlohami a so zviditeľnením sa v očiach jeho vedúceho pracovného. Rovnako má na starosť jeho uvedenie do organizačnej politiky a zaisťuje ochranu. (Cowan, 2017)

Supervíziu možno chápať ako organizovanú príležitosť k reflexii, ktorá sa zameriava na rôzne aspekty pracovnej situácie. Cieľom je skvalitniť a podporiť profesijný rast pracovníka. Poskytuje príležitosť získať nadhľad nad tým, čo je zložité, neisté alebo spletené. Pomáha identifikovať nové súvislosti v zdanlivo patovej situácii. Supervízia môže pomôcť i v období, keď klesá profesionalita a je snaha ju obnoviť. Venglařová (2013) uvádza, že zmyslom supervízie je starostlivosť o pracovníka, ktorý vďaka dobrej psychickej pohode a odbornému rastu môže lepšie a odbornejšie vykonávať svoju prácu.

Supervíziu vykonáva supervízor, ktorý má mať autoritu a dôveryhodnosť. Je odborník vyškolený v danej oblasti. Je to spravidla človek, ktorý má dostatočné skúsenosti s prácou s ľuďmi, je profesionál v oblasti práce s ľuďmi a pomoci ľuďom. Vedenie tímu a vzdelanie v oblasti psychológie patria medzi ďalšie dôležité charakteristiky, ktoré musí supervízor bezvýhradne spĺňať. (Venglařová, 2013).

Úlohou supervízora je tiež, pomôcť človeku objaviť jeho vlastné princípy, pod vplyvom ktorých sa rozhoduje a koná. Pomáha mu porozumieť tomu čo robí a na základe akých motívov koná.

Supervízor má za úlohu hľadať odpovede na otázky :

- Čo pracovník vykonáva? Je to to, čo potrebuje ?
- Je spôsob, akým pracovník vykonáva svoju prácu účinný?
- Vie pracovník prečo robí to čo robí a kam smeruje jeho práca ? (Bělohávek, 2016)

5.3 Adaptačný plán

Rôzne pracovné pozície si vyžadujú rôzne dlhú dobu adaptácie. Efektívnym nástrojom riadenia adaptácie pracovníkov je individuálny plán pre adaptačné obdobie, ktorý by mal zahŕňať všetky významné kroky procesu adaptácie na pracovné miesto v časovom harmonograme. Informovanosť pracovníka o jeho adaptácii je veľmi dôležitá. Plán adaptácie nového zamestnanca by mal obsahovať základné informácie smerujúce k adaptácii na úrovni organizácie, ktoré sa budú vzťahovať ku všetkým pracovným miestam v organizácii na jednotlivé aktivity v priebehu adaptačného procesu pre určitého pracovníka na konkrétnom pracovnom mieste. Adaptačný plán obsahuje aj úvodný rozhovor zamestnanca s nadriadeným, zameraný na zopakovanie a spresnenie vzájomných očakávaní do budúcnosti. Vysvetľuje priebeh a pravidlá adaptačného procesu. Úvodný rozhovor patrí k najdôležitejším nástrojom odbornej a sociálnej adaptácie. Rozhovory so zamestnancom a nadriadeným by mali prebiehať pravidelne na získanie spätnej väzby. Zamerali by sa mala nielen na to ako zamestnanec zvláda požadované pracovné skúsenosti ale aj to ako je firma spokojná s jeho pracovným správaním a ako by mu mohla pri adaptácii pomôcť. (Kocianová, 2012)

Plán adaptácie by mal rešpektovať všetky aspekty týkajúce sa pracovnej a sociálnej adaptácie. Mal by vychádzať z nárokov na adaptáciu na úrovni organizácie, z pracovného miesta a nárokov na pracovníka na tomto mieste a zo súčasných predpokladov zamestnanca k výkonu danej práce, aby bol efektívny pre obe strany. (Stíblo, 2003)

Adaptačné programy sú súhrnom formalizovaných opatrení, ktoré majú podporiť odbornú a sociálnu integráciu nových zamestnancov v podniku alebo firme. Pri nástupe do nového zamestnania by mal pracovník získať svoj individuálny adaptačný plán. Konkrétna podoba adaptačného plánu závisí od pozície na ktorú je nový zamestnanec prijímaný. Urban (2017) vo svojej publikácii uvádza, že adaptačný plán spravidla stanovuje, s akými všeobecnými informáciami a dokumentami by sa zamestnanec mal v priebehu svojej celopodnikovej adaptácie zoznámiť, aké školenia, prípadne aké stretnutia by mal absolvovať, na kedy naplánovať hlavné kontrolné body jeho adaptácie a podobne. (Žákovič, 2018).

5.4 Adaptačný balíček

Adaptačný balíček nazývaný aj informačný balíček predstavuje materiál pripravený zamestnávateľom pre nového zamestnanca pri nástupe na pracovisko. Materiál môže byť v podobe tlačenej, elektronickej či audiovizuálnej. Firma si môže vybrať ktorý spôsob jej viac vyhovuje. Materiály zahŕňajú základné informácie, ktoré sú potrebné pre adaptačný proces. Skladá sa zo všeobecnej a špecifickej časti. Všeobecná časť je spoločná pre typ odboru. Špecifická časť je zameraná na konkrétne požiadavky práce, odbornú špecifikáciu na jednotlivých útvaroch či oddeleniach. Pre zamestnávateľa je tvorba adaptačného balíčka časovo aj finančne náročná. Zamestnávateľ by sa mal zamerať na podstatné veci a odfiltrovať menej dôležité veci pre nového zamestnanca. Je nutné, aby boli informačné materiály spracované tak, aby im nový zamestnanec na začiatku porozumel. Týka sa to najmä odborných dokumentov. Tieto nástroje napomáhajú lepšiemu zvládnutiu adaptačného procesu. (Žákovič, 2022)

Zrýchlený, moderný svet, ktorý je založený na využívaní prevažne elektronických foriem fungovania sa prejavil aj v adaptačnom procese. Mnoho firiem dáva prednosť pri vytváraní adaptačného balíčka elektronickej forme. Je to „brožúra“ začleňovania a oboznamovania s potrebnými informáciami. Využívajú sa rôzne videá, prezentácie, mailová komunikácia, elektronické dotazníky. Koubek (2007) považuje za najefektívnejší nástroj podávania potrebných informácií novým zamestnancom nástroje v podobe písomných dokumentov, ktoré šetria čas aj finančné prostriedky. Ak má zamestnanec informácie v elektronickej či tlačenej forme., vie sa k nim kedykoľvek vrátiť. Je pravdepodobné, že ak nový zamestnanec dostane v čo najkratšom čase všetky potrebné informácie, nemusí strácať čas ich vyhľadávaním vo firemnej databáze, alebo na internete. Stredné a veľké podniky majú väčšinou v informačných materiáloch aj informácie o ponúkaných benefitoch, spôsoboch odmeňovania alebo sociálnych programoch. (Mihalčová, 2022)

5.5 Adaptačné kolovanie

Adaptačné kolovanie po firme prebieha vtedy, ak zamestnávateľ potrebuje, aby nový zamestnanec získal zručnosti a vedomosti z rôznych oblastí firmy, vykonávanej na rôznych pracoviskách. Tento nástroj je efektívny najmä pri zvyšovaní zručností, pri rozširovaní odbornej problematiky, prehľbovaní osobných kontaktov a orientácie na pracovisku. Nový zamestnanec si postupne prejde viacero pracovísk. Na každom zotrúva pár hodín až týždňov, aby nahliadol do činností a pochopil kontext. Pomôže mu to rozšíriť si „obzory“, Tento

spôsob je vhodný práve preto, že si pri ňom môže zamestnanec sám vyskúšať a zažiť rôzne úkony. Ak si zamestnanec niečo sám vyskúša zapamätá si viac ako keby o tom len počúval. Pri niektorých profesiách je adaptačné kolovanie povinné napríklad lekári, sestry. Nie všetky firmy využívajú tento druh adaptácie. Nevýhodou je, že na každom pracovisku treba pre nováčika nájsť skúseného mentora, ktorý ho bude pri kolovaní na jednotlivých pracoviskách sprevádzať. Ak by tohto mentora nemal, hrozí že si z tohto kolovania neodnesie kvalitné informácie a bude preňho v konečnom dôsledku zbytočné ba až nepriaznivé. (Žákovič, 2022)

5.6 Orientačný a spätne-väzbový rozhovor

Orientačný rozhovor je o rozhovor s novoprijatým zamestnancom, ktorý sa realizuje v začiatkovej fáze adaptačného procesu. Skladá sa z dvoch častí. Prvá časť je všeobecná – oboznamuje zamestnanca s fungovaním organizácie. Druhá časť je špecifická a je realizovaná priamo na pracovisku. Zodpovedný pracovník vysvetlí novému zamestnancovi všetky práva a povinnosti a poskytne mu detailné informácie, ktoré sa ho bezprostredne týkajú. Tu je priestor na zodpovedanie všetkých otázok zo strany zamestnanca, preto je potrebné, aby mal vedúci pracovník dostatočné informácie a vedel na tieto otázky odpovedať. Na konci rozhovoru by mal mať novoprijatý pracovník dostatočné vedomosti o svojich právach, povinnostiach a výkone práce. (Boxall, 2015)

Na konci adaptačného procesu je uskutočnený motivačný a spätne – väzbový rozhovor, pri ktorom sa zhodnotia výsledky adaptácie, stanovené rozvojové ciele a dohodnuté úlohy pre ďalšie pracovné obdobie nového pracovníka v organizácii. (Kocianová, 2010)

Cieľom týchto rozhovorov je, aby mal zamestnanec zodpovedané všetky otázky, mal sa na koho obrátiť v prípade potreby. Taktiež sa vyhodnocujú predstavy a očakávania z pracovného miesta. Tieto informácie sa následne poskytnú riadeniu ľudských zdrojov, ktoré môžu následne adaptačný proces vyhodnotiť. (Šikýř, 2012)

5.7 Mentorovanie nového zamestnanca

Mentor alebo Patrón – venuje pracovníkovi počas jeho adaptácie zvýšenú pozornosť, radí mu, zaškoľuje ho do výkonu práce a pomáha mu s adaptáciou v sociálnom prostredí. Mentoring má v podstate 3 funkcie: - vzorovú (spôsoby chovania mentora sú sledované a čiastočne preberané) - psychosociálne podpornú (akceptovanie a ocenenie, poradenstvo v problematických situáciách, priateľské zaobchádzanie) - kariérnu (podnetné úlohy

a zviditeľnenie výkonu, uvedenie do organizačnej mikropolitiky, podpora pri povýšení). (Kocianová, 2010)

Hlavnou úlohou mentorovania je podpora osobného rozvoja, podpory vlastnej iniciatívy, vedenie, povzbudzovanie a konštruktívna kritika. Mentorovanie pomáha jedincovi zvyšovať si svoju odbornosť v danej problematike. Správne mentorovanie dokáže v človeku prebudiť potenciál, ktorý sa v ňom skrýva. Jeho snaženie sa neskôr odzrkadlí na osobnom raste. Táto postupnosť vypracuje človeka k dokonalosti v odbore, čo povedie k rozvoju budovania vlastnej kariéry. Dôležitým atribútom, ktorý dovedie človeka k takejto snahe je vybudovanie dôvery medzi mentorom a mentorovaným. Je dôležité od začiatku si stanoviť jasné pravidlá a ciele, ktoré povedú k efektívnemu mentorovaniu. (Špirudová, 2015)

Zitková a kol. (2015) uvádza, že mentorovanie počas adaptačného procesu predstavuje metódu pomáhania a učenia za účelom rýchlejšieho a efektívnejšieho splnenia požiadaviek, ktoré sú v rámci adaptačného procesu na nového zamestnanca kladené. Poskytuje efektívne a presne ciele vzdelávanie nových zamestnancov.

