

Analýza personální činnosti a její vliv na konkurenceschopnost firmy Power-One s.r.o. z hlediska získávání zaměstnanců.

Michaela Fujaková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela FUJAKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza personální činnosti a její vliv na konkurenceschopnost firmy Power-one s.r.o. z hlediska získávání zaměstnanců.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se personální činnosti s užším zaměřením na motivaci a přijímání zaměstnanců.
2. Identifikujte stav předností případně nedostatků personální činnosti v rámci udržení a získávání nových zaměstnanců ve firmě Power-one s.r.o.
3. Prostřednictvím dotazníků srovnajte spokojenost přijatých zaměstnanců s motivačními podmínkami v počátku pracovního procesu včetně přijímacího řízení v dané firmě a u její konkurence.
4. Navrhněte možnosti zlepšení systému personálních činností pro získávání a udržení zaměstnanců.

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0
2. BRYON, M. Přijímací testy do zaměstnání a jak je zvládnout. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 175 s. ISBN 80-7226-890-2.
3. FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. 2. vyd. Praha.: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
4. HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
5. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: Nakladatelství H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

V dnešnom svete je za základný zdroj úspešnosti podniku považovaný ľudský kapitál. Preto sa čoraz viac dostáva do popredia oblasť riadenia ľudských zdrojov. Svojou činnosťou sa snaží získavať a vychovávať čo najlepších pracovníkov, ktorí sa stávajú konkurenčnou výhodou podniku. V posledných rokoch na Slovensku vzniká mnoho konkurenčných podnikov a zahraničných spoločností, priťahujúcich záujem nielen potenciálnych voľných uchádzačov, ale aj zamestnancov existujúcich podnikov. V dôsledku tohoto rastu sú podniky nútené využívať čo najefektívnejšie metódy získavania pracovníkov, ale aj poskytovať svojim zamestnancom čo najlepšie podmienky, aby tak zabránili ich odlivu. Preto sa v mojej práci venujem najmä oblasti získavania, výberu a prijímania pracovníkov, ako aj ich udržiavania cestou motivácie a sociálneho programu.

Abstrakt vo svetovom jazyku

Today the human resources are considered to be the main source of the companies' success. That is why the human resources management gets more and more to the foreground. This human resources management activity tries to gain and educate the best personnel who becomes the competitive advantage of the company. In the last time there arose many competitive and foreign companies who draw the interest of free external candidates but also the personnel of the present companies. As a result of this growth these companies are forced to use the most effective gaining methods and to offer the best conditions, so as to prevent from their leaving. That is why I follow in my work the main field of gaining, assesment and receiving as well as the motivation and social program as a part of the maintenance of the personnel.

Ďakujem touto cestou za odborné a metodické vedenie mojim konzultantom PhDr.Milanovi Mikulášťikovi,Ph.D a Ing. Petre Kressovej. PaedDr. Monike Varghovej a pracovníkom personálnych oddelení vo firmách Power One s.r.o., Q - NOVA, a.s. a Konštrukta - Industry a.s. ďakujem za cenné odborné konzultácie .

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PERSONALISTIKA	10
1.1 PERSONÁLNE ČINNOSTI	10
1.2 ZÍSKAVANIE A VÝBER PRACOVNÍKOV	11
1.2.1 Stanovenie popisu pracovného miesta	12
1.2.2 Určenie požiadaviek a potrebných charakteristík zamestnancov	12
1.2.3 Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov	13
1.2.4 Metódy získavania pracovníkov	14
1.2.5 Voľba požadovaných informácií a dokumentov od uchádzačov	15
1.2.6 Predvýber pracovníkov, pozvanie k prijímaciemu pohovoru	18
1.2.7 Podmienky ovplyvňujúce záujem pracovníkov	18
1.3 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV	18
1.3.1 Prijímací pohovor	18
1.3.2 Účastníci pohovoru	19
1.3.3 Fázy prijímacieho pohovoru:	19
1.3.4 Príprava pohovoru	20
1.3.5 Formy pohovoru	21
1.3.6 Prijímací proces	22
1.3.7 Zaradenie do pracovného procesu, adaptácia	23
1.4 MOTIVÁCIA	24
1.4.1 Podstata a význam motivácie	24
1.4.3 Zdroje motivácie	25
1.4.4 Motívy, stimuly	25
1.4.5 Motivačný profil	26
1.4.6 Hmotná a nehmotná motivácia	26
1.4.7 Proces úspešnej motivácie	27
1.4.8 Motivačný program	27
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	29
2 ANALYTICKÁ ČASŤ	30
2.1 PROFIL FIRMY	30
2.1.1 Vývoj počtu zamestnancov	31
2.1.2 Personálna oblasť	32
2.2 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	33
2.2.1 Assesment pracovného miesta	33
2.2.2 Zdroje vyhľadávania pracovnej sily	34
2.2.3 Metódy vyhľadávania uchádzačov	35
2.3 VÝBER ZAMESTNANCOV	37
2.3.1 Pohovor (Screening interview)	37
2.4 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKA	39
2.4.1 Deň nástupu	39
2.4.2 Nástupné školenie	40

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky	7
2.5 MOTIVAČNÝ SYSTÉM PODNIKU	40
2.5.1 Možnosti postupu pre pracovníkov	41
2.5.2 Finančné podmienky a odmeny.....	41
2.5.3 O d m e n y	41
2.5.4 Hodnotenie	42
2.5.5 Motivačný program	42
2.6 VYHODNOTENIE DOTAZNÍKU.....	43
2.7 ZHRNUTIE	51
3 MOŽNOSTI ZLEPŠENIA PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ.....	53
3.1 MOTIVAČNÝ SYSTÉM	53
3.2 OBLASŤ ZÍSKAVANIA PRACOVNÍKOV	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Ľudský potenciál je považovaný v súčasnosti za najväčšie bohatstvo podniku a nositeľa budúceho rozvoja a produktivity. Oblasť personálneho riadenia, ktorého úloha bola v minulosti podceňovaná, je dnes jedným zo základných predpokladov ekonomickej úspešnosti a konkurencieschopnosti podniku. Preto je dnes venovaná pozornosť aj úrovni personálneho útvaru, ktorý má v organizačnej hierarchii mnohých moderných podnikov rovnocenné postavenie. Zdokonaľovanie personálneho riadenia môže viesť k lepšiemu využívaniu tejto pracovnej sily, k zvýšeniu jej stability a efektívnosti.

V dnešnom globalizovanom svete, keď úspech firmy závisí od ľudskej časti kapitálu, sa dostávajú do popredia také oblasti personálnej činnosti, ako je získavanie pracovníkov. Jeho hlavnou úlohou je obsadenie potrebného počtu pracovných miest dostatočným množstvom kvalifikovaných pracovníkov, ktorí spĺňajú hlavné požiadavky pracovného miesta. Získavanie spolu s výberovým procesom tvoria kľúčovú fázu vytvárania pracovnej sily. Voľba správnych a kvalitných výberových metód zaručuje, aby boli vo firme zastúpení kvalifikovaní, schopní a motivovaní pracovníci.

V mojej práci sa zameriam na personálnu činnosť v oblasti získavania, výberu a prijímania nových zamestnancov ako aj ich udržovania. Budem sa snažiť predstaviť a porovnať prostriedky a postupy týchto činností vo firmách, konkurujúcich si v súťaži o kvalitnú pracovnú silu. Efektívnosť pracovných výkonov nie je len výsledkom správneho výberu nových pracovníkov. Spočíva i v schopnosti personálneho útvaru formulovať vhodné podmienky pre nových pracovníkov tak, aby sa zhodli s ich očakávaním. Preto sa zameriam i na oblasť motivácie a motivačných programov, ktoré sa orientujú na optimálne využitie schopností pracovníkov uspokojovaním ich potrieb a stimulovaním ich výkonov. Vytváranie motivačnej atmosféry zároveň vedie k väčšiemu uspokojeniu pracovníkov, čo pomáha firmám udržať si najlepších pracovníkov a zabrániť ich odchodu do iných konkurenčných spoločností, teda minimalizovať určitým spôsobom i mieru fluktuácie zamestnancov.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

„Personálna práca, personalistika - tvorí ju súčasť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, organizácii, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stýka, a rovnako jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.“ [14, s.14]

Základnými úlohami riadenia ľudských zdrojov je optimálne využívanie pracovných síl v organizácii, formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a medziľudských pracovných vzťahov a v neposlednom rade i personálny a sociálny rozvoj pracovníkov a dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti zamestnávania ľudí, ľudských práv a vytváranie dobrej povesti organizácie. [14], [18]

1.1 PERSONÁLNE ČINNOSTI

Úlohy riadenia ľudských zdrojov sa realizujú pomocou konkrétnych personálnych činností:

- *Plánovanie potreby zamestnancov* (obsadzovanie pracovných miest) - zabezpečiť. Plánovanie rieši otázky, aký bude spôsob získavania, náboru, výberu a adaptácie novo prijatých zamestnancov i otázky rozvoja pracovníkov. Základnou úlohou tejto činnosti je pritom rozpoznať základnú potrebu ľudských zdrojov požadovaných organizáciou k naplneniu strategických cieľov. [14], [11]
- *Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov* - zahŕňa proces prípravy informácií o voľných pracovných miestach, voľbe metódy získavania a výberu pracovníkov, prijímaní a vyjednávaní pracovných podmienok s uchádzačom až po samotné uvedenie uchádzača na dané pracovisko.
- *Zaradenie a adaptácia pracovníkov* – hlavnou úlohou je informovať novo prijatých zamestnancov o predpisoch ochrany zdravia a bezpečnosti a vstupné zoznamovanie s firmou a výrobným programom. Zaradenie na pracovisko je pre zamestnanca rozhodujúcou fázou adaptačného procesu. [11]

- *Hodnotenie pracovníkov* - ide o spracovanie metód a systému hodnotenia pracovníka a jeho výkonu. Výsledky hodnotenia sú odrazom úspešnosti výberu, adaptácie, motivácie a iných personálnych činností.
- *Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru* - zahŕňa činnosti týkajúce sa zaradovania pracovníkov na pracovné miesta, ich povyšovanie alebo preradenie na iné funkcie a prepúšťanie.
- *Motivácia pracovníkov: stimulovanie a odmeňovanie* - Ovplyvňovanie pracovných výkonov pomocou určenia hmotných i nehmotných foriem odmien, využívanie motivačných nástrojov a zostavenie motivačného programu.[12]
- *Vzdelávanie a tréning pracovníkov* - analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie vzdelávacích programov a hodnotenie výsledkov vzdelávania.
- *Pracovné vzťahy ich riešenia, pracovné vyjednávanie* - rieši otázky komunikácie v organizácii, kolektívneho vyjednávania i medziľudských vzťahov. [14]
- *Starostlivosť o pracovníkov* - zaoberá sa oblasťou sociálnych služieb (stravovania, kultúrnych aktivít, životných podmienok pracovníkov a iné), bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci, pracovným prostredím. Rieši otázky pracovnej doby a pracovného režimu, ako aj organizovania kontroly.
- *Personálny informačný systém* - jeho úlohou je zisťovanie, uchovávanie údajov a potrebných informácií, týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a sociálnych záležitostí.
- *Zdravotná starostlivosť o pracovníkov* - zahŕňa zdravotný program zamestnancov, pravidelné zdravotné prehliadky alebo prvú pomoc a liečbu.
- *Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií* - ide o vytváranie a formulovanie harmonogramu personálnych prác, využívanie počítačových programov a systémov, využívajúcich štatistické a matematické metódy.
- *Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov* - týka sa oblasti odmeňovania, práce alebo sociálnych vecí v súlade so zákonníkom práce. [11], [14]

1.2 ZÍSKAVANIE A VÝBER PRACOVNÍKOV

Medzi hlavné kroky vlastného získavania pracovníkov patria:

- 1) Popis a špecifikácia pracovného miesta
- 2) Vymedzenie charakteristík a požiadaviek, na ktorých bude založený výber pracovníkov
- 3) Identifikácia potencionálnych zdrojov uchádzačov
- 4) Voľba metód získavania pracovníkov, formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania
- 5) Zhromažďovanie a posudzovanie dokumentov a informácií o uchádzačoch
- 6) Predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov, ktorí budú pozvaní k výberovému konaniu a prijímaciemu pohovoru.[14]

1.2.1 Stanovenie popisu pracovného miesta

Popisuje účel, úlohy a zodpovednosti pracovného miesta. Stanovuje aktuálne požiadavky na vykonávanie danej pracovnej činnosti. Pokiaľ ide o významnejšie pracovné miesto, vychádza sa väčšinou z analýzy pracovného miesta, zameranej na priame pozorovanie skutočných vykonávateľov pri danej činnosti. Ďalšou náležitosťou je určenie hmotných a finančných podmienok, ktoré si firma vytvára podľa vlastného systému hodnotenia alebo mzdových tržných podmienok. Pre uchádzača je rovnako dôležité uviesť zvláštne požiadavky týkajúce sa výkonu práce a pracovných podmienok, ako je napríklad požiadavka na inú pracovnú dobu či potreby cestovania. Vypracovaný popis je základom pre stanovenie požiadaviek nových zamestnancov. [2], [26]

1.2.2 Určenie požiadaviek a potrebných charakteristík zamestnancov

Ich určenie je doplňujúcim, špecifickým popisom pracovného miesta. Je to prehľad o základných schopnostiach, skúsenostiach i osobnostných vlastnostiach pracovníkov, ktoré od nich požadujú zamestnávatelia. Zároveň vytvárajú presnú predstavu o tom, koho hľadajú a aké posudzovacie kritériá použijú pri výberovom procese. Pri prijímacom pohovore im tak umožňujú zamerať sa na túto oblasť a prispieť tak k efektívnejšiemu posudzovaniu uchádzačov.

Základné požadované charakteristiky potencionálnych zamestnancov možno zhrnúť do niekoľkých skupín: Pracovné skúsenosti a prax, Vzdelanostné a odborné znalosti, Jazykové, počítačové či iné špecifické znalosti, Osobné vlastnosti, Rozhodovacie vlastnosti, medziľudské vzťahy, motivačné predpoklady, komunikácia a riadiace schopnosti, znalosti a zručnosti. [27] [26] a [2]

Na účely konečného posudzovania sa požiadavky rozdeľujú na:

- *nevyhnutné (podstatné)* - sú podmienkou spôsobilosti na vykonávanie činnosti daného pracovného miesta
- *žiadúce* - nie sú nutné pre prijatie zamestnanca na danú pracovnú pozíciu, ale mohli by zlepšovať výkon, pričom dajú sa získať aj v priebehu pracovného procesu po zaškolení a výcviku priameho nadriadeného, prípadne nahradiť schopnosťami iných pracovníkov.
- *vítané* - požiadavky, ktoré taktiež nie sú nevyhnutné pre prijatie, umožňujú lepšiu využiteľnosť a flexibilitu pracovníka. [2]

1.2.3 Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov

Po určení popisu pracovného miesta a požiadaviek na potencionálnych vykonávateľov je ďalším dôležitým krokom vedieť, kde hľadať tieto definované pracovné sily. Spoločnosť by sa pritom mala zamerať v prvom rade na oblasť **vnútorných zdrojov**, ktoré sú tvorené pracovnými silami organizácie. Tie vznikajú jednak v dôsledku technického rozvoja - teda náhradou ľudskej činnosti strojmi, alebo vplyvom organizačných zmien, napríklad uvoľnením či ukončením pracovnej činnosti. Môžu to byť však aj pracovníci, ktorí sa v priebehu určitého obdobia vypracovali a zvýšili svoje znalosti tak, aby mohli vykonávať inú, náročnejšiu prácu, alebo tí, ktorí majú záujem z rôznych dôvodov prestúpiť na iné ponúkané pracovné miesto.

Výhody tohoto spôsobu získavania spočívajú v tom, že organizácia už veľmi dobre pozná svojich pracovníkov, ich slabé i silné stránky, rovnako ako je pracovník už dobre oboznámený s firmou a pracovnými podmienkami. Poskytnutie miesta stálemu zamestnancovi je zároveň nástrojom motivácie (nádej na lepšie miesto). Medzi nevýhodami možno spomenúť faktory týkajúce sa nezávládania pracovného miesta pri postupnom povyšovaní, súperenia niektorých uchádzačov o miesto a teda narušenie medziľudských vzťahov, alebo obmedzenie prieniku nových myšlienok a vonkajších pracovných síl.

