

**UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské kombinované štúdium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Bc. Jana Nádaská

Využitie nástrojov personálneho marketingu v riadení ľudských zdrojov

**Praha 2012**

**Vedúci diplomovej práce:**  
Ing. Macúchová Gabrišová Katarína

**JAN AMOS KOMENIUS UNIVERZITÄT PRAG**

Kombiniertes Magister Studium  
2010 – 2012

**DIPLOMA ARBEIT**

Bc. Jana Nádaská

Die Ausbeutung von Personalmarketing Instrumenten in der  
Verwaltung von Arbeitskräften.

**Prag 2012**

**Diplomaarbeit leiter:**

Ing. Macúchová Gabrišová Katarína

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Akúkoľvek literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe, dňa 11.2.2012

Bc. Jana Nádaská

## **Pod'akovanie**

Chcela by som touto cestou poďakovať Mgr. Štefanovi Kotáskovi, vedúcemu sekcie riadenia a ľudských zdrojov spoločnosti JAVYS, a.s., Bratislava za odbornú pomoc, starostlivé vedenie ako aj za konzultácie pri riešení tejto práce.

Zvlásť by som chcela poďakovať Ing. Macúchovej - Gabrišovej Kataríne za jej pedagogické usmernenia, podnetné rady a konzultácie, za trpezlivosť a ochotu pri spracovaní tejto diplomovej práce.

## **Anotácia**

Diplomová práca z teoretického hľadiska oboznamuje s poznatkami z oblasti personálneho marketingu a objasňuje dôležitosť využívania marketingových nástrojov pri riadení ľudských zdrojov. Nový prístup k systémom riadenia ľudských zdrojov umožňuje v súčasnom meniacom sa trhovom prostredí dosiahnuť organizácii konkurenčnú výhodu pomocou vhodne vybraných a kvalifikovaných zamestnancov. Vyzdvihuje dôležitosť budovania značky zamestnávateľa z hľadiska získania najvhodnejších ľudí pre spoločnosť. Praktická časť približuje spôsob riadenia ľudských zdrojov v Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s. a rozoberá jednotlivé personálne politiky. Taktiež poukazuje na rozsah uplatňovania nástrojov personálneho marketingu a postupne ich špecifikuje. Pozornosť upriamuje aj na komunikačné aktivity spoločnosti voči súčasným i potenciálnym zamestnancom. Analyzuje vonkajšie a vnútorné prostredie z pohľadu personálnych aktivít a v zmysle záverov SWOT analýzy predkladá v navrhovanej časti odporúčania pre efektívnejšie dosahovanie cieľov spoločnosti.

## **Kľúčové slová**

Riadenie ľudských zdrojov, personálna stratégia, personálna politika, personálny marketing, nástroje marketingového mixu, značka zamestnávateľa.

## **Annotation**

Von theoretischem Standpunkt aus, macht die Arbeit mit Erkenntnissen aus dem Personalmarketing bekannt und erläutert die Wichtigkeit des Gebrauchs von Marketingmitteln bei der Steuerung des Personále. Die neue Einstellung von Systemen zur Steuerung des Personále ermöglicht in den heutigen, ständig wechselnden Märkten, dem Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil zu erreichen, nämlich mit unserer Hilfe richtig ausgewählte und qualifizierte Angestellte zu finden. Sie stellt die Wichtigkeit des Aufbaus einer Marke durch den Arbeitgeber in den Vordergrund und sieht somit ausgewähltes und qualifiziert Personal im Unternehmen voraus. Der praktische Teil erläutert die Art der Steuerung des Personále bei Jadvová a vyraďovacia spoločnosť, a.s. und analysiert einzelne Personalpolitiken. Ebenfalls weist er auf den Umfang der Realisierung von Personalmarketingmitteln hin, und bestimmt diese Schrittweise. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Kommunikationsaktivitäten der Gessellschaft in Bezug zu ihren heutigen und zukünftigen Angestellten. Die Arbeit analysiert den inneren und ausseren Markt der Gessellschaft aus sicht der Personalaktivitäten, und auf Grund der SWOT-Analyse im theoretischen Teil werden Empfehlungen ausgesprochen, wie die Ziele für die Gessellschaft effektiver zu erreichen sind.

## **Schlüsselwörter**

Steuerung des Personále, Personalstrategie, Personalpolitik, Personalmarketing, Mittel des Marketing-Mix, Arbeitgebermarke.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	9
1.1. Riadenie ľudských zdrojov .....	9
1.2. Personálny manažment, jeho podstata a poslanie.....	11
1.3. Personálny marketing.....	12
1.3.1 Podstata a význam personálneho marketingu.....	13
1.3.2 Marketingový mix.....	15
1.3.3 Employer Branding.....	23
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	26
2.1. Charakteristika Jadrovej a vyradovacej spoločnosti.....	26
2.1.1 Predmet činnosti spoločnosti.....	26
2.1.2 Orgány spoločnosti JAVYS, a.s.....	28
2.1.3 Organizačná štruktúra.....	28
2.1.3.1 Štruktúra zamestnancov v JAVYS, a.s.....	30
2.1.3.2 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia.....	31
2.1.3.3 Štruktúra zamestnancov podľa veku.....	31
2.1.3.4 Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania.....	32
2.1.3.5 Štruktúra zamestnancov podľa typu pracovného zaradenia.....	33
2.1.3.6 Štruktúra zamestnancov podľa typu mzdy.....	34
2.2. Ľudské zdroje spoločnosti JAVYS, a.s.....	35
2.2.1 Personálna stratégia JAVYS, a.s. ....	35
2.2.1.1 Politika výberu zamestnancov.....	36
2.2.1.2 Politika prijímania zamestnancov.....	38
2.2.1.3 Politika adaptačného procesu.....	39
2.2.1.4 Politika vzdelávania, prípravy a rozvoja zamestnancov.....	40
2.2.1.5 Politika odmeňovania zamestnancov.....	43
2.2.1.6 Politika hodnotenia zamestnancov.....	45
2.2.1.7 Politika sociálneho rozvoja.....	46
2.2.1.8 Politika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.....	47
2.3. Personálny marketing a jeho nástroje v spoločnosti.....	49
2.3.1 Pracovné miesto – produkt v personálnom marketingu.....	49
2.3.2 Mzda a benefity - cena v personálnom marketingu.....	50
2.3.3 Podnik a jeho vonkajšie prostredie - miesto v personálnom marketingu.....	53
2.3.4 Komunikácia spoločnosti - propagácia v personálnom marketingu.....	54
2.3.5 Prezentácia firmy zamestnancami - ľudia v personálnom marketingu.....	59
2.4. Personálne aktivity spoločnosti z pohľadu SWOT analýzy.....	60
<b>3. NÁVRHY A ODPORÚČANIA</b> .....	64
3.1 Systém odmeňovania zamestnancov.....	65
3.2 Zriadenie moderovaného diskusného fóra na intranete spoločnosti.....	66
3.3 Prezentovanie voľných pracovných pozícií na internete.....	68
3.4 Spolupráca so školami (stredné a vysoké školy).....	69
<b>ZÁVER</b> .....	72
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY A PRAMEŇOV</b> .....	74
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV</b> .....	76
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	77

## ÚVOD

*„V lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ne, lze nalézt klíč k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti.“*

*Josef Koubek*

Ak hovoríme o ľudskom zdroji v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekonomických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. To všetko je reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku.

Úspešnosť spoločenského systému národného hospodárstva, ako spôsobu usporiadania ľudí, práce, či už v makroekonomike alebo v mikroekonomike, je teda výrazne závislá na osobnosti zamestnancov a ich spôsobe usporiadania. Človeka pri práci musíme brať ako celok s jeho fyzickými a psychologickými danosťami. Ľuďmi v práci a ich vzťahmi v podniku sa zaoberá personálny manažment. Zabezpečuje efektívnosť a rozvoj organizácie podniku prostredníctvom rozvoja zamestnancov ako jednotlivcov, tak aj pracovných skupín. Zároveň zabezpečuje, aby sa dosahovali ciele podniku v súlade s osobnými cieľmi zamestnancov.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na potrebu novodobého smerovania organizácií a významnosť tendencie uplatňovania marketingových nástrojov pri riadení ľudských zdrojov. Chcem vyzdvihnúť hodnotu a významnú úlohu ľudských zdrojov, ktorú plnia v každej spoločnosti a zároveň zdôrazniť význam personálneho marketingu, prostredníctvom ktorého môže spoločnosť zvyšovať lojalitu svojich zamestnancov.



# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1.1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Ľudské zdroje predstavujú v podniku „motor“, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie. Ľudia na všetkých úrovniach vo firme tvoria hodnotu spoločnosti. Súčasne sú pre podnik ten najcennejší a veľakrát najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o jeho prosperite a konkurencieshopnosti.

Riadenie ľudských zdrojov (v angličtine HRM – human resource management) vníma ľudí ako cenný zdroj znalostí, do ktorého organizácia investuje s cieľom dosiahnuť vyšší ekonomický efekt. Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Prakticky základ riadenia ľudských zdrojov tvorí fakt ako byť konkurencie schopný, získať najkvalitnejších ľudí a ich schopnosti využiť na to, ako byť najlepším – byť lídrom na trhu. Hlavným cieľom je teda tvorba a dosiahnutie konkurenčnej výhody organizácie prostredníctvom schopných a oddaných zamestnancov, ktorí systémom svojej práce vytvárajú neopakovateľný štýl a ten sa premieta do množstva a kvality výrobkov a služieb podniku. Pre plnenie hlavného cieľa riadenia ľudských zdrojov sú dôležité a majú veľký význam podmienka a prostredie, ktoré obklopujú organizáciu (Armstrong, 2002).

Riadenie ľudských zdrojov môžeme charakterizovať ako strategický a logický premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t.j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektív prispievajú k dosahovaniu jej cieľov (Armstrong, 2002). Preto sa riadenie ľudských zdrojov člení na viacero dôležitých systémov:

- výber a prijímanie zamestnancov,
- rozvoj a vzdelávanie zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov,
- výkonnosť zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov.

Kľúčovým predpokladom úspechu je kvalita ľudí, ktorých má organizácia k dispozícii. Ľudia môžu organizácii poskytnúť (Plamínek, 2002) :

- schopnosti,
- postoje,
- vlastnosti.