6 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Teoretická časť diplomovej práce bola zameraná na vypracovanie rešerše v oblasti adaptačného procesu a s tým súvisiace riadenie ľudských zdrojov, adaptácie a riadenej formy adaptácie. V tejto časti boli vysvetlené jednotlivé pojmy týkajúce sa riadenia ľudských zdrojov, prijímania nového zamestnanca a následnej adaptácie. Bola objasnená daná problematika. Riadenie ľudských zdrojov sa začalo formovať už v 20. storočí a od vtedy sa formoval až do súčasnej podoby. Riadenie ľudských zdrojov je kľúčom k želanej výkonnosti. V diplomovej práci bola vyzdvihnutá dôležitosť adaptačného procesu v organizáciách. Nutné bolo aj objasnenie pojmov ako adaptácia a riadená adaptácia, ktoré sa často nerozlišujú alebo sa zamieňajú. Adaptáciou prechádza človek či chce alebo nechce a často sa učí na vlastných chybách čo ho formuje a niekedy aj posúva vpred avšak ak nemá pri sebe človeka – mentora, ktorý ho posúva správnym smerom môže jeho adaptácia nabrat' zlý smer, alebo môže človek stagnovať. Je preto dôležitá riadená forma adaptácie kde nový zamestnanec hneď od začiatku vie čo má robiť, ako to má robiť a môže sa vždy s niekým poradiť.

Pre dobré zvládnutie adaptačného procesu je dôležitý už správny výber vhodného zamestnanca. Potrebné je postupne nováčika informovať o fungovaní firmy, postupnú socializáciu do kolektívu a na pracovné miesto. Ak by sme nového zamestnanca nezaškoliť postupne a „zavalili“ ho informáciami hneď na začiatku, bude sa nový zamestnanec cítiť stratený a frustrovaný, čo môže viesť k jeho nevýkonnosti, chybovosti a predčasnemu odchodu z pracovného miesta.

Správnym adaptačným procesom sa teda šetria nielen finančné prostriedky organizácie, ale zvyšujeme sa aj prestíž firmy a výkonnosť zamestnancov.

Po preštudovaní problematiky adaptácie, adaptačného procesu a prijímania zamestnanca boli poznatky aplikované do praxe. V praktickej časti diplomovej práce bol vytváraný samotný projekt zavedenia adaptačného procesu v spoločnosti Life Star Emergency tak, aby boli dodržané najmodernejšie a najefektívnejšie postupy.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 PREDSTAVENIE FIRMY LIFE STAR EMERGENCY A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Life Star Emergency je neštátne zdravotnícke zariadenie poskytujúce prednemocničnú zdravotnú starostlivosť. Všetci zamestnanci majú vzdelanie v odbore. Až 90 % zamestnancov na pozícií zdravotnícky záchranár má najvyššiu záchranársku kvalifikáciu – vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa v študijnom programe urgentná zdravotná starostlivosť a dlhoročné skúsenosti. Počas svojej praxe nadobudli poznatky v záchranej službe či na lôžkových oddeleniach ako anestéziológie a intenzívnej starostlivosti, chirurgia, kardiológia alebo urgentný príjem. Licencia bola Life Star Emergency pridelená dňa 6.12.2005 Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky pod číslom 30083-1/2005 – SP. Firma Life Star Emergency poskytuje prednemocničnú neodkladnú zdravotnú starostlivosť ako poskytovateľ záchranej zdravotnej služby a tak isto aj medzi klinické transporty v rámci celého Slovenska a Európy. Zabezpečuje aj asistenčné služby na športových a kultúrnych podujatiach, kde je predpoklad vzniku mimoriadnej situácie, alebo hrozí porucha zdravia u viacerých osôb. (www.lse.sk)

7.1 Záchranná zdravotná služba na Slovensku

Záchranná zdravotná služba prešla v roku 2005 veľkou reformou. Fungovanie záchranej zdravotnej služby sa posunulo z pohľadu hustoty siete – časovej dostupnosti, materiálo-technického vybavenia a kvality na úroveň vyspelých európskych krajinách. Záchranné služby prešli z dovedy verejného sektora do súkromného. Rozšírila sa sieť staníc záchranej služby a zvýšili sa aj platby za odjazdené kilometre a paušálne platby na chod stanice. V súčasnosti sa každých 6 rokov koná výberové konanie na poskytovateľa záchranej zdravotnej služby. Vyhlasuje ho Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou a každých 6 rokov sa môže prihlásiť nový podnikateľský subjekt, ktorý splní podmienky Nevýhodou je, že zamestnanci nemajú istotu pracovného miesta v prípade, ak výberové konanie vyhrá nový poskytovateľ. (Szalay, 2009)

Záchranná zdravotná služba (ZZS) zabezpečuje poskytovanie neodkladnej prednemocničnej zdravotnej starostlivosti resp. prednemocničnej urgentnej zdravotnej starostlivosti osobe v stave, kedy je ohrozený jej život alebo zdravie.

Na Slovensku je ZZS rozdelená na 2 samostatné zložky:

1. Operačné stredisko záchranej zdravotnej služby SR (OS ZZS SR) – tiesňová linka 155. OS ZZS SR je štátnou príspevkovou organizáciou a patrí pod Ministerstvo zdravotníctva SR, delí sa na riaditeľstvo a osem krajských operačných stredísk ZZS, ktoré sídlia v krajských mestách: v Bratislave, Trnave, Nitre, Trenčíne, Žiline, Banskej Bystrici, Košiciach, a v Prešove. Operátori v krajských operačných strediskách (KOS) v režime 24/7 na tiesňovej linke 155 nepretržite poskytujú pomoc osobám s vážnymi zdravotnými problémami a riadia celý systém ZZS.
2. Poskytovatelia ZZS (záchranky) – aktuálne je na Slovensku 13, poskytovateľov ZZS a sú nimi štátne organizácie aj súkromné spoločnosti.

Krajské operačné strediská ZZS preberajú hovory na tiesňovej linke 155, získané informácie vyhodnocujú a v prípade potreby odosielajú dátovou vetou v systéme AVL (automatická vozidlová lokalizácia) priamo geograficky najbližšej posádke ZZS tak, aby sa čo najrýchlejšie dostala k pacientovi.

Sieť poskytovateľov ZZS tvorí 328 staníc na Slovensku. Aktuálne je to 188 ambulancií rýchlej zdravotnej pomoci (RZP), 86 staníc rýchlej lekárskej pomoci (RLP), 47 ambulancií rýchlej zdravotnej pomoci RZP-S, určených najmä na tzv. sekundárne prevozy (medzi nemocnicami) a 7 staníc vrtuľníkovej záchranej zdravotnej služby.

Personálne zloženie ambulancií ZZS

- RLP – lekár, záchranár a vodič alebo záchranár poverený riadením vozidla s právom prednostnej jazdy.
- RZP – dvaja záchranári, pričom jeden z nich je poverený riadením vozidla s právom prednostnej jazdy.
- RZP-S – záchranár a vodič poverený riadením vozidla s právom prednostnej jazdy.
(www.155.sk)

7.1.1 Postavenie záchranej zdravotnej služby na Slovensku

Záchrannú zdravotnú službu zabezpečuje operačné stredisko a poskytovatelia zdravotnej starostlivosti. Medzi poskytovateľov zdravotnej starostlivosti patrí rýchla zdravotnícka pomoc, rýchla lekárska pomoc, mobilná intenzívna jednotka a vrtuľníková záchranná zdravotná služba. Operačné stredisko zriaďuje Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky, ktoré je povinné okrem osobitných predpisov aj zistené nedostatky neodkladne oznámiť Ministerstvu zdravotníctva a Úradu pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou. Na

požiadanie vydat' Úradu pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou zvukový záznam príjmu tiesňového volania a realizácie odozvy na tiesňové volanie. Má za úlohu prijímať hovory, vyhodnocovať a zabezpečiť plynulosť a nepretržitosť prevádzky. Povinnosť uchovávať záznamy hovorov minimálne 20 rokov od ich vzniku. Operačné stredisko tak isto musí koordinovať udalosť s hromadným postihnutím osôb, ihneď po nahlásení úmrtia vyslať obhliadajúceho lekára na miesto udalosti. (Bratová, Murgaš, 2013).

Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti je povinný vytvoriť nepretržitú prevádzku na poskytovanie zdravotnej starostlivosti hneď po prijatí výzvy z operačného strediska. Od prijatia výzvy odísť na výjazd do dvoch minút v prípade posádok rýchlej lekárskej pomoci a rýchlej zdravotnej pomoci Odísť na výjazd čo najskôr ako to bude možné v prípade vrtuľníkovej záchranej zdravotnej služby. Posádky záchranej zdravotnej služby poskytujú postihnutému neodkladnú starostlivosť priamo na mieste zásahu. Okrem primárnych zásahov kedy má ZZS odborne prepraviť bez zbytočného odkladu osobu, ktorej stav to vyžaduje do zdravotníckeho zariadenia má povinnosť realizovať aj sekundárne transporty medzi zdravotníckymi zariadeniami. Poskytovatelia ZZS majú povinnosť viesť evidenciu záznamov o zásahu a ich originál uchovávať 20 rokov od vykonania zásahu. ZZS zohráva veľmi dôležitú úlohu pri udalostiach s hromadným postihnutím osôb.

Pri UHPO spolupracuje so zložkami integrovaného záchranného systému. Zúčastňuje sa aj výučbovej a vzdelávacej činnosti. Po skončení zásahu musí posádka ZZS zabezpečiť dohlásenie údajov operačnému stredisku. Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti je tiež povinný používať pre svojich pracovníkov jednotné uniformy a jednotné označenie vozidiel záchranej zdravotnej služby.

Poskytovateľ záchranej zdravotnej služby je povinný označiť jednotne a viditeľne stanice záchranej zdravotnej služby. Poskytovateľ je povinný mať záložné vozidlo ambulancie záchranej zdravotnej služby v počte rovnajúcom sa 0,3 násobku celkového počtu vozidiel ambulancie záchranej zdravotnej služby zaokrúhleného na celé číslo smerom nahor. Poskytovateľ je povinný zabezpečiť technicko-medicínske vybavenie pre výkon povolania v národnom jazyku, zabezpečiť ochranné prostriedky a materiálovo - technické vybavenie pre bariérovú ošetrovaciu techniku pre bežného a vysoko infekčného pacienta). (Zákon NRSR č. 576/2004 Z. z.)

7.1.2 Predmet podnikania Life Star Emergency

Life Star Emergency podniká vo viacerých činnostiach spojených so zdravotníctvom. Ako predmet podnikania má v obchodnom registri zapísané nasledovné predmety činnosti podnikania.

- prevádzkovanie ambulancie záchranej služby - ambulancie rýchlej lekárskej pomoci a rýchlej zdravotnej pomoci,
- dopravná zdravotná služba,
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti,
- prenájom motorových vozidiel ,
- prenájom strojov a prístrojov bez obsluhujúceho personálu,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod),
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby,
- nepravidelná neverejná osobná cestná doprava. (www.lse.sk)

7.2 Charakteristika firmy Life Star Emergency

Spoločnosť LSE - Life Star Emergency, s.r.o. bola založená Spoločenskou zmluvou zo dňa 19.2.2004 v zmysle §105 - §153 Zákona č.513/1991 zb. v znení neskorších predpisov. V obchodnom registri bola zapísaná dňa 5.3.2004, a to v obchodnom registri okresného súdu Bratislava I, oddiel: s.r.o. , Vložka číslo: 30850/8. Life Star Emergency je neštátne zdravotnícke zariadenie so sídlom v Limbachu. Posádka záchranej služby má po celom Slovensku s najväčším zastúpením na východe Slovenska. Súčasným konateľom firmy je Miroslav Micski. Spoločnosť zamestnáva v súčasnosti približne 900 zamestnancov. (www.lse.sk)

7.2.1 História firmy Life Star Emergency

LSE - Life Star Emergency, spol. s r. o. je neštátne zdravotnícke zariadenie, ktoré pôsobí od roku 2004 a poskytuje komplexný rozsah záchranných činností. Dňa 24.3.2005 prišlo k zmene názvu, predmetu činnosti a zmene konateľov spoločnosti. Prvotným cieľom bola snaha založiť vzornú záchrannú službu. Už po pár mesiacoch tvorilo kolektív asi 50

zamestnancov. Licencia bola LSE pridelená dňa 6.12.2005 Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky. (www.lse.sk)

Na začiatku roka 2019 spoločnosť svoje služby poskytovala prostredníctvom 13 posádok rýchlej lekárskej pomoci a 17 posádok rýchlej zdravotníckej pomoci. V roku 2019 sa uskutočnilo nové výberové konanie na poskytovateľov záchranej zdravotnej služby. Spoločnosť sa uchádzala o opätovné pridelenie licencií. Vo výberových konaniach uspela a získala licencie na 107 staníc. Prvé nové stanice začala prevádzkovať od decembra 2019. V súčasnosti prevádzkuje už všetkých 107 staníc záchranej zdravotnej služby. (Výročná správa, 2021)

7.3 Analýza procesu prijímania pracovníkov vo firme Life Star Emergency

Predmetom analýzy je proces prijímania zamestnancov v spoločnosti Life Star Emergency, s.r.o. Analýza procesu prijímania bola vytvorená na základe konzultácie s vedením firmy, stredným managementom a interných smerníc spoločnosti. Proces prijímania bol konzultovaný s oddeleným ľudských zdrojov, regionálnymi manažérmi, staničnými záchranármi a prevádzkovým riaditeľom.