Ak firma nemá k dispozícii dostatok pracovníkov, prípadne ak nespĺňajú požiadavky na dané pracovné miesto, musí sa začať orientovať na oblasť **vonkajších zdrojov**. Znamená to, že začne sledovať trh práce (zaregistrovaných uchádzačov na úrade práce), vyhľadávať absolventov vysokých škôl, alebo odchádzajúcich zamestnancov iných organizácií na základe nimi podaných inzerátov. Vonkajšie zdroje pracovných síl poskytujú mnoho

kvalifikovaných ľudí nových prístupov a myšlienok, ktoré by organizácii priniesli výhody. Spôsob prilákania a kontaktovania uchádzačov je náročnejší a nákladnejší, než u vnútorných zdrojov. I adaptácia takýchto novo prijatých pracovníkov je zložitejšia a dlhšia, keďže nie sú oboznámení, na rozdiel od stálych zamestnancov, s podmienkami a podnikovou kultúrou. U stálych zamestnancov sa môže prejavovať pocit nespravodlivosti, ak sa cítia dostatočne kvalifikovaní a pripravení na získanie daného miesta.[14]

1.2.4 Metódy získavania pracovníkov

V súčasnosti existujú rôzne možnosti, ako získať, kontaktovať a prilákať potencionálnych zamestnancov. Medzi hlavné používané metódy patria:

- **Osobné doporučenie**, ktorým doporučí zamestnanec firmy na obsadenie miesta svojho priateľa, alebo človeka, ktorého dobre pozná. Firma tým má možnosť získať informácie od dôveryhodného človeka, ktorý je navyše schopný poskytnúť podrobnejšie údaje o danom uchádzačovi. Na podporenie tejto metódy využívajú firmy stimulačné odmeny pre tých, ktorí daných kandidátov doporučili.
- **Získavanie uchádzačov na školách** - ide o oslovenie potencionálnych pracovníkov už v období štúdií. Týmto spôsobom sa oboznamujú firmy so študentami, ako budúci absolventami. Firmy tu predstavujú svoje aktivity a možnosti praxe a zaškolenia. Efektívnou formou sú Career days - tzv. veľtrhy pracovných príležitostí, kde sa firmy prezentujú väčšinou na vysokých školách prostredníctvom billboardov a priamym stretnutím so študentmi. Priťahujú pozornosť prostredníctvom atraktívnych ponúk práce, kariérového rozvoja a hmotným ocenením. Podnik si tak buduje svoj pozitívny imidž.
- **Úrady práce** - je to najjednoduchší spôsob, ako rýchlo získať uchádzačov. Toto využitie je však neefektívne pri obsadzovaní vysoko kvalifikovaných pozícií. [26]

Využitie sprostredkovateľských agentúr a poradenských firiem

- **Poradenské firmy** sú špecializované na vyhľadávanie zamestnancov. Používajú sa pri obsadzovaní vysoko kvalifikovaných pracovných pozícií. V týchto firmách sú zastúpení špecialisti, ktorí pomáhajú určovať kritériá a požiadavky na kandidátov, inzerujú a prevádzajú pohovory, prípadne uskutočňujú predvýber a pomáhajú spracovávať výberovú stratégiu. [15]

- *Sprostredkovateľské agentúry* - sa využívajú pri obsadzovaní administratívnych a sekretárskych miest. Firmy by im mali poskytnúť presnú špecifikáciu požiadaviek, aby sa tak vyhli prípadnému riziku zlého výberu. Ich služby sú väčšinou kvalitné a rýchle, ich nevýhodou sú však vysoké náklady.[2]
- *Outplacementové agentúry* - Poskytujú poradenské a sprostredkovateľské služby pre stredný a vrcholový manažment. Zameriavajú sa hlavne na pomoc zamestnancom, ktorí sú prepustení z nadbytočnosti. [13]
- **Inzeráty** - sú najpoužívanejšou, vysoko nákladnou formou získavania zamestnancov. Výhodou tejto formy je možnosť osloviť väčší počet uchádzačov. Efektívnosť a úspešnosť závisí od voľby typu inzerátu, formy, umiestnenia a média. Na inzerátoch by mal byť uvedený : názov podniku, charakteristika pracovného miesta, požiadavky na pracovníka, údaj o mzde či zamestnaneckých výhodách, miesto vykonávania práce, údaj o tom čo by mal uchádzač urobiť v prípade záujmu o inzerát
- **Internet** - predstavuje rýchlejší a lacnejší spôsob inzerovania, ku ktorému sa prikláňa čoraz viac firiem. To, že sa tieto formy uverejňujú na webových stránkach firiem, je výhodou nielen preto, že tým dochádza k osloveniu väčšieho počtu uchádzačov, ale i sami kandidáti majú možnosť vzhliadnuť podrobné informácie o pracovnom mieste či o firme samotnej. Nevýhody tejto metódy spočívajú v tom, že pri veľkej odozve musí organizácia spracovávať veľké množstvo žiadostí i nevhodných kandidátov. Ďalším negatívnym faktorom môže byť i nedostupnosť k internetu niektorých uchádzačov.

1.2.5. Voľba požadovaných informácií a dokumentov od uchádzačov

Zo všetkých uchádzačov je vybraný určitý počet najvhodnejších kandidátov pred konečným výberovým kolom na základe špecifických informácií. Medzi metódy, ktoré prinášajú presnejší výber, patria : Personálna anamnéza - analýza životopisu a dotazníkov, referencie, assesment centrá, psychologické testy a dotazníky a testy spôsobilosti.[26]

Personálna anamnéza

Analýza životopisu je prvým krokom predvýberu a vytriedenia ponúk uchádzačov na základe zhodnotenia. Základom triedenia sú predom určené kritériá a metódy hodnotenia.

Hodnotením býva poverených viacero osôb, aby bola zaistená väčšia objektivita. Ide prevažne o potencionálnych priamych nadriadených, blízkych spolupracovníkov i o personalistov.

Osobnostné dotazníky

Používajú sa ako doplnok k bežným pohovorom, a to najmä pri výbere uchádzačov do funkcií, ktorých úspešnosť závisí od osobných rysov. Skúmajú črty typického chovania pri obvyklom výkone a odrážajú tak stabilné vlastnosti alebo rysy osobnosti. Tieto charakteristiky osobnosti úzko súvisia s neskorším pracovným výkonom. V dotazníkoch sú uchádzači vyzvaní k zodpovedaniu takých otázok, ktoré vedú k poznaniu ich osobnosti.. Takisto popisujú svoju osobnosť, pomocou vymedzených charakteristík a rysov. Respondenti však môžu v tomto prípade uvádzať nepravdivé údaje, čo vedie k tomu, že výsledky osobnostného testu nemusia byť vždy pravdivé. V rámci tejto formy bolo vytvorených niekoľko zvlášť používaných testov, používaných v rámci identifikácie typov osobností.[9] [16]

Referencie

Cieľom tohto postupu je preveriť si údaje, ktoré o sebe a o svojich úspechoch uvádza žiadateľ o prácu. V niektorých prípadoch umožňujú navyše získať informácie o vlastnostiach a povahe uchádzača. V písomnej forme referencií sa popisuje spôsobilosť a priebeh predchádzajúceho zamestnania.. Presnejšie informácie o kandidátoch je možné získať pomocou formulárov, v ktorých bývalí zamestnávateľia odpovedajú na otázky týkajúce sa dĺžky pracovného pomeru ich zamestnanca, druhu vykonávanej práce a pracovného miesta a dní absencie. V niektorých prípadoch, najmä čo sa týka vyšších pozícií, je možné získať informácie od profesných organizácií a asociácií. Tvoria ich osoby s podobnou profesnou orientáciou, ktorí dokážu posúdiť odborné predpoklady kandidáta. [26], [16]

Psychologické testy

Psychologický test je v podstate experiment prevádzaný štandardizovaným postupom, pri ktorom sa u testovaného navodzuje chovanie v kontrolovaných podmienkach, čo umožňuje štatisticky porovnávať, testovaného s určitou skupinou ľudí.[10]

Testy slúžia na meranie a preverenie niektorých individuálnych schopností uchádzačov. V prípade veľkého počtu uchádzačov sa určujú v testoch tzv. medzné body, pomocou ktorých

dochádza k zníženiu počtu uchádzačov, postupujúcich do druhého kola výberového konania. [5], [10]

Psychologický test je v podstate experiment prevádzaný štandardizovaným postupom, pri ktorom sa u testovaného navodzuje chovanie v kontrolovaných podmienkach, čo umožňuje štatisticky porovnávať, testovaného s určitou skupinou ľudí.[10]

Niektoré druhy testov:

Intelligenčné testy - merajú schopnosti týkajúce sa zaobchádzania so slovami, symbolmi a abstraktnými pojmami.

Výkonové testy - možno zaradiť i testy pozornostné, testy psychomotorického tempa a ďalších psychických funkcií.“

Testy schopností - Zameriavajú sa na duševné schopnosti a zaoberajú sa skúšaním slovných, aritmetických a priestorových zručností. Medzi tieto skupiny patria testy nadania a testy dosahovania výsledkov vlastným úsilím, ktoré hodnotia znalosti a zručnosti nadobudnuté učením a skúsenosťami.

Assesment centra

Tento názov označuje hodnotiace stredisko či diagnosticko - výcvikové centrum. V rámci výberového konania spočíva ich podstata v skúmaní jednotlivých individuálnych pracovných predpokladov či manažérskych schopností kandidátov. V rámci tohoto programu sú okrem používania skúšok a psychodiagnostických testov hlavnými nástrojmi i testy správania (modelové situácie, praktické problémy, prípadové štúdie, neriadená skupinová diskusia a iné). V tomto prípade hodnotitelia pozorujú správanie kandidátov v simulovaných pracovných situáciách a pri riešení modelových úloh. Vychádzajú pritom z toho, že správanie i výkon uchádzača je obrazom jeho budúceho pracovného správania vrátane vzťahov ku kolegom, či podriadeným.

Organizácia Assesment centra: Optimálna veľkosť pracovnej skupiny pozorovaných kandidátov sa pohybuje okolo siedmich členov. Obvyklá dĺžka programu v rámci výberového konania je 8-9 hodín, prípadne sú to dvoj denné či 4-denné programy. [10] [19] a [26]

1.2.6. Predvýber pracovníkov, pozvanie k prijímaciemu pohovoru

Po posúdení kandidátov na základe výberových kritérií a metód sa skupina vyhovujúcich uchádzačov triedi ďalej. Vybraní uchádzači sú vyzvaní formou listu zúčastniť sa prijímacieho pohovoru. V tejto záverečnej fáze je potrebné prejsť zoznam nepozvaných uchádzačov a podľa kritérií na hranici prijateľnosti zaradiť niekoľkých uchádzačov do rezervy. Tejto skupine sa potom pošle rezervačný list, v ktorom žiadame uchádzačov o súhlas prípadnej spolupráce v budúcnosti, pri obsadzovaní podobného pracovného miesta. Ostatným nevybraným uchádzačom sa pošle odmietavý list, v ktorom sú vyjadrené informácie o neprijatí a poďakovanie za záujem.[8]

1.2.7 Podmienky ovplyvňujúce záujem pracovníkov

Záujem potenciálnych uchádzačov o zamestnanie závisí od viacerých podmienok, ktorým sa doporučuje venovať pozornosť. Na jednej strane ide o **vonkajšie podmienky** ako sú napríklad: profesne kvalifikačná štruktúra ľudí, populačný vývoj obyvateľstva a mobilita, politicko-legislatívne podmienky, podmienky pre vytváranie nových pracovných príležitostí a preferencie určitého životného štýlu. Na druhej strane sú to **vnútorné podmienky**:

- *Súvisiace s firmou*: jej imidž a úspešnosť, umiestnenie firmy, vnútorná sociálna klíma, starostlivosť o pracovné prostredie, starostlivosť o zamestnancov a ich rodiny, záujem o bývalých zamestnancov-dôchodcov, motivácia a zainteresovanosť pracovníkov, medziľudské vzťahy a perspektíva firmy.
- *Súvisiace s príslušným pracovným miestom*: charakter práce, zaradenie pracovného miesta vo funkčnej hierarchii firmy, miesto vykonávanej práce, pracovná doba, rozsah kompetencií, podmienky práce (zvlášťne zamestnanecké výhody, odmeny, pracovné prostredie atd. [23])

1.3 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV

1.3.1 Prijímací pohovor

Prijímací pohovor je poslednou, rozhodujúcou fázou výberu a získania nových zamestnancov do spoločnosti. Vztahuje sa na kandidátov, ktorí boli úspešní v prvom predvýbere, a preto boli vyzvaní k ďalšiemu pohovoru. Cieľom tohto výberu je overiť a

upresniť informácie uvedené v životopisoch a posúdiť ďalšie kompetentnosti a kvality pre úspešné zvládnutie danej pracovnej činnosti. Tento rozhovor neznamena už len zisťovanie údajov jednej strany osoby, ale predovšetkým i možnosť uchádzača dozvedieť sa niečo o firme, pracovných podmienkach a prostredí, kde bude pracovať. Ide o dialóg medzi uchádzačom a podnikom ako medzi dvoma rovnocennými partnermi.

1.3.2 Účastníci pohovoru

Medzi hlavné osoby zúčastňujúce sa na pohovoroch patria, najmä vo veľkých podnikoch, vedúci personálneho útvaru, výkonoví manažéri, riaditeľ podniku, psychológ, prípadne i externí konzultanti. Podľa toho, akú funkciu vedúci pracovníci zastávajú, zameriavajú sa na osobnostné alebo odborné znalosti. Zástupcovia alebo **vedúci pracovníci personálneho útvaru** sa zaujímajú predovšetkým o pracovné potenciály v závislosti na rozvoji a prognózovania personálnych potrieb podniku. Ďalšia skupina špecialistov je schopná pomocou testových metód posúdiť charakteristiky osobnosti. Dôležitú úlohu z hľadiska rozhodovacej právomoci má **výkonový manažér**, ktorý je poverený tým, aby doplnil o uchádzačovi podrobné informácie o pracovnom mieste, činnosti a podniku. Táto osoba ako budúci nadriadený či spolupracovník dobre pozná miesto pracovnej činnosti, o ktorú sa kandidát uchádza, ako budúci nadriadený má možnosť získať pomocou svojej rozhodovacej právomoci výhodu, najmä vtedy, ak bude prijatý pracovník motivovaný a bude disponovať dobrými znalosťami a schopnosťami. [20]

„Súčasným problémom v tejto oblasti je však to, že niektorí manažéri nemajú čas na vypracovanie analýzy pracovného miesta alebo nechcú pripravovať zdĺhavé pohovory a koordinovať ich za účasti niekoľkých uchádzačov naraz. Mnohí z nich potom prenášajú zodpovednosť na personálne oddelenie“. [4, s.65]

1.3.3 Fázy prijímacieho pohovoru:

- Príprava pohovoru - je najdôležitejšou časťou úspešného pohovoru.
- Nadviazanie kontaktov - ide o uvítanie kandidáta, predstavenie sa. Prebieha i krátky neformálny rozhovor, tzv. small talk na uvoľnenie kandidáta.
- Výmena informácií - osoba vedúca interview predstavuje spoločnosť a pracovné miesto, rovnako ako aj dôvod jeho obsadzovania. Ďalej sa informuje pomocou

profesných otázok o uchádzačových schopnostiach a nakoniec príde na rad i kandidát a jeho otázky.

- Ukončenie pohovoru - vedúci pohovoru sa kandidátovi na záver poďakuje a oznámi, kedy a akou formou môže očakávať výsledky.
- Hodnotenie - vedúci pohovoru a ostatní pracovníci poverení zúčastniť sa na pohovore, sa po skončení zhromaždia, aby si vymenili a porovnali svoje názory, dojmy a záznamy z priebehu pohovoru. Nakoniec sa rozhodne o konečnom výbere kandidátov.[25]

1.3.4 Príprava pohovoru

Príprava a naplánovanie pohovoru je základom úspešnosti celého priebehu prijímacieho pohovoru a tým aj úspešnosti konečného výberu vhodných zamestnancov. Hlavným pravidlom je, aby bol personalista alebo iný pracovník prevádzajúci pohovor, dôkladne oboznámený so životopisom uchádzača už pred začatím, aby mohol pracovník počas pohovoru klásť a prispôsobovať potrebné otázky, týkajúce sa týchto údajov:

- Je treba zabezpečiť vhodné prostredie, aby nebol zodpovedajúci ovplyvnený rušivými vplyvmi, napríklad rušenie telefónu a inými záležitosťami. Organizačnou časťou prípravy a zabezpečením vhodného prostredia je poverený väčšinou personalista.
- Súčasťou pohovoru by mal byť záznamový dokument, či poznámky, kde pýtajúci sa zaznamenáva odpovede a svoje dojmy z odpovedí. Tento záznam je nevyhnutným podkladom pre vyhodnotenie kandidátov.
- Osoba, ktorá vedie pohovor, by mala ovládať presný popis a požiadavky obsadzovaného pracovného miesta.
- Na základe definície a špecifikácie pracovného miesta sú potom formulované otázky, týkajúce sa určitých situácií alebo sústredujúce sa na určité správanie.

Profesionálny a úspešný prijímací pohovor, rozčlenený pomocou takýchto otázok, sa nazýva štrukturovaný pohovor. Chyby prijímacieho pohovoru totiž bývajú zapríčinené práve v dôsledku nepripravených otázok, pomocou ktorých potom nie sú získané ani žiaduce odpovede uchádzačov.[26]

Podľa toho, na čo sa dané otázky zameriavajú, možno rozdeliť štrukturovaný pohovor na:

- *Štrukturovaný pohovor orientovaný na situáciu.* Uchádzačovi je vysvetlená nejaká situácia, pri ktorej je vyzvaný, aby popísal, ako by sa zachoval a danú situáciu riešil. Tieto situačné otázky poskytujú prehľad toho, ako by sa uchádzač správal a poukazujú na budúci pracovný výkon. [2],[26]
- *Štrukturovaný pohovor orientovaný na chovanie (behaviorálne pohovory)* - pýtajúci pokladá sériu otázok, založených na určitom kritériu, ktorým môže byť schopnosť chovania alebo odborná schopnosť, určená podľa danej pracovnej úlohy. Tento postup je založený na predpoklade, že najlepším ukazovateľom budúceho chovania je chovanie v minulosti. Môže takisto odhaliť určitú časť motivácie a spôsobilosti pre výkon danej profesie. Položené otázky okrem toho i pomáhajú zvýšiť spoľahlivosť úspešnosti jeho ďalšieho pracovného výkonu.[2], [4]
- *Štrukturovaný psychometrický pohovor* - Tento typ pohovoru je vysoko štrukturovaný a vyžaduje si výcvik. Jednotlivé otázky sú kódované tak, aby ich bolo možné analyzovať a porovnávať. Táto metóda je vhodná najmä v prípadoch pohovoru s veľkým množstvom uchádzačov.

1.3.5 Formy pohovoru

Kolektívny pohovor - väčšinou býva prvou etapou v procese veľkého náboru pracovníkov, pričom sa sústreďuje na vyhodnotenie zmyslu pre medziľudské vzťahy a komunikáciu. Kandidátom sú najprv poskytnuté údaje o spoločnosti a pracovných miestach, no potom sú vyzvaní, aby oni sami položili otázky, ktoré ich zaujímajú. Po upresnení životopisu sú zadané uchádzačom témy, úlohy alebo problémy, ktorými majú dokázať a presvedčiť pracovníkov spoločnosti o vhodnosti svojho riešenia. V tejto fáze sú kandidáti posudzovaní podľa schopnosti počúvať, presvedčovať, urobiť záver a podľa nadšenia pre riešenie zadanej práce. Po kolektívnom pohovore prebieha zvyčajne niekoľko individuálnych pohovorov.

Individuálny - osobný pohovor

Klasický osobný pohovor sa používa väčšinou v menších podnikoch. Pre kandidáta predstavuje jednoduchšiu formu, keďže sa musí sústreďiť len na otázky jednej osoby, na rozdiel od kolektívneho pohovoru, kde dostáva otázky položené od viacerých osôb a situácia je pre neho viac stresujúca. Vedúci pohovoru sa zameriava i na neverbálnu oblasť

pohovoru. V prvej fáze pohovoru obvykle informuje pracovník kandidáta, teda rovnako ako pri kolektívnom pohovore predstaví seba, firmu a pracovné miesto. Nakoniec vyzve kandidáta k položeniu otázok. V poslednej fáze ide o poskytovanie informácií uchádzačom o svojich skúsenostiach, svojej osobe alebo upresnenie údajov zo životopisu.[20]

Individuálna skúška.- je doplňujúcou súčasťou individuálneho pohovoru a prebieha za prítomnosti vedúceho pracovníka daného oddelenia. Skúma sa predovšetkým schopnosť rýchlej reakcie na riešenie.