Schopnosti, postoje a vlastnosti človeka považujeme za ľudské zdroje – človek je teda nositeľom ľudských zdrojov. Zjednodušene možno konštatovať, že pojem riadenie ľudských zdrojov vyjadruje snahu integrovať prácu s ľudskými zdrojmi s podnikateľskou stratégiou organizácie. Je protiváhou k personálnemu manažmentu, ktorý predstavuje integráciu základných personálnych funkcií ako je výber, hodnotenie, odmeňovanie a rozvoj (Koubek, 2002).

Základné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov kladú dôraz na:

- uplatňovanie strategického riadenia, v ktorom je stratégia ľudských zdrojov integrovaná so stratégiou organizácie a tým sú podporované záujmy manažmentu,
- dosahovanie pridanej hodnoty pomocou ľudí prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov a riadenia pracovného výkonu (nový prístup k hodnoteniu zamestnancov),
- chápanie zamestnancov ako majetku, do ktorého sa investuje v záujme dosiahnutia cieľov organizácie,
- dosiahnutie oddanosti zamestnancov k cieľom a hodnotám organizácie,
- vzájomný vplyv riadenia ľudských zdrojov a podnikovej kultúry, ktoré spolupôsobia pri získavaní oddaných zamestnancov.

Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením týchto základných úloh (Kachaňáková, 2003):

- **zabezpečiť pre organizáciu potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre** – znamená to, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne reagovať a brať do úvahy nielen počet a požiadavky na pracovné miesta, ale aj ich prípadnú premenlivosť.
- **zabezpečiť pozitívne správanie zamestnancov v záujme efektívneho plnenia stratégie a dosahovania cieľov organizácie** – touto úlohou sa rozumie efektívne

fungovanie zamestnancov – ich systematický rozvoj, vzdelávanie a využívanie pracovných schopností pomocou primeraných stimulujúcich nástrojov.

## **1.2. Personálny manažment, jeho podstata a poslanie**

Základnou úlohou úspešnej organizácie, firmy alebo podniku je maximálne uspokojovať ako odberateľov (užívateľov výrobkov a služieb), tak aj zamestnancov (tvorcov a výrobcov týchto výstupov), a to predovšetkým kvalitou, efektívnosťou a ekonomickosťou. Vo všetkých uvedených prípadoch sa jedná o uspokojovanie ľudských potrieb, túžob, prianí predstáv a požiadaviek.

Personálny manažment môžeme definovať ako súčasť podnikového manažmentu, ktorý sa orientuje na problematiku riadenia ľudských zdrojov v pracovnom procese podniku a jeho vzťahu k organizácii tak, aby v požadovaný okamih boli správni ľudia na správnom mieste (Blašková, 2001).

Personálny manažment je jednou z najdynamickejších zložiek riadenia organizácie a v poslednom období zaznamenáva búrlivý rozvoj. Prestáva sa orientovať výhradne na problematiku pracovnej sily vnútri organizácie a čoraz viac chápe úlohu a pôsobenie človeka v širšom kontexte – vo väzbách na vonkajšie prostredie. Personálny manažment v súčasnosti vo svete teda zahŕňa i problematiku populačného vývoja, reprodukcie obyvateľstva, pracovných zdrojov, otázky druhu práce, sociálno-ekonomického rozvoja spoločnosti ako celku a v rámci príslušného regiónu.

Personálny manažment zahŕňa všetky činnosti, ktoré ovplyvňujú chovanie ľudí v podniku, ich produktivitu a kvalitu práce, spokojnosť a pohodu. Pre zvyšovanie prosperity podniku je teda potrebné skvalitňovať nielen strojové vybavenie, úroveň technológií, použitého materiálu, ale predovšetkým kvalitu ľudí, zamestnancov všetkých úrovní. Personálny manažment musí potom hľadať formy vhodnej motivácie, stimulácie a aktivizácie, vyberať vhodné typy zamestnancov, zabezpečiť optimálne pracovné podmienky, ale aj vhodnú mzdovú politiku, vhodných vedúcich zamestnancov, vhodný štýl riadenia a nakoniec aj vhodné pracovné, medziľudské a sociálne podmienky pre všetkých zamestnancov, lebo len tak môže dosiahnuť

stabilizáciu zamestnancov, podmienky pre ich tvorivosť a kvalitu práce. Toto všetko sa prejaví potom na trvalom raste úspešnosti podniku.

Znalosti personálneho manažmentu sa tak stávajú pre vedúcich zamestnancov, manažérov na všetkých úrovniach nevyhnutnou podmienkou ich úspešnej práce. Funkcia podniku je v podstate závislá na úrovni ľudí, ktorí v ňom pracujú, počnúc vedúcimi pracovníkmi a končiac obslužným personálom a pomocnými robotníkmi (Kolektív autorov, 1993).

### 1.3. Personálny marketing

*„Prostredníctvom plánovania v personálnej oblasti sa vedenie pripravuje na to, aby malo v správnej dobe, správnych ľudí, na správnych miestach a tak mohlo plniť organizačné i osobné ciele“ (James W. Walker).*

Základným znakom trhovo orientovanej ekonomiky a vyjadrením jej reality je súbor činností, ktoré sa spájajú pod názvom marketing. Tento pojem bol v blízkej minulosti chápaný predovšetkým v spojení s kombináciou tovarov a služieb, ktoré firma ponúkala cieľovému trhu. Vo svete však v súčasnosti neustále rastie boj medzi firmami o to, kto bude lídrom na trhu. Trhová realita sa zo dňa na deň mení. Podmienky na trhu produktov ovplyvňujú potrebu organizácií získavať kvalitných a produktívnych zamestnancov – ľudské zdroje – obzvlášť dôležitý a nevyhnutný prvok pre organizáciu. Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom každej organizácie – navrhujú a vyrábajú tovary, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, starajú sa o uplatnenie a presadenie produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú stratégiu a ciele organizácie. Organizácia jednoducho nemá bez kvalitného a efektívne pracujúceho ľudského kapitálu šancu dosahovať svoje ciele a zisky. Získavanie tých správnych ľudí, ktorých organizácia chce a potrebuje, sa stalo základom pre rozvoj uplatňovania nástrojov marketingu v personálnom manažmente. Hovoríme tu o **personálnom marketingu**.

Personálny marketing by sme mohli charakterizovať aj ako použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti, najmä v úsilí o sformovanie a udržanie potrebnej podnikovej pracovnej sily, ktorá sa opiera o vytváranie dobrej zamestnaneckej povesti podniku a výskum trhu práce.

### 1.3.1 Podstata a význam personálneho marketingu

Všeobecne by sme personálny marketing mohli popísať aj ako súhrn činností spojených s vytváraním dobrého mena zamestnávateľa. V súčasnosti sa stále väčší dôraz kladie na imidž zamestnávateľa. Okrem toho, o aké pracovné miesto ide, zohráva čoraz väčšiu úlohu aj otázka, kto je zamestnávateľ. Rovnako ako si spoločnosti budujú imidž spájaný s ich výrobkami a službami, môžu svoju povesť ovplyvňovať tiež ako zamestnávateľ. Personálny marketing je cesta, ako môžu zamestnávatelia riadiť vytváranie imidžu firmy, pretože tento je pri personálnom marketingu najdôležitejšou vecou. Voľbou vhodných nástrojov je možné zamerať sa na zvolený segment trhu práce a stať sa atraktívnym zamestnávateľom práve pre uchádzačov, ktorých spoločnosť hľadá. To všetko uľahčuje, zrýchľuje a zjednodušuje obsadzovanie voľných pracovných miest a stabilizuje zamestnancov spoločnosti. Je dôležité, aby bol personálny marketing v synergii s firemnou komunikáciou, podnikovou kultúrou a personálnou politikou spoločnosti, inak nie je možné dosiahnuť dlhodobých výsledkov. Pomocou zvolenej stratégie v oblasti personálneho marketingu si organizácia určí, akým spôsobom bude vnímaná na trhu práce a ovplyvní tým aj imidž spoločnosti na verejnosti a u zamestnancov.

Podľa Kotleradefinujeme marketing ako „*spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú*“ (Kotler, 1998). Podstata personálneho marketingu spočíva v tom, že ide o **uplatňovanie nástrojov marketingu v personálnom manažmente**. Marketing je filozofiou podniku, ktorej základným cieľom je identifikovanie želaní a potrieb zákazníka a ich uspokojenie. Personálny marketing si môže teda v zmysle definície Kotlera predstaviť ako filozofiu personálnej práce, ktorej cieľom je riešiť problémy tak, aby sa bral ohľad na možnosti a potreby zamestnancov (aj na tých potenciálnych) a zároveň, aby riešenia problémov viedli k uspokojeniu týchto potrieb. Personálny marketing sa taktiež sústreďuje na potreby a očakávania zamestnancov a snaží sa zaistiť súlad týchto potrieb s cieľmi organizácie. Ide tu vlastne o vedomé ovplyvňovanie atraktivity organizácie, ktorá je smerovaná ako k vlastným zamestnancom, tak i k potenciálnym uchádzačom o prácu v organizácii. Pri

personálnom marketingu je totižto stredobodom záujmu, resp. zákazníkom, zamestnanec alebo potenciálny zamestnanec.

Obrázok 1 Porovnanie tradičného a personálneho marketingu

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY TRADIČNÉHO MARKETINGU	CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY PERSONÁLNEHO MARKETINGU
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tradičný marketing <b>buduje značku produktu</b>, ktorej cieľom je vytvoriť dlhotrvajúce povedomie u cieľovej skupiny,</li> <li>- cieľom marketingu produktov a služieb je <b>získať čo najviac zákazníkov a ovplyvniť ich nákupné správanie v prospech firmy.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personálny marketing <b>buduje značku zamestnávateľa</b>, ktorej cieľom je vytvoriť dlhotrvajúce povedomie u cieľovej skupiny,</li> <li>- cieľom personálneho marketingu je <b>osloviť čo najkvalitnejších uchádzačov a ovplyvniť ich aby sa rozhodli pracovať pre firmu.</b></li> </ul>

Zdroj: Borsíková, B.: *Personálny marketing – cesta k úspechu*, 2005)

Personálny marketing je novým prístupom v oblastiach :

- výber, vyhľadávanie a prijímanie nových zamestnancov,
- starostlivosť o rýchlu adaptáciu nových zamestnancov,
- profesionálny rast,
- vnútrofirémna komunikácia,
- externá komunikácia,
- kvalitný manažment,
- budovanie značky zamestnávateľa (employer brand),
- imidž podniku,
- podniková kultúra.