Proces prijímania sa začína aktívnym vyhľadávaním budúcich zamestnancov. Oddelenie ľudských zdrojov v prípade potreby prijat' nového zamestnanca uverejní inzerát na pracovných portáloch. Ďalším spôsobom vyhľadávania nových pracovníkov je prostredníctvom regionálnych manažérov, ktorí aktívne vyhľadávajú zamestnancov najmä na vysokých školách a univerzitách. Aktívne oslovujú budúcich absolventov priamo na škole, v spolupráci s katedrami.

Všetci uchádzači, ktorí reagovali na pracovnú ponuku musia prejsť prvým kolom výberového konania. Prvé kolo výberového konania prebieha interne. Oddelenie ľudských zdrojov podrobne preštuduje životopisy uchádzačov a zistí, či vyhovujú podmienkam prijatia. Podmienky prijatia na jednotlivé pracovné pozície sú nasledovné: záchranár - vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa v odbore urgentná zdravotná starostlivosť, stredoškolské vzdelanie v odbore zdravotnícky záchranár, lekár - vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa všeobecné lekárstvo + atestácia intenzívna starostlivosť alebo urgentná medicína, vodič – prax v odbore a skúsenosti s vedením vozidla s právom prednostnej jazdy.

Pri výbere nových zamestnancov sa v spoločnosti uplatňuje predovšetkým metóda výberového pohovoru. Na pohovor sú pozvaní tí uchádzači, ktorí spĺňajú požiadavky na obsadzované pracovné miesto.

Druhé kolo pracovného pohovoru sa koná priamo v priestoroch spoločnosti.

Uchádzači, ktorí vyhovujú podmienkam prijatia sú následne kontaktovaní regionálnym záchranárom podľa regiónu kde prejavili záujem pracovať.

Regionálny záchranár kontaktuje záujemcu o pracovné miesto telefonicky a dohodnú sa na osobnom stretnutí v priestoroch stanice záchranej zdravotnej služby. Na prvom stretnutí regionálny záchranár predstaví záujemcovi o pracovnú pozíciu všetky podmienky. Vyzve uchádzača, aby sám povedal niečo o sebe, svojej predchádzajúcej práci, skúsenostiach a praxi. Položí mu otázku, či pozná spoločnosť Life Star Emergency, s.r.o. a následne mu spoločnosť predstaví. Regionálny záchranár mu spolu so staničným záchranárom kladie otázky o jeho predchádzajúcej práci, prečo v práci skončil, čo robil od skončenia v predchádzajúcej práci, akú školu navštevoval, aké sú jeho pracovné skúsenosti a podobne. Po tejto časti opäť dostáva slovo regionálny záchranár, ktorý sa uchádzača pýta aké sú podľa neho jeho pozitívne a negatívne vlastnosti, na čo je hrdý, čo sa mu v živote podarilo dosiahnuť, a naopak, čo by na sebe zmenil, ako reaguje na kritiku, ako zvláda krízové situácie. Dohodnú sa na tom kedy by mohol nastúpiť do práce a aké sú jeho platové požiadavky. Ak má uchádzač otázky, ktoré mu neboli do teraz zodpovedané má priestor na otázky. Tak isto regionálny záchranár oboznámi uchádzača o pracovnej kultúre na pracovisku, čase striedania služby a zvyklostiach na pracovisku. Touto časťou končí druhé kolo pohovoru. Regionálny záchranár poďakuje uchádzačovi za jeho čas a účasti na pohovore a oznámi mu do kedy sa ozve o výsledku prijímacieho konania.

Ak je uchádzač úspešný pri uchádzaní o prácu, regionálny záchranár ho opäť telefonicky kontaktuje. Ak uchádzač o pracovné miesto prijme pracovnú ponuku oddelenie ľudských zdrojov pripraví zmluvu na podpis. Novému zamestnancovi sa dá tlačivo na vstupnú lekársku prehliadku, ktorú absolvuje u svojho praktického lekára pre dospelých a prinesie ho k podpisu zmluvy. Toto tlačivo mu pošle oddelenie ľudských zdrojov mailom. Dohodnú si ďalšie stretnutie na ktorom prebehne samotný podpis zmluvy. Po podpise pracovnej zmluvy nasledujú ďalšie kroky, ako zaradenie nového zamestnanca do personálnej evidencie, získanie zápočtového listu od predchádzajúceho zamestnávateľa a prihlásenie zamestnanca do sociálnej a zdravotnej poisťovne. Následne je potrebné uviesť zamestnanca na pracovisko. Novoprijatého zamestnanca by mal najprv regionálny záchranár predstaviť

jeho bezprostrednému nadriadenému, a to aj v tom prípade, ak sa už stretli napríklad na pohovore. Bezprostredný nadriadený ďalej oboznámi zamestnanca s ostatnými členmi jeho pracovného kolektívu. Nakoniec je zamestnanec zavedený na miesto výkonu práce, kde je oboznámený so zariadením a pracovnými nástrojmi. Na tomto stretnutí sa ukáže stanica, sanitné vozidlo, oboznámi sa s fungovaním stanice, striedaním na stanici a podobne. Uchádzač na tomto stretnutí predloží všetky potrebné dokumenty :

- Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru
- Kópiu občianskeho preukazu
- Kópiu karty zdravotného poistenia
- Životopis
- Úradne overenú fotokópiu maturitného vysvedčenia / diplomu
- Zápočtový list od predchádzajúceho zamestnávateľa , ak už niekde pracoval alebo doklad o evidencii na úrade práce
- Ak je uchádzať absolvent špecializačného štúdia v odbore starostlivosť o kriticky chorých, alebo iného vzdelávania či kurzu predloží aj túto fotokópiu.
- Výpis z registra trestov
- Vyplnený osobný dotazník
- Číslo osobného bankového účtu, na ktorý bude dostávať výplatu.

7.3.1 Prvý adaptačný deň

Prvý deň adaptácie sa u nového zamestnanca začína príchodom na stanicu záchranej služby, kde bol pridelený po dohode s regionálnym a staničným záchranárom.

Nový pracovník sa v dohodnutý deň hlásiť na konkrétnej stanici zvyčajne o 6,30 hod., tak ako ostatní členovia posádky. Novému zamestnancovi je pridelená pracovná uniforma a podpíše list o prevzatí pracovného odevu.

Staničný záchranár ho zoznámi s posádkou a mu ukáže ako prebieha výmena služby a zároveň preberanie vozidla od predchádzajúcej posádky, čo si treba skontrolovať a na čo sa treba spýtať. Zoznámi ho s fungovaním techniky materiálovo technického vybavenia na stanici a v sanitnom vozidle. Zoznámi ho s preberacím protokol a poučí ho ako ho treba vypisovať. Po úvodnom zaškolení je nový zamestnanec zoznámený s priestormi stanice

záchranné služby. Novému zamestnancovi je vysvetlený harmonogram prác na stanici. V prvý deň, sa nový zamestnanec nezahluje s viacerými informáciami. Dôležité je, aby nováčik po prvom dni vedel ako funguje výmena služby, vedel vypísať preberací protokol a zoznámil sa s materiálno-technickým vybavením sanitného vozidla a stanice. Tak isto by mal po prvom dni v práci poznať základné fungovanie na stanici.

7.3.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

V tejto kapitole je zhrnuté vyhodnotenie dotazníkového šetrenia. Dotazník je najfrekvencovanejšou metódou skúmania pre zber dát.

Na analyzovanie spokojnosti nových zamestnancov s adaptačným procesom vo firme Life Star Emergency bolo realizované dotazníkové šetrenie. Dotazník sa realizoval v priebehu februára u 15 novoprijatých zamestnancov, ktorí nastúpili do firmy v priebehu roku 2021. Dotazník bol realizovaný elektronicky avšak respondenti mali možnosť otázky konzultovať s tvorcom dotazníku. Dotazník mal 13 uzatvorených otázok s jednou možnosťou výberu odpovede. Návratnosť dotazníka bola 100%. Všetci zamestnanci boli oboznámení, že v prípade potreby ich autor dotazníka môže kontaktovať za účelom doplnenia informácií k otázkam.

Na začiatok dotazníkového šetrenia bola stanovené výskumné otázky:

VO 1: Sú zamestnancom poskytnuté všetky vstupné informácie o spoločnosti ?

VO 1: Je súčasný adaptačný proces vo firme dostačujúci pre nových zamestnancov z pohľadu novoprijatých zamestnancov ?

Na základe výskumných otázok boli stanovené ciele :

C1: Zistiť mieru informovanosti nových zamestnancov o spoločnosti

C 2: Zistiť spokojnosť s adaptačným procesom u nových zamestnancov.

Z výskumných otázok boli stanovené nasledujúce otázky :

1. Dostali ste vstupné informácie o spoločnosti v podobe adaptačného balíčka ? (ústne, mailom, v tlačenej či audiovizuálnej forme ?).
2. Boli ste oboznámení s fungovaním a zvyklosťami stanice záchranné služby na ktorú ste boli pridelení ?
3. Boli ste zoznámení s členmi posádky záchranné zdravotnej služby na ktorú ste boli pridelení?

4. Aké školenie vám bolo poskytnuté v rámci adaptácie ? (Vyberte všetky školenia, ktoré vám boli poskytnuté)
5. Boli vám všetky poskytnuté informácie zrozumiteľné ?
6. Koľko trval váš adaptačný proces vo firme ?
7. Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ? ?
8. Ako hodnotíte celkovo adaptačný proces vo firme ?
9. Bol vám počas adaptačného procesu mentor neustále k dispozícii ?
10. Vedeli ste po absolvovaní adaptačného procesu pracovať samostatne
11. Na akú pracovnú pozíciu ste boli prijatý/prijatá ?
12. Aké je vaše pohlavie
13. Aký je váš vek ?

Každý respondent mal možnosť výberu len jednej odpovede a k otázkam mal možnosť sa vrátiť.

Z dotazníkového šetrenia vyplývajú nasledujúce zistenia.

Zistilo sa, že 10 respondentov čo predstavuje 67 % c celkového počtu súhlasilo s tvrdením, že im bol počas adaptačného procesu neustále k dispozícii.

80% respondentov potvrdilo, že boli oboznámení s fungovaním a zvyklosťami na pracovisku. Všetci respondenti uviedli, že počas adaptačného procesu boli zoznámení so všetkými členmi posádky na ktorú boli pridelení. Tak isto všetci respondenti uviedli, že im boli poskytnuté všetky školenia týkajúcich sa BOZP, PO a manipuláciou so ŠZM.

Len 20% respondentov uviedlo, že im neboli poskytnuté všetky informácie zrozumiteľne. Ďalej z dotazníkového šetrenia bolo zistené, že všetci respondenti sa adaptovali 2 mesiace. Len 5 ľudí, čo je v prepočte na percentá 34% uviedlo, že im neboli poskytnuté vstupné informácie o firme. 73% respondentov uviedlo, že im bo mentor počas adaptačného procesu neustále k dispozícii. Celkovo spokojných s adaptačným procesom bolo celkovo 47%. 97% respondentov uviedlo, že po absolvovaní adaptačného školenia vedeli pracovať samostatne.

Z Charakterových informácií dotazníkového šetrenia vyplýva, že sa ho zúčastnilo najviac nováčikov, ktorí nastúpili na pracovnú pozíciu zdravotnícky záchranár celkom až 53%. Žien

celkovo vyplnilo dotazník 67% a 33% mužov. Najväčšie zastúpenie medzi novými pracovníkmi boli zamestnanci vo veku od 22-29 rokov.

7.3.3 Vyhodnotenie štandardizovaných rozhovorov

Pre lepšie pochopenie procesu adaptácie bolo dotazníkové šetrenie doplnené o rozhovory s tromi vybranými zamestnancami. Rozhovory prebiehali formou interview. Tri štandardizované otázky boli zaslané mailom vybraným respondentom. Respondentom boli zaslané nasledujúce otázky.