Postupový alebo reťazový pohovor - Uchádzač v tomto prípade absolvuje viac za sebou nasledujúcich, naplánovaných pohovorov s rôznymi pracovníkmi. Slúži na dôkladnejšie overenie a objektívnejšie posúdenie schopností a kvalifikačných predpokladov pre výkon danej pracovnej funkcie.

1.3.6 Prijímací proces

Po úspešnom prijímacom pohovore vzniká na základe súhlasu medzi zamestnancom a zamestnávateľom pracovný pomer, ktorý sa zakladá pracovnou zmluvou.

Tento dokument má písomnú formu a spĺňa podmienky v súlade so zákonníkom práce.

- V pracovnej zmluve by malo byť uvedených niekoľko podstatných náležitostí:
- Zjednávaný druh práce - určuje sa pomocou popisu práce, druhu pracovnej činnosti, niekedy sa uvádza názov funkcie.
- Miesto výkonu práce - miestom práce je podľa zákonníka práce určená obec, organizačná jednotka, alebo inak určené miesto.
- Deň nástupu do práce - je dohodnutý deň, ktorý sa väčšinou viaže na vznik pracovného pomeru, tieto dni však nemusia byť totožné.[2],[12]

Okrem týchto náležitostí môže byť v pracovnej zmluve dohodnutá doba trvania pracovného pomeru, výška mzdy, rozsah pracovnej doby alebo skúšobnej lehoty. Pracovný pomer vzniká buď na dobu určitú, ktorá sa začína dňom vzniku dohody medzi zamestnancom a zamestnávateľom a končí dňom uvedeným v zmluve, alebo na dobu neurčitú, kde dátum ukončenia pracovného pomeru nie je uvedený a zamestnávateľ môže dať výpoveď len zo závažných dôvodov. Čo sa týka výšky mzdy, tá sa stanovuje i v samostatnom dokumente - mzdovom výmere, kde je vysvetlené, k čomu sa výška mzdy

vzťahuje, napríklad či ide o zahrnutie nadčasovej práce alebo nie. Skúšobná doba je obvykle vymedzená tromi mesiacmi , pričom majú obe strany možnosť posúdiť, či im daná pracovná zmluva vyhovuje a prípadne zrušiť pracovný pomer aj bez uvedenia dôvodu.[2] [12] a [26]

V súčasnej dobe sa snažia firmy udržať si svoje kvalifikované pracovné sily, svoj know-how, a preto zamestnávateľia zahrnujú do pracovnej zmluvy i konkurenčnú podmienku. Touto sa nový zamestnanec zaväzuje, že počas pracovného pomeru v danej firme, alebo krátko po jeho ukončení, nebude pracovať u iného zamestnávateľa, alebo vykonávať rovnakú podnikateľskú činnosť.[26]

1.3.7 Zaradenie do pracovného procesu, adaptácia

Po podpísaní pracovnej zmluvy a náležitých dokumentov je zaradený každý zamestnanec do personálnej evidencie a zároveň získa potrebné dokumentácie v podobe osobnej karty, preukazu a mzdového listu. Prvý deň nástupu do práce pracovníka sa považuje za začiatočnú fázu jeho zapracovania, prispôsobenia sa pracovným podmienkam a oboznámenia sa s podnikovou kultúrou a pracovným kolektívom, teda jeho adaptačného procesu.[12]

Úspešný priebeh adaptácie je v oblasti personálneho riadenia rovnako dôležitý ako proces prijímania či získavania zamestnancov. V prvých dňoch sa totiž môže stať, že zamestnanec v súvislosti s pracovnou zmluvou zistí, že jeho pracovná pozícia nesplňuje jeho očakávania. Preto po niekoľkých týždňoch alebo mesiacoch odchádza a pre firmu to znamená ďalší náborový proces a s tým spojené náklady.[4]

Základom úspešnej adaptácie a jej výsledkov teda je, aby zamestnanec dostal individuálny adaptačný plán so základnými informáciami už pred nástupom do zamestnania. Tieto informácie sa týkajú okrem základných charakteristík firmy a pracovných podmienok i foriem odmeňovania, možnosti vzdelávania a pracovných postupov, výcviku a školenia, zdravotných a bezpečnostných podmienok, sociálneho programu a stravovania, ako aj zamestnaneckých výhod. Pokiaľ je adaptačný proces dobre riadený, môže mať značne motivujúci charakter, týkajúci sa zvyšovania ochoty pracovníkov pracovať vo firme a podávania vysokých výkonov.[25]

1.4 MOTIVÁCIA

Na prvých dojmach a skúsenostiach zakladajú pracovníci svoje pocity v počiatocnom období svojej práce pre organizáciu. Aj prijímacie konanie má teda veľkú úlohu pri vytváraní prvých motivačných pocitov. Niektoré štúdie ukazujú, že takmer 50-60 % prijatých pracovníkov sa v priebehu 7 mesiacov vo svojom novom zamestnaní začína informovať a vyhľadávať lepšie pracovné príležitosti. Preto na zachovanie pozitívnych pocitov a spokojnosti, ktoré nový zamestnanec očakáva v novej práci, je dôležité vytvoriť vyhovujúce podmienky i motivačnú atmosféru i v jeho ďalších dňoch pracovného procesu a uplatňovať prvky motivácie pracovníkov. [6]

1.4.1 Podstata a význam motivácie

Pojem **motivácia** znamená určitú silu vyvolávajúcu chovanie a konanie zamerané na uspokojenie určitej potreby.

Pracovná motivácia

Pracovné jednanie človeka sa vzťahuje k plneniu zadaných úloh a dosahovaniu výkonov, zahŕňa však i vzťah k spolupracovníkom a k svojim nadriadeným. Spočíva vo vytváraní a následnom udržovaní motivačnej atmosféry. Každý vedúci pracovník sa musí snažiť, aby bolo dosiahnutie týchto cieľov dobrovoľné. „*Znamená to, že ľudia budú plniť stanovené úlohy skutočne dobre jedine vtedy, ak ich budú chcieť robiť a my ich pritom budeme stimulovať.*“ [6, s.14].

Motívy a stimuly v pracovnej činnosti zvyšujú efektivitu a produktivitu práce. Sú nástrojom, ktorým možno priamo ovplyvňovať výsledky a výkony. Hrajú však významnú rolu v adaptačnom procese nového zamestnanca, môžu urobiť prácu zaujímavejšou pre motivovaného aj pre motivujúceho. Ak je jedna osoba dobre motivovaná, je schopná vydať zo seba oveľa viac než ostatní a výrazne ovplyvniť výsledky. Naopak nedostatok motivácie spôsobuje, že ľudia sú nespokojní, nemajú pocit sebarealizácie a ich výkony sa znižujú. Vo všeobecnosti sa tento fakt prejavuje vo zvýšení absencie, plytvaní časom, znížení výkonu, rozširovaní požiadaviek na finančné výdaje prípadne odchodu pracovníkov. Znižuje sa záujem a kvalita práce, tempo, ochota prijať zodpovednosť, kreativita, pozornosť a iné. Z tejto celkovej nespokojnosti potom nakoniec vyplynie i odchod pracovníka z firmy. [6]

Vysoká pracovná spokojnosť je v priamom vzťahu so zlepšovaním a ovplyvňovaním pracovného chovania, pričom výsledkom by mala byť najmä lepšia výkonnosť a produktivita. Najpozitívnejšou hodnotou spokojnosti je stotožnenie človeka s jeho pracovným zaradením a podmienkami práce. Výskyt tejto hodnoty znamená, že pre človeka je už samotná práca zdrojom motivácie. Naopak negatívnou hodnotou tejto stupnice je rozpor medzi požiadavkami pracovníka a jeho pracovným zaradením. [17]

1.4.3 Zdroje motivácie

Vo všeobecnosti sa uvádzajú ako najznámejšie zdroje motivácie:

Potreba - prežívaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre jedinca a snaží sa to odstrániť.

Návyk - je opakovaný, naučený spôsob konania v určitých situáciách, ako napríklad pracovné návyky.

Záujem - zameranie človeka na oblasť, ktorá ho priťahuje. Môže pritom pracovnú činnosť zlepšiť alebo naopak pôsobiť negatívne, kontraproduktívne.

Hodnota - má na rozdiel od záujmov normatívny charakter, je prejavom preferovaných pravidiel a zásad, ktoré sú pre človeka zmysluplné.

Ideál - ako zdroj motivácie je významným zdrojom snaženia. [7]

1.4.4 Motívy, stimuly

Motív je vnútorná potreba alebo túžba - vedomá, polovedomá, alebo dokonca podvedomá, ktorá pôsobí na našu vôľu a núti nás jednať tým alebo oným spôsobom.

Človek je vybavený *vnútornými motívami*, ktoré vo vzťahu pracovnej činnosti pôsobia ako zdroj energie a udržania pracovného výkonu. *Vonkajšie motívy* možno spojiť s pôsobením vonkajších vplyvov a sú označované tiež ako **stimuly**. Tieto vonkajšie podnety vedú k priaznivému motivovaniu vtedy, ak sú vo vzájomnom vzťahu s vnútornými potrebami, záujmami a postojmi.

Na základe známej teórie o „cukre a biči“ môžu stimuly pôsobiť jednak pozitívne - vo forme odmeny, použitej ako lákadlo. Na druhej strane vo forme trestu, kde sú ľudia nútení konať na základe strachu. Táto teória však u ľudí funguje na rozdiel od zvierat iba do istej miery. Pravdepodobnosť zvýšenia stimulujúcej reakcie formou trestu je nižšia ako v

prvom prípade. Ľudia sú schopní svojimi prirodzenými vlastnosťami a komunikáciou vytvárať i množstvo iných motívov.[1] [21]

Najpoužívanéjšie druhy motívov v pracovnej oblasti:

- peňažná odmena (mzda, prémie, bonus, podiel na zisku)
- uznanie, ocenenie
- pracovné hodnotenie, ocenenie výkonu a osobnosti
- pracovné podmienky a režim (zdroj spokojnosti a nespokojnosti v práci)
- medziľudské vzťahy, komunikácia
- sebahodnotenie, ciele a aspirácie
- možnosť samostatnej práce, podiel na rozhodovaní
- sociálne výhody, sociálna starostlivosť, zamestnanecké výhody. [24]

1.4.5 Motivačný profil

Systém jednotlivých motívov a stimulov a ich efektívnosť nie je pre každého jedinca rovnako významný. Súvisí to s dlhodobými zameraním a motivačnými preferenciami osobnosti , teda jeho motivačného profilu. Tento tvorí súčasť celkového profilu osobnosti a je utváraný potrebou kontaktu s druhými ľuďmi, potrebou bezpečia a sociálnej istoty, potrebou sebaocenenia, tendenciou presadzovať sa v sociálnom prostredí, a inými individuálnymi osobnostnými rysmi. [24] [3]

1.4.6 Hmotná a nehmotná motivácia

V súvislosti s používanými metódami sa rozlišuje označenie hmotnej a nehmotnej motivácie.

Hmotná motivácia - je založená na stimulácii výkonu a spokojnosti pracovníkov prostredníctvom materiálnej, najčastejšie finančnej odmeny.

Formy odmeňovania možno rozdeliť na:

- Pevné: Mzda, plat a príplatky
- Pohyblivé: Mimoriadne odmeny, prémie, osobné ohodnotenie, podiely na zisku
- Doplnkové: Príspevky, bezplatné užívanie, rôzne služby zdarma [8]

Finančná stimulácia – má vysokú motivačnú schopnosť, pokiaľ je vnímaná ako ocenenie zásluh. Preto sa motivačné programy zameriavajú najmä na stabilizáciu finančného ohodnotenia. Táto forma pôsobí najmä na pracovníkov s nižšími aspiráciami, na nižšej úrovni a strednej úrovni. Okrem toho má rozdielny individuálny účinok, ktorý je závislý od osobných vlastností zamestnanca a jeho sociálnej situácie. Okrem toho plat môže mať formu i negatívneho faktoru súvisiaceho so znižovaním platu.

Mzdu je možno považovať za najvýznamnejší motivačný aspekt pre väčšinu zamestnancov. Napriek tomu nie je možné iba použitím peňazí zaistiť motiváciu z dlhodobého hľadiska. Peniaze teda majú veľký, ale nie dlhodobý motivačný účinok. Už viaceré motivačné teórie dokázali, že pracovník potrebuje viac než len plat, aby bol spokojný, čo dokazuje i Maslowova hierarchia potrieb.

Na uspokojovaní týchto potrieb je založená forma nehmotnej motivácie.[6]

Nehmotná motivácia - vychádza z princípov stimulovania výkonov a zvyšovania spokojnosti prostredníctvom uspokojovania ich vnútorných, vyšších potrieb. Medzi základné princípy nehmotnej motivácie patrí: uznanie, pochvala, účinná komunikácia, možnosti zvyšovania kvalifikácie, povýšenie, práca sama o sebe, medziľudské pracovné vzťahy, pracovné podmienky a zdravé pracovné prostredie, kultúra, stravovanie, sociálny systém. [1] [22]

1.4.7 Proces úspešnej motivácie

Prvým krokom úspešnej motivačnej činnosti je pochopenie toho, čo ľudí motivuje, čo v nich vzbudzuje priaznivé a pozitívne pocity z ich zamestnávateľa, nadriadeného, z ich práce a zo všetkého, čo práca zahŕňa. Aj poznanie negatívnych pocitov a ich príčin je dôležité, najmä preto, aby ich bolo možné následne odstrániť. Pri súčasnom podporovaní i pozitívnych faktorov dochádza k vytváraniu rovnovážneho stavu. Pri akejkol'vek činnosti je však nutné, aby pozitívne faktory prevažovali.[6]

1.4.8 Motivačný program

Po poznaní a pochopení motivačného procesu z hľadiska ľudskej psychológie nasleduje zostavenie motivačného programu. Firmy si tak vytvárajú vlastné motivačné programy a stratégie. Motivačný program vo forme noriem a pravidiel slúži na zefektívnenie stimulácie pracovných výkonov a spokojnosti zamestnancov, pričom je zameraný na prosperitu a dosahovanie stanovených cieľov organizácie. Zahŕňa všetky skutočnosti,

ktoré ovplyvňujú človeka a takisto všetky poznatky o motivačných zdrojoch človeka a ich účinkoch na jeho pracovné jednanie.

Organizácia sa snaží o komplexné pôsobenie na každého zamestnanca. Preto tvoria informačnú základňu motivačného programu všetky poznatky o znakoch zamestnaneckého kolektívu, (kvalifikačná štruktúra, sociálna klíma, veková štruktúra), o všetkých skutočnostiach, ktoré sú z hľadiska pracovníka závažné i o povahe pracovného jednania a spokojnosti pracovníkov.

Prípravu a realizáciu motivačného programu je možné zhrnúť do 7 základných fáz:

- Analýza prevažujúcich foriem motivácie pracovného jednania
- Stanovenie krátkodobých i perspektívnych cieľov programu.
- Spracovanie charakteristiky súčasnej výkonnosti zamestnancov a porovnanie s predstavou žiadúcej výkonnosti.
- Vymedzenie činiteľov, ktoré majú stimulačnú funkciu a charakteristika ich účinkov na motiváciu.
- Príprava reálneho využitia súboru stimulov, ktoré rešpektujú špecifické zvláštnosti zamestnaneckého kolektívu. Identifikácia stimulov, ktoré nemôžu byť využité v danej organizácii.
- Príprava podnikového dokumentu, ktorý súhrnne vyjadruje motivačný program organizácie na určité obdobie.
- Kontrola realizácie motivačného programu organizácie. Posudzuje účinnosť používaných stimulov a vytvára potrebné útvary.

[3][17]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

2 ANALYTICKÁ ČASŤ

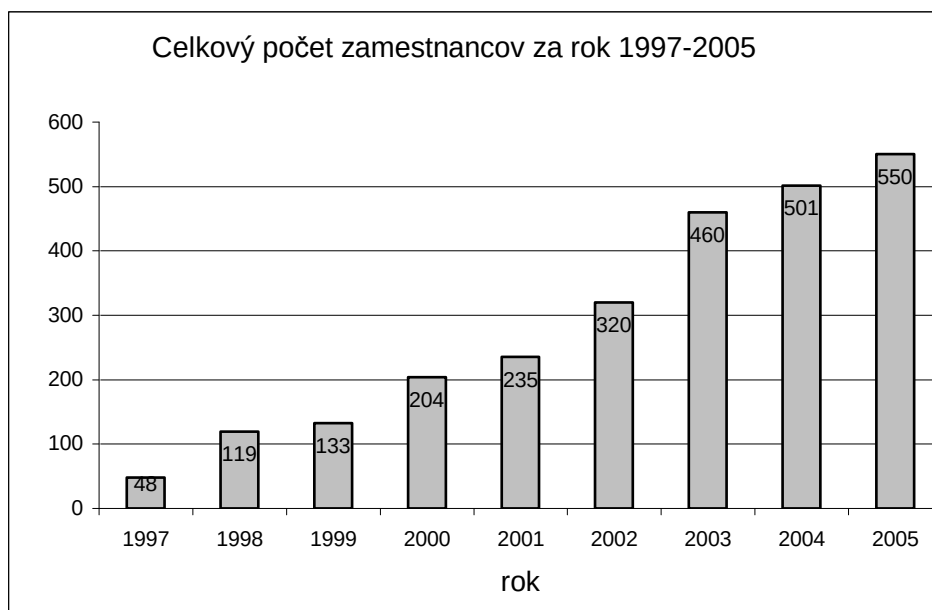
2.1 PROFIL FIRMY

Firma Power-One s.r.o., ktorá sídli v Dubnici nad Váhom, vznikla v roku 1997. Hlavnou oblasťou pôsobenia spoločnosti je elektrotechnika a elektrotechnický priemysel. Je jednou z dcérskych spoločností zahraničnej spoločnosti Power-One corporation so sídlom v USA, ktorá počas 30 ročnej existencie vytvárala sieť samostatných obchodných jednotiek so zameraním na výrobu spínaných a záložných zdrojov po celom svete. Kvalitou a parametrami výrobkov sa zaraďuje medzi prvých troch najväčších producentov spínaných zdrojov na svete. V rámci korporácie predstavuje Slovensko centrálu vývoja a výroby spínaných zdrojov pre krajiny celého sveta. Výskumno vývojové a výrobné strediská sú lokalizované v Ázii, Dominikánskej republike, Írsku, Nórsku, Švajčiarsku a v USA. Riadiace centrum pôsobí v Camarille (California).