Pri rozhodovaní organizácie uplatňovať personálny marketing v praxi je dôležité dodržať nasledovné zásady:

- nájsť faktory, ktoré majú rozhodujúci vplyv na úspešnosť podniku,
- neustále aktualizovať a rozširovať kvalifikáciu zamestnancov,
- snažiť sa zvyšovať stotožnenie sa zamestnancov s organizáciou,
- zaistiť hodnotenie pracovníkov a jeho viazanosť na odmeňovanie,
- zaistiť starostlivosť o zamestnancov a ich kvalifikačný a osobný rozvoj.

Treba si uvedomiť, že personálny marketing nie je náhradou za riadenie ľudských zdrojov alebo personálny manažment. Je nový v tom, že ide o nový prístup k jednotlivým systémom riadenia ľudských zdrojov.

### 1.3.2 Marketingový mix

Úlohou personálneho marketingu je doručiť správne informácie správnym ľudom. Aby bola spoločnosť úspešná na trhu práce, mala by využívať pri uplatňovaní personálneho marketingu kombináciu nástrojov marketingového mixu, ktoré by mali byť vzájomne kombinované a synergicky sa dopĺňať. Podľa autorov Kotlera a Armstronga (1992) definujeme marketingový mix ako súbor kontrolovateľných veličín, ktoré firma spája do určitého celku, aby vyvolala želanú reakciu v cieľovom trhu. Marketingový mix obsahuje všetky aktivity, ktorými môže firma ovplyvniť dopyt po svojich výrobkoch.

V samotnej podstate ide v marketingu o súhrn činností, ktoré sa zameriavajú na to, aby bol umiestnený správny produkt, v správnom čase, na správnom mieste za pomoci vhodných komunikačných aktivít za akceptovateľnú cenu a bol k dispozícii správnemu zákazníkovi. V prenesenom zmysle ide o aktívne pôsobenie organizácie na trhu práce, pričom sa snaží vytvárať vhodné podmienky pri transakciách zamestnávateľ – zamestnanec. Keďže už zo samotného názvu personálneho marketingu vyplýva, že tu ide v skutočnosti o kombináciu HR (human resource = ľudské zdroje) a marketingu, základné nástroje marketingového mixu, tzv. „4P“ – Product, Price, Place, Promotion – sú doplnené pri personálnom marketingu o ďalší významný nástroj, ktorý je samotnou podstatou personálneho marketingu – People.

Marketingový mix pri personálnom marketingu je teda nasledovný:

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| - <b>Product (produkt)</b>      | Pracovné miesto                                      |
| - <b>Price (cena)</b>           | Mzda, benefity                                       |
| - <b>Place (miesto)</b>         | Podnik, aktívne vyhľadávanie mimo prostredia podniku |
| - <b>Promotion (propagácia)</b> | Komunikačné nástroje                                 |
| - <b>People (ľudia)</b>         | Prezentácia firmy zamestnancami                      |

## ➤ **Produkt**

Produktom môžeme chápať všetko, čo je ponúkané na trhu do pozornosti zákazníka s cieľom uspokojiť jeho potreby a želania. Z pohľadu personálneho marketingu je produktom **pracovné miesto**, ktoré uspokojí želania a potreby zákazníkov organizácie, a to prostredníctvom obsadenia voľného pracovného miesta. Zákazníkmi organizácie, resp. personálneho útvaru sú:

- vrcholový manažment,
- líniovní manažéri,
- zamestnanci (súčasní a potenciálni zamestnanci).

Pracovné miesto ako produkt personálneho marketingu môžeme vnímať z pohľadu zákazníkov personálneho marketingu z viacerých hľadísk. Z pohľadu **potenciálneho zamestnanca**, teda uchádzača o zamestnanie, ide o ponuku na trhu práce, prostredníctvom ktorej môže získať v prípade pozitívnej spätnej väzby zo strany organizácie vhodné pracovné miesto, zodpovedajúce jeho kvalifikácii a finančným potrebám a požiadavkám. Z pohľadu **súčasného zamestnanca** organizácie ide o uspokojovanie potrieb prostredníctvom mzdového ohodnotenia, poskytovaných benefitov a možnosti kariérneho i osobného rastu.

Pracovné miesto je vnímané taktiež z pohľadu **manažmentu**, či už vrcholového alebo líniového. Organizácia – zamestnávateľ podniká aktívne kroky pre nájdenie vhodného kandidáta na novovytvorené, neobsadené alebo uvoľnené pracovné miesto. Obsadenie voľného pracovného miesta vhodným kandidátom, ktorý svojim ľudským kapitálom (schopnosťami, vlastnosťami, zručnosťami a skúsenosťami) prispieva k efektívnej práci spoločnosti, znamená pre organizáciu a teda aj pre jej riadiacich pracovníkov dosahovanie vytýčených cieľov a predsavzatí.

Pre uspokojenie potrieb zákazníka – uchádzača o zamestnanie je potrebné, aby ponúkané pracovné miesto bolo prítiažlivé postavením na trhu a značkou zamestnávateľa, jeho atraktivnosťou a imidžom, uspokojovalo možnosti kariérového rastu a taktiež vyhovovalo pracovným prostredím, vzťahmi, firemnou kultúrou a v neposlednom rade i zamestnaneckými benefitmi. Najatraktívnejšími pracovnými miestami sú tie, ktoré ponúkajú (Kotler, 1998) :



- možnosť pracovať v špičkovom tíme odborníkov,
- samostatnosť, nezávislosť a rozhodovacie právomoci,
- viacej druhov pracovného ohodnotenia (kombinácia finančných a nefinančných benefitov),
- schopnosť vytvárať hodnoty.

## ➤ **Cena**

Cena v marketingovom mixe predstavuje podľa Kotlera hodnotu výrobku, služby, práce, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť za produkt, ak ho chce získať. Pri personálnom marketingu je však funkcia ceny odlišná od toho klasického marketingového mixu. Personálny marketing nie je iba o hľadaní vhodných profesií, je i o tom, ako sa spoločnosť prezentuje v oblasti zaujatia svojimi motivačnými prostriedkami, aké ponúka ohodnotenie a výhody pre kvalitnú pracovnú silu. Pretože zaujať kvalitných odborníkov, špecialistov v danom odbore či špičkových manažérov je viac, ako ponúknuť zaujímavú prácu. Z týchto dôvodov je cena v marketingovom mixe personálneho marketingu dôležitým nástrojom a bude znamenať predovšetkým mzdové ohodnotenie a benefity pre zamestnancov spoločnosti. No i niečo viac – cena pracovného miesta vyjadruje taktiež hodnotu imidžu podniku.

Mzdu môžeme definovať ako *„peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu“* (Zákonník práce - Zákon č. 311/2001 Z.z – úplné znenie).

Mzda je teda aj jedným z nástrojov personálneho marketingu – je cenou pracovného miesta. Mzdou sa organizácia snaží eliminovať určité negatívne prejavy chovania zamestnancov, ako je zvýšená absencia či fluktuácia špičkového potenciálu podniku. Mzda pozostáva z dvoch zložiek :

- **pevná zložka** – základná mzda, príjem zamestnanca,
- **pohyblivá zložka** – motivácia pre zamestnanca.

Motiváciou sa organizácia snaží, aby sa v čo najväčšej miere zamestnanci usilovali o dosiahnutie cieľov organizácie. Silnou motiváciou pre zamestnanca je aj mnoho

finančných a nefinančných zamestnaneckých výhod, tzv. benefitov, ktoré môže organizácia poskytovať. Benefity sú predovšetkým na to, aby si organizácia s ich pomocou udržala dobrých pracovníkov a motivovala ich k špičkovej práci a lojalite.

Ponuka benefitov organizácie môže zasahovať do viacerých oblastí:

- **Zdravotná starostlivosť** – tieto benefity sú veľmi vyhľadávaným komponentom v balíku zamestnaneckých výhod, pretože každý zamestnávateľ má záujem o čo najnižšiu chorobnosť svojich zamestnancov. Formou takýchto benefitov môže byť napr. zabezpečenie závodného lekára, úhrada vstupných a pravidelných prehliadok, príspevok na kúpeľnú alebo rehabilitačnú starostlivosť.
- **Rozvoj a vzdelávanie** – tieto výhody predstavujú nevyhnutnú podmienku k udržaniu konkurencieschopnosti na trhu.
- **Voľný čas** – najviac cenenou zložkou v systéme benefitov sú príspevky zamestnávateľov na rôzne športové, kultúrne a spoločenské akcie. V ponuke môže byť napr. možnosť navštevovať bazén, fitness, posilňovne, lístky do divadla, na koncerty, do kina pod.
- **Finančné služby** – patria sem produkty z oblasti bankovníctva a poisťovníctva. V ponuke sa môže objaviť napr. príspevok na dôchodkové a zdravotné poistenie či umiestnenie bankomatu v areáli organizácie.
- **Profesijné zázemie** – tieto benefity sú často považované skôr za nevyhnutné pracovné pomôcky či ako podmienky potrebné k lepšiemu výkonu. Môžu byť nimi napr. služobné auto alebo mobilný telefón.

Okrem vyššie spomenutých benefitov môže organizácia využiť aj mnoho iných ako napr. rôzne finančné odmeny, bonusy za splnené úlohy, trinásty plat, príspevok na dovolenku, ďalší týždeň dovolenky a mnoho iných. Zamestnávatelia by preto nemali zanedbávať tento nástroj, no okrem peňažného odmeňovania by mali preferovať aj iné druhy benefitov. Zamestnávateľ by sa mal zaoberať tým, ako udržať talenty a vytvoriť pre zamestnancov motivujúce a podnetné prostredie.