1. Otázka bola: Čo by ste zlepšili na súčasnom adaptačnom procese ?
2. Otázka bola : Mali ste vždy prideleného rovnakého mentora na každej službe ?
3. Otázka bola: Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ? Bolo vám vysvetlené na koho sa v prípade úrazu, alebo práceneschopnosti môžete obrátiť ?

Zo štandardizovaných rozhovorov vyplývajú nasledovné zistenia.

Všetkým trom respondentov nebol počas adaptačného procesu pridelený len jeden mentor, ale neustále sa menil. Nováčikovia to vnímali ako výhodu, keďže sa od každého mentora naučili niečo iné, ale v konečnom dôsledku na koniec nevedeli, ktorá informácia je tá správna. Samotní respondenti by si radšej vybrali možnosť mať počas adaptácie k dispozícii stále jedného mentora na ktorého by sa mohli kedykoľvek obrátiť a mali by záruku, že im poskytne vždy jednu a správnu odpoveď.

Všetci uchádzači sa zhodli, že by bolo dobré ak by mal mentor nejaký manuál podľa ktorého by informácie posúval ďalej, aby informácie neboli zmätocné a mali systém. Jedna respondentka sa vyjadrila, že jej chýbala informačná brožúra s informáciami ku ktorým by s vedela vždy vrátiť.

Čo sa týka poskytnutia informácií o firme, tie boli poskytnuté všetkým respondentom. Informácie však boli poskytnuté zamestnancom chaoticky a zahltilo ich to veľa informáciami naraz z ktorých si na koniec nevedeli vybrať.

7.4 Zhrnutie analytických poznatkov

Spoločnosť Life Star Emergency je stredne veľký podnik, ktorý poskytuje služby v oblasti zdravotníctva. Firma na Slovensku pôsobí už 18 rokov. V súčasnosti má spoločnosť viac ako 900 zamestnancov z čoho najväčšiu časť tvoria zdravotnícky pracovníci.

Pri analýze súčasného prijímania pracovníkov a adaptačného procesu boli využívané informácie od regionálnych záchranárov, staničných záchranárov. Na základe tejto analýzy bolo zistené že najväčšiu zodpovednosť za prijímanie a výber zamestnancov má regionálny záchranár v spolupráci so staničným záchranárom. Analytické informácie boli doplnené o dotazníkové šetrenie. Dotazník tvorilo 13 uzatvorených otázok s jednou možnosťou výberu odpovede. Návratnosť dotazníku bol 100%. respondenti mali možnosť sa k jednotlivým otázkam vrátiť. Zároveň boli oboznámení, že v prípade potreby doplnenia rozhovoru ich môže autor dotazníka spätne kontaktovať.

Dotazníkové šetrenie bolo doplnené rozhovormi s trma zamestnancami, ktorý poskytli odpoveď na štandardizované otázky formou interview.

Po vyhodnotení súčasného prijímania pracovníkov a adaptačného procesu boli zistené nasledujúce skutočnosti.

Adaptačný proces vo firme trval u všetkých novoprijatých zamestnancov len 1- 3 mesiace. Za tento čas bolo len 67 % zamestnancom mentor neustále k dispozícii. Počas tohto obdobia absolvovali noví zamestnanci bezpečnostné školenia a boli oboznámení s firemnou kultúrou a chodom stanice. Ako ďalší člen posádky sa mali možnosť ako pozorovatelia mesiac adaptovať na výjazdovú kultúru.

Výrazným nedostatkom je, že 33% respondentov uvádza, že im žiadnym spôsobom neboli poskytnuté vstupne informácie o firme.

Len 73% respondentov uviedlo, že po adaptačnom procese sú schopní pracovať samostatne. Čo je pri charaktere pracovnej činnosti veľmi malé množstvo. V záchranej zdravotnej službe sa samostatnosť vyžaduje.

Čo sa týka celkového dojmu a spokojnosti s adaptačným procesom 20% respondentov nebolo vôbec spokojných s adaptačným procesom, 27% si myslí, že by sa mal vylepšiť, 33% respondentov zaujíma neutrálny postoj, 13% si myslí, že adaptačný proces prebehol dobre avšak mohol by sa ešte vylepšiť a len 7% všetkých respondentov bolo veľmi spokojných

a myslí si, že už nič netreba vylepšovať. Tieto odchýlky mohlo vzniknúť tým, že respondenti boli z rôznych kútov Slovenska a každý respondent nemal toho istého mentora.

Na záver analytickej časti sú zhrnuté plusy a mínusy súčasného adaptačného procesu v spoločnosti.

Medzi plusy súčasného prijímania a adaptácie nových pracovníkov patrí :

- Mentor a mentorovaný majú úzky vzťah a vytvárajú dobré pracovné podmienky.
- Mentor bol počas mentorovania nováčikovi neustále k dispozícii.
- Mentor bol vždy ochotný všetko vysvetliť a viesť.

Medzi mínusy a teda kroky, ktoré treba zlepšiť patrí :

- Nový zamestnanec mal počas adaptácie rôznych mentorov.
- Každý mentor poskytoval novým zamestnancom rôzne informácie.
- Proces adaptácie nebol realizovaný prostredníctvom adaptačného plánu a bol chaotický.

8 PROJEKT

Táto kapitola je venovaná samotnému návrhu zavedeniu adaptačného procesu vo firme Life Star Emergency. V analytickej časti boli zistené viaceré nedostatky pri adaptácií zamestnancov napríklad chýbanie mentoringu či krátka doba adaptácie. Na základe týchto zistení v analytickej časti je navrhnutý daný projekt.

8.1 Ciele a prínosy projektu

Cieľom projektu je, aby každý novoprijatý zamestnanec prešiel rovnakým procesom adaptácie, mal prideleného svojho mentora a po skončení adaptácie bol schopný samostatne pracovať.

Prínosy pre zamestnanca :

- zamestnanec sa bude mať na koho vždy v prípade nejasností obrátiť,
- zvýši sa spokojnosť zamestnanca s pracovným prostredím,
- minimalizuje sa frustrácia,
- nový zamestnanec bude mať pocit, že nie je na novom pracovisku sám,

Prínosy pre zamestnávateľa :

- zamestnávateľ ma prehľad ako sa novému zamestnancovi darí,
- prípadné nedostatky nového pracovníka môže operatívne vyriešiť / odstrániť,
- zníži sa chybovosť zamestnanca,
- zvýši sa výkonnosť pracovníka ,
- zlepši sa PR firmy,
- zníži sa fluktuácia.

Ciele adaptačného procesu bude mať nový zamestnanec uvedené aj v orientačnom balíčku.

S cieľom adaptačného procesu bude nový zamestnanec zoznámený prvý deň na pracovisku prostredníctvom svojho mentora.

Ciele adaptačného procesu sú nasledovné :

- Každý nový zamestnanec má na pracovisku počas služby prideleného mentora.
- Pozná vedenie firmy a vie na koho sa má obrátiť v prípade potreby.

- Vie aké pracovné činnosti musí vykonať po príchode na pracovisko a vie ako .
- Vie aké činnosti musí vykonať po návrate z výjazdu a vie ako .
- Vie aké činnosti musí vykonať po službe respektíve pri preberaní služby a vie ako .
- Je zoznámený a vie pracovať s programom na nahrávanie výjazdov .
- Je zaškolený o spôsobe používania automatickej vozidlovej lokalizácie (AVL).
- Vie používať pridelené interaktívne zverené predmety (počítač, tablet, mobilný telefón).
- Je zaškolený a vie ako používať software programy používané vo firme (Vitvirus, Prosoft, Medtext, Fleetonboard)).
- Vie ako komunikovať s operačným strediskom prostredníctvom rádiovkej a mobilnej komunikácie .
- Pozná materiálne – technické zabezpečenie v sanitnom vozidle a vie s nim bezpečne pracovať.
- Je poučení o mlčanlivosti v súvislosti s vykonávanou prácou.
- Je zaškolený o požiarnej ochrane na pracovisku a BOZP (bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci).
- Na konci adaptácie vie pracovať samostatne a v tíme – vie čo má robiť v jednotlivých prípadoch a vie ako.

8.2 Kľúčové činnosti projektu

Pri realizácii projektu nesmieme zabudnúť na kľúčové činnosti v projekte. Najdôležitejším krokom projektu je vypracovanie adaptačného plánu. V ňom sa musia určiť kroky projektu a určiť im časový harmonogram, prideliť zodpovednosť za jednotlivé kroky.

Na zostavenie matice zodpovednosti bola použitá metóda RACI.

Matica zodpovednosti RACI, je jednou z metód používaných pre priradenie a zobrazenie zodpovednosti jednotlivých osôb alebo pracovných miest v úlohe, projekte, službe alebo procese. RACI vzniklo skratkou začiatkových písmen nasledujúcich slov.

R - Responsible - kto je zodpovedný za vykonanie zverenej úlohy

A - Accountable / Aproved - kto je zodpovedný za celú úlohu, je zodpovedný za to, čo je vykonané

C - Consulted - kto môže poskytnúť cenou radu či konzultáciu k úlohe

I - Informed - kto má byť informovaný o priebehu úlohy či rozhodnutiach v úlohe

Platí pravidlo, že celkovú zodpovednosť nesie len jedna osoba. Zapojených ľudí, by malo byť primerané množstvo k náročnosti danej úlohy. Metóda je jednoduchá forma modelu kompetencií. (matica zodpovednosti, 2016)

Vysvetlivky skratiek v nasledujúcej tabuľke :

Význam skratiek zodpovednej osoby za vykonanú činnosť

OLZ - oddelenie ľudských zdrojov

PR – prevádzkový riaditeľ

RZ – regionálny záchranár

VZS – vedúci záchranár stanice

Z - zamestnanec

M – mentor

ŠM- školiteľ mentorov

Tab. 1 Klíčové činnosti projektu, projektu, RACI (Vlastné spracovanie, 2022)

Klíčová aktivita projektu	Zodpovedný pracovník						
	OLZ	PR	RZ	VZS	Z	M	ŠM
Tvorba adaptačného plánu		A	C				R
Schválenie adaptačného plánu		A	C				I
Tvorba matice zodpovednosti		A	R				C
Tvorba informačnej brožúry	C	S	R				A
Výber a ustanovenie mentorov	C	A	R	I	I		C
Školenie mentorov		A	C		I		R
Zoznámenie mentora a mentorovaného	S		S	R	I	R	
Realizácia adaptačného procesu		A	C	C	I	R	
Vyhodnotenie adaptačného procesu	I	I	A	C	I	R	
Vyhodnotenie projektu	C	A	R	C	I	I	

8.3 Nákladová analýza projektu

Dôležitou časťou projektu je aj prehľad o výdavkoch, ktoré sa plánujú vynaložiť. Na to sa používa nákladová analýza. Predpokladá sa, že firma za rok neprijme viac ako 60 nových ľudí, čo je priemerne 0.56 človeka na jednu stanicu.

Jednorazové náklady na projekt.

Tab. 2 Nákladová analýza na vytvorenie informačnej brožúry pre nového zamestnanca (Vlastné spracovanie, 2022)

NÁKLAD	Výpočet	NÁKLADY SPOLU
Náklady na zostavenie informačnej brožúry	-	0€
Náklady na grafickú úpravu informačnej brožúry	-	Fixný náklad 400 €
Náklady na tlač	60 × 0,30€	18€
Náklady na distribúciu informačného brožúry	-	Fixný náklad 10€
Celkové náklady na informačnej brožúry spolu	-	428€

Náklady na zostavenie informačnej brožúry – Vyhľadanie informácií do informačnej brožúry a jej tvorba je súčasťou diplomovej práce, preto za tento výkon nie sú zarátané náklady.

Náklady na grafickú úpravu informačnej brožúry- predstavujú náklady, ktoré je potrebné zaplatiť grafikovi, ktorý dá informácie do verzie, ktorá bude prehľadná a bude

distribučovaná novým zamestnancom. V súčasnosti firma nemá zamestnaného žiadneho grafika, preto bude musieť osloviť externého dodávateľa .

Náklady na tlač – firma si na tlač informačnej brožúry objedná služby u externej firmy.

Náklady na distribúciu informačnej brožúry – predstavujú náklady na balné a poštovné do sídla firmy. Následná distribúcia na jednotlivé stanice bude realizovaná so zvozom materiálu, čo nepredstavuje ďalšie náklady pre spoločnosť.