Väčšina produktov je určená pre výrobcov špičkových technických zariadení, ako sú routery, centrálné spínače, optické siete a polovodičové testovacie zariadenia. Nové produkty prenikajú do infraštruktúry vysoko výkonných serverov a zariadení na uchovávanie dát. Power-One corp. je vďaka svojmu širokému sortimentu a vysokej kvalite preferovaná ako významný dodávateľ vysoko spoľahlivých energetických riešení.

V súčasnosti zabezpečuje prácu viac ako 530 ľuďom nielen z blízkeho okolia, ale aj z rôznych regiónov Slovenska. Medzi jej zamestnancov patrí množstvo vysokokvalifikovaných odborníkov v oblastiach výkonovej elektroniky, softvérového inžinierstva, automatizácie, testovania, kvality a technológie výrobných procesov. S použitím najmodernejšej svetovej technológie zabezpečuje nielen vysokú kvalitu produkcie, ale aj možnosť odborného rastu svojich zamestnancov.

2.1.1 Vývoj počtu zamestnancov



Obr. 1. Graf vývoja počtu zamestnancov za rok 1997-2005[Vlastná tvorba]

Tab. 1.Vývoj počtu pracovníkov

Kategória pracovníkov	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Výrobní pracovníci CAPS	36	96	104	161	174	215	272	272	291
Výrobní pracovníci ES	0	0	0	0	0	20	41	51	62
THP-pracovníci	12	23	29	43	61	85	147	178	197
Celkový počet	48	119	133	204	235	320	460	501	550

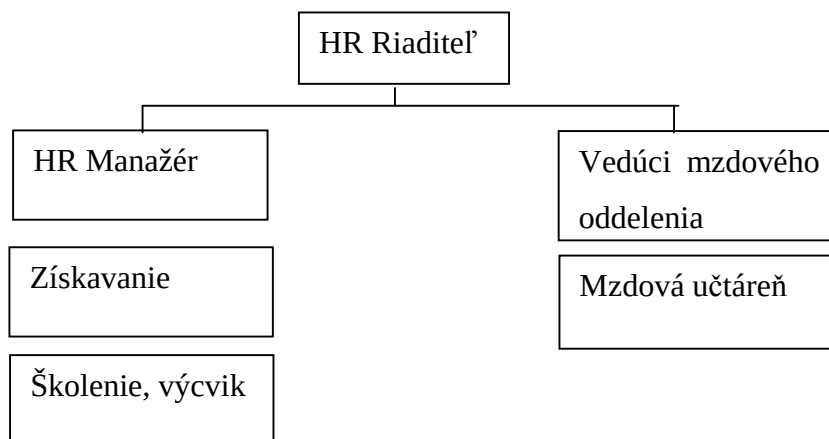
Výrobní pracovníci CAPS (Compact advance power solutions) zabezpečujú výrobu plošných zdrojov pre Európu.

Výrobní pracovníci ES (Energy solutions) zabezpečujú výrobu elektronických systémov najmä pre Nórsko.

V súčasnosti je miera fluktuácie pracovníkov okolo 0,36%, čo znamená vysokú mieru stability. V prevažnej miere odchádzajú noví pracovníci, väčšinou mladí ľudia - do zahraničia alebo absolventi s 1 ročnou praxou.

2.1.2 Personálna oblasť

V rámci organizačnej štruktúry má postavenie personálneho riaditeľa rovnakú úroveň ako vedúci ostatných útvarov, ktorými sú: výroba, zásobovanie, engineering - technické zabezpečenie, ďalej sú to kvalita a environmentalistika a financie, ktoré sú spolu s personálnym útvarom pod dohľadom európskych riaditeľov a viceprezidentov spolupracujúcich spoločností. Podrobná organizačná štruktúra je uvedená v prílohe č.3.



Obr. 2. Štruktúra personálneho útvaru [Vlastná tvorba]

Čo sa týka štruktúry personálneho útvaru, na vrchole sa nachádza personálne riaditeľstvo, pod ním je oddelenie personálneho manažmentu (HR manager) a ďalšie špecializované oddelenia: pre nábor a získavanie pracovníkov (HR recruiting), pre tréning a školenie zamestnancov (Training) a nakoniec oddelenie pre sociálnu oblasť a motiváciu (Motivation). Na druhej strane patrí pod oblasť personálneho riaditeľa i mzdové účtovníctvo. Základným strategickým cieľom je v súčasnosti zabezpečenie stability zamestnancov, motivácie zamestnancov a adekvátneho ohodnotenia primeraného pracovnému výkonu.

2.2 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

2.2.1 Assesment pracovného miesta

Pri vzniku požiadavky na pracovné miesto je vedúci oddelenia, v ktorom daná požiadavka vznikla, povinný predložiť vyplnený formulár „ Požiadavky na vytvorenie pracovného miesta“ na personálne oddelenie. V prípade novej THP pozície je nevyhnutné schválenie novej pozície konkrétnym vedúcim pracovníkom pre danú oblasť. V prípade robotníckej pozície je potrebné schválenie výrobného riaditeľa. V prípade náhrady za pracovníka, ktorý zo spoločnosti odišiel z akéhokoľvek dôvodu, stačí odsúhlasenie hľadania náhrady vo forme e-mailu výrobným riaditeľom.

Na základe písomnej požiadavky, podpísanej vedúcim oddelenia, zaeviduje personálne oddelenie túto požiadavku do počítačového systému ORACLE . [28]

Požiadavky na vytvorenie pracovného miesta

- 1) Názov funkcie, útvar, nadriadená funkcia
- 2) Mzdové podmienky, tarifná trieda, hmotná zodpovednosť
- 3) Pracovná doba
- 4) Vzdelanie
- 5) Prax a skúsenosti
- 6) Špeciálne odborné vedomosti
- 7) Jazykové znalosti a požadovaná úroveň
- 8) Práca s PC a jej rozsah
- 9) Stručný popis práce
- 10) Pracovné podmienky
- 11) Používané stroje a zariadenia
- 12) Osobnostné predpoklady

THP pracovníci - U elektrotechnických inžinierov sa vyžaduje znalosť elektroniky, vysokoškolské vzdelanie v odbore elektrotechniky, práca s PC a aktívne jazykové znalosti z anglického jazyka.

Čo sa týka *výrobných pracovníkov*, medzi základné požiadavky patrí zvyčajne stredoškolské vzdelanie elektrotechnického zamerania, prípadne skúsenosti v tejto oblasti. Ostatné znalosti sú výhodou.

2.2.2 Zdroje vyhľadávania pracovnej sily

V spoločnosti Power-One s.r.o sú využívané obidve formy vyhľadávania, teda interné zdroje i externé zdroje.

➤ Interné zdroje

Veľmi často je miesto ponúkané vlastným zamestnancom, ktorí preukazujú veľmi dobré výsledky a disponujú zodpovedajúcimi odbornými znalosťami, ktoré prevyšujú rámec súčasne vykonávanej práce. Táto forma obsadzovania pracovných miest je i vhodným nástrojom pre uspokojenie pracovníkov s vysokou motiváciou k práci a potrebami ďalšieho vzdelávania a odborného rastu. Pre spoločnosť je v tomto prípade výhodou poznanie miery znalostí, osobných kompetencií a odborného vzdelania stálych pracovníkov. V prípade adekvátnej náhrady z interných zdrojov je však tento pracovník presunutý na nové miesto až po zaškolení novo prijatého pracovníka na súčasnú pracovnú pozíciu. Práve na manažérske pozície sa snaží firma vychovávať a využívať svojich interných pracovníkov, pričom sa snaží dávať šancu i mladým ľuďom.

➤ Externé zdroje

Personálne oddelenie začne s externým vyhľadávaním pracovníkov, až keď nie je možné presunúť na novo vzniknuté pracovné miesto pracovníka z interných zdrojov. Pre spoločnosť je síce jednoduchšie vyhľadať správnych ľudí medzi vlastnými pracovníkmi, ale mnohokrát je i táto metóda časovo náročná a pri vytváraní nových pracovných miest nemusí byť efektívna. Závisí to od vysokého počtu obsadzovaných pracovných miest, kde by vnútorné pracovné sily nestačili pokryť túto potrebu. Firma sa teda snaží získavať aj vonkajšie pracovné zdroje, čo jej na druhej strane umožní príliv nových myšlienok, znalostí a podnetov z vonkajšieho okolia, alebo kvalitnejších výkonov. Keďže firma Power-One sa nachádza v regióne v blízkosti konkurenčných podnikov rovnakého elektrotechnického zamerania, mnohokrát prijíma i pracovníkov práve z týchto konkurenčných firiem. V závislosti od charakteru pracovného miesta a počtu potrebných pracovníkov firma používa rôzne metódy získania uchádzačov.

2.2.3 Metódy vyhľadávania uchádzačov

- **Databáza spoločnosti** - Ak nebol vhodný uchádzač nájdený vnútri spoločnosti, prvým krokom je preskúmanie aktuálnych žiadostí, ktoré má spoločnosť uložené vo svojej elektronickej databáze. Tu sú zaradení tí, ktorí boli hodnotení pri predchádzajúcich výberových konaniach ako vhodní kandidáti, zodpovedajúci všetkým požiadavkám, ale napriek tomu neboli na pracovné miesto prijatí. Zároveň im preto personálny manažér ponúkol možnosť budúcej spolupráce a ako vhodných kandidátov na iné pracovné miesto ich zaradil do databázy.
- Personálny pracovník zároveň inzeruje nové pracovné miesto na **internetovej stránke** www.profesia.sk, kde je najväčšia ponuka nových pracovných miest a uchádzačov o zamestnanie. To umožňuje rýchle získanie veľkého množstva žiadostí uchádzačov. Touto formou vyhľadáva firma nielen výrobných, ale aj ostatných THP pracovníkov a najmä pozície v oblasti informačnej technológie, vyžadujúce si odborné znalosti práce na PC (napr. programátori, softvéroví inžinieri). Pomocou internetu môže získať firma nielen záujemcov z daného regiónu, ale dokonca i z okolitých okresných miest i celého Slovenska. Prednosť pri výbere sa však dáva pracovníkom z daného regiónu. Na tejto stránke obsahuje ponuka práce údaje o danej spoločnosti a jej činnosti, údaje o mieste vykonávanej práce, náplni práce, údaj o ponúkanom plate, termín nástupu, finančné výhody, druh pracovného pomeru, požiadavky na zamestnanca a kontaktná adresa spoločnosti pre zaslanie žiadostí so životopismi.
- V tom istom čase personálny pracovník inzeruje i ponuku v regionálnej tlači. **Inzerát** vyhotovuje personálny riaditeľ v spolupráci s vedúcim oddelenia, zodpovedným za stanovenie požiadaviek na uchádzača a pracovného miesta. Inzerát sa umiestňuje v regionálnych týždenníkoch - inzertné noviny *Pardon* a reklamné spravodaje. Inzeráty v písomnej podobe sa využívajú predovšetkým pre miesta výrobných pracovníkov alebo THP pracovníkov. Inzerát obsahuje: názov firmy, základné informácie o firme, požiadavky na pracovné miesto, približné údaje o finančných podmienkach a nakoniec kontaktná adresa, na ktorú sa môžu obracať so žiadosťami s profesijnými životopismi. Uchádzači sú ďalej požiadaní o potvrdenie súhlasu o uvedení osobných údajov do firemnej databázy v životopise.
- **Doporučenie súčasného zamestnanca.** Je veľmi osvedčenou metódou, pri ktorej zamestnanec oznámi pracovníkovi personálneho útvaru skutočnosť o poznaní

potencionálneho uchádzača, ktorý by bol na dané obsadzované miesto vhodným kandidátom. Toto doporučené pochádza väčšinou od spoľahlivých a dôveryhodných zamestnancov, ktorí dobre poznajú charakter a podmienky pracovného miesta, a preto sú kompetentní určiť schopného a motivovaného človeka. Okrem toho umožňuje personálnym pracovníkom lepšie posúdiť potencionálneho pracovníka na základe možnosti získať presnejšie informácie od daného zamestnanca.

- **Personálna spoločnosť-Executive search.** V prípade, že do 5 pracovných dní spoločnosť neobdrží životopis od vhodného kandidáta, personálne oddelenie kontaktuje personálnu agentúru, s ktorou má v tom danom roku uzavretú zmluvu o spolupráci. Personálne oddelenie zadá personálnej agentúre presný popis pracovnej činnosti nového pracovníka, ako aj minimálne odborné, jazykové a PC znalosti, požadovanú dobu praxe a rozhranie ponúkaného finančného ohodnotenia spolu s ostatnými podmienkami a benefitmi na danú pozíciu. Ďalšie podmienky vyplývajú zo zmluvy s personálnou agentúrou. Táto metóda je nákladnejšia, preto sa využíva najmä pri vyhľadávaní THP pracovníkov, v niektorých prípadoch i manažérov. Reakčný čas týkajúci sa získania týchto potencionálnych pracovníkov, je približne 2 až 3 mesiace od zadania požiadaviek agentúre.
- **Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami.** Firma spolupracuje s Technickou Univerzitou v Žiline a v Bratislave. Absolventi sú prijatí do pracovného pomeru na doporučené rektora Univerzity. To umožňuje priniesť do firmy nových mladých ľudí, odborníkov v danom odbore či nové prístupy. Študenti majú možnosť rozšíriť si svoje poznatky a záujem o prácu. Spoločnosť prijme ročne (podľa údajov posledného roku) asi 10-15 absolventov vysokej školy, pričom z nich v priebehu roku odíde približne 30% za lepšími podmienkami, alebo do zahraničia s cieľom získať nové skúsenosti.
- **Oslovenie iných podnikov.** Podstatou tejto metódy je spolupráca s okolitými podnikmi rovnakého zamerania, ktoré zabezpečia a uvoľnia pracovníkov na dočasné pracovné miesta. Ide vlastne o *prenájom* určitého počtu pracovníkov na stanovenú pracovnú dobu, počas ktorej je možné nahradiť dočasne voľné pracovné miesto. Prenájom patrí v súčasnosti vo firme medzi častú metódu na obsadzovanie nahradzujúcich ale aj nových pracovných pozícií.

2.3 VÝBER ZAMESTNANCOV

Predvýber uchádzačov prebieha na základe predložených požiadaviek na vytvorenie pracovného miesta, na základe ktorých sú prednostne posudzovaní zamestnanci vnútorných zdrojov. Zároveň sa porovnávajú požiadavky s predpokladmi žiadateľov uvedených v databáze spoločnosti. Pokiaľ nie je požadovaný pracovník v databáze, firma pomocou inzercie vyhodnocuje prihlásených záujemcov na základe zaslaných životopisov. Predmetom hodnotenia sú skúsenosti, vzdelanie a ďalšie nevyhnutné a doplňujúce požiadavky. Čo sa týka internetovej inzercie, kde je veľký počet žiadostí aj zo vzdialených miest, dáva prednosť najmä Trenčianskemu regiónu. (V prípade iných miest prispieva spoločnosť na ubytovanie). Pokiaľ sú v životopise uvedené nezrovnalosti, personálny pracovník má možnosť overiť si ich telefonicky na základe uvedených referencií alebo priamo od uchádzača na pohovore. Po preskúmaní životopisu a vybraní určitého počtu vhodných kandidátov je tejto skupine poslaný akceptačný list, teda list potvrdzujúci pozvanie kandidáta na pohovor

2.3.1 Pohovor (Screening interview)

V prípade, že sa na danú pozíciu hlási väčšie množstvo uchádzačov, personalista v danom prípade môže praktizovať tzv. *Screening Interview* - pohovor trvajúci približne 15 minút. Cieľom takéhoto pohovoru je vybrať len kvalitných kandidátov. Následne pokračuje pohovor s vedúcim oddelenia. V prípade vedúcej pozície, alebo pozície, ktorá si vyžaduje účasť zahraničného manažéra, uskutočňuje sa následne po osobnom pohovore telefonické interview. Pohovor v anglickom jazyku na preverenie jazykových znalostí, ktoré sa vyžadujú na väčšine vyšších odborných pracovných pozícií, prevádza v tejto spoločnosti personálny riaditeľ. V prípade pozície výrobného pracovníka je postačujúci pohovor s personálnym pracovníkom, na odborne náročnejšie pozície musí byť prítomný aj zodpovedný majster. Súčasťou takéhoto pohovoru je praktické preskúšanie zo znalosti elektroniky, prípadne inej odbornosti. Dôležité je, aby na každom pohovore bola dodržaná rovnosť šancí pre všetkých kandidátov. Pri súbore pohovorov na konkrétnu pozíciu musí byť každý kandidát preskúšaný z hľadiska odbornosti, vedomostí a zručností za rovnakých podmienok (rovnako vedomostné testy, rovnaká škála otázok, rovnaké testy zručnosti).

Priebeh pohovoru

Zápis pohovoru je spracovaný písomne vo formulári *Hodnotenie uchádzača o zamestnanie* (viz príloha č.4).

Pohovor pozostáva z nasledovných častí:

1. Predstavenie spoločnosti
2. Dôvod otvorenia novej pozície, alebo nahradenie pracovníka
3. Vyzvanie kandidáta, aby predstavil seba a svoje pracovné skúsenosti
4. Predstavenie pracovnej pozície
5. Diskusia o danej pozícii
6. Kontrolné odborné otázky
7. Osobnostné otázky, psycho-diagnostické pozorovanie
8. Otestovanie jazykových zručností (ak sú na danú pozíciu vyžadované)
9. Doplnujúce otázky
10. Finančné predstavy uchádzača, požadované benefity na danú pozíciu, motivačný program spoločnosti
11. Informácie o termíne poskytnutia výsledku pohovoru

Medzi základné otázky používané pri interview patria:

- otázky nadväzujúce kontakt
- otázky skúmajúce: motiváciu, osobnosť, ambície a spôsoby zvládania prekážok, predstavy o pracovnom mieste, predstavy o firme, pracovnú históriu, záujmy, zrelosť, morálnu vyspelosť
- stresové otázky [28]

Na výsledku pohovorov sa dohodnú všetky zúčastnené strany. Na 1 pracovné miesto sú pozvaní minimálne 2 kandidáti. V prípade, že ani jeden z predstavených kandidátov nespĺňa požiadavky na danú pozíciu, alebo počas pohovoru dostatočne nepresvedčil o svojom záujme a svojich schopnostiach byť efektívnym pracovníkom na danej pozícii, personálne oddelenie pokračuje vo vyhľadávaní nových kandidátov ako aj vo výberovom konaní. Výberové konanie je aj spätnou väzbou o kvalite práce personálneho oddelenia.