## ➤ **Miesto**

Tento nástroj marketingového mixu predstavuje všetky obchodné aktivity organizácie, ktoré by mali zabezpečiť, aby sa výrobok dostal v správnom čase

správnymi cestami k zákazníkovi. Pri personálnom marketingu to teda znamená, že ide o aktivity nasmerované jednak k súčasným zamestnancom podniku, tak i o aktívne vyhľadávanie potenciálnych zamestnancov mimo prostredia podniku. Pri vyhľadávaní kandidátov na pracovné miesto si každá organizácia musí položiť tri základné otázky:

- **koho potrebujem,**
- **kde ho nájdem,**
- **ako ho oslovím.**

Pri obsadzovaní voľných pracovných miest má organizácia možnosť hľadať vhodných kandidátov vo vnútorných zdrojoch podniku, čo využívajú najmä väčšie organizácie. Ak sa podnik rozhodne uprednostniť prostredie mimo podniku pri vyhľadávaní správnych potenciálnych zamestnancov na ponúkané pracovné miesto, dáva tak prednosť prílivu nových myšlienok a nápadov od uchádzačov z vonkajších zdrojov. K najčastejšie používaným metódam získavania zamestnancov patria:

- inzertná kampaň v médiách – internet, printová inzercia,
- distribučná kampaň – letáky, plagáty, vývesky,
- prezentačné aktivity – úrady práce, personálne veľtrhy, verejná prezentácia podniku,
- campus recruitment – cieleňé oslovenie študentov a absolventov škôl,
- odporúčanie vlastných zamestnancov,
- služby personálnych agentúr,
- personálny lízing.

Organizácia by tomuto nástroju personálneho marketingu mala venovať dostatočnú pozornosť. Pri správnom rozhodnutí o mieste vyhľadávania zamestnancov si môže ušetriť nielen náklady spojené s vyberaním vhodného kandidáta, ale aj s následkami prípadného nesprávneho výberu.

### ➤ **Propagácia**

Ak chce moderná spoločnosť zaujať zákazníkov svojimi produktmi, musí s nimi komunikovať. Na úspešnú komunikáciu a propagáciu produktov, ale tiež imidžu organizácie je určený ďalší z nástrojov marketingového mixu – propagácia. Pochádza z latinského slova „propagare“, čo znamená „rozširovať“. Pojem propagácia je súhrn komunikačných nástrojov a ich aktívne synergické pôsobenie firemnými aj

mimofiremnými zdrojmi na trhové prostredie s cieľom rozširovať žiaduce informácie motivujúce a rozmnožujúce celkový počet zákazníkov a následne spotrebiteľov (Jedlička, 2005). Propagácia obsahuje štyri hlavné nástroje :

1. **Reklama** – je platená forma neosobnej prezentácie a podpory myšlienok, produktov alebo služieb. V personálnom marketingu je využívaná hlavne na prítiahnutie kvalitných a schopných ľudí prostredníctvom kampaní v rôznych médiách:
  - on-line kampane – umiestnenie propagovanej pracovnej ponuky na personálnych web stránkach, vlastných intranetových stránkach, realizovanie bannerových ponúk,
  - kampane v tlači – ponuky pracovných miest umiestňované v denníkoch, časopisoch, inzertných novinách, odborných časopisoch,
  - kampane v rozhlase a televízii – upútavky na ponúkané pracovné miesto konkrétnej firmy vysielané v časových intervaloch,
  - kampane prostredníctvom billboardov, plagátov, vývesiek,
  - kampane na úradoch práce, stredných a vysokých školách, verejné prezentácie organizácie, na informačných tabuliach priamo v organizácii,
  - špeciálne kampane – rozdávanie letákov s ponukou pracovných miest „z ruky do ruky“, umiestňovanie letáčikov za stierače automobilov, roznos do poštových schránok.
2. **Podpora predaja** – je krátkodobým stimulom, ktorý má povzbudiť zákazníka a zvýšiť tak predaj produktov. Nástroje podpory predaja majú prítiahnuť pozornosť a poskytnúť informácie o produkte. V chápaní personálneho marketingu chápeme tento nástroj propagačnej komunikácie ako podporovanie ponúkaného pracovného miesta. Nástrojom takýchto stimulov môže byť napr. brožúrka s informáciami o spoločnosti, využívaná najmä pri kampaniach na úradoch práce, stredných a vysokých školách, verejných prezentáciách organizácie, ale i pri rozdávaní letákov s ponukou pracovných miest „z ruky do ruky“ či pri roznose do poštových schránok.
3. **Osobný predaj** – je najefektívnejším prostriedkom pri presvedčaní o ponuke produktov. Je charakteristický osobnou interakciou medzi dvomi alebo viacerými osobami. Pri tomto druhu komunikácie sa potenciálny zamestnanec stretáva osobne so zástupcom organizácie. Pre organizáciu je to možnosť osobne spoznať uchádzača o zamestnanie, jeho vyjadrovacie schopnosti či reakcie. Pri osobnom predaji

v personálnom marketingu sú dôležité psychologické momenty hodnotenia uchádzača ako posadenie hlasu, tempo a štýl reči, dýchanie, ale aj obsah samotnej komunikácie.

4. **Public relations** – je nástrojom propagačnej komunikácie určeným na vytváranie, udržiavanie a zvýrazňovanie priaznivého imidžu organizácie v internom aj externom prostredí. Ide vlastne o vzťahy s verejnosťou a ich upevňovanie s existujúcimi i potenciálnymi zamestnancami.

Nástroje propagácie by mali byť nosným pilierom komunikačných aktivít personálneho marketingu v organizácii. Ich špecifická kombinácia a vzájomné dopĺňanie a koordinovanie nazývame **komunikačný mix** (promotion-mix). Je to prepojenie nástrojov, metód a prostriedkov organizácie, ktoré sú zamerané na efektívnu komunikáciu medzi spoločnosťou a zákazníkmi personálneho marketingu.

Základným cieľom propagácie (propagačnej komunikácie) je tzv. **model AIDA** – získanie pozornosti (**A**ttention), vyvolanie záujmu (**I**nterest), rozvinutie túžby (**D**esire), dovedenie ku kúpe (**A**ction). Z pohľadu organizácie, uplatňujúcej personálny marketing, chápeme tento model ako :

- získanie pozornosti potenciálnych zamestnancov,
- vyvolanie záujmu o produkty organizácie na trhu práce,
- túžba získať v tejto atraktívnej organizácii pracovné miesto,
- reakcia na ponuku pracovného miesta a následná žiadosť o pracovné miesto v organizácii.

#### ➤ **Ľudia**

*„Cesta k lojálnym a schopným ľuďom pôsobiacim na správnom mieste nie je vôbec ľahká, pretože správanie ľudí nie je možné predpovedať. Za námahu to však stojí, pretože ľudské zdroje sú nepochybne najcennejšou hodnotou, ktorou úspešná firma disponuje(Plamínek, 2002). Každý zamestnanec spoločnosti je aj jej reprezentantom a prispieva k vytváraniu pozitívneho alebo negatívneho imidžu spoločnosti pred zákazníkmi a verejnosťou. Je pravdou, že bez efektívnej komunikácie so zákazníkmi nie je organizácia schopná správne posúdiť ich požiadavky, ale bez internej komunikácie so zamestnancami nikdy nedokáže organizácia uspokojiť zákazníka k plnej spokojnosti –*

tzn. naplniť všetky jeho očakávania. Spoločnosť, ktorá komunikuje, podporuje lojalitu svojich zamestnancov, zlepšuje ich vzťahy k hodnotám a pocit súdržnosti so spoločnosťou.

Zákaznícku, ale aj zamestnaneckú časť úspešného vzťahu so spoločnosťou ovplyvňujú štyri faktory :

- vierohodnosť,
- spoľahlivosť,
- dôveryhodnosť,
- zodpovednosť.

Spoločnosť ak chce získať podporu zamestnancov, musí vytvoriť systém firemných myšlienok, ktoré jej pomôžu pri vedení ľudí ale i jednotlivých zamestnancov. Na účely pozitívnej prezentácie firmy zamestnancami je nevyhnutná firemná kultúra - tzn. „súbor základných a rozhodujúcich predstáv, hodnôt a noriem správania, ktoré sa v predchádzajúcom vývoji osvedčili, sú zdieľané zamestnancami organizácie a považované za všeobecne platné. Od zamestnancov sa očakáva, že budú tieto hodnoty nielen rešpektovať a konať v súlade s nimi, ale že ich budú ďalej rozširovať pomocou prostriedkov firemnej kultúry“ (Tureckiová, 2004). Firemná kultúra úzko súvisí s pojmami identita organizácie či imidž. Je vyjadrená prostredníctvom :

- subjektívnych prostriedkov – predstavy a východiská manažmentu, zásady, pravidiel, štandardy konania ľudí prijímajúcich firemnú kultúru,
- objektívnych prostriedkov – prostredie podniku, dizajn budovy, zariadenia, nábytok, farby, komfort.

Firemná kultúra môže pôsobiť ako významný stimulačný faktor (motivátor) a prispievať k efektívnemu riadeniu, rozvoju ľudí a k vytvoreniu pozitívneho obrazu firmy navonok. Má veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Títo prezentujú spoločnosť a vytvárajú o nej obraz u zákazníkov i potenciálnych zamestnancov prostredníctvom napĺňania firemnej kultúry vo svojom správaní a myslení. Preto by mal byť aj personálny marketing realizovaný tak, aby spoločnosť získala zamestnancov s príbuznou hodnotovou orientáciou, a teda aj predpokladom na ich identifikáciu s firemnou kultúrou.

Firemná kultúra znamená zlepšenie pozitívneho vzťahu zamestnancov k spoločnosti. Ich dobrý vzťah a teda aj spokojnosť znamená, že zamestnanci pracujú kvalitnejšie a efektívnejšie, odporúčajú firmu i potenciálnym zamestnancom a zvyšujú imidž firmy. Takýto zamestnanci sú naj dôveryhodnejším hovorcom spoločnosti a pozitívne reprezentujú firmu navonok.

### 1.3.3 Employer Branding

O úspechu alebo neúspechu každého produktu na trhu rozhoduje zákazník, produkty personálneho marketingu nie sú výnimkou. Personálny marketing sa zameriava predovšetkým na získavanie nových ľudí – potenciálnych zamestnancov organizácie, ktorí jej svojimi kvalitami môžu pomôcť dosahovať efektívnejšie plnenie stanovených cieľov a tým dosahovať konkurenčnú výhodu.