Celkové náklady na vytvorenie adaptačného balíčka predstavuje 428€

Tab. 3 Nákladová analýza na školenie mentorovi (Vlastné spracovanie, 2022)

NÁKLAD	Výpočet	NÁKLADY SPOLU
Náklady na školiteľa		Fixný náklad 250€
Náklady na licenciu MS TEAMS		Mesačná licencia 35,40€
Mzda účastníkom kurzu	$7,50€ \times 6 \text{ hodín} \times 60 \text{ ľudí}$	1440€
Celkové náklady na školenie mentorov		1725,40€

Náklady na školiteľa je fixný náklad vyplatený školiteľovi mentorov, ktorý ich zaškolí na mentorovanie nových zamestnancov. Náklady zahŕňajú čas školiteľa strávený na školení + príprava prezentácie a materiálov poskytnutých mentorom.

Náklady na licenciu MS Teams - firma v súčasnej dobe nemá zakúpenú licenciu MS Teams, musí ju zakúpiť. Keďže školenie mentorov je jednorazová záležitosť, bude firme stačiť mesačná licencia.

Mzda účastníkov kurzu – účastníci sa kurzu zúčastnia mimo pracovnej doby, preto je potrebné im zaplatiť za toto školenie aj mzdu.

Celkové náklady na školenie nových mentorov predstavuje sumu 1725,40€

V rámci školenia je mentorom poskytnutý adaptačný plán. Adaptačný plán je súčasťou prílohy IV.

Tab. 4 Celkové náklady projektu (Vlastné spracovanie, 2022)

NÁKLAD	NÁKLADY ZA MESIAC	CELKOVÉ NAKLADY
Náklady na tvorbu informačnej brožúry		428 €
Náklady na školenie mentorov		1725,40 €
Náklady na príplatok mentorovi	50€ × 60	3000 €
Náklady na projekt Spolu		5153,40 €

Samotná práca mentora s novým zamestnancom je stanovená na jeden mesiac. Príplatok mentorovi je 50€ mesačne x plánovaný počet prijatých zamestnancov je 60 = 3000€ mesačný náklad za mentorovanie pre mentorov. Firma neplánuje prijať zamestnanca, ktorý by sa venoval výhradne adaptácií zamestnancov. Čo nie je ani pre charakter práce a rozmiestnenie posádok po celom Slovensku ani efektívne. Preto tento náklad bude príplatok k hrubej mzde pracovníkovi v službe, ktorý je zároveň vybratý a zaškolený ako mentor.

Celkové náklady na celý projekt je 5153,40€ čo predstavuje v prepočte na jedného nového zamestnanca 85,89€.

8.4 Časová analýza projektu

Medzi dôležité činnosti plánovania projektu patrí aj ohodnotenie časového hľadiska. Obsahom časovej analýzy je vytvorenie zoznamu činností a ich časové ohodnotenie, vytvorenie väzieb alebo grafického znázornenia pomocou rôznych nástrojov, ktoré sa využívajú v projektovom plánovaní.

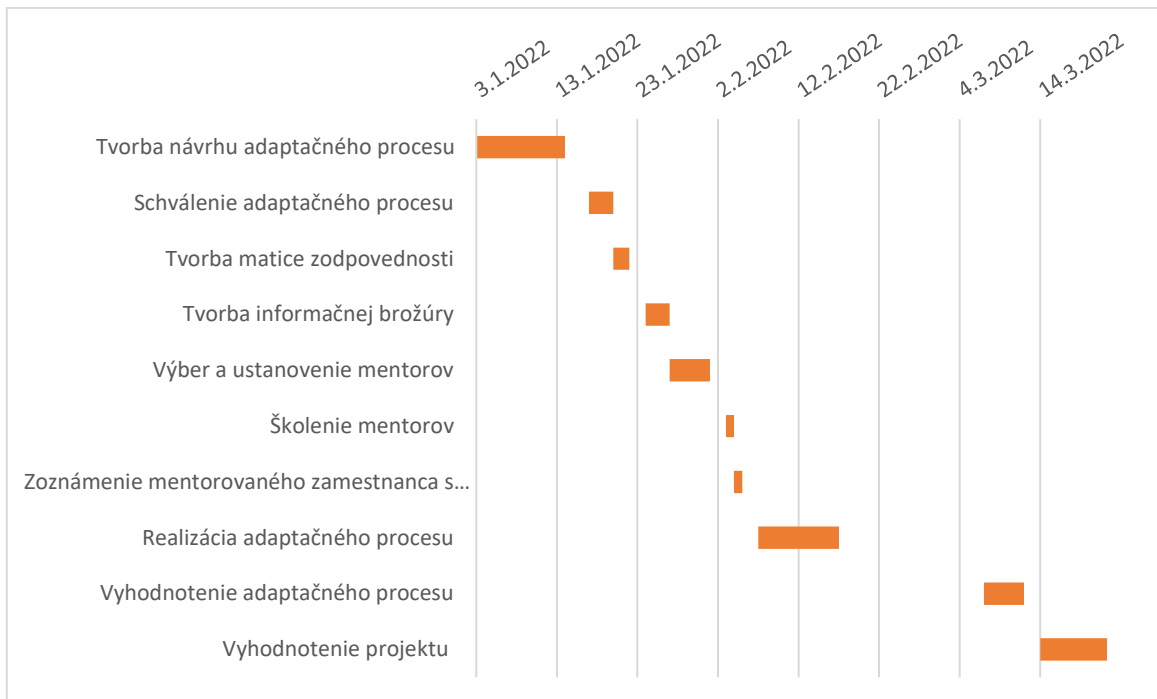
Zostavenie a vypracovanie harmonogramu je jeden zo základných podkladových materiálov potrebných pre tvorbu ďalších diagramov a analýz. Je to komplex grafického znázornenia aktivít a dĺžkou ich trvania prostredníctvom časovej osy. Najčastejšie sa používa Gaantov diagram.

Tab. 5 Celkové náklady projektu (Vlastné spracovanie, 2022)

ČINNOSŤ	AKTIVITA	DOBA TRVANIA (V PRAC. DŇOCH)	DOBA TRAVANIA (V HOD.)	PREDCHÁDZAJÚCA AKTIVITA	TRVANIE
A	Tvorba adaptačného plánu	10	50		3.1.2022-14.1.2022
B	Schválenie adaptačného plánu	3	6	A	17.1.2022-19.1.2022
C	Tvorba matice zodpovednosti	2	8	A, B	20.1.2022-21.1.2022
D	Tvorba informačnej brožúry	3	4	A	24.1.2022-26.1.2022
E	Výber a ustanovenie mentorov	5	4	A, B	27.1.2022-2.2.2022
F	Školenie mentorov	1	6	A ,B ,E	3.2.2022
G	Zoznámenie mentora a mentorovaného	1	12	E, F	4.2.2022-
H	Realizácia adaptačného procesu	20	240	A, E, F, G	7.2.2022-4.3.2022
I	Vyhodnotenie adaptačného procesu	5	20	A, E, F,G,H	7.3.2022-11.3.2022

K	Vyhodnotenie projektu	10	50	K	14.3.2022-25.3.2022
---	-----------------------	----	----	---	---------------------

Na základe podkladov z predošlej tabuľka je vypracovaný Gaantov diagram. Vertikálna os diagramu zobrazuje dobu trvania jednotlivých činností a vertikálna os znázorňuje jednotlivé činnosti.



Obr. 3 Gaantov diagram (Vlastné spracovanie, 2022)

8.5 Riziková analýza

Na projekt zavedenie adaptačného procesu v Life Star Emergency môže vplývať niekoľko faktorov, ktoré môžu tento projekt spomaliť, alebo ohroziť. Na zhodnotenie do akej miery môže riziko ovplyvniť realizáciu projektu, sa používa riziková analýza. Použitá bola metóda RIPRAN. Medzi hlavné riziká projektu boli stanovené nasledujúce možnosti:

- Nedostatočné finančné prostriedky od vedenia
- Zlý výber mentora
- Pesimistický prístup súčasných zamestnancov
- Nedostatok mentorov
- Zlé vzťahy mentora a mentorovaného

Na zhodnotenie rizika dopadu na projekt sa používa stupnica hodnotenia rizík. Výsledok sa vypočíta vynásobením hodnoty pravdepodobnosti výskytu a závažnosti následkov. Stupnica má päť stupňovú stupnicu. Hodnota 1 označuje najmenšiu pravdepodobnosť výskytu a závažnosť dopadu. Hodnota 5 naopak označuje najväčšiu pravdepodobnosť výskytu a závažnosti následkov.

Tab. 6 Stupnica hodnotenia rizík (Vlastné spracovanie, 2022)

Stupnica hodnotenia rizík			
Pravdepodobnosť výskytu	Stupeň	Závažnosť následkov	Stupeň
Takmer isté	5	Kritické	5
Veľmi pravdepodobné	4	Ťažké	4
Obvyklé	3	Stredné	3
Málo pravdepodobné	2	Málo významné	2
Nepravdepodobné	1	Zanedbateľné	1

1 = veľmi malá 2 = malá 3 = stredná 4 = vysoká 5 = zvlášť vysoká

Tab. 7 Riziková analýza projektu RIPRAN (Vlastné spracovanie, 2022)

Označenie rizika	Riziko	Hodnotenie rizík		Hodnota Rizika
		Pravdepodobnosť (P)	Závažnosť (Z)	
R1	Nedostatočné finančné prostriedky od vedenia	2	5	10
R2	Zlý výber mentora	2	4	8
R3	Pesimistický prístup súčasných zamestnancov	3	3	9
R4	Nedostatok mentorov	1	4	4
R5	Neschválenie adaptačného plánu	2	5	10

Hodnota pravdepodobnosti výskytu bola stanovená na základe konzultácie s vedením spoločnosti.

V nasledujúcej tabuľke je grafické znázornenie jednotlivých rizík, ktoré môžu spomaliť, alebo ohroziť realizáciu projektu.

Tab. 8 Matica rizík (Vlastné spracovanie, 2022)

Matica rizík						
PRAVDEPODOB- NOSŤ VÝSKYTU (P)	STUPEŇ	ZÁVAŽNOSŤ VÝSLEDKOV (Z)				
		Zanedbate ľné	Málo význam né	Stredné	Ťažké	Kritické
Takmer isté	5		R1			
Veľmi pravdepodobné	4					
Obvyklé	3		R3			
Málo pravdepodobné	2				R2	R5
Nepravdepodobné	1				R4	
DOPAD RIZÍK NA PROJEKT		1	2	3	4	5

Žltá predstavuje nízke riziko

Zelená predstavuje stredné riziko

Ružová predstavuje vysoké riziko

V tabuľke číslo sú zaznačené rizikové faktory R1 – R5. Z tabuľky je vidieť, že medzi faktory s nízkym a vysokým rizikom nepatrí žiadne riziko. Všetky riziká boli vyhodnotené ako stredné riziko.

8.6 Zhrnutie projektu

Na základe zistení z analýzy, ktorá bola realizovaná pomocou rozhovorov so stredným managementom a vedením firmy, doplnená o dotazníkové šetrenie a rozhovory so zamestnancami, bol navrhnutý projekt.

Cieľom projektu bolo zavedenie adaptačného procesu v organizácii tak, aby každá nováčik mal počas svojej adaptácie prideleného jedného mentora, ktorý mu bude neustále k dispozícii.

Bolo navrhnuté vyškoliť mentorov z radu staničných záchranárov (ak sa nestanoví inak v súvislosti s možnosťami chodu stanice). Na každej stanici bude vyškolený jeden mentor, ktorý sa bude venovať novému zamestnancovi.

Školenie mentorov sa bude realizovať jednodňovým školením cez MS TEAMS, na ktorom noví mentori dostanú príručku mentora a adaptačný plán pre mentorovaných.

Ďalším nedostatkom bolo, že mentor nemal plán podľa ktorého by školil, preto bol navrhnutý plán adaptácie. Každý mentor tak bude mať presné body, podľa ktorých nového zamestnanca zaškolí. Tým sa zaručí, že každý nováčik prejde tým istým procesom adaptácie.

V rámci projektu bola vytvorená riziková, časová a nákladová analýza.

Celkové náklady na projekt činia sumu 5153,40€ čo predstavuje v prepočte na jedného nového zamestnanca 85,89€.

V rámci časovej analýzy bol projekt rozdelený do časových období v ktorých sa budú jednotlivé kroky projektu realizovať.