2.4 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKA

V prípade akceptácie jedného z kandidátov na otvorenú pozíciu zo strany personálneho oddelenia ako aj vedúceho oddelenia, personálne oddelenie označí na vyplnenom formulári *Hodnotenie uchádzača o zamestnanie* ako PRIJATÝ/PRIJATÁ. Následne o tejto skutočnosti telefonicky informuje kandidáta a spoločne sa dohodnú na presnom dátume nástupu. V prípade požiadavky kandidáta personálne oddelenie vystaví a zašle akceptačný list. Všetci neúspešní kandidáti musia byť personálnym oddelením upovedomení najneskôr do 10 pracovných dní odo dňa pohovoru o výsledku výberového konania.

Bezprostredne po rozhodnutí a akceptácii pracovníka na danú pozíciu, môžu nasledovať 1-3 mesiace, kým úspešný kandidát nastúpi do spoločnosti. Avšak počas tejto doby môže uchádzač úspešne absolvovať ďalšie výberové konania a nástup si môže rozmyslieť. Preto je nevyhnutné počas tejto doby dbať na to, aby nenastalo tzv., „hluché miesto“. Spoločnosť sa preto v tomto smere snaží byť v neustálom kontakte s kandidátom a správať sa tak, ako by bol kandidát už súčasťou firmy. Je možné budúceho zamestnanca už pozvať napr. na vianočný večierok, firemný deň, športový deň, atď.

2.4.1 Deň nástupu

V deň nástupu do zamestnania je dôležitá hlavne úloha personalistu, ktorý vytvára prvé dojmy z pracovného miesta. V tento deň je potrebné vybaviť všetky potrebné administratívne dokumenty, aby bol pracovný pomer právoplatne uzatvorený.

V prvý deň svojho nástupu pracovník dostáva: pracovnú zmluvu, mzdový dekrét, popis pracovnej funkcie, snímáciu dochádzkovú kartu, evidenčnú kartu náradia a pomôcok.

Pracovník súčasne vyplní nasledovné dokumenty:

Osobný dotazník

Žiadosť o povolenie pružného pracovného času

Vyhlásenie o vylúčení iného pracovného pomeru

V prípade pracovníka pracujúceho na zmeny, písomná akceptácia práce na 2 smeny.

V prvý deň nástupu je dôležité oboznámiť pracovníka s nástupným školením, ktoré obsahuje:

- Pracovný poriadok spoločnosti a Mravný kódex spoločnosti Power-one

- Integrovaný Environmentálny a Kvality manažment systém

- Rozdeľovník smerníc a pracovných pokynov
- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a osobné a ochranné prostriedky
- Ochrana proti elektrostatickému náboju (výrobní pracovníci)

2.4.2 Nástupné školenie

Počas nástupného školenia je potrebné oboznámiť pracovníka i s firmou, firemnou kultúrou, s pracovným miestom a so spolupracovníkmi. Oboznámenie s celým pracovným prostredím a podmienkami ako aj ďalšími dôležitými informáciami prebieha ústne a pomocou informačného dokumentu.

Medzi základné informácie, ktoré firma, poskytuje patrí:

História spoločnosti, dynamika rastu, postavenie na trhu, výrobky, sesterské spoločnosti, aby pracovník vedel, kam prišiel a odkiaľ firma pochádza, perspektíva, ciele, filozofia, kultúra a hodnoty firmy, čo sa od pracovníka očakáva, princípy odmeňovania, motivačný a sociálny program, spôsoby komunikácie, vzťahy medzi kolegami, organizačná štruktúra, závodná jedáleň, desiatová a školiaca miestnosť, čerpanie nadčasov.

Nadriadený vedúci pracovník je povinný predstaviť novému zamestnancovi rozmiestnenie firmy a jej ľudí, oddelenia, úlohy jednotlivých úsekov, činnosti, ktoré cez firmu prechádzajú, ľudí z iných oddelení, s ktorými bude pracovník spolupracovať.

Oboznámenie pracovníka s firmou sa prevádza viacerými spôsobmi: inštruktážnou prehliadkou, alebo tzv. rotáciou na viacerých pracovných miestach v prípade nevyhnutnosti pracovnej pozície, o rotácii rozhoduje príslušný riaditeľ úseku. Za realizáciu nástupného školenia je zodpovedný poverený pracovník personálneho oddelenia a technik BOZP- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

2.5 MOTIVAČNÝ SYSTÉM PODNIKU

Niektoré motivačné faktory hrajú významnú úlohu v prvých dňoch pracovného procesu a v spokojnosti pracovníkov s podmienkami, v ktorých vykonávajú prácu. Preto sa spoločnosť snaží čo najlepšie využívať všetky kvality svojich nových pracovníkov a poskytovať im také podmienky, ktorými sa podarí znížiť množstvo absencií a tým aj odchádzajúcich pracovníkov. Súčasťou systému motivácie je aj hodnotenie zamestnancov, ich

odmeňovanie vo forme hmotnej odmeny, ale aj možnosti postupu v pracovnej kariére a sociálna a kultúrna starostlivosť o zamestnancov.

2.5.1 Možnosti postupu pre pracovníkov

Postup v práci má veľký vplyv na spokojnosť stálych ale aj nových pracovníkov, ktorí sú informovaní a očakávajú možnosti postupu už pri prijímacom konaní. Ak má zamestnanec ambície a je využiteľný aj na iné funkcie, firma používa v tomto prípade aj metódu vymieňania pozícií pracovníka (job rotation). To je vhodné riešenie najmä pre vysoko motivovaných zamestnancov, ktorí majú záujem o rozšírenie svojich znalostí. Vo firme je jednou, aj keď nie častou, príčinou odchodu pracovníkov práve prechod na iné pracovné miesta, nielen v dôsledku finančnej odmeny, ale i s cieľom získania nových skúseností, rozšírenia svojich schopností a profesie, pričom najmä mladí pracovníci odchádzajú do zahraničia. Firma sa však snaží vychovávať svojich interných pracovníkov pre budúce obsadenie vyšších pracovných pozícií.

2.5.2 Finančné podmienky a odmeny

Zamestnávateľ pre odmeňovanie svojich zamestnancov používa časovú mzdu. Základnou zložkou mzdy je tarifná alebo zmluvná mzda a osobná mzda. Osobná mzda je formou individuálneho ohodnotenia výkonnosti, kvality práce a dĺžky odbornej praxe. Ďalej firma používa mzdové zvýhodnenia za prácu nadčas, za prácu vo sviatok, za prácu v noci a za prácu v popoludňajšej smene. Za prácu nadčas patrí kategórii výrobných pracovníkov zvýhodnenie vo výške 25% priemerného zárobku. V prípade plnenia náročných úloh nad rámec týždenného pracovného času zamestnancami kategórie THP je v právomoci vedúceho zamestnanca poskytnúť zamestnancovi čerpanie náhradného voľna alebo preplatenie nadčasových hodín.

2.5.3 O d m e n y

Výkonnostná odmena - Tento druh odmeny bude poskytovať zamestnávateľ za mimoriadne plnenie úloh (kvality, množstva, termínov ukončenia prác a pod.) formou individuálnej odmeny alebo kolektívnej odmeny pre svojich zamestnancov.

Náhrada za pracovnú pohotovosť - Za každú hodinu pracovnej pohotovosti patrí zamestnancovi náhrada najmenej 20% minimálneho mzdového nároku v Sk za hodinu pre

prvý stupeň náročnosti práce a v prípade pracovnej pohotovosti na pracovisku najmenej 50% minimálneho mzdového nároku v Sk za hodinu pre prvý stupeň náročnosti práce.

2.5.4 Hodnotenie

Ide o posudzovanie zručností a schopností pracovníkov s cieľom rozvoja osobnosti a využiteľnosti pri zavádzaní nových pracovných postupov a možností pracovného /funkčného/ postupu, ako aj poskytnutie spätnej väzby na zlepšenie ich výkonu. Hodnotenie sa vykonáva ročne. Používa sa forma hodnotiaceho pohovoru, kde hlavným cieľom je zlepšenie (udržanie) pracovnej výkonnosti, poskytnutie uznania za dobrú prácu, identifikácia tréningových potrieb, identifikácia potenciálu pre postup, motivácia, zlepšenie komunikácie medzi vedúcim a podriadeným a podklad pre hodnotenie oddelenia ako celku. Výsledky a poznatky sú zaznamenávané pomocou hodnotiacej karty, kde sú zahrnuté hlavne hodnotené parametre týkajúce sa výkonu, odborných predpokladov pre výkon danej funkcie, pracovných schopností a pracovných výsledkov. Pri hodnotení sa používa aj hodnotiaci stupnica. Zamestnanec má právo a príležitosť vyjadriť písomné stanovisko k hodnoteniu, najmä ak má pocit neadekvátneho alebo ovplyvneného hodnotenia. Ak je pracovník ohodnotený na tejto stupnici ako nedostatočne výkonný, stanovujú sa nové ciele, ktoré by mal pracovník splniť v určitej dobe. V prípade nedostatočného ohodnotenia výkonu je poskytnutý pracovníkovi 90-dňový nápravný program, aby svoju výkonnosť zlepšil.

2.5.5 Motivačný program

Motivačný program zostavený vo firme zahŕňa predovšetkým sociálny a zdravotný program a sústreďuje sa na poskytovanie výhod týkajúcich sa voľného času, výročí a sviatkov a kultúrno-spoločenských akcií. O tomto systéme sú priebežne oboznámení všetci pracovníci vo forme informácií na informačných nástenkách. Okrem toho dostávajú zamestnanci každý polrok prehľad o čerpaní sociálneho fondu, kde majú možnosť vyjadriť formou anonymnej ankety aj svoje názory, prípadne i návrhy na zlepšenie týchto výhod. Medzi základné činnosti patria: narodeninové sladkosti, Deň žien, Veľká noc (veľkonočné darčeky), mikulášske balíčky, vitamínové balíčky, Vianočný večierok, súťaž z elektro problematiky, turistika, teambuilding, divadlo, Slovenské liečebné kúpele.

Súčasťou sociálneho programu sú:

1. Sociálna výpomoc

2. Závodné stravovanie

3. Lekárske vyšetrenia:

4. Permanentky na plaváreň a do sauny v Trenčíne / boli pripravené na základe anketových lístkov pre zamestnancov o ich predstave čerpania sociálneho fondu. Boli rozdelené na základe Org. Assesment, čím chceli dosiahnuť vyšší stupeň motivácie zamestnancov /.

5. Spoločenské firemné akcie

- Divadelné predstavenia a muzikály v Bratislave (Náhrada vstupenky i autobusu)

- Teambuilding - pre vrcholový a stredný manažment, kde bolo hlavným cieľom zlepšiť komunikáciu v rámci a medzi tímami / oddeleniami, naučiť sa dávať a prijímať spätnú väzbu na individuálny výkon, rozvinúť tímového ducha a zvýšiť vedomie spoločnej zodpovednosti

6. Školenia a zahraničné cesty - Spoločnosť sa snaží využívať schopnosti nových pracovníkov, pomocou ďalšieho vzdelávania rozvíjať ich profesné kompetencie. Personálne oddelenie zaisťuje plány zaškolenia pre jednotlivých zamestnancov. Pre väčšinu pracovníkov sa stávajú motivačnými predovšetkým zahraničné konferencie a semináre (ČR), no sú to najmä zahraničné cesty na určitú dobu (Švajčiarsko).

2.6 VYHODNOTENIE DOTAZNÍKU

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo porovnať spokojnosť zamestnancov s motivačnými podmienkami a priebeh prijímacieho pohovoru ako súčasťou získania a udržania zamestnancov spoločnosti Power-One s.r.o a dvoch konkurenčných podnikov Konštrukta - Industry a.s. a Q-Nova a.s.(ich charakteristika je uvedená v prílohe č.1). Prázdny dotazník a jeho grafické vyhodnotenie je uvedený v prílohe č.2.

Otázky sú zamerané na oblasť prijímacieho pohovoru, pracovných podmienok, pracovných vzťahov a celkovej spokojnosti so súčasným zamestnaním. V každej firme som rozdala 50 dotazníkov, pričom priemerná návratnosť vo všetkých troch firmách sa pohybovala okolo 75%. Čo sa týka cieľovej skupiny pracovníkov, nezameriavala som sa výhradne iba na jednu skupinu. Oslovila som technicko-hospodárskych i výrobných pracovníkov, keďže

obidve skupiny sú rovnako vyhľadávaným zdrojom na trhu pracovných síl u všetkých charakterizovaných firiem.

Tab. 2Vek

VEK	30 a menej	30-40	41-50	51 a viac	celkom
Power-One s.r.o.	21	9	7	3	40
Q-NOVA a.s.	12	15	7	4	38
Konštrukta a.s.	9	11	11	6	37

Tab. 3Pohlavie

POHLAVIE	muž	žena	celkom
Power-One s.r.o.	25	15	40
Q-NOVA a.s.	16	22	38
Konštrukta a.s.	27	23	37

Tab. 4Vzdelanie

VZDELANIE	SŠ	SOŠ	VŠ	celkom
Power-One s.r.o.	12	10	18	40
Q-NOVA a.s.	15	18	5	38
Konštrukta a.s.	9	5	23	37

1.Ako ste sa dozvedeli o pracovnej ponuke?

Tab. 5. Formy vyhľadávania pracovníkov

Názov	Inzerát	Internet	Doporučenie	Iné-personálne oddelenie	celkom
Power-One s.r.o.	35%	7,5%	55%	2,5%	40

Q-NOVA a.s.	44,8%	5,2%	50%		38
Konštrukta a.s.	24 %	11%	46%	19%	37

Z tabuľky je vidieť, že firma používa v najväčšej miere (55%), ako aj ostatné firmy (50% a 46%) metódu doporučenia od stáleho zamestnanca, ktorá zabezpečuje získanie schopných pracovníkov doporučených najmä od dôveryhodných a úspešných zamestnancov. Najväčší počet zamestnancov získaných pomocou inzerátu (44,8%) poskytuje spoločnosť Q-Nova, ktorá využíva i inzertný reklamný panel v meste, kde pôsobí. V porovnaní s konkurenciou by teda mala pri potrebe získania väčšieho počtu externých pracovníkov využívať i formy ostatných firiem.

2. Mali ste v čase prijímania do firmy aj inú pracovnú ponuku?

Tab. 6. Počet pracovných ponúk uchádzačov

Názov	Žiadnu inú ponuku	1ďalšiu ponuku	2 a viac ponúk	celkom
Power-One s.r.o.	52,5%	5%	42,5%	40
Q-NOVA a.s.	76,3%	23,7%	0%	38
Konštrukta a.s.	32,5%	40,5%	27%	37

Vo firme Power-One sa zúčastnila na výberovom konaní viac ako polovica uchádzačov (52,5%) bez možnosti výberu iného pracovného miesta, no 47,5% z nich malo aj iné pracovné ponuky. Naopak o väčšinu zamestnancov Konštrukty (67,5%) mali záujem aj ostatné firmy. Preto možno predpokladať, že tu ide o vyhľadávaných pracovníkov s dobrými odbornými znalosťami. Q-Nova sa snaží v dôsledku odlivu svojich pracovníkov zaplniť pracovné miesta aj nevyučenými pracovníkmi do nižších pracovných pozícií, počet pracovníkov s ďalšími pracovnými ponukami sa pohybuje okolo 24 %.

3. Mal prijímací pohovor vplyv na Vaše rozhodnutie ostať pracovať vo firme?

Tab. 7. Vplyv prijímacieho pohovoru

Názov	áno	skôr áno	skôr nie	nie	celkom
Power-One s.r.o.	21%	52,6%	21%	5,4	19
Q-NOVA a.s.		56%	32,9%	11,1%	9
Konštrukta a.s.	24%	24%	40%	12%	25

Zo zamestnancov, ktorí mali viac pracovných ponúk, mal prijímací pohovor najväčší vplyv na pracovníkov firmy Power-One (73%) i Q-Novy v ich rozhodnutí pracovať v danej firme. Čo sa týka Konštrukty, väčšina pracovníkov (52%) sa vyjadrila k prijímaciemu pohovoru ako k neutrálnemu vplyvu na ich rozhodnutie. V tomto prípade záujem uchádzačov mohlo ovplyvniť aj odmietnutie na iných pracovných miestach alebo dobré informácie o firme a pracovných podmienkach z inzerátov, internetu, doporučení. Možné pozitívne faktory prijímacieho pohovoru sú zahrnuté v ďalšej otázke.

Celkový vplyv prijímacieho pohovoru vo firme Power-One súvisí aj s udržovaním stáleho kontaktu s uchádzačom v období medzi rozhodnutím a akceptáciou pracovníka na dané miesto, aby si v prípade iných výberových konaní nástup na miesto nerozmyslel.

č.4 Na prijímacom pohovore na Vás pozitívne pôsobilo:

Tab. 8. Pozitívne faktory prijímacieho pohovoru

Názov	Vystupovanie a prístup členov komisie	Forma pohovoru	Položené otázky	Celková atmosféra a prostredie podniku	celkom
Power-One s.r.o.	45%	12,5%	7,5%	35%	40
Q-NOVA a.s.	37%	10,5%	23,6%	28,9%	38
Konštrukta a.s.	18,9%	24,3%	8,2%	48,6%	37

Medzi dva najpozitívnejšie faktory prijímacieho konania patrí v 1. a 2. firme (45% a 37%) vystupovanie členov prijímacieho pohovoru. Na druhom mieste je to celková atmosféra

podniku, ktorá má vplyv najmä na zamestnancov Konštrukty (48,6%), kde sa naopak k pozitívnemu vystupovaniu členov komisie vyjadrilo iba 18,9%. Ďalej je to forma pohovoru, najväčšie percento dosahuje u Konštrukty i Power-One, čo svedčí v oboch firmách o dobrej pripravenosti pohovoru na základe vypracovaného dokumentu o postupe a kladených otázkach pohovoru. Položené otázky najviac vyhovujú zamestnancom spoločnosti Q-Nova, kde tieto otázky ani priebeh pohovoru nie sú pripravené, ale zakladajú sa najmä na zistení odborných vlastností a na uvoľnení atmosféry (týkajúce sa osobného života, voľného času).

5. Čo na Vás naopak pôsobilo negatívne?