Z pozície personálneho marketingu sú to vlastne zákazníci, ktorých treba presvedčiť, že ponúkané pracovné miesto je naozaj to správne a vhodné pre nich. Na súčasných trhoch pri množstve firiem, ktoré sa snažia byť rovnako konkurencieschopné ako ich trhoví súper, už nestačí konkurovať cenou či produktom, ale najkvalitnejšími ľuďmi, tzv. **high potentials** (špičkové potenciály). Takíto ľudia, ktorí majú vysoký potenciál a môžu tvoriť budúce talenty organizácie, sú vlastníkami ľudského kapitálu, ktorý môžu pri správnom použití nástrojov personálneho marketingu investovať už z pozície zamestnancov a pomôcť organizácii dosahovať strategické ciele.

Personálny marketing sa sústreďuje na špičkový potenciál, tzv. portfóliových zamestnancov, ktorých sa snaží organizácia prilákať svojimi nástrojmi. To, ako je organizácia vnímaná potenciálnymi kandidátmi na pracovnom trhu a aký je jej obraz definuje **Employer Branding**. Táto koncepcia prináša odpoveď na základnú otázku – prečo by sa mal uchádzač zamestnať práve v tejto konkrétnej organizácii a nie v niektorej inej. Informuje potenciálnych zamestnancov o kultúre, činnosti a benefitoch, ktoré spoločnosť poskytuje a determinuje ju ako preferovaného zamestnávateľa.

Employer Branding je definovanie, diferencovanie a všestranná podpora signálov, ktoré podnik vysiela k svojim terajším i budúcim zamestnancom. Buduje identitu firmy ako zamestnávateľa, zahŕňa firemné hodnoty, systémy, politiku a správanie voči

súčasným a potenciálnym zákazníkom (Borsíkova 2005). Môžeme povedať, že je to **tvorba značky zamestnávateľa** na pracovnom trhu. Byť atraktívnym zamestnávateľom na trhu znamená urobiť pozitívny dojem na potenciálnych zamestnancov. Získať výnimočné talenty a odborníkov pre organizáciu znamená mať pri presvedčaní zákazníkov kreatívny a tvorivý prístup. Dôvodov na využitie Employer Branding je niekoľko (Borsíkova 2005):

- je to **ideálny nástroj na upútanie a získanie** (ale aj udržanie) tých najtalentovanejších a najvhodnejších ľudí pre prácu v spoločnosti,
- poskytuje **konkurenčnú výhodu** – zvyšuje hodnotu spoločnosti a jej schopnosť dosiahnuť úspech,
- **pozitívne ovplyvňuje riadenie ľudského kapitálu**, a tým aj celkovú výkonnosť a ziskovosť spoločnosti,
- je jedným z mála dlhodobých **riešení problému „nedostatku kompetencií“**.

Ak organizácii záleží na tom, aby značka zamestnávateľa vysielaná k zákazníkom bola vnímaná prostredníctvom pozitívneho obrazu o podnikaní spoločnosti, silných stránok zamestnávateľa, výnimočného know-how a imidžu, mal by Employer Branding využívať tri základné prvky :

- systematickosť,
- atraktivitu,
- plynulosť.

Iba tak môže znamenať Employer Branding pre organizáciu úspech.

Aby bol obraz spoločnosti, resp. značka zamestnávateľa, vnímaná potenciálnymi zamestnancami pozitívne, je treba si uvedomiť základné otázky:

- 1) Aké sú komunikačné ciele spoločnosti?
- 2) V ktorých oblastiach je zamestnávateľ najsilnejší?
- 3) O aké oblasti sa zaujímajú potenciálni zamestnanci?

Tvár a dobré meno organizácie je silným motivačným prvkom pre potenciálneho zamestnanca. Autorita a atraktivita organizácie je dôležitým prostriedkom na budovanie osobnej profesionálnej kariéry. „*Prestížna organizácia zaručuje vyššie nároky na svojich zamestnancov, zároveň im poskytuje možnosti rozvoja, a tým pre nich vytvára nové príležitosti na trhu práce*“ (Borsíkova, 2005). Toto je veľmi silný motivujúci prvok



pre ľudí, ktorí vlastnia výnimočný potenciál a chcú získať prestížne pracovné miesto. Budovanie značky zamestnávateľa je dôležité z nasledovných dôvodov:

- podporuje a buduje imidž spoločnosti na verejnosti a komunikuje firemnú kultúru, pracovné postupy, príležitosti rozvoja zamestnancov a štýl riadenia,
- koordinuje značku zamestnávateľa so značkou spoločnosti a jednotlivými značkami produktov,
- v internom prostredí vytvára jednotnú pracovnú atmosféru a prostredie,
- priebežne koordinuje a monitoruje interný ako aj externý imidž spoločnosti ako zamestnávateľa,
- motivuje kandidátov s najlepším potenciálom uchádzať sa o prácu v spoločnosti.

Klasickými nástrojmi pre Employer Branding sú :

- pracovné a imidžové inzeráty v tlačových i on-line médiách,
- brožúry pre uchádzačov, zamerané na atraktívne predstavenie pracovného a kariérneho prostredia v organizácii,
- kariérové časti uverejňované na internetovej stránke spoločnosti, ktoré sú pozvánkou pre uchádzačov o zamestnanie,
- analýza imidžu organizácie, ktorá zlepší jej pozíciu na pracovnom trhu,
- marketing na odborných a vysokých školách – prezentácia na vysokých školách, udržiavanie kontaktov s najlepšími študentmi, pretože tak sa môže organizácia stať ich prvým odrazovým mostíkom v kariére.

Pomocou nástrojov Employer Branding je možné nájsť tých najlepších a najkvalitnejších ľudí. Samotná prezentácia zamestnávateľa organizovane, vyzývavo a dynamicky môže dopomôcť spoločnosti k získaniu imidžu atraktívneho zamestnávateľa. Vývojom, podporou a osvojením si moderných metód Employer Branding môže zamestnávateľ pri vyhľadávaní a získavaní kvalitných ľudí dopomôcť spoločnosti k posilneniu pozície na trhu prostredníctvom výnimočných ľudí – budúcich talentov organizácie.

## **PRAKTICKÁ ČASŤ**

### **2.1 Charakteristika Jadrovej a vyrad'ovacej spoločnosti**

Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť, akciová spoločnosť (JAVYS, a.s.) pôsobí v západoslovenskom regióne. Má sídlo v Jaslovských Bohuniciach. Poslaním spoločnosti JAVYS, a.s. je bezpečne, spoľahlivo a efektívne prevádzkovať a vyrad'ovať jadrové zariadenia, nakladať s rádioaktívnymi odpadmi a vyhoreným jadrovým palivom, s minimálnym vplyvom na životné prostredie. Táto spoločnosť je významným spracovateľom kontaminovaných i inštitucionálnych odpadov taktiež v stredoeurópskom meradle. JAVYS, a.s. sa etablovala v slovenskej energetike v roku 2005. Podľa transakčných dokumentov o privatizácii Slovenských elektrární, a.s. bola založená 6. júla 2005 štátna organizácia GovCo, do ktorej boli vyčlenené závody SE-VYZ a SE-EBO (Jadrová elektráreň V1). Od 1. apríla 2006 prevzala spoločnosť GovCo zodpovednosť za prevádzku JE V1, vyrad'ovanie všetkých jadrových zariadení na Slovensku, spracovanie, úpravu a ukladanie rádioaktívnych odpadov a starostlivosť o vyhorené jadrové palivo. Zmenilo sa sídlo spoločnosti s pôsobnosťou v Jaslovských Bohuniciach a 7. augusta aj jej názov na Jadrová vyrad'ovacia spoločnosť, a.s. Od marca 2007 je jej názov Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť, a.s. s pôsobnosťou v Bratislave. História spoločnosti je krátka, no odborné činnosti sú vykonávané niekoľko desaťročí.

JAVYS, a. s., nie je producentom hmatateľných výrobkov použiteľných pre verejnosť, napriek tomu je aj takýmto spoločnostiam umožnené prezentovať svoju snahu o ochranu životného prostredia. Jedným z progresívnych nástrojov riadenia podniku z hľadiska ochrany životného prostredia je systém environmentálneho manažérstva (EMS), ktorý môže byť súčasťou celkového systému manažérstva. Rozhodnutím vrcholového manažmentu sa pristúpilo k pokračovaniu budovania Systému environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001:2004 „Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie”.

#### **2.1.1 Predmet činnosti spoločnosti**

Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť v zmysle výpisu z Obchodného registra SR sa zaoberá týmito nasledovnými činnosťami:

- zabezpečovanie bezpečného, spoľahlivého a efektívneho prevádzkovania jadrovej elektrárne V1,
- zabezpečovanie likvidácie jadrových zariadení a rádioaktívnych materiálov po skončení ich využívania,
- výroby elektriny, výroba tepla a rozvod tepla v rozsahu predmetu podnikania,
- uskutočňovanie celého procesu vyradovania jadrových zariadení, počnúc procesom návrhu, projektu, jeho overovania a následnej realizácie so súčasou prevádzkou potrebných zariadení,
- zabezpečovanie spoľahlivého a bezpečného vyradenia jadrovej elektrárne A1 z prevádzky s cieľom uvoľnenia lokality na neobmedzené používanie,
- ukončovanie prevádzky a príprava vyradovania V1,
- zabezpečovanie spoľahlivého a bezpečného spracovania, úpravy, skladovania a uloženia rádioaktívnych odpadov z jadrových elektrární v SR, vrátane inštitucionálnych RAO,
- zabezpečovanie spoľahlivého a bezpečného zaobchádzania s vyhoreným palivom z jadrových elektrární v SR,
- zabezpečovanie údržby skúšok technických zariadení na zaistenie ich bezpečnosti v jadrovej energetike,
- zabezpečovanie prevádzky jadrového zariadenia – Republikové úložisko rádioaktívnych odpadov Mochovce (RÚ RAO),
- zabezpečovanie prevádzky jadrového zariadenia – Medzisklad vyhoretého paliva (MSVP) v Jaslovských Bohuniciach,
- zabezpečovanie prevádzky jadrového zariadenia – Technológie pre spracovanie a úpravu rádioaktívnych odpadov,
- zabezpečovanie činností dôležitých z hľadiska radiačnej ochrany.