Pomocou rizikovej analýzy RIPRAN bolo zistené, že projekt sa dá realizovať, pretože jednotlivé hrozby predstavujú len stredné riziko hrozby.

ZÁVER

Samotný adaptačný proces je dôležitý pri formovaní ľudskej osobnosti v oblasti pracovného ale aj sociálneho života. V oblasti adaptácie sa na zamestnanca kladie veľký tlak na zvládnutie všetkých procesov a úloh a to za pomerne krátky čas. Je preto nesmierne dôležité, aby zamestnanec bol na seba prísny a pracoval poctivo od prvého dňa v novej práci.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať súčasný stav prijímania a adaptácie zamestnancov vo firme Life Star Emergency a na základe zistení navrhnúť vhodný adaptačný proces.

Práca sa skladala z dvoch častí. Prvá časť pozostávala z teoretickej časti kde sa pomocou rešerše rozobrala problematika prijímania zamestnancov, adaptácie zamestnancov a adaptačného procesu.

V úvode praktickej časti bol analyzovaný samotný systém prijímania a adaptácie nových zamestnancov. Analytické údaje boli konzultované s regionálnymi manažérmi a vedúcimi záchranármi stanice. Doplnené bolo dotazníkové šetrenie, ktoré pozostávalo z trinástich uzatvorených otázok s možnosťou jednej odpovede. Zúčastnilo sa ho 15 novoprijatých zamestnancov, ktorí boli do organizácie prijatí v priebehu roku 2021. Analyzované údaje boli spracované do tabuľka a percentuálne vyhodnotené.

Dotazníkové šetrenie bolo doplnené o štandardizovaný rozhovor s tromi zamestnancami.

Na základe získaných informácií v analytickej časti ale aj teoretických poznatkov bol vypracovaný projekt. Z otázky číslo 8 v dotazníkovom šetrení vyplýva, že až 47% opýtaných si myslí, že by sa mal proces adaptácie zlepšiť. Tento projekt má určený časový rámec od 3.1.2022 do 25.3.2022. Na základe nákladovej analýzy bola odhadnutá cena projektu na zavedenia adaptačného procesu na 5153,40€. Keďže v rizikovej analýze pomocou metódy RIPRAN predstavuje projekt iba stredné riziko, dá sa konštatovať, že projekt je možné uskutočniť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ANTOŠOVÁ, Mária, 2008. *MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PRAXI*. Košice: Edičné stredisko Fakulty BERG, TU v Košiciach. ISBN 978-80-553-0017-7.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612390.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5768-1.

BOXALL, Peter a John PURCEL, 2015. *Strategy and Human Resource Management*. Red Globe Press. ISBN 978-1137407634..

BRATOVÁ, Andrea a Ján MURGAŠ, 2013. *Vybrané kapitoly z urgentnej medicíny a medicíny katastrof I*. Nitra: Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. ISBN ISBN 978-80-558-0344-9.

BRŮHA, Dominik et al., [2007]-. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2021. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788075543097.

CAHA, Zdeněk a Jan URBAN, 2020. *Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru: stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru, TL01000349 : manuál*. V Českých Budějovicích: VŠTE. ISBN 978-80-7468-158-5.

COCUĽOVÁ, Jana a Martina CEHLÁROVÁ, 2012. *Riadenie ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3453-6.

COWAN, David, 2017. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7865-0.

ČIKOVSKÁ, Viera, Eva HVIKDOVÁ a Monika MATUŠOVIČOVÁ, 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3898-5.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN isbn978-80-248-3829-8.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ, 2018. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-290-7.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 2007. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-863-2.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN isbn978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FISHER, Cynthia, Lyle CHOENFELDT a James SHAW, 2005. *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin. ISBN 9780618527861.

GUEST, 2021. *Human Resource Management: The Ultimate Guide to HR for Managers, Organizations, Small Business Owners, or Anyone Else Wanting to Make the Most of Human Capital*. Bravex Publication. ISBN 978-1637161968.

HOPKINS, Bryan, 2017. *Learning and performance: a systemic model for analysing needs and evaluating training*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, ISBN 978-1-138-22069-0.

HRONÍK, František, 2013. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904-1336-8.

INGHAM, Jon, 2007. *Strategic human capital management: creating value through people*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann. Management and Business Studies. ISBN 0-7506-8134-9.

JEŽKOVÁ, Zuzana, 2014. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Oľga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2011. *Personálny manažment*. Bratislava: IURA Edition, člen skupiny Wolters Kluwer. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

PAAUWE, Jaap a Elaine FARNDALÉ, 2017. *Strategy, HRM, and Performance: a contextual approach*. UK: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-880860-2.

SEKOVÁ, Mária, 2013. *Manažment: ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava: IURA Edition, člen skupiny Wolters Kluwer. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-511-6.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing. Sestra. ISBN 978-80-247-5711-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2013. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 9788024740829.

VOJTOVIČ, Sergej, 2006. *Personálny manažment: Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS. ISBN 808901898X.

VOJTOVIČ, Sergej, 2013. *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN isbn9788073804831

Zákon Národnej rady Slovenskej republiky č 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov § 2

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovateľskej praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 9788024750941.

Internetové zdroje :

Adaptačné obdobie nového zamestnanca podľa dĺžky trvania, druhov adaptácie.: Čo je to adaptačný program ?. *Delovyelyudi* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://delovyelyudi.ru/sk/kostyummy/metody-obucheniya-v-adaptacionnyi-period-novogo-sotrudnika-adaptacionnyi-period-novogo-sotrudnika-po/>

BULLA a SCOTT. As defined by bulla and scott human resource e. *Course Hero* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.coursehero.com/file/p7k5o92/As-defined-by-Bulla-and-Scott-human-resourc-e-planning-is-the-process-for/>

Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management: Human Resource Management Journal [online], 2011. (2) [cit. 2022-04-21]. ISSN 1749-8583.

JONIAKOVÁ, Zuzana a Jana BLŠTÁKOVÁ, 2015. *Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies* [online]. In: . [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/82287708.pdf>

KUBÁNI, 2011. *ADAPTÁCIA ČLOVEKA NA PROSTREDIE ORGANIZÁCIE* [online]. In: . [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani6/subor/7.pdf>

Life Star Emergency. *www.lse.sk* [online]. [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.lse.sk/sk/o-nas/>

Matica zodpovednosti RACI [online], 2016. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/matica-zodpovednosti-raci>

MIHALČOVÁ, Bohuslava a kol. Riadenie ľudských zdrojov. *Tezaurus.sk* [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: https://www.tezaurus.sk/riadenie___udskych_zdrojov/rlzucebnica2008finaletlacnov13rozpocet.pdf.

OLEXOVÁ, Cecília a Jana SIMONIDESOVÁ, 2019. Adaptačný program zamestnancov. *Mzdové centrum* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.mzdovecentrum.sk/aktuality/adaptacny-program-zamestnancov-tt-mc-9-2019.htm>

RIPRAN: metóda pro analýzu rizik [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://ripran.cz>

SZALAY, Tomáš, 2009. Plán stratifikácie nemocníc je dobrý – ak by sa ho podarilo uskutočniť. *Wwwhpi.sk* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.hpi.sk/2010/01/analyza-systemu-zachrannej-zdravotnej-sluzby-po-reforme/?fbclid=IwAR1Xn3wgXvgqRX9G5K3KSFsn16m87u4PGRz4Dfri6C996YEkzC99zr18MG>

VAVERČÁKOVÁ, Marta a Michaela HROMKOVÁ, 2019. *Ako postupovať pri vstupe do pracovného pomeru* [online]. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave [cit. 2022-04-19]. ISBN 978-80-568-0186-4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/332110889_AKO_POSTUPOVAT_PRI_VSTUPE_DO_PRACOVNEHO_POMERU_Riadenie_ludskych_zdrojov_a_personalny_marketing

Výročná správa [online], 2021. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: [file:///C:/Users/ivama/Downloads/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A1%20spr%C3%A1va%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/ivama/Downloads/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A1%20spr%C3%A1va%20(1).PDF)

Získavanie zamestnancov. *ISTP.sk* [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.istp.sk/clanok/45/ziskavanie-zamestnancov>

Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov, 2008. *EUROEKONÓM.SK* [online]. [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/ziskavanie-vyber-a-prijimanie-zamestnancov/>

ŽÁKOVIČ, Martin, 2018. Adaptácia nových zamestnancov: Ako na to
?. *Podnikajte.sk* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z:

<https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/adaptacia-novych-zamestnancov>

155.sk [online]. [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://155.sk/legislativa/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOOV A ZKRATIEK

AVL automatická vozidlová lokalizácia

BOZP bezpečnosť ochrany zdravia pri práci

KOS krajské operačné stredisko

PO požiarna ochrana

RLP rýchla lekárska pomoc

RZP rýchla zdravotná pomoc

ŠZM špecifický zdravotnícky materiál

UHPO udalosť s hromadným postihnutím osôb

ZZS záchranná zdravotná služba

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Proces výběru zaměstnanců</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 2 Adaptační proces</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 3 Gaantov diagram</i>	<i>63</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Klíčové činnosti projektu, projektu, RACI</i>	58
<i>Tab. 2 Nákladová analýza na vytvorenie informačnej brožúry pre nového zamestnanca</i>	59
<i>Tab. 3 Nákladová analýza na školenie mentorovi</i>	60
<i>Tab. 4 Celkové náklady projektu</i>	61
<i>Tab. 5 Celkové náklady projektu</i>	62
<i>Tab. 6 Stupnica hodnotenia rizík</i>	65
<i>Tab. 7 Riziková analýza projektu RIPRAN</i>	65
<i>Tab. 8 Matica rizík.....</i>	66

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I DOTAZNÍK

PRÍLOHA P I/2 DOTAZNÍK

PRÍLOHA P I /3 DOTAZNÍK

PRÍLOHA P II RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

PRÍLOHA P II/2 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

PRÍLOHA P II/3 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

PRÍLOHA P II/4 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

PRÍLOHA P II/5 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

PRÍLOHA P II/6 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

PRÍLOHA P III ROZHOVORY SO ZAMESTNANCAMI

PRÍLOHA P III/2 ROZHOVORY SO ZAMESTNANCAMI

PRÍLOHA P III/3 ROZHOVORY SO ZAMESTNANCAMI

PRÍLOHA P IV ADAPTAČNÝ PLÁN

PRÍLOHA P IV/2 ADAPTAČNÝ PLÁN

PRÍLOHA P IV/3 ADAPTAČNÝ PLÁN

PRÍLOHA P IV/4 ADAPTAČNÝ PLÁN

PRÍLOHA V PRÍRUČKA MENTORA

PRÍLOHA V/2 PRÍRUČKA MENTORA

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý deň Vážení kolegovia. Momentálne si zvyšujem svoju kvalifikáciu štúdiom na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne v odbore management v zdravotníctve. Rada by som sa na Vás obrátila s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý bude slúžiť pri spracovaní diplomovej práce na tému Projekt zavedenia adaptačného procesu vo vybranej organizácii. Chcela by som Vás preto požiadať, aby ste si našli 5 minút času a vyplnili tento dotazník. V prípade akýchkoľvek otázok sa na mňa neváhajte obrátiť. V každej možnosti vyberte, prosím, len jednu odpoveď.

Ku doplneniu dotazníkového šetrenia, by som potrebovala doplniť vyhodnotenie analýzy adaptačného procesu vo firme. Ak Súhlasíte s tým, že vás môžem kontaktovať za účelom doplnenia informácií prostredníctvom mailu, prosím, zanechajte mi vašu e-mailovú adresu.

e- mail :

Bc. Ivana Matulová mail : iva.matulova.1 @gmail.com

1. Dostali ste vstupné informácie o spoločnosti v podobe adaptačného balíčka ? (ústne, mailom, v tlačenej či audiovizuálnej forme ?).