Medzi týmito odpoveďami sa vo firme Power-One vyskytovali názory ako ruch v miestnosti počas pohovoru a neponúknutie občerstvenia. V spoločnosti Konštrukta sa k tejto dopĺňujúcej otázke vyjadrilo viac ľudí, kde na ľudí negatívne pôsobil: ruch a vystupovanie vedúceho personálneho úseku.

6. Ako ste spokojný so súčasným zamestnaním ?

Tab. 9. Spokojnosť so súčasným zamestnaním

Názov	spokojný	skôr spokojný	ani spokojný ani nespokojný	skôr nespokojný	nespokojný	celkom
Power-One s.r.o.	40%	35%	22,5%	2,5%	0	40
Q-NOVA a.s.	24,%	28,9%	36,8%	5,1%	5,2%	38
Konštrukta a.s.	10,8%	43,3%	21,6%	21,6%	2,7%	37

Zo všetkých troch oslovených spoločností sa najväčší počet spokojných pracovníkov preukázal vo firme Power-One (75%), pričom je zrejmý aj pozitívny výskyt iba jedného nespokojného pracovníka. V ostatných podnikoch prevažuje takisto počet spokojných pracovníkov. Q-Nova - 52,9% Konštrukta - 54,1%, avšak výskyt nespokojnosti pracovníkov je o niekoľko percent vyšší ako u firmy Power-One. Tieto dve firmy by mali venovať pozornosť najmä príčinám tejto nespokojnosti, ktorými môže byť vo väčšine prípadov hlavne nespokojnosť s platovými podmienkami alebo medzil'udskými vzťahmi, ktoré sú skúmané v ďalších otázkach. Firma Power-One by sa však takisto mala sústrediť na pracovníkov, ktorí presne nevyjadrili svoj názor (22,5%).

7. Aké sú vzťahy so spolupracovníkmi?

Tab. 10. Vzťahy so spolupracovníkmi

Názov	veľmi dobré	dobré	zlé	veľmi zlé	celkom
Power-One s.r.o.	42,5%	57,5%	0%	0%	40
Q-NOVA a.s.	36,8%	52,6%	10,6%	0%	38
Konštrukta a.s.	35,2%	64,8%	0%	0%	37

Medzi spolupracovníkmi prevládajú vo všetkých firmách veľmi dobré vťahy, ktoré sa približujú aj percentuálne, pričom prevládajú skôr dobré ako veľmi dobré vzťahy. Tieto pozitívne ukazatele sú formované vo firme Power-One aj v dôsledku práce v tímoch, kde sú pracovníci odkázaní na vzájomnú spoluprácu. V Q-Nova je veľký rozdiel aj v tom, že asi 10,6% označilo tieto vťahy za zlé.

8. Aké sú podľa Vás vzťahy nadriadených k podriadeným?

Tab. 11. Vzťahy nadriadených k podriadeným

Názov	veľmi dobré	dobré	zlé	veľmi zlé	celkom
Power-One s.r.o.	22,5%	75%	2,5%	0%	40
Q-NOVA a.s.	21%	68,5%	10,5%	0%	38
Konštrukta a.s.	2,7%	75,6%	18,9%	2,7%	37

Vo všetkých firmách prevládajú vťahy s nadriadenými na dobrej úrovni. 22,5 % a 21% zamestnancov v prvých dvoch firmách považujú vzťahy s nadriadenými za veľmi dobré v prípade Konštrukty má tento názor iba jeden človek. Firma Power-One má pozitívne malé percento v prípade negatívnych vťahov (2,5%). V Q-Nove udržiava zlé vzťahy s nadriadenými asi 11 % a v Konštrukte 22%, čo môže viesť v budúcnosti k odchodu týchto pracovníkov na iné miesta.

9. Práca sa Vám zdá?

Tab. 12. Zaujímavosť práce

Názov	zaujímavá	nezaujímavá	celkom
Power-One s.r.o.	97,5%	2,5%	40
Q-NOVA a.s.	76,3%	23,7%	38
Konštrukta a.s.	89,2%	10,8%	37

Výsledky všetkých firiem potvrdzujú záujem u väčšiny pracovníkov. Najvyšší počet pracovníkov, u ktorých by mal byť stimulovaný záujem o prácu, sa prejavuje vo firme Q-Nova (23,7%).

10. Myslíte si, že plat je adekvátnou odmenou za Vašu prácu?

Tab. 13. Spokojnosť s platom

Názov	áno	nie	celkom
Power-One s.r.o.	80%	20%	40
Q-NOVA a.s.	18,4%	81,6%	38
Konštrukta a.s.	19%	81%	37

Veľmi výrazný a pozitívny rozdiel v otázke platobných podmienok sa ukazuje vo firme Power-One, v tom, že až 80% zamestnancov vyhovuje daný plat a 20% zamestnancov nepovažuje výšku svojho platu za postačujúcu. V ďalších dvoch firmách je tento pomer opačný a názor pracovníkov sa v pomere okolo 81% zhoduje v názore, že plat nie je dostačujúcou odmenou za prácu, ktorú vykonávajú.

č.11 Prečo ste sa rozhodli pracovať pre túto firmu, prípadne prečo naďalej pracujete vo firme?

Obodujte na stupnici 1-najvýznamnejšie a 5-zanedbateľné

Tab. 14. Najvýznamnejšie faktory vplyvu na prácu vo firme

Názov	práca je zaujímavejšia	vyšší plat	lepší pracovný kolektív	príjemné prostredie a pracovné podmienky	možnosti postupu v práci
Power-One s.r.o.	2,35	1,85	2,42	1,95	2,55
Q-NOVA a.s.	2,31	2,85	1,95	2,38	2,85
Konštrukta a.s.	1,83	2,72	2,35	2,95	3,32
celková známka	6,49	7,42	6,72	7,28	8,72

Priemerné známky vypočítané na základe bodovacej hodnotiacej škály ukazujú, že hlavným faktorom, prečo ľudia pracujú vo firme Power-One, je vyšší plat, na druhom mieste je to pracovné prostredie, ďalším faktorom je dobrý pracovný kolektív (čo dokazujú aj dobré pracovné vzťahy v otázke č.7 a 8), menej významným faktorom, ktorý ovplyvňuje zamestnancov firmy Power-One, je možnosť postupu v práci, aj keď firma sa snaží na vyššie pracovné miesta získavať aj interných pracovníkov. Vo firme Q-Nova je najvýznamnejším faktorom u zamestnancov pracovné prostredie a podmienky, zaujímavejšia práca, menej významným je lepší pracovný kolektív, vyšší plat a najmenej dôležitá je opäť možnosť postupu v práci. Zamestnanci spoločnosti Konštrukta sú motivovaní najmä záujmom o prácu, dobrými vzťahmi v pracovnom kolektíve (tu ide pravdepodobne prevažne o spolupracovníkov v menších uzavretých tímoch, nie o vzťahy k nadriadeným ako ukazujú výsledky otázky č.8). Ďalším faktorom je vyšší plat, menej významné je pracovné prostredie a na poslednom mieste je to možnosť postupu v práci.

12.Zhodli sa Vaše pracovné očakávania so súčasným stavom?

Tab. 15.Zhoda pracovných očakávaní

Názov	áno	čiastočne	nie	celkom
Power-One s.r.o.	57,5%	40%	2,5%	40
Q-NOVA a.s.	36,8%	50%	13,2%	38
Konštrukta a.s.	18,9%	67,6%	13,5%	37

V porovnaní s dalšími firmami sa u zamestnancov Power-One zhodli očakávania u 57%, pričom iba čiastočne sa naplnili v počte 40 %. Preto by sa mala firma v rámci zlepšenia zhody medzi očakávaním budúceho zamestnanca a skutočnými podmienkami zamerať už pri prijímacom pohovore na poskytovanie dostatočných informácií o pracovných a platových podmienkach aj o budúcich možnostiach postupu zamestnancov. V porovnaní s ostatnými podnikmi je tu väčší podiel čiastočne splnených očakávaní, pri ktorých je pomer o niekoľko percent väčší ako vo firme Power-One.(Q-Nova- 50% a Konštrukta- 67,6%). Úplná nezhoda je zaznamenaná u 13% zamestnancov , pričom v Power-One je to len jeden človek.

13. V budúcnosti uvažujete / neuvažujete o odchode z firmy?

Tab. 16. Budúce rozhodnutie o odchode

Názov	Uvažujem	Neuvažujem	celkom
Power-One s.r.o.	15%	85%	40
Q-NOVA a.s.	42%	58%	38
Konštrukta a.s.	32,4%	67,6%	37

Dá sa povedať, že prevažná väčšina pracovníkov vo všetkých troch firmách je rozhodnutá ostať pracovať v danej firme. O odchode vo firme Power-One uvažuje iba 15%, zatiaľ čo u Q-Nova a Konštrukty je tento počet približne o 25% väčší, a teda okolo 42% resp. 32% pracovníkov uvažuje o odchode z firmy. Aj napriek tomu by sa firma Power-One mala snažiť zistiť príčiny plánovaného odchodu z firmy, ktoré súvisia pravdepodobne s lepšími pracovnými ponukami. Môže ísť aj o pracovníkov, ktorí sa vyjadrili v otázke č.6, týkajúcej sa spokojnosti, nerozhodne, teda možnosťou: ani spokojní ani nespokojní.

2.7 ZHRNUTIE

Čo sa týka oblasti získavania zamestnancov, firma sa snaží vychovávať svojich stálych pracovníkov a využívať ich na obsadzovanie požadovaných pracovných miest. Okrem

foriem inzerátov v regionálnom týždenníku a na internete používa formy doporučenia nových pracovníkov od stálych zamestnancov, pričom táto metóda sa u firmy osvedčila ako veľmi vhodný a nenákladný prostriedok, ktorý zaručuje získať pracovníkov s kvalitnými znalosťami. Okrem týchto metód využíva na obsadenie pracovných miest aj prenájom pracovníkov z blízkeho podniku, čo využíva najmä pri náhlej potrebe náhrady pracovného miesta. V porovnaní s konkurenciou firma nevyužíva spoluprácu s miestnymi strednými odbornými školami a univerzitou, spolupracuje však s univerzitami v Žiline a Bratislave.

V oblasti prijímania možno pozitívne hodnotiť najmä dobre spracovaný postup prijímacieho pohovoru a prijímacieho procesu, v ktorom je novému zamestnancovi poskytnutý súbor základných informácií a postup nástupného školenia. V období medzi výberom zamestnanca a jeho prijatím sa snaží firma udržiavať so zamestnancom stály kontakt, čím pozitívne ovplyvňuje aj jeho rozhodnutie v prípade úspešného absolvovania iných výberových konaní.

Firma sa snaží vyhovieť v oblasti sociálnej starostlivosti, pracovných podmienok aj motivačných prvkov novo prijatým zamestnancom, aby tak zabránila ich odlivu za lepším platom, pracovnými podmienkami, alebo odchodu v dôsledku zlých medziľudských vzťahov. To sa ukázalo aj na výsledkoch dotazníka a ich porovnaním s konkurenciou, kde prevažná časť zamestnancov tejto firmy je spokojná so súčasným zamestnaním, výškou platu a medzi pracovníkmi prevládajú dobré medziľudské vzťahy, aj ako dôsledok tímovej práce. Veľkou výhodou je aj kvalitný informačný systém, ktorý zabezpečuje nielen rýchlu komunikáciu, ale i rýchly prístup k informáciám, čo vedie k vyššej efektívnosti personálnej činnosti.

Myslím, že kvalitu personálnej činnosti v spoločnosti Power-One s.r.o. garantuje aj skutočnosť, že je jednou z dcérskych spoločností, ktorá spolupracuje so zahraničnými partnerskými spoločnosťami. Dôsledkom zahraničnej - európskej spolupráce aj v oblasti personálneho riadenia je to, že pracovníci personálneho riadenia získavajú mnohé skúsenosti aj zo zahraničných školení, ktoré vedú k vysokej kvalite a prepracovanosti personálneho systému.

3 MOŽNOSTI ZLEPŠENIA PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ

3.1 MOTIVAČNÝ SYSTÉM

Motivačný program

Firma má v súčasnosti spracovaný dokument v rámci motivačného programu, ktorý zahŕňa najmä oblasť sociálnych výhod, kultúrnej a zdravotnej starostlivosti pre všetkých zamestnancov.

Pre zlepšenie systému motivačného programu pracovníkov by som vytvorila elektronické dokumenty, spracované zvlášť pre rôzne kategórie pracovníkov. Tento dokument by sa týkal nielen vymedzenia sociálnej zdravotnej a kultúrnej starostlivosti, ale zahŕňal by aj systém pracovného režimu, hodnotenia a odmeňovania pracovníkov i medzipracovných vzťahov a ich spokojnosti s týmito podmienkami. Na základe dotazníkových šetrení spokojnosti pracovníkov s motivačnými prvkami a vyjadrení pracovníkov z hodnotiacich pohovorov by boli tieto výsledky zhrnuté v elektronickej podobe pre každú skupinu pracovníkov. V každej kategórii by boli zároveň určené podmienky odmeňovania, sociálnej a zdravotnej starostlivosti, potreby vzdelávania a ďalších motivačných podmienok, ktoré by sa na základe týchto výsledkov zmenili alebo obmedzili, prípadne využili iné formy motivácie. Umožňovalo by to prehľad o motivačných nástrojoch a ich najefektívnejšom využití pre skupiny pracovníkov i jednotlivcov. Príprava tohoto programu na určité obdobie by vo firme mohla viesť k celkovému optimálnemu využitiu nástrojov na udržanie pracovníkov, ale aj na zlepšenie výkonnosti pracovníkov.

Odmeňovanie

Zamestnávateľ pre odmeňovanie svojich zamestnancov používa formu časovej mzdy

Základnou zložkou mzdy je tarifná alebo zmluvná mzda a osobné ohodnotenie. Pre odmeňovanie technicko-hospodárskych zamestnancov sa používa mesačný mzdový tarif. Čo sa týka THP pracovníkov, v prípade plnenia naliehavých úloh nad rámec týždenného pracovného času vedúci zamestnanec poskytuje zamestnancovi čerpanie náhradného voľna alebo môže požiadať o preplatenie nadčasových hodín príslušného riaditeľa. Zmenu by som navrhla práve v systéme odmeňovania najmä u tých THP pracovníkov, ktorí sú často poverení riešením naliehavých projektových úloh. Ide o časovo náročnú úlohu

mimoriadnej dôležitosti, ktorá pomôže vyriešiť problém alebo získať potenciálneho solventného zákazníka. V tomto prípade by za vyriešenie úlohy prináležala jednorázová odmena, ktorá by bola formou hmotnej zainteresovanosti a tvorila 50% základnej mzdy.

3.2 OBLASŤ ZÍSKAVANIA PRACOVNÍKOV

Spolupráca so školami - Firma spolupracuje s technickou univerzitou v Žiline a v Bratislave, kde je však väčšina absolventov získaná na základe doporučenia rektora univerzity. Táto spolupráca je na jednej strane spojená s výberom naozaj schopných a úspešných študentov, na druhej strane sa medzi nimi často prejavuje pri nástupe nie veľký záujem či vlastná iniciatíva. V rámci zlepšenia tohto záujmu by sa mala snažiť komunikovať sama s absolventami týchto škôl formou prezentácie na jednej z týchto škôl. Tieto prezentácie by prevádzali aspoň raz do roka minimálne traja pracovníci personálneho útvaru, ktorí poskytnú informácie o spoločnosti, strategických cieľoch, histórii a zahraničnej spolupráci, o pracovných a mzdových podmienkach a sociálnych výhodách. Vedúci pracovník z daného odboru upresní náplň pracovného miesta a možnosti zaškolenia potenciálnych uchádzačov. Ďalšou časťou prezentácie môžu byť otázky študentov a diskusia. Každý študent dostane na konci i krátky informačný materiál o firme, s uvedenou oficiálnou webovou stránkou firmy a inzertnou stránkou na internete, kde môžu mať stály prehľad o ponúkaných pracovných miestach. Znalosti absolventov o tejto firme by sa zvýšili a zvýšili by aj záujem študentov o dané pracovné miesto.

Firma by mala začať rovnakým spôsobom v dôsledku rastu konkurencie spolupracovať aj so školami nachádzajúcimi sa v Trenčíne a v Dubnici nad Váhom. Ide o školy, ktoré už oslovili aj spomenuté konkurenčné podniky: Stredné odborné učilište strojárske, Stredná priemyslená škola elektrotechnická v Dubnici nad Váhom a Trenčianska univerzita - Fakulta mechatroniky.

Okrem prezentácie by mohla firma používať informačné tabule na nástenkách spomenutých škôl. V tomto prípade by nároky na dizajn neboli také nákladné ako pri inzercii v inzertných novinách. Firma by mohla osloviť i nižšie ročníky možnosťou absolvovania odbornej praxe študentov, ktorú doteraz neuplatňovala. Takto by jednak študenti získali skúsenosti a prax v odbore, zoznámili by sa s prostredím podniku a spontánne by si vypestovali prirodzenú lojalnosť k firme. Paralelne by tak prebiehala propagácia pracovných miest i adekvátne zaučenie.

Inzercia

Ako ďalší účinný prostriedok informovania verejnosti o celej firme i o voľných miestach by bolo možné navrhnúť využitie inzercie v novo pôsobiacej *trenčianskej televízii*. Táto zmena by bola nákladnejšia, ale ako informačný prostriedok by mohla zvýšiť záujem uchádzačov z celého regiónu.

Hodnotenie efektívnosti procesu získavania

V rámci rastu konkurencie a budúcej potreby získania nových externých pracovníkov, by mohla firma zaviesť systém hodnotenia efektívnosti jednotlivých metód získavania pracovníkov. V súčasnosti sleduje firma túto efektívnosť pomocou počtu voľných a obsadených miest. Firma by mohla vylepšiť toto sledovanie použitím takého systému, kde by používala sledovanie efektívnosti i širšie kritériá. Ku každej metóde získania zamestnancov by boli priradené nasledujúce kritériá:

- počet prichádzajúcich uchádzačov, počet prijatých uchádzačov
- kvalita výkonnosti prijatých uchádzačov a dĺžka ich zamestnania
- počet pracovníkov opúšťajúcich spoločnosť behom krátkeho obdobia
- náklady
- reakčný čas, ktorý uplynie od zahájenia procesu získavania k prijatiu prvého uchádzača
- ukazatele spokojnosti kandidáta alebo príslušného manažéra s použitou metódou.

Tento dokument spracovaný v elektronickej podobe (napr.Excel) by uvádzal a priebežne hodnotil všetky spomenuté kritériá. Pomocou tejto metódy by firma mohla podľa druhu obsadzovaného pracovného miesta alebo počtu potrebných pracovníkov určiť najlepšiu metódu ich získania.