Z uvedených činností, ktoré Jadrová a vyradovacia spoločnosť, a.s. vykonáva, vyplýva aj jej poslanie – bezpečná, spoľahlivá, ekonomická a ekologická výroba elektriny, ktorá veľmi úzko súvisí s modernizáciou a zvyšovaním bezpečnosti prevádzkovaných blokov. V elektrárni V1 sa od začiatku prevádzky v roku 1978 uskutočnilo viac ako tisíc technických úprav. Proces zvyšovania jadrovej bezpečnosti tejto elektrárne bol formulovaný do celkov. V rokoch 1991 – 1993 sa zrealizovala malá

rekonštrukcia. Následne vykonané inžinierske posúdenie poskytlo komplexnú analýzu stavu elektrárne s vytypovaním systémov, ktoré treba ďalej upraviť. Rozsiahly program postupnej rekonštrukcie v rokoch 1996 až 2000 uzavrel dôležitú etapu v histórii JE V1. Ukončením rekonštrukčných prác v roku 2000 dosiahla JE V1 medzinárodne akceptovateľnú úroveň bezpečnosti. Vláda Slovenskej republiky v roku 1999 prijala záväzok definitívne odstaviť oba bloky JE V1 – 1. blok v roku 2006 a 2. blok v roku 2008.

### 2.1.2 Orgány spoločnosti JAVYS, a.s.

JAVYS, a. s., je akciovou spoločnosťou v 100 % vlastníctve štátu, ktorý vykonáva práva akcionára prostredníctvom Ministerstva hospodárstva SR. Činnosť spoločnosti sa v plnej miere riadi platnými ustanoveniami Obchodného zákonníka SR a Stanovami spoločnosti.

V zmysle platných Stanov sú v súčasnosti orgánmi spoločnosti:

- **valné zhromaždenie,**
- **predstavenstvo** je štatutárnym orgánom spoločnosti, ktorý riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene. Predstavenstvo rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti, pokiaľ nie sú právnymi predpismi alebo Stanovami vyhradené do pôsobnosti valného zhromaždenia alebo dozornej rady. Vo všetkých veciach v mene spoločnosti sú oprávnení konať a podpisovať vždy spoločne aspoň dvaja členovia predstavenstva, z ktorých jeden vždy musí byť predseda alebo podpredseda predstavenstva.
- **dozorná rada** je najvyšším kontrolným orgánom spoločnosti. Dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Má osem členov. Päť členov dozornej rady je menovaných akcionárom a traja sú volení zamestnancami spoločnosti.

### 2.1.3 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra JAVYS, a.s. je schvaľovaná uznesením Predstavenstva spoločnosti a rozhodnutím Úradu jadrového dozoru SR (ÚJD SR). Organizačnú štruktúru Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s. tvorí :

- **0010** - Kancelária dozornej rady, predstavenstva a generálneho riaditeľa
- **0020** - Odbor vnútorného auditu
- **0030** - Odbor právnych vecí

#### **6 divízií :**

- **1000** - divízia riadenia,
- **2000** - divízia nakladania s rádioaktívnym odpadom a vyhoreným jadrovým palivom,
- **3000** - divízia vyrad'ovania V1 a PMU,
- **4000** - divízia ekonomiky, obchodu a investícií,
- **5000** - divízia vyrad'ovania A1
- **6000** - divízia bezpečnosti.

Jednotlivé divízie tvoria sekcie a na tie nadväzujú konkrétne odbory a oddelenia.

- **Divízia** je organizačný útvar, ktorého poslaním je komplexné riadenie relatívne uceleného pod systému činností v oblasti definovanej v organizačnom poriadku. Jednotlivé divízie sú organizačne členené na sekcie. K sekciám sú vo vertikálnej hierarchii priradené jednotlivé odbory a oddelenia.
- **Sekcia** je organizačný útvar, ktorého poslaním je riadenie okruhu činností v pôsobnosti divízie v rozsahu definovanom pre sekciu. Sekcia sa organizačne člení na odbory a oddelenia.
- **Odbor** je organizačný útvar, ktorého poslaním je riadenie časti okruhu činností v pôsobnosti sekcie, a to v rozsahu definovanom pre odbor v organizačnom poriadku. Odbor sa organizačne môže členíť na oddelenia alebo je nečlenený.
- **Oddelenie** je organizačný útvar, ktorého poslaním je zabezpečenie činností uvedených v organizačnom poriadku. V prípade, že oddelenie je súčasťou odboru je definované ako organizačný útvar, ktorého poslaním je zabezpečenie časti okruhu činností v pôsobnosti odboru, a to v rozsahu definovanom v organizačnom poriadku.

*Organizačná štruktúra JAVYS, a.s. k 1.12.2011(Príloha A)*

### 2.1.3.1 Štruktúra zamestnancov v JAVYS, a.s.

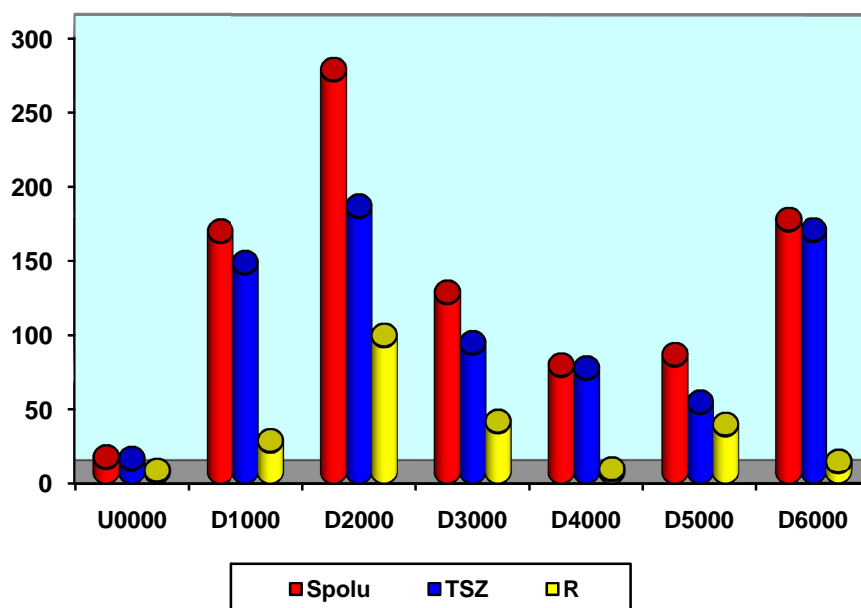
Z celkového počtu 885 zamestnancov bolo 696 technicko-správnych zamestnancov, t.j. 78,6 % a 189 robotníkov, t.j. 21,4 %. Počty technicko-správnych zamestnancov a robotníkov v jednotlivých divíziách sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Počet zamestnancov na divíziách

Divízia	Technicko-správni zamestnanci (TSZ)	Robotníci	Spolu
0000	9	1	10
1000	141	21	162
2000	179	92	271
3000	87	34	121
4000	70	2	72
5000	47	32	79
6000	163	7	170
<b>Spolu :</b>	<b>696</b>	<b>189</b>	<b>885</b>
<b>Percent (%)</b>	<b>78,6</b>	<b>21,4</b>	<b>100</b>

Zdroj: Hospodárske výsledky spoločnosti k 31.12.2011

Graf 1 Počet zamestnancov na divíziách



### 2.1.3.2 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

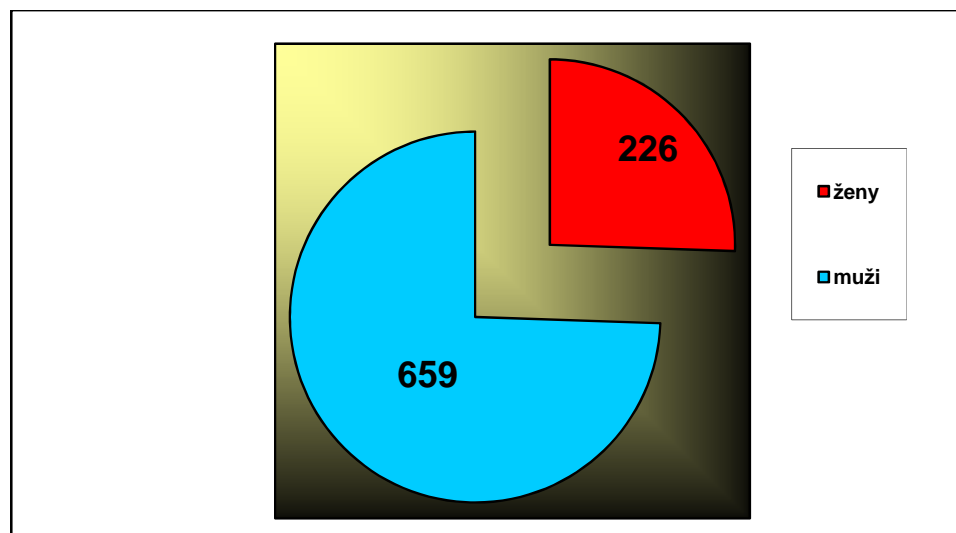
Z predmetu činnosti Jadrovej a vyradovacej spoločnosti vyplýva, že väčšiu časť v spoločnosti budú tvoriť muži 650 zamestnancov, t.j. 74,5 %. Ide o charakter podnikania, v ktorom sa uplatňujú predovšetkým zamestnanci – muži s technickým zameraním. Ženy 226 zamestnancov, t.j. 25,5 % sú obsadzované hlavne na pracovných pozíciách v administratívnej oblasti. Z tabuľky 2 môžeme vidieť, že pomer mužov a žien je takmer trojnásobný.