A, áno, ústne

B, áno, mailom

C, áno, audiovizuálne

D, nie

2. Boli ste oboznámení s fungovaním a zvyklosťami stanice záchranej služby na ktorú ste boli pridelení ?

A, áno

B, nie

3. Boli ste zoznámení s členmi posádky záchranej zdravotnej služby na ktorú ste boli pridelení?

A, áno

B, nie

4. Aké školenie vám bolo poskytnuté v rámci adaptácie ? (Vyberte všetky školenia, ktoré vám boli poskytnuté).

PRÍLOHA P I/2

- A, bezpečnosť ochrany zdravia pri práci (BOZP)
- B, školenie o požiarnej ochrane na pracovisku (PO)
- C, školenie práce s materiálovo- technickým vybavením
- D, nebolo mi poskytnuté žiadne školenie

5. Boli vám všetky poskytnuté informácie zrozumiteľné ?

- A, áno boli
- B, nie, nerozumel/a som všetkému

6. Koľko trval váš adaptačný proces vo firme ?

- A, 1-2 mesiace
- B, 2-3 mesiace
- C, 3-4 mesiace
- D, 4 a viac mesiacov

7. Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ?

- A, áno
- B, nie

8. Ako hodnotíte celkovo adaptačný proces vo firme ?

- A, Vôbec nie som spokojný/á a adaptačným procesom
- B, Adaptačný proces prebehol zle, som nespokojný/á
- C, Ani spokojný/á, ani nespokojný/á s adaptačným procesom
- D, Adaptačný proces prebehol dobre, som spokojný/á
- E, Som veľmi spokojný/á s adaptačným procesom

9. Bol vám počas adaptačného procesu mentor neustále k dispozícii ?

- A, áno
- B, nie

PRÍLOHA P I/3

10. Vedeli ste po absolvovaní adaptačného procesu pracovať samostane?

A, áno

B, nie

11. Na akú pracovnú pozíciu ste boli prijatý/prijatá ?

A, Zdravotnícky záchranár

B, Lekár

C, Vodič

12. Aké je vaše pohlavie

A, muž

B, žena

13. Aký je váš vek ?

A, 22-29

B, 30-35

C, 36-40

D, 40 a viac

**PRÍLOHA PII RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZÍKOVÉHO ŠETRENIA**

1. Dostali ste vstupné informácie o spoločnosti v podobe adaptačného balíčka ?
(ústne, mailom, v tlačenej či audiovizuálnej forme ?).

	možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	áno, ústne	7	47 %
B	áno mailom	3	20 %
C	áno, v tlačenej forme	0	0 %
D	áno, v audiovizuálnej forme	0	0 %
E	nie	5	33 %
	Spolu	15	100 %

2. Boli ste oboznámení s fungovaním a zvyklosťami stanice záchranej služby na ktorú ste boli pridelení ?

	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	áno	12	80 %
B	nie	3	20 %
	Spolu	15	100%

**Príloha P II/2 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZÍKOVÉHO ŠETRENIA**

4. Aké školenie vám bolo poskytnuté v rámci adaptácie ?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	bezpečnosť ochrany zdravia pri práci (BOZP)	0	0 %
B	školenie o požiarnej ochrane na pracovisku (PO)	0	0 %
C	školenie práce s materiálovo-technickým vybavením	0	0 %
D	Boli mi poskytnuté všetky školenia	15	100 %
E	Neboli mi poskytnuté žiadne školenia	0	0 %
	Spolu	15	100 %

5. Boli vám všetky poskytnuté informácie zrozumiteľné ?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	áno	12	80 %
B	nie	3	20 %
	Spolu	15	100%

**PRÍLOHA P II/3 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE VYHODNOTENIE
DOTAZÍKOVÉHO ŠETRENIA**

6. Koľko trval váš adaptačný proces vo firme ?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	1 - 2 mesiace	15	100 %
B	2 - 3 mesiace	0	0 %
C	3 - 4 mesiace	0	0 %
D	4 a viac mesiacov	0	0%
	Spolu	15	100 %

7. Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	áno	10	67 %
B	nie	5	34%
	Spolu		100%

**PRÍLOHA P II/4 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE
VYHODNOTENIE DOTAZÍKOVÉHO ŠETRENIA**

8. Ako hodnotíte celkovo adaptačný proces vo firme ?			
	možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	vôbec nie som spokojný-á s adaptačným procesom	3	20 %
B	adaptačný procesom prebehol zle, som nespokojný/á	4	27 %
C	ani spokojný/á, ani nespokojný/á s adaptačným procesom	5	33%
D	adaptačný proces prebehol dobre , som spokojný/á	2	13 %
E	som veľmi spokojný/á s adaptačným procesom	1	7 %
	Spolu	15	100%

**PRÍLOHA P II/5 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE
VYHODNOTENIE DOTAZÍKOVÉHO ŠETRENIA**

9. Bol vám počas adaptačného procesu mentor neustále k dispozícii ?			
	možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
áno	áno	11	73 %
nie	nie	4	27 %
	Spolu	15	100%

10. Vedeli ste po absolvovaní adaptačného procesu pracovať samostatne?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	áno	10	67 %
B	nie	5	34%
	Spolu		100%

**PRÍLOHA P II/6 RELATÍVNE A PERCENTUÁLNE
VYHODNOTENIE DOTAZÍKOVÉHO ŠETRENIA**

11. Na akú pracovnú pozíciu ste boli prijatý/prijatá ?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	Zdravotnícky záchranár	8	53 %
B	lekár	1	7 %
C	vodič	6	40%
	Spolu	15	100 %

12 Aké je vaše pohlavie ?			
	možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
áno	muž	10	67 %
nie	žena	5	33 %
	Spolu	15	100 %

13. Aký je váš vek ?			
	Možnosti	Relatívna početnosť	Percentuálna početnosť
A	22-29	12	80 %
B	30-35	3	20 %
C	36-40	0	0 %
D	40 a viac	0	0 %
	Spolu	15	100 %

PRÍLOHA P III ROZHOVOR SO ZAMESTNANCAMI

Zamestnanec číslo 1. Prvým respondentom bol muž (22 rokov) , ktorý nastúpil do firmy priamo po vysokej škole na pozíciu zdravotnícky záchranár. V spoločnosti pracuje od septembra 2021.

Zamestnanec bol kontaktovaný na základe vyplneného dotazníka a pri spätnom kontaktovaní súhlasil s rozhovorom.

1. Otázka bola: Čo by ste zlepšili na súčasnom adaptačnom procese ?

„ Chýbal mi po ruke mentor, ktorý mi nie vždy bol k dispozícii. Mal som veľa otázok na ktoré mi nevedel podať vždy overenú informáciu. Veľakrát som dostal odpoveď že sa s tým ešte počas svojej praxe nestretol, alebo to nevyužíva. Bolo by dobré ak by bol mentor naozaj zaškolený. Chápem, že nie sa vždy so všetkým zamestnanec reálne v praxi stretne, ale mal by to vedieť hlavne ak má teda na starosti niekoho zaučiť. Adaptácií chýbal nejaký systém aby to malo logický systém. “

2. Otázka bola : Mali ste vždy prideleného rovnakého mentora na každej službe ?

„ Nie, na službe som pracoval vždy s iným mentorom. Na jednej strane to malo výhody, že mi každý mentor vedel povedať na niečo iné, ale na koniec som nevedel , že ktorá informácia je tá správna. “

3. Otázka bola: Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ? Bolo vám vysvetlené na koho sa v prípade úrazu, alebo práceneschopnosti môžete obrátiť ?

„ Bola mi poskytnutá tabuľka s menami pracovníkov aj s ich číslami. Ku každému pracovníkovi bola napísaná aj jeho funkcia. Nevie, či by som vedel na koho sa mám v prípade nejakého konkrétneho problému obrátiť, ale zatiaľ som to nezisťoval. Tých kontaktov a informácií bolo na mňa veľa, takže ak by som to potreboval riešiť pozrel by som si ten zoznam a vybral na koho sa obrátiť. “

PRILOHA P III /2 ROZHOVOR SO ZAMESTNACAMI

Zamestnanec číslo 2. Druhým respondentom bol muž (35 rokov) , ktorý nastúpil do firmy pozíciu vodič. Predtým pracoval 5 rokov ako vodič dopravnej zdravotnej služby V spoločnosti pracuje od januára 2021

Zamestnanec bol kontaktovaný na základe vyplneného dotazníka a pri spätnom kontaktovaní súhlasil s rozhovorom.

1. Otázka bola: Čo by ste zlepšili na súčasnom adaptačnom procese ?

„ Mne sa adaptačný proces páčil. Všetko mi bolo vysvetlené. Keďže je práca vodiča blízka, veľa vecí som ž vedel. Musel som sa zaučiť pracovať v inej posádke kde je všetko rýchlejšie a náročnejšie, ale mal som dobrého mentora. Určite sa však mám stále čo učiť aj po adaptácii. Zlepšil by som organizáciu adaptácie. Nechcem tvrdiť, že to nemalo systém, ale občas mentor sám nevedel ako to má robiť správne. “

2. Otázka bola : Mali ste vždy prideleného rovnakého mentora na každej službe ?

„ Nie, vždy som pracoval pod iným mentorom. Keďže som chodil prvý mesiac len na denné služby a ostatní pracovali v zmenách, nevychádzalo by to. Ale nevadilo mi to, každý mi vedel pomôcť, poradiť a vysvetliť všetko čo som potreboval. “

3. Otázka bola: Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ? Bolo vám vysvetlené na koho sa v prípade úrazu, alebo práceneschopnosti môžete obrátiť ?

„Áno v prvý týždeň som sa zoznamoval s firmou a s tým ako to tu funguje. Staničný záchranár mi vysvetlil, že tu funguje hierarchický systém. Mám sa vždy obrátiť na staničného záchranára, ak mi nebude vedieť poradiť vyrieši to r regionálnym záchranárom a tak ďalej. “

PRÍLOHA P III/3 ROZHOVOR SO ZAMESTNANNCAMI

Zamestnanec číslo 3. Treťou respondentkou bola žena (28 rokov), ktorý sa vrátila do firmy po materskej dovolenke na pozíciu zdravotnícky záchranár. V spoločnosti opäť pracuje od novembra 2021.

Zamestnankyňa bola kontaktovaná na základe vyplneného dotazníka a pri spätnom kontaktovaní súhlasila s rozhovorom.

1. Otázka bola: Čo by ste zlepšili na súčasnom adaptačnom procese ?

„Kedže som v spoločnosti už pracovala pred materskou dovolenkou niektoré veci som si pamätala, ale niektoré sa za ten čas zmenili. Páčilo sa mi, že som opäť mohla prejsť adaptáciou a pripomenúť si všetky činnosti. Tak isto veľa pracovných povinností pribudlo aj v súvislosti s covidom. Bol mi pridelený kolega, ktorý mi počas mesiaca vždy so všetkým pomohol a poradil prípadne po mne opravil. Zlepšila by som možno to, aby mal nový zamestnanec k dispozícii materiály s prehľadom o činnostiach ktoré musí urobiť po príchode do služby, pri odchode zo služby, po výjazde a podobne. Nejaký manuál. “

2. Otázka bola : Mali ste vždy prideleného rovnakého mentora na každej službe ?

„Nie, mala som vždy prideleného iného mentora, podľa toho akú som mala službu.. “

3. Otázka bola: Boli vám poskytnuté vstupné informácie o firme ? Bolo vám vysvetlené na koho sa v prípade úrazu, alebo práceneschopnosti môžete obrátiť ?