ZÁVER

Cieľom mojej práce bolo popísať metódy získavania a motivácie zamestnancov vo firme Power-One s.r.o. a na základe ich porovnania dotazníkov určiť oblasti, v ktorých dosahuje firma svojou činnosťou prednosti prípadne nedostatky.

V teoretickej časti som na základe literárnych prameňov popísala hlavný význam a druhy personálnych činností. Bližšie som sa zamerala na oblasti získavania, výberu a nakoniec i príjmu pracovníkov. Poslednú časť som venovala motivácii ako prostriedku udržania nových aj stálych pracovníkov.

V praktickej časti som popísala prednosti a nevýhody hlavných metód získavania, postupu prijímania a motivačného systému vo firme Power-One s.r.o. Tieto poznatky som sa snažila porovnať aj s dvoma firmami, ktoré v regióne tvoria konkurenciu v oblasti získavania rovnako kvalifikovaných zamestnancov. Na tento zámer som použila aj dotazníkové šetrenie na zistenie spokojnosti pracovníkov s motivačnými podmienkami a prijímacím konaním.

Vyhodnotenie a porovnanie výsledkov dotazníkového šetrenia vo všetkých troch firmách ukázalo, že vo firme Power-One s.r.o. prevládajú väčšinou veľmi dobré pracovné vzťahy a celková spokojnosť pracovníkov so súčasným zamestnaním. Ďalej som zistila, že na potenciálnych uchádzačov s viacerými pracovnými ponukami v prevažnej väčšine pôsobí pri ich rozhodovaní prijímací pohovor, kde hrá významnú pozitívnu úlohu najmä prístup členov výberovej komisie. Väčšina uchádzačov a nových pracovníkov sa však rozhoduje pracovať v danej firme kvôli vyššiemu platu.

Po analýze všetkých troch firiem som navrhla možnosti zlepšenia v oblasti získavania nových externých pracovníkov, najmä zvýšenou spoluprácou s miestnymi školami formou informačných tabúl a prezentácií na školách. Ďalej som navrhla systém sledovania efektívnosti jednotlivých metód získavania pracovníkov. V oblasti motivačného systému som navrhla možnosť jednorazového odmeňovania THP pracovníkov na zvýšenie ich záujmu a nasadenia pri plnení zvlášť náročných úloh. Motivačný program som navrhla v podobe uceleného elektronického dokumentu pre jednotlivé skupiny pracovníkov, zahrňujúceho okrem sociálnej oblasti aj ďalšie formy motivácie, ako je odmeňovanie a potreby vzdelávania.

Moja práca vo svojej teoretickej ale hlavne praktickej časti výrazne obohatila môj osobný odborný potenciál. Ukázala mi prednosti i nedostatky fungovania personálnej práce v silnom konkurenčnom prostredí a motivovala ma k úvahám o potrebe jej neustáleho skvalitňovania a tvorivej inovácie. Verím, že v týchto intenciách bude práca

prínosom a motiváciou nielen pre personálne oddelenia sledovaných firiem, ale najmä pre odbornú akademickú, študentskú verejnosť.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1.vyd. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
- [4] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7
- [5] BRYON, M. *Přijímací testy do zaměstnání a jak je zvládnout*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2003. 175 s. ISBN 80-7226-890-2.
- [6] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2.vyd. Praha.: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [7] FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment pracovnej motivácie*. 1.vyd. Bratislava : Iris, 2004. ISBN 80-89018-66-1.
- [8] GREGAR, Aleš. *Personální řízení: Vybrané kapitoly*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 807318-198-3.
- [9] HOOK, Caroline, FOOT, Margaret. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- [11] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-06-9
- [12] KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Personálny manažment: Nová ekonómia v práci a podnikaní. Ekonómia pre každého* Bratislava: 2001. ISBN 80-225-1454-3
- [13] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

- [15] LIVIAN, Frédéric Yves, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
- [16] LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2
- [17] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- [18] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha : Nakladatelství H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [19] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0
- [20] MONNET, Beátrice. *Jak uspět při přijímacím pohovoru*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 120 s. ISBN 80-7169-450-9.
- [21] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha : ACADEMIA, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [22] PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. ISBN 80-88848-36-9
- [23] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
- [24] ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha : Karolinum, Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- [26] URBAN, Jan. Příjem, získávání a výběr pracovníků. *Personální řízení 1*. [online]. 2001[cit.2005-02-24]. Dostupný z WWW: http://fph.vse.cz/veda/publikace/download/Personalni_rizeni_kap.4.pdf.

[27] *Úvod so studia ŘLZ* [online] [cit. 2005-02-24] Dostupné z WWW:
<http://k161.unas.cz/texty/PM/uvod.doc>.

[28] Smernica SAW 605.AA

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Graf vývoja počtu zamestnancov za rok 1997-2005	31
Obr. 2. Štruktúra personálneho útvaru [Vlastná tvorba].....	32

SEZNAM TABULEK

Tab. 1.Vývoj počtu pracovníkov	31
Tab. 2Vek.....	44
Tab. 3Pohlavie	44
Tab. 4Vzdelanie	44
Tab. 5. Formy vyhľadávania pracovníkov.....	44
Tab. 6.Počet pracovných ponúk uchádzačov.....	45
Tab. 7.Vplyv prijímacieho pohovoru.....	46
Tab. 8. Pozitívne faktory prijímacieho pohovoru	46
Tab. 9.Spokojnosť so súčasným zamestnaním	47
Tab. 10.Vzťahy so spolupracovníkmi.....	48
Tab. 11.Vzťahy nadriadených k podriadeným	48
Tab. 12.Zaujímavosť práce	49
Tab. 13.Spokojnosť s platom	49
Tab. 14. Najvýznamnejšie faktory vplyvu na prácu vo firme	50
Tab. 15.Zhoda pracovných očakávaní	50
Tab. 16.Budúce rozhodnutie o odchode	51

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Charakteristika konkurence
- P II Grafické vyhodnotenie dotazníka
- P III Organizačná štruktúra
- P IV Hodnotenie uchádzača

PRÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA KONKURENCIE

Charakteristika konkurenčných firiem

Mesto Trenčín patrí medzi mestá s nízkou mierou nezamestnanosti, napriek tomu sa okrem existujúcich konkurenčných podnikov začínajú vznikať v trenčianskom regióne i nové zahraničné spoločnosti a priemyselné podniky. Preto úloha získať si záujem tých najlepších potenciálnych uchádzačov na trhu pracovných síl bude v budúcnosti pre spoločnosť čoraz ťažšia. Práve v oblasti získavania pracovných síl má firma v trenčianskom regióne mnoho konkurentov. Sú to podniky technického a elektrotechnického zamerania, ktoré zamestnávajú rovnakú kvalifikovanú pracovnú silu výrobných aj technicko-hospodárskych pracovníkov. Medzi podniky, ktoré som oslovila, patrí spoločnosť Q-Nova a.s. a akciová spoločnosť Konštrukta-Industry a.s.

Konštrukta-Industry a.s.

Akciová spoločnosť Konštrukta-Industry a.s. sa zaoberá vývojom a výrobou technologických liniek, jednoúčelových strojov, zariadení a súčastí pre rôzne priemyselné oblasti. Vysoká technická úroveň riešení vychádza z dlhoročnej tradície a bohatých skúseností v tejto oblasti. Jedným z hlavných strategických cieľov je doplnenie kolektívu o nových kvalitných pracovníkov a systematické budovanie firemnej kultúry.

Spoločnosť má v súčasnosti vypracovaný **program získavania pracovníkov**. Prvou fázou je stanovenie požiadaviek na pracovné miesta podľa ich dôležitosti a určenie požadovaného doškoľovacieho programu. Do 14 dní od určenia požiadaviek sa prevádza nábor pracovníkov. Metódy vyhľadávania sú určené podľa rôznych kategórií pracovníkov.

Pre výrobných pracovníkov : inzeráty v regionálnych reklamných médiách (Info, trenčianska regionálna televízia), nahláška voľných pracovných miest na úrade práce, databáza uchádzačov na RLZ, vyhľadávanie v podnikoch v okolí Trenčína.

Pre kategórie THP pracovníkov: inzeráty na internete a aktívne vyhľadávanie uchádzačov na internete, inzeráty v regionálnych aj celoslovenských reklamných médiách, spolupráca s univerzitami, SOU a SPŠ, vyhľadávanie v podnikoch v okolí Trenčína, a personálne agentúry.

Pre kategórie manažmentu sú okrem týchto spomenutých metód vyhľadávania pracovníci z interných zdrojov pre *top manažment* ako aj pre *špecialistov (technici, obchodníci)* sa vyhľadávajú a oslovujú známi odborníci v hľadanej oblasti.

Výberový proces má stanovené 3 kolá výberu pracovníkov.

1.kolo výberu: Pracovník riadenia ľudských zdrojov a priamy nadriadený pracovník prevádzajú predvýber na základe životopisov uchádzačov.

2.kolo výberu: Pracovník riadenia ľudských zdrojov a priamy nadriadený pracovník po dohode s generálnym riaditeľom vedú prijímací pohovor s účastníkmi. Spoločnosť plánuje v novej metodike prijímania využiť aj assesment centrá, ktoré budú používané pri kategórii pracovníkov stredného a nižšieho manažmentu a špecialistoch.

3.kolo výberu: Výberová komisia s tímom AC používa metódy osobnej prezentácie, prípadovej štúdie rozsiahlejšieho charakteru. Nakoniec ide aj o posúdenie psychickej spôsobilosti externým psychológom.

Do troch dní od posledného výberového kola sú všetci účastníci oboznámení s výsledkami výberu. Uchádzač je následne oboznámený o dátume možného nástupu do práce. Neprijatí pracovníci majú po súhlase možnosť zaradenia do databázy pre ďalšie pracovné pozície.

Spoločnosť má vypracovaný návrh komplexného dokumentu výberu zamestnancov a takisto možnosť školenia z psychologických aspektov výberových konaní.

Prijímanie. Časový rozsah pohovoru je asi 45 minút. Odborná problematika prebieha s priamym nadriadeným pracovníkom vo forme rozhovoru alebo testu. Používajú sa aj stresové otázky alebo vyvolávanie tlaku na uchádzača, na posúdenie jeho správania sa v strese. Ďalej nasleduje zodpovedanie otázok vzťahového dotazníka a osobného života uchádzača. Na základe požadovaných jazykových znalostí je uchádzač preskúšaný z cudzieho jazyka. Konečným bodom je zistenie mzdových požiadaviek uchádzača a nakoniec dohoda o ďalšom postupe s uchádzačom.

Pracovníci majú možnosti postupu v práci. Aj pri vyšších pracovných funkciách sú pracovníci vyhľadávaní z interných zdrojov. Okrem toho je pre každú kategóriu pracovníkov vypracovaný kariérový postup na základe hodnotenia pracovníkov. Polročné hodnotenie pracovníkov prebieha v podobe rozhovoru, ktorý je potom spracovaný na písomný dokument. Hodnotenie nadriadenými pracovníkmi prebieha polročne, pričom umožňuje vyjadrenie hodnoteného pracovníka a tým aj konzultáciu týkajúcu sa problémových oblastí či spokojnosti pracovníka

s danými podmienkami. Táto spoločnosť má skúsenosti aj s hodnotením pomocou assesment centra, kde boli hodnotení pracovníci z piatich oblastí pomocou 5 hodnotiteľov a psychológa. Zadané úlohy sa tu riešili v uvoľnenej atmosfére prírody a boli zamerané najmä na tímovú spoluprácu, riešenie problémov a ich prezentáciu.

Finančné podmienky a odmeňovanie. Pracovníci sú rozdelení do tarifných tried. Základná mzda je rozdelená na tarifnú mzdu s osobnou mzdou a zmluvnú mzdu. Nadčasové príplatky a mzdové zvýhodnenia sa týkajú práce nadčas, v sobotu a nedeľu, počas sviatku, v 2.smene, v noci). Využívajú sa aj mzdové zvýhodnenia za vedenie pracovnej čaty, ktoré prináležia zamestnancovi poverenému vedením čaty, v ktorej sám pracuje. Výška je stanovená podľa počtu pracovníkov. *Odmena z Fondu vedúceho* má formu hmotnej zainteresovanosti zamestnancov podniku na splnení pracovných jednorázových, mimoriadnych úloh a mimoriadnych výkonoch. *Prémie* sa poskytujú mesačne ako forma hmotnej zainteresovanosti zameranej na zlepšenie pracovného nasadenia pri plnení úloh jednotlivých útvarov Ročne vypláca zamestnávateľ zamestnancom 13.mzdu v prípade plnenia obchodného a finančného plánu a.s.

Čo sa týka sociálneho programu, spoločnosť poskytuje rôzne formy sociálnych výhod, kultúrnych akcií a zdravotnej starostlivosti. Medzi základné činnosti sociálnej starostlivosti patrí: príspevok zamestnancom na regeneráciu pracovnej sily a zdravotnú starostlivosť, doprava do zamestnania, nepeňažné plnenie formou poukážky, sociálna výpomoc nenávratná, stretnutie dôchodcov, príspevok na stravenky, životné a pracovné jubileá, preventívne lekárske prehliadky, kultúrne a športové akcie, napr. deň otvorených dverí, ktorý zároveň umožňuje vzbudiť záujem potenciálnych uchádzačov.

Spoločnosť sa snaží udržiavať si novoprijatých pracovníkov venovaním pozornosti adaptačnému procesu. Počas trojmesečnej pracovnej doby je pridelený novému pracovníkovi zamestnanec zodpovedný za jeho zapracovanie

Q-NOVA a.s.

Q - NOVA je súkromná akciová spoločnosť, ktorá bola založená v roku 1994 v

Novej Dubnici. V súčasnosti má asi 330 zamestnancov a zaoberá sa výrobou elektroniky. Výroba zahŕňa tak dosky plošných spojov, ako aj káble, konektory, elektro-mechanickú výrobu a výrobu bezpečnostných trezorov.

Q - NOVA patrí k nadnárodnej holdingovej spoločnosti Neways Electronics International N.V. Táto skupina pozostáva z viac ako 25 podnikov v Európe a Ázii. Každý z nich má samostatnú pozíciu a špecializáciu v oblasti elektroniky. Spolupracuje s renomovanými svetovými firmami ako Philips (Holandsko), Ericsson (Švédsko) a Vaillant GmbH (Nemecko).

Vyhľadávanie pracovníkov

Uchádzači sú oslovení na základe *inzerátu* v regionálnom týždenníku, pričom touto formou sa vyhľadávajú najmä výrobní pracovníci. Druhým spôsobom získania pracovníkov sú *reklamné panely* umiestnené v druhej budove, ktoré upovedomia najmä uchádzačov v danom meste. Ďalej sa využíva inzertná stránka na *internete*, podobne ako v prípade spoločnosti Power-one: www.profesia.sk, ktorá slúži aj na vyhľadávanie pracovníkov vyšších pozícií v oblasti technológie, kvality a manažmentu. Spoločnosť využíva aj 3 *personálne agentúry* a *úrad práce*. Najväčší počet pracovníkov však prichádza z vlastnej iniciatívy. Pri obsadzovaní THP pracovníkov (technolog, kvalitár) sú oslovení aj študenti trenčianskej univerzity. Pre študentov nižších ročníkov alebo študentov strednej priemyselnej školy elektrotechnickej v Dubnici nad Váhom poskytuje možnosť praxe, čím si udržuje pozornosť potenciálnych budúcich pracovníkov.

Čo sa týka vnútorných pracovných zdrojov, interní pracovníci sú obsadzovaní na vyššie pracovné miesta na základe doporučenia nadriadeného pracovníka.

Výber pracovníkov

Na základe požiadaviek a náplne pracovnej činnosti sú posudzované údaje uvedené v životopisoch uchádzačov. Z tejto skupiny je vybraná určitá skupina kandidátov, ktorí sú pozvaní na výberový pohovor. Účastníkmi výberového pohovoru sú personálny pracovník a vedúci daného oddelenia. Úlohou personálneho pracovníka je preveriť životopis, pokiaľ ide o uchádzača prichádzajúceho z okolitých podnikov, využíva sa aj preverenie pomocou referencií. Spoločnosť nemá vypracovaný dokument o postupe prijímacieho pohovoru. Otázky

majú skôr informatívny charakter, týkajúci sa odborných vlastností a osobného života. Čo sa týka vedúcich pracovných pozícií, v tomto prípade sa skúma i komunikatívnosť a motivácia. Ak ide o výrobných pracovníkov, rozhodujúce slovo o prijatí uchádzača má personalista. V prípade THP pracovníkov má rozhodujúcu úlohu vedúci pracovník a pri obsadzovaní manažérskych pozícií je to riaditeľ divízie.

Každý prijatý pracovník je oboznámený o výsledkoch výberového konania a dátume nástupu do práce. Po podpísaní náležitých dokumentov a pracovnej zmluvy, kde je účastník oboznámený s náplňou práce, bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci, oboznamuje sa s prostredím podniku. Novému pracovníkovi sa venuje buď poverený pracovník, v prípade výrobných pracovníkov je to majster výroby. Zaškolenie výrobného pracovníka prebieha prvých 5 dní. Zamestnanci majú taktiež možnosti postupu v práci, kde na vyššie pracovné miesta sú pracovníci doporučení na základe rozhodnutia priameho nadriadeného vedúceho.

Finančné podmienky

V spoločnosti sa prevádza hodnotenie výkonu pracovníka, ktoré je základom pre určenie ďalšieho možného postupu v pracovných miestach. Pracovníci dostávajú základnú mzdu, ktorá je zvýšená na základe osobného ohodnotenia. V spoločnosti sa ukazuje veľký odliv pracovníkov najmä kvôli nevyhovujúcim platovým podmienkam, preto sa stanovuje ročné zvýšenie platu. Okrem týchto foriem je poskytovaná pracovníkom špeciálna prémie pri mimoriadnom výkone alebo vyriešení problému.

Z hľadiska motivácie má firma vpracovaný **sociálny program** medzi základné činnosti patria: Príspevok na stravenky, kultúrno-spoločenské akcie (vianočné oslavy, výročia, lístky do divadla), lekárske vyšetrenia.

PRÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

DOTAZNÍK

Vážení zamestnanci,

som študentkou Univerzity Tomáše Bati v Zlíne a mojou úlohou je spracovať bakalársku prácu na tému, týkajúcu sa získavania a udržiavania zamestnancov. Chcela by som Vás preto požiadať o vyplnenie dotazníka a prispieť tak svojimi odpoveďami ku kvalitnejšiemu spracovaniu mojej práce.