*Tabuľka 2 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia*

Pohlavie	Ženy	Muži
Počet	226	659
Percent (%)	25,5	74,5
<b>Celkový počet</b>	<b>885</b>	

*Zdroj: Hospodárske výsledky spoločnosti k 31.12.2011*

*Graf 2 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia*



### 2.1.3.3 Štruktúra zamestnancov podľa veku

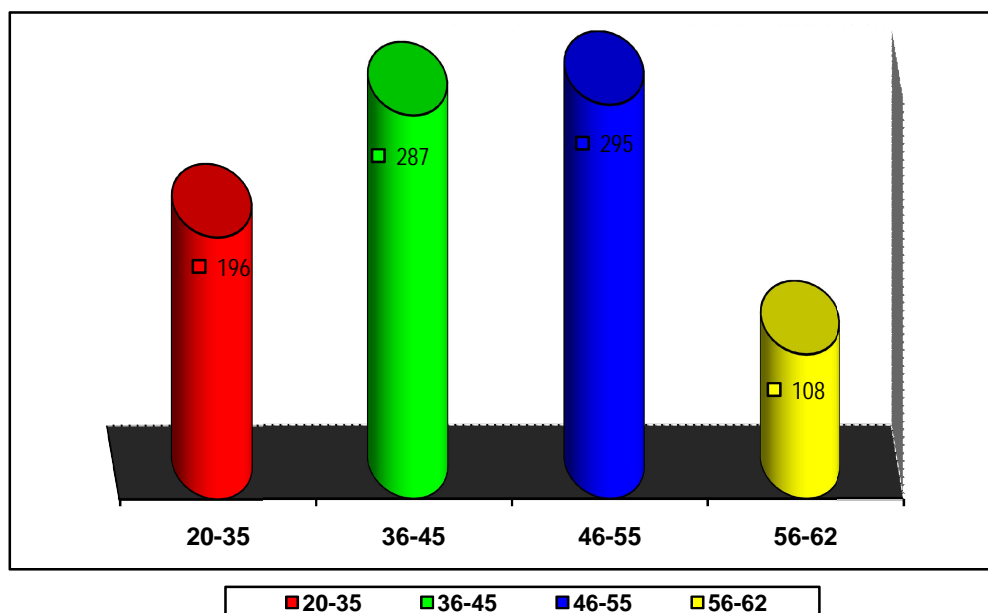
Z počtu 885 zamestnancov má v JAVYS, a.s. 195 zamestnancov vek od 20 do 35 rokov(22,1%), 287 zamestnancov je vo veku od 36 do 45 rokov (32,4%), 295 zamestnancov je vo veku od 46 do 55 rokov (33,3%) a 108 zamestnancov je vo veku od 56 do 62 rokov (12,2%).

**Tabuľka 3** Štruktúra zamestnancov podľa veku

Veková štruktúra	Skutočný stav k 31.12.2011	Percent (%)
20 – 35 rokov	195	22,1
36 – 45 rokov	287	32,4
46 – 55 rokov	295	33,3
56 – 62 rokov	108	12,2
<b>Celkový počet</b>	<b>885</b>	<b>100</b>

Zdroj: Hospodárske výsledky spoločnosti k 31.12.2011

**Graf 3** Štruktúra zamestnancov podľa veku



#### 2.1.3.4 Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania

Z celkového počtu 885 zamestnancov v JAVYS, a.s. majú základné vzdelanie 4 zamestnanci (0,5%), stredné odborné vzdelanie 79 zamestnancov (8,9 %), úplné stredné vzdelanie s maturitou 464 zamestnancov (52,4 %), bakalárske vzdelanie 38 zamestnancov (4,3 %) a vysokoškolské vzdelanie 347 zamestnancov (33,9 %). Z toho vyplýva, že najviac zamestnancov má stredoškolské a vysokoškolské vzdelanie.

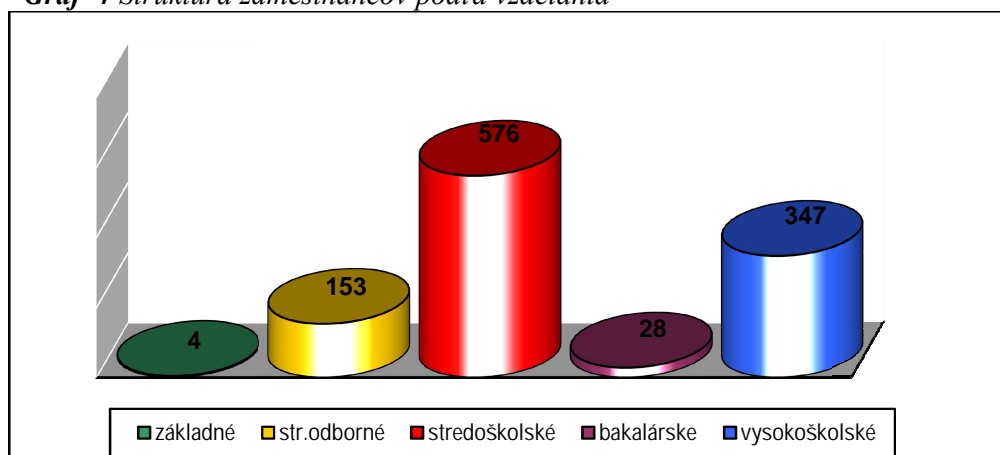


**Tabuľka 4** Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania

Typ vzdelania	Skutočný stav k 31.12.2011	Percent (%)
Základné vzdelanie	4	0,5
Stredné odborné vzdelanie	79	8,9
Úplné stredné vzdelanie s maturitou	464	52,4
Bakalárske vzdelanie	38	4,3
Vysokoškolské vzdelanie	300	33,9
<b>Celkový počet zamestnancov</b>	<b>885</b>	<b>100</b>

Zdroj: Hospodárske výsledky spoločnosti k 31.12.2011

**Graf 4** Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania



### 2.1.3.5 Štruktúra zamestnancov podľa typu pracovného zaradenia

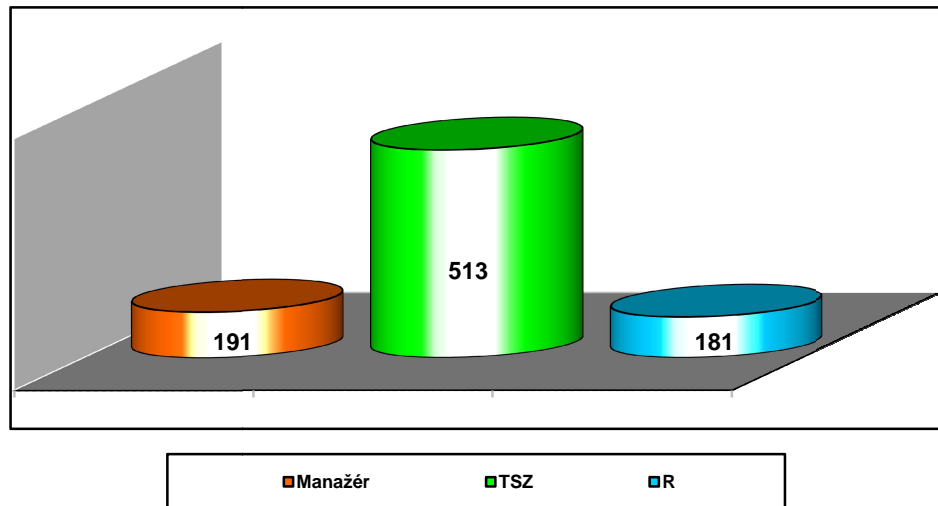
Z celkového počtu 885 zamestnancov v JAVYS, a.s. majú najväčšie zastúpenie technicko – správni zamestnanci v počte 513 (57,9 %), potom sú to manažéri v počte 191 (21,6 %) a nakoniec robotníci v počte 181 (20,5 %).

**Tabuľka 5** Štruktúra zamestnancov podľa typu pracovného zaradenia

Pracovné zaradenie	Skutočný stav k 31.12.2011	Percent (%)
Manažéri	191	21,6
Technicko-správni zamestnanci	513	57,9
Robotníci	181	20,5
<b>Celkový počet</b>	<b>885</b>	<b>100</b>

Zdroj: Hospodárske výsledky spoločnosti k 31.12.2011

**Graf 5** Štruktúra zamestnancov podľa typu pracovného zaradenia



### 2.1.3.6 Štruktúra zamestnancov podľa typu mzdy

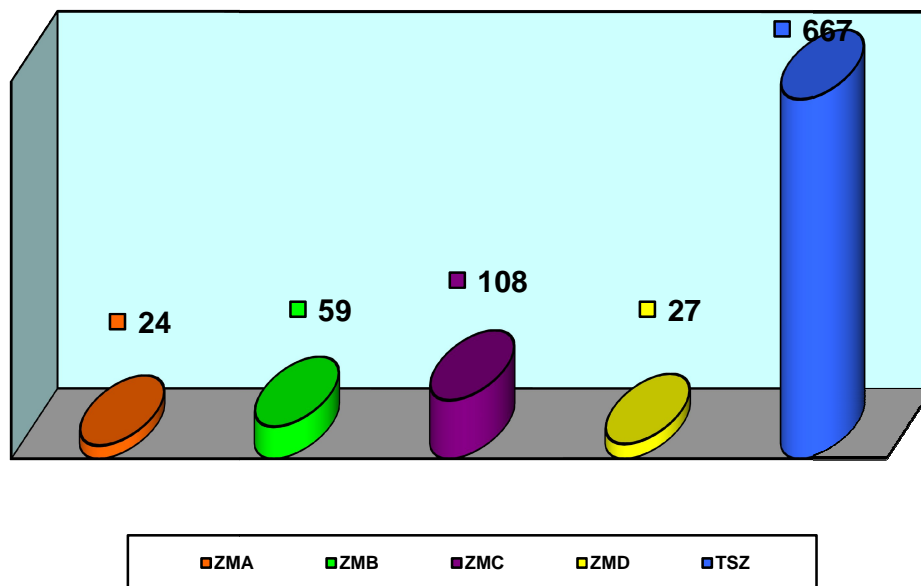
Z celkového počtu 885 zamestnancov v JAVYS, a.s. majú najväčšie zastúpenie zamestnanci odmeňovaní tarifnou mzdou v počte 667 (75,4 %), potom sú to zamestnanci odmeňovaní zmluvnou mzdou typu „C“ v počte 108 (12,2 %), zmluvnou mzdou typu „B“ v počte 59 (6,6 %), zmluvnou mzdou typu „D“ v počte 27 (3,1 %) a zmluvnou mzdou typu „A“ v počte 24 (2,7 %).