„Po návrate z materskej dovolenky nebola znova predstavovaná firma. Boli mi predstavovaní noví kolegovia. Bolo mi spomenuté, že sa menila organizačná štruktúra firmy a staničný záchranár mi vysvetlil na sa v prípade potreby môžem obrátiť “

PRÍLOHA P IV ADAPTAČNÝ PLÁN

Plán adaptačného procesu pre funkciu

Útvar	Nástup do zamestnania	Celkové obdobie adaptácie	
		(od)	(do)

Meno hodnoteného zamestnanca:

mentor: (titul, meno, priezvisko, podpis); dňa:

Obsah adaptácie	Dátum realizácie	Zodpovedný pracovník	Podpis mentora	Podpis mentorovaného zamestnanca
I. Celopodniková adaptácia				
Zoznámenie mentora s mentorovaným mentor informuje zamestnanca o priebehu adaptačného procesu a o jeho povinnostiach v rámci adaptačného procesu.				
Dokumenty –mentor zoznámi mentorovaného s dokumentami v organizácii, preberacími protokolmi a podobne				
Základné informácie – mentor poskytuje mentorovanému informácie o pláne mimoriadnych udalostí a školení BOZP a PO, pracovnom poriadku, organizačnom poriadku, prevádzkovom poriadku. Vysvetlí mu postup pri oznamovaní práceneschopnosti, dodržiavanie prestávok a pracovného času, nahlasovanie zmien personalistovi, nahlasovanie dovolenky, účasti na školeniach a podobne				
Oboznámenie so šzm a telekomunikačnou technikou a používanými software na				

PRÍLOHA P IV/2 ADAPTAČNÝ PLÁN

<p>pracovníku (mentor zaškolí nováčka s prístrojmi, ŠZM používanými v sanitnom vozidle a na stanici, naučí ho používať AVL, Prodoft, vitvirus a podobne)</p>				
<p>Doplnenie vysvetlenia a konkrétnej ukážky hodnotenia zamestnancov – zamestnanec je oboznámený so spôsobom hodnotenia bezprostredným nadriadeným.</p>				
<p>Oboznámenie sa s organizačnou štruktúrou – vedúci pracovník predstaví zamestnancovi organizačnú štruktúru organizácie a personálne obsadenie.</p>				
<p>Oboznámenie S organizačnými smernicami</p>	<p>Oboznámenie s BOZP a PO Dátum:</p>			
	<p>Oboznámenie s organizačným, Pracovným a prevádzkovým poriadkom úseku Dátum:</p>			
	<p>Oboznámenie s politikou a cieľmi kvality zariadenia Dátum:</p>			
	<p>Preškolenie z dokumentácie QMS</p>			
	<p>Preškolenie z interných dokumentov, zákonov, vyhlášok, noriem Dátum:</p>			

PRÍLOHA P IV/3 ADAPTAČNÝ PLÁN

II. Následná adaptácia na konkrétne pracovné miesto priamo na pracovisku				
Oboznámenie sa s prácou – mentor prevedie nového zamestnancov po stanici záchrannej služby a zoznámí ho s budúcimi spolupracovníkmi. Zamestnanec absolvuje počas dvoch dní školenia BOZP a PO				
Vykonávanie činností, ktoré zodpovedajú konkrétnemu pracovnému miestu, vyplývajúce z pracovnej zmluvy – každý zamestnanec si musí osvojiť pracovné návyky pri výkone práce počas zmeny. Na začiatku nastúpi na zmenu spoločne s mentorom, ktorý mu najskôr jednotlivé činnosti predvedie a ukáže mu správne postupy. Pri ukončení zmeny ho mentor oboznámí s činnosťami odovzdávania služby. Nový zamestnanec pracuje stále samostatnejšie a pomoc mentora postupne využíva len pri riešení problémových situácií.				
III. Hodnotenie adaptácie	Hodnotenie			
Po 1. týždni adaptácie Zhodnotenie celopodnikovej adaptácie zamestnancov staničným záchranárom – hodnotí sa zvládnutie pracovných povinností a pravidiel fungovania organizácie a prípadné problémy, ktoré sa vyskytli počas celopodnikovej adaptácie.				
Po 3. týždni adaptácie Priebežné hodnotenie pracovného výkonu koučom a vedúcim úseku.	vedúci úseku			
	mentor			
Po 3. týždni adaptácie Priebežné hodnotenie pracovného výkonu koučom a vedúcim úseku.	vedúci úseku			
	mentor			
Po 4. týždni adaptácie Priebežné hodnotenie pracovného výkonu koučom a vedúcim úseku.	vedúci úseku			
	mentor			
Po skončení mesačného adaptačného programu				
Záverečné hodnotenie uskutočňuje vedúci úseku, ale aj samotný zamestnanec formou sebahodnotenia. Hodnotia sa:				
<ul style="list-style-type: none"> • osobnostné predpoklady na prácu, • kvalita práce, • samostatnosť, • tempo práce, • začlenenie do pracovnej skupiny, • dodržiavanie vnútroorganizačných smerníc (najmä zásady pracovného, organizačného a úsekového poriadku). 				
Každý ukazovateľ je ohodnotený známkou na stupnici od 1 do 5 (známka 1 znamená výborné zvládnuté 5 – nezvládnuté). Následne sa aritmetickým priemerom vypočíta výsledná známka hodnoteného zamestnanca. V závislosti od dosiahnutej známky sa rozhoduje o ďalšom postupe zamestnanca:				
<ul style="list-style-type: none"> • zamestnanec zostáva na príslušnom pracovisku, • zamestnanec je perspektívny, • zamestnanec bude priradený na inú pozíciu, • so zamestnancom bude ukončený pracovný pomer z dôvodu nesplnenia kritérií kladených na zamestnanca. 				

PRÍLOHA P IV/4 ADAPTAČNÁ PLÁN

Kritériá hodnotenia		Známka
osobnostné predpoklady na prácu		
kvalita práce		
vzťah ku pacientovi		
samostatnosť		
tempo práce		
začlenenie do pracovnej skupiny		
dodržiavanie vnútroorganizačných smerníc		
aritmetický priemer		
Písomný záznam o hodnotení adaptácie zamestnanca	Hodnotenie vedúcim pracovníkom	
	Hodnotenie zamestnancom	
Návrh vedúceho pracovníka o ďalšom postupe zamestnanca		
Na základe posudku vedúceho pracovníka riaditeľ DSS rozhoduje o ďalšom postupe hodnoteného zamestnanca nasledovne		

Podpis mentorovaného

Podpis mentora

PRÍLOHA P V PRÍRUČKA MENTORA

VAŠA ÚLOHA A POVINNOSTI

Mentori aj mentorovaní musia mať jasno vo svojich úlohách a povinnostiach. Mentor si musí ujasniť rolu v súvislosti s nariadeným mentorovaním, ktorú do veľkej miery ovplyvňuje úcel mentorovaného vzťahu.

Vašou úlohou je previesť mentorovaného celým procesom adaptácie. Mentorovaný by mal po ukončení adaptáčného procesu vedieť nasledovné:

- Pozná vedenie firmy a vie na koho sa má obrátiť v prípade potreby.
- Vie aké pracovné činnosti musí vykonať po príchode na pracovisko a vie ako.
- Vie aké činnosti musí vykonať po návrate z výjazdu a vie ako.
- Vie aké činnosti musí vykonať po službe respektíve pri preberaní služby a vie ako.
- Je zoznámený a vie pracovať s programom na nahrávanie výjazdov.
- Je zaškolený o spôsobe používania automatickej vozidlovej lokalizácie (AVL).
- Vie používať pridelené interaktívne zverené predmety (počítač, tablet, mobilný telefón).
- Je zaškolený a vie ako používať softvare programy používané vo firme (Mtvirus, Prosoft, Medtext, Fleetboard).
- Vie ako komunikovať s operačným strediskom prostredníctvom rádiové a mobilnej komunikácie.



Praktická príručka pre mentoring v adaptačnom procese

SPRIEVODCA MENTORINGOM



PRÍLOHA P V/2 PRÍRUČKA MENTORA

ÚVOD

Vitajte v príručke pre mentorov. Táto príručka bola vytvorená pre potreby adaptáčného procesu. Jej cieľom je poskytnúť vybraným mentorom všetky informácie týkajúce sa adaptáčného procesu pri zaučení nových zamestnancov. Príručka sa zkladá zo štyroch hlavných častí pokrývajúce jednotlivé fázy mentoringového programu - preto mentoring, plánovanie, riadenie a realizácia adaptáčného procesu.

Mnohí ľudia sa môžu cítiť nelisto, keď majú po prvýkrát vystúpať v úlohe mentora. Faktom však je, že ak uvažujete nad tým, že sa stane mentorom, možno ako už mentor korralte alebo ste tak korrali v minulosti, hoci ste si to neuvedomali. Je však rozdiel byť dobrým a nie tak dobrým alebo neefektívnym mentorom.

Mentoring je síce celkom prirodzený proces, ale aby ste boli dobrým mentorom, musíte nadobudnúť niektoré základné zručnosti a techniky. Tieto zručnosti v oblasti odbornosti a kompetencii sa musíte naučiť. Ide skôr o schopnosť odovzdať vaše poznatky a skúsenosti spojené s prácou a pôsobením v sektore. Mali by ste prispievať k rozvoju mladších či menej skúsených pracovníkov.

ČO JE MENTORING?

Ak by ste desiat rôznych ľudí požiadali, aby definovali mentoring, asi by ste dostali desiat rôznych odpovedí. Existuje hľadanie toho definície mentoringu, ktoré ľudia ho praxe túžia. Mentoring je najjednoduchšou formou predstaviť a odovzdávať vedomosti, zručnosti a múdrosť druhému. Mentoring možno nájsť vo všetkých kultúrach a v celej histórii. Slovo „mentor“ v skutočnosti pochádza z gréckej mytológie. Predtým, ako sa Odysseus vydal na výpravu, zveril svojho syna Telemacha starému a spoľahlivému priateľovi Mentorovi, aby sa oňho staral a aby naho dohliadal.

Mentoringové vzťahy môžu byť neformálne či štruktúrované, jednoduché či zložené na prenosných postupoch, ale v konečnom dôsledku nezáleží na štruktúre vzťahu, ale na učení, ku ktorému dochádza. Dobrí mentori odovzdávajú informácie rýchlejšie a účinnejšie. Súčasny mentoring sa líši od mentoringu v minulosti. V tradičnom zmysle slova bol mentoring jednosmerným prenosom vedomosti a informácií, mentorovaný pasívnym príjmom a štruktúrou vzťahy len osobné.

Mentoring sa vynul tak, že dnes sa viac zameriava na učenie. Tento typ mentoringu je dynamický a obidvostranný a vyžaduje si pínu účasť oboch strán. Mentor dries predstavuje „skúseného a spoľahlivého poradcu“ a mentoring umenie napomáhať k výkonom, učeníu a rozvoju druhého. Ohvlyk pôsobí v strednodobom až dlhodobom horizonte a zameriava sa na rozvojschopnosti jedincov.



Mentoring je dynamický proces, nie statický program, ktorého jedina podoba by vyhovovala všetkým. Predstavuje cestu, ktorá je aktívna, živá a neustále sa mení, pretože ľudia sú komplexní, menia sa a sú jedineční.

Stoddard (1984)

ZÁKLADY MENTORINGU

Skúsenosti, hodnoty a zručnosti mentora

Perpektívny mentor by mal disponovať niekoľkými základnými zručnosťami, ktoré mu umožnia stať sa „dobrým“ mentorom. Niektoré z nich možno nadobudol už skôr, niektoré musí zlepšiť a ďalšie ešte len získať. Samotné zručnosti však nestačia; dobrý mentor musí mať aj bohaté skúsenosti vychádzajúce zo správnych hodnôt.

SKÚSENOSTI <ul style="list-style-type: none"> Dôkladné porozumenie konkrétnej téme, predmetu oblasti súvisiacej so sektorom v zriaďovníctve, aby mohol napomáhať riasu a rozvoju druhého Silné organizačné zručnosti Ovládanie práce na počítači 	ZRUCHNOSTI A VEDOMOSTI <ul style="list-style-type: none"> Hlboké porozumenie široký prešiel a vedomosti v oblasti zriaďovníctva, rovnako ako aj vo svojej vlastnej špecializácii Úspešnosť a spokojnosť s vlastnou úlohou a postavením 	HODNOTY <ul style="list-style-type: none"> Povzbudivosť mentoringu za výzvu a zábranu Ochota sa učiť a osobne sa rozvíjať Dávanie energie druhým prostredníctvom svojho nadenia a vôle Etilické správanie a bezúchylnosť 	DOVEREHODNOST <ul style="list-style-type: none"> Schopnosť si získať rešpekt iných Doorzarovanie pílnu
--	---	---	---

ZRUCHNOSTI

MEZIZRUCHNÉ ZRUCHNOSTI <ul style="list-style-type: none"> Dobré komunikačné zručnosti 	EMOČNÁ INTELIGENCIA <ul style="list-style-type: none"> Empatickosť Clivnosť Motivácia Intuitivnosť 	POČUVANIE <ul style="list-style-type: none"> Aktívne počúvanie mentorovaného s cieľom pochopiť jeho problémy, požiadavky Podúvať medzi riadkami 	PÝTANIE SA <ul style="list-style-type: none"> Klasť otázky, ktoré mentorovanému pomôžu preniknúť hlbšie do podstaty vecí a pochopiť ju Klasť otvorené otázky, ktoré povedú mentorovaného k otvoreniu sa 	Príjmanie spätnej väzby <ul style="list-style-type: none"> Dávanie väzby, konštruktívnej a cennej spätnej väzby Vyvážené pozitívnej spätnej väzby negatívnu Pomoc mentorovanému pri ohodnotení sa
---	---	--	--	---