Za Vašu spoluprácu a obetovaný čas Vám vopred ďakujem!

Odpovede označujte krížikom.

Vek: 30 a menej 30-40 41-50 51 a viac
☐ ☐ ☐ ☐

Pohlavie: muž ☐ žena ☐

Vzdelanie: ZŠ ☐ SŠ ☐ SOŠ ☐ VŠ ☐

Pracovná pozícia vo firme:.....

1. Ako ste sa dozvedeli o pracovnej ponuke?

☐ Pomocou inzerátu v novinách

☐ Pomocou internetu

☐ Doporučením od známeho

Iné.....

2.Mali ste v čase prijímania do firmy aj inú pracovnú ponuku?

- ☐ Nemal som žiadnu inú pracovnú ponuku
- ☐ Mal som 1 ďalšiu pracovnú ponuku
- ☐ Mal som 2 a viac pracovných ponúk

3.Mal prijímací pohovor vplyv na Vaše rozhodnutie ostať pracovať vo firme ?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| áno | skôr áno | skôr nie | nie | nemal som inú pracovnú ponuku |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4.Na prijímacom pohovore na Vás pozitívne pôsobilo:

- ☐ Vystupovanie a prístup členov komisie
- ☐ Forma pohovoru
- ☐ Položené otázky
- ☐ Celková atmosféra, prostredie podniku
- ☐ Iné.....

5.Čo na Vás naopak pôsobilo negatívne?

.....

.....

6.Ako ste spokojný so súčasným zamestnaním:

- ☐ nespokojný, prečo?.....
- ☐ skôr nespokojný
- ☐ ani spokojný ani nespokojný
- ☐ skôr spokojný
- ☐ spokojný

7. Aké sú vzťahy so spolupracovníkmi?

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

veľmi dobré dobré zlé veľmi zlé

8. Aké sú podľa Vás vzťahy nadriadených k podriadeným?

☐ ☐ ☐ ☐
veľmi dobré dobré zlé veľmi zlé

9. Práca sa Vám zdá: zaujímavá nezaujímavá

☐ ☐

10. Myslíte si, že plat je adekvátnou odmenou za Vašu prácu? áno ☐ nie ☐

11. Prečo ste sa rozhodli pre túto firmu, prípadne prečo naďalej pracujete vo firme? (Obodujte na stupnici od 1- najvýznamnejšie po 5-zanedbateľné).

- ☐ práca je zaujímavejšia
- ☐ vyšší plat
- ☐ lepší pracovný kolektív
- ☐ príjemné prostredie a pracovné podmienky
- ☐ možnosti postupu v práci a rozvoja znalostí

12. Zhodli sa Vaše pracovné očakávania so súčasným stavom?

áno čiastočne nie
☐ ☐ ☐

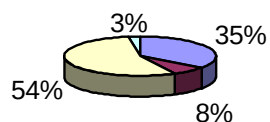
13. V budúcnosti : Uvažujem o odchode z firmy ☐

Neuvažujem o odchode firmy ☐

GRAFICKÉ VYHODNOTENIE DOTAZNÍKU

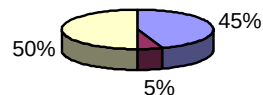
1. Ako ste sa dozvedeli o pracovnej ponuke?

Power-One s.r.o.

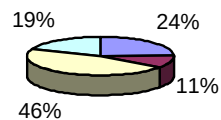


■ Inzerát
■ Internet
■ Doporučenie
■ Iné-personálne oddelenie

Q-NOVA a.s.

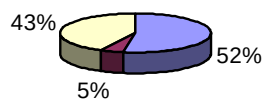


Konštrukta a.s.



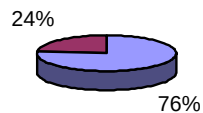
2. Mali ste v čase prijímania do firmy aj inú pracovnú ponuku?

Power-One s.r.o.

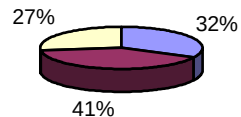


■ Žiadnu inú ponuku
■ 1 ďalšiu ponuku
■ 2 a viac ponúk

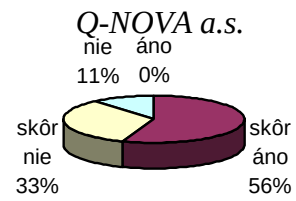
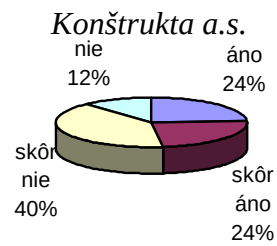
Q-NOVA a.s.



Konštrukta a.s.

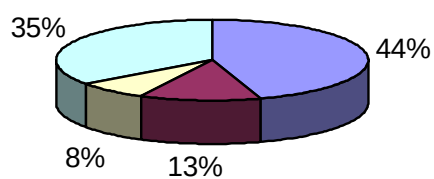


3. Mal prijímací pohovor vplyv na Vaše rozhodnutie ostať pracovať vo firme?



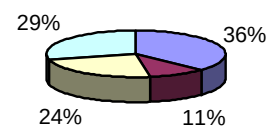
4 Na prijímacom pohovore na Vás pozitívne pôsobilo:

Power-One s.r.o.

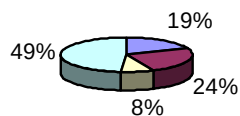


- Vystupovanie a prístup členov komisie
- Forma pohovoru
- Položené otázky
- Celková atmosféra a prostredie podniku

Q-NOVA a.s.

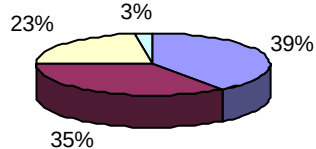


Konštrukta a.s.



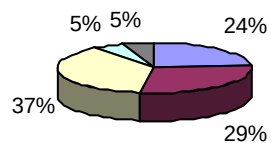
6. Ako ste spokojný so súčasným zamestnaním ?

Power-One s.r.o.

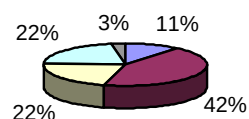


- spokojný
- skôr spokojný
- ani spokojný ani nespokojný
- skôr nespokojný
- nespokojný

Q-NOVA a.s.



Konštrukta a.s.



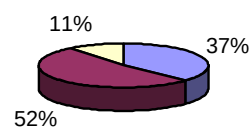
7. Aké sú vzťahy so spolupracovníkmi?

Power-One s.r.o.



- veľmi dobré
- dobré
- zlé
- veľmi zlé

Q-NOVA a.s.

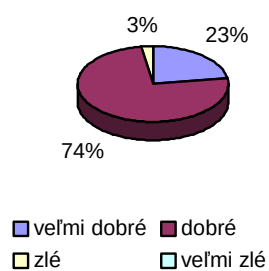


Konštrukta a.s.

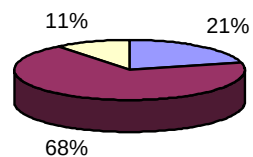


8. Aké sú vzťahy nadriadených k podriadeným?

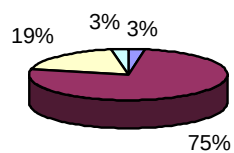
Power-One s.r.o.



Q-NOVA a.s.

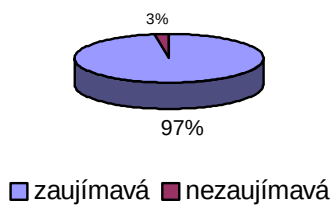


Konštrukta a.s.

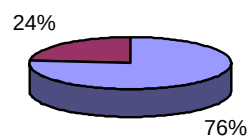


9. Práca sa vám zdá zaujímavá/nezaujímavá ?

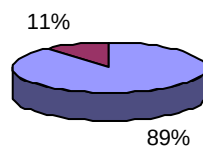
Power-One s.r.o.



Q-NOVA a.s.

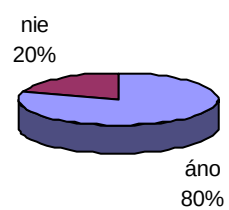


Konštrukta a.s.

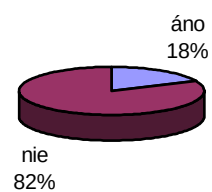


10. Myslíte si, že plat je adekvátnou odmenou za Vašu prácu?

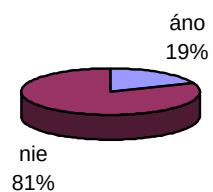
Power-One s.r.o.



Q-NOVA a.s.

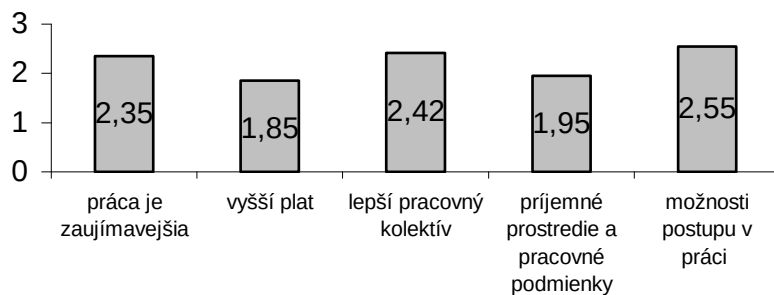


Konštrukta a.s.

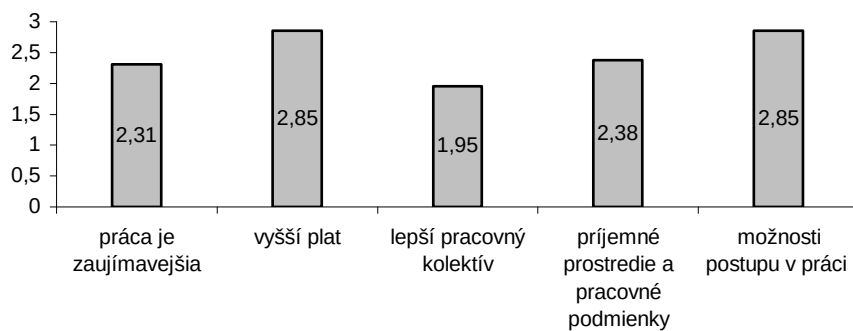


11 .Prečo ste sa rozhodli pracovať pre túto firmu, prípadne prečo naďalej pracujete vo firme?
Obodujte na stupnici 1-najvýznamnejšie a 5-zanedbateľné

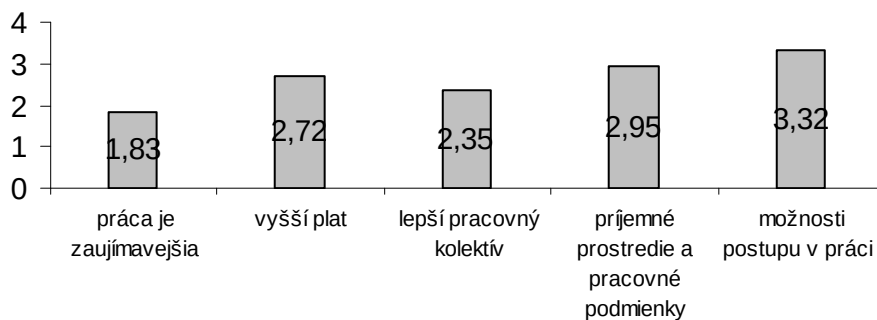
Power-One s.r.o.



Q-NOVA a.s.

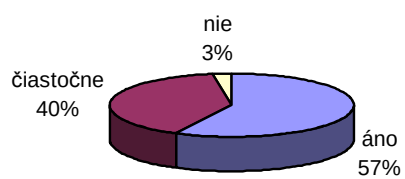


Konštrukta a.s.

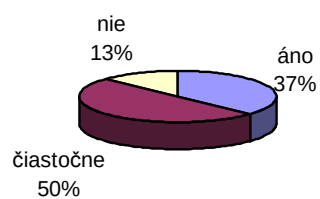


12. Zhodli sa Vaše pracovné očakávania so súčasným stavom?

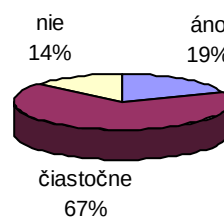
Power-One s.r.o.



Q-NOVA a.s.

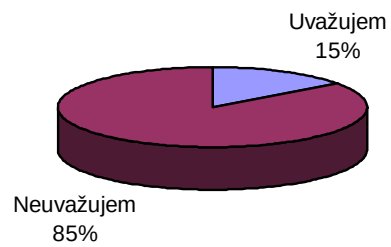


Konštrukta a.s.



13. V budúcnosti uvažujete / neuvažujete o odchode z firmy?

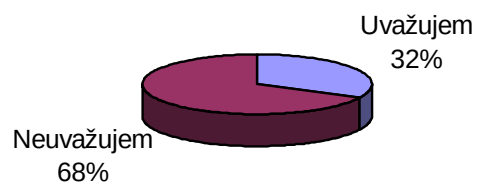
Power-One s.r.o.



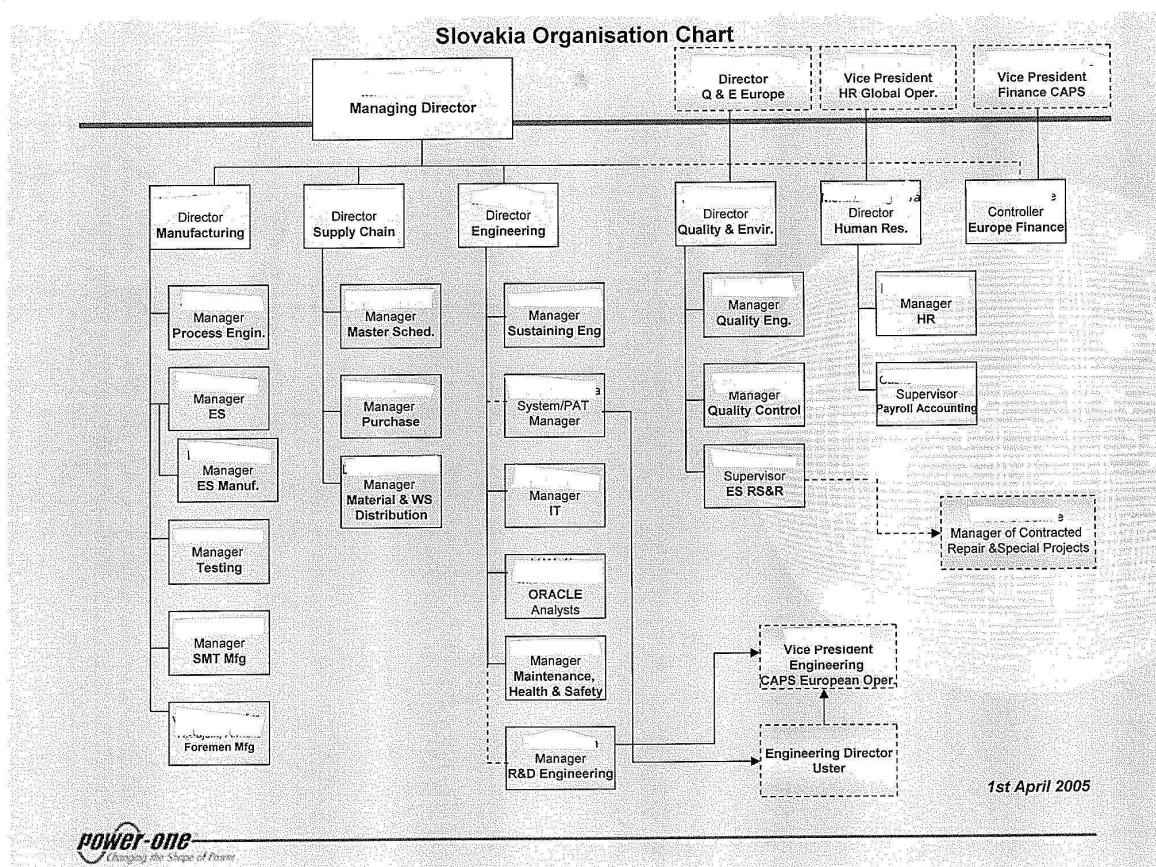
Q-NOVA a.s.



Konštrukta a.s.



PRÍLOHA P III : ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA



PRÍLOHA P IV : HODNOTENIE UCHÁDZAČA



Hodnotenie uchádzača o zamestnanie

Priezvisko	Vajda Ing.		
Meno	Radoslav		
Dátum narodenia		Dátum pohovoru	17.3.2005
Pozícia	Mechanical Engineer		
Útvar	R&D		
Nadriadená funkcia	PAT MANAGER		
Komisia	Varghová, Docar, Micica		

Autoritatívnosť	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Ambície	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Pracovná mentalita	☐ slabý ☐ dobrý ☒ veľmi dobrý
Presvedčivosť	☐ slabý ☐ dobrý ☒ veľmi dobrý
Komunikatívnosť	☐ slabý ☐ dobrý ☒ veľmi dobrý
Loajalnosť	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Prezentácia	☐ slabý ☐ dobrý ☒ veľmi dobrý
Priebojnosť	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Odbornosť	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Kritickosť	☐ slabý ☐ dobrý ☒ veľmi dobrý
Flexibilita	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Praktickosť	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý
Precíznosť	☐ slabý ☒ dobrý ☐ veľmi dobrý

Predpokladaný nástup	1.4.2005	Plat	4400,-	Spolu body	49
----------------------	---------------------------------------	------	-------------------------------------	------------	---------------------------------

Poznámky

- zaujímavý kandidát - dlhé vlasy, ale reagoval veľmi dobre, rozvážne, seriózne, dosť sebakritický
- pracuje 1 rok ako konštruktér - pôsobil v spoločnosti Dupress s.r.o. - pracoval na projektoch pre nemeckých zákazníkov, kreslil, navrhoval mechanické konštrukcie
- vytvaral celú dokumentáciu pre výrobnú linku
- v súčasnosti si robí PhD - 3 roky interne, teraz pokračuje externe - odovzdal rigoróznú prácu
- pri kreslení pracoval aj s výpočtami
- počas štúdia bol 1 semester v Nemecku na študijnej stáži
- Aj - aktívne 1-
- plynule komunikuje aj Nemecky
- pracuje v AutoCADe, Visiu, Catii, Linuxe, Solid Works - trochu
- chce si v súčasnosti najst zaujímavú prácu
- VHODNY na pozíciu Mechanical Engineer

Dátum 17.3.2005

Vypracoval Varghová

Zápis

Tabuľka

Tlač