**Tabuľka 6** Štruktúra zamestnancov podľa typu mzdy

Typ mzdy	Skutočný stav k 31.12.2011	Percent (%)
Zmluvná mzda typu „A“	24	2,7
Zmluvná mzda typu „B“	59	6,6
Zmluvná mzda typu „C“	108	12,2
Zmluvná mzda typu „D“	27	3,1
Tarifná mzda	667	75,4
<b>Celkový počet</b>	<b>885</b>	<b>100</b>

Zdroj: Hospodárske výsledky spoločnosti k 31.12.2011

*Graf 6 Štruktúra zamestnancov podľa typu mzdy*



## 2.2 Ľudské zdroje spoločnosti JAVYS, a.s.

V oblasti riadenia ľudských zdrojov je hlavnou stratégiou vytvoriť taký systém, ktorý zabezpečí optimálny počet zamestnancov, prípravu nových odborníkov na vysokých školách, umožní dosiahnuť maximálne využitie potenciálu ľudských zdrojov, vlastného know-how, odbornú prípravu personálu a starostlivosť o zdravie zamestnancov v súlade s plánovaným rozvojom a potrebami spoločnosti. Riadenie ľudských zdrojov zabezpečuje spoločnosť JAVYS, a.s. prostredníctvom Sekcie riadenia a ľudských zdrojov, ktorá v rámci organizačnej štruktúry patrí pod Divíziu riadenia.

Sekcia riadenia ľudských zdrojov sa člení nasledovne:

- **Odbor zamestnaneckých záležitostí**
- **Odbor starostlivosti o zamestnancov**
  - Oddelenie prípravy zamestnancov,
  - Oddelenie sociálneho rozvoja.

### **2.2.1 Personálna stratégia JAVYS, a.s.**

Sekcia riadenia a ľudských zdrojov prostredníctvom svojich odborov a oddelení riadi mnoho oblastí, ktoré sú rozpracované do jednotlivých personálnych stratégií a to :

- stratégia získavania, výberu a prijímania ľudských zdrojov,
- stratégia prípravy a vzdelávania ľudských zdrojov,
- stratégia odmeňovania a hodnotenia ľudských zdrojov,
- stratégia starostlivosti o ľudské zdroje,
- stratégia vytvárania pozitívnych podmienok v organizácii.

Stratégiu riadenia ľudských zdrojov podporuje personálna politika, ktorá je systémom opatrení. V spoločnosti JAVYS, a.s. slúži na vytváranie praktických postupov a návodov pri riadení ľudských zdrojov, rozhodovaní o nich, a určuje zodpovednosť za jednotlivé činnosti. Spoločnosť JAVYS, a.s. má zásady personálnej politiky spracované ako samostatné dokumenty. V týchto riadiacich dokumentoch je personálna politika spoločnosti JAVYS, a.s. rozpracovaná do jednotlivých personálnych činností, ktoré sú nasledovné :

- Výber zamestnancov,
- Prijímanie zamestnancov,
- Adaptačný proces,
- Vzdelávanie, príprava a rozvoj zamestnancov,
- Odmeňovanie zamestnancov,
- Hodnotenie zamestnancov,
- Sociálny rozvoj,
- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

#### **2.2.1.1 Politika výberu zamestnancov**

Zámerom procesu výberu zamestnancov v spoločnosti JAVYS, a.s. je obsadenie voľnej, resp. novovytvorenej pracovnej pozície osobou, ktorá spĺňa predpísané pracovné predpoklady. Proces výberu zamestnanca začína vtedy, keď vznikne požiadavka na obsadenie voľnej alebo novovytvorenej pracovnej pozície. Písomnú požiadavku (Príloha B) vypracuje príslušný priamy nadriadený a doručí ju odboru zamestnaneckých záležitostí, najneskôr mesiac pred navrhovaným dňom vzniku

pracovného pomeru. V „požiadavke na výber zamestnanca“ spracuje špecifikáciu pracovnej pozície :

- popis pracovnej pozície,
- kvalifikačné požiadavky,
- špecifické požiadavky.

Taktiež je potrebné, aby útvar, v ktorom vznikne voľná pracovná pozícia zaslal odboru zamestnaneckých záležitostí požiadavku na zverejnenie ponuky voľného pracovného miesta, ktorá sa následne zverejní na určených miestach a v počítačovej sieti na dobu 14 dní. Ponuka na obsadenie pracovnej pozície má obsahovať:

- názov pracovnej pozície a stručný popis práce,
- názov a adresu organizácie,
- požiadavky na pracovnú a odbornú spôsobilosť,
- požiadavky na psychickú a zdravotnú spôsobilosť,
- uvedenie konkrétnych pracovných podmienok,
- miesto výkonu práce,
- predpokladaný termín nástupu,
- pokyn pre uchádzača, dokedy a komu je potrebné doručiť žiadosť s potrebnými dokladmi o pracovnej a odbornej spôsobilosti.

Tri dni po uplynutí vývesnej doby zašle odbor zamestnaneckých záležitostí žiadosti uchádzačov z JAVYS, a.s. o preradenie, prípadne zoznam externých uchádzačov príslušnému útvaru. Priamy nadriadený vyberie uchádzačov, ktorí budú pozvaní na výberový pohovor. Následne nadriadený útvaru, ktorý požaduje pozíciu obsadiť po dohode s odborom zamestnaneckých záležitostí, stanoví formu výberu zamestnanca na neobsadenú pracovnú pozíciu :

- priamy interný výber,
- priamy externý výber,
- interné výberové konanie,
- externé výberové konanie.

Odbor zamestnaneckých záležitostí pozve vybraných uchádzačov na výberový pohovor, najmenej 10 dní pred jeho konaním, oznámi im termín, miesto a čas konania pohovoru. Tým záujemcom, ktorí nespĺňajú potrebné požiadavky písomne oznámi uvedenú skutočnosť a vráti im späť zaslané doklady.

**Odbor zamestnaneckých záležitostí:**

- pripraví menovacie dekréty pre členov výberovej komisie,
- zabezpečí organizáciu zasadnutia výberovej komisie,
- pripraví písomné podklady na zasadnutie výberovej komisie,
- zabezpečí rozmnoženie materiálov pre každého člena komisie, miestnosť pre zasadnutie a pod.

**Členovia výberovej komisie sú povinní pred výberovým pohovorom :**

- preštudovať spracované podklady k výberu zamestnanca,
- posúdiť žiadosti uchádzačov, či spĺňajú všetky predpoklady na určenú pracovnú pozíciu,
- pripraviť si okruh otázok na uskutočnenie výberového pohovoru s uchádzačmi na základe znalosti požiadaviek na obsadzovanú pracovnú pozíciu.

Výberová komisia vykonáva výberový pohovor s pozvanými uchádzačmi. Výberová komisia musí mať minimálne troch členov – priamy nadriadený útvar, zástupca odboru zamestnaneckých záležitostí a ďalšieho člena, ktorého navrhuje priamy nadriadený obsadzovanie pracovnej pozície. Jej úlohou je vybrať najvhodnejšieho uchádzača na obsadzovanú pozíciu a odporučiť ho na prijatie riaditeľovi príslušnej divízie a riaditeľovi divízie riadenia.

Členovia výberovej komisie vyplňajú počas rozhovoru Záznamový hárok (Príloha C) o každom zúčastnenom uchádzačovi zvlášť. Po uskutočnení pohovorov so všetkými uchádzačmi členovia výberovej komisie na neverejnom zasadnutí vyhodnocujú výsledky hodnotenia uchádzačov a určujú poradie uchádzačov. Zostavené poradie jednotlivých uchádzačov je súčasne rozhodnutím výberovej komisie o výbere najvhodnejšieho kandidáta. Z výberového pohovoru vyhotoví výberová komisia „Zápis z výberového konania“ (Príloha D), v ktorom súčasne odporučí vybraného uchádzača na prijatie riaditeľovi príslušnej divízie a riaditeľovi divízie riadenia.

**2.2.1.2 Politika prijímania zamestnancov**

Proces prijímania nového zamestnanca sa začína po schválení kandidáta generálnym riaditeľom, kedy ho odbor zamestnaneckých záležitostí pozve na vybavenie nástupných formalít a vstupného lekárskeho vyšetrenia. V prípade negatívneho

výsledku lekárskeho vyšetrenia na pracovnú pozíciu, na ktoré je nevyhnutné vyšetrenie zdravotnej spôsobilosti podľa Metodického návodu „Zdravotná spôsobilosť zamestnancov“, alebo vyskytnutie sa iných nepredvídaných okolností sa pozve na jeho absolvovanie ďalších kandidát, podľa dosiahnutého poradia v výberovom konaní. S novým zamestnancom z vonkajšieho prostredia sa uzatvára „Pracovná zmluva“ (Príloha E). Mzdové podmienky sa stanovujú v spolupráci s príslušným nadriadeným budúceho zamestnanca na tlačive „Návrh na pracovné a mzdové zaradenie (Príloha F). Nadriadený budúceho zamestnanca má taktiež povinnosť vypracovať „Popis pracovnej funkcie“ (Príloha G) a predložiť ho odboru zamestnaneckých záležitostí ako súčasť návrhu pracovnej zmluvy.

Po predložení riadne vyplneného a podpísaného návrhu na pracovné a mzdové zaradenie odbor zamestnaneckých záležitostí pripraví písomný návrh pracovnej zmluvy, v ktorej sú uvedené nasledovné náležitosti :

- druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma a jeho stručná charakteristika,
- miesto výkonu práce,
- deň nástupu do práce,
- mzdové podmienky.

Ďalej pracovná zmluva obsahuje aj ďalšie pracovné podmienky, a to výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby. V pracovnej zmluve je uvedená aj skúšobná doba v súlade s ustanoveniami Zákonníka práce. Jedno vyhotovenie pracovnej zmluvy sa odovzdáva oproti podpisu zamestnancovi, druhé vyhotovenie pracovnej zmluvy sa zakladá do osobného spisu zamestnanca.

### **2.2.1.3 Politika adaptačného procesu**

Adaptačný proces je proces uvedenia novonastupujúceho zamestnanca do práce, jeho oboznámenie a prispôbenie sa podmienkam pracovného prostredia s cieľom získať stabilizovaného zamestnanca. Každý nový zamestnanec prijatý do pracovného pomeru v spoločnosti JAVYS, a.s. je povinný absolvovať adaptačný proces v zmysle programu adaptačného procesu. Informovať nastupujúcich zamestnancov o povinnosti zúčastniť sa adaptačného procesu zabezpečuje vedúci odboru starostlivosti o zamestnancov. Program adaptačného procesu je spracovávaný vedúcim útvaru, ktorý

je nadriadený novému zamestnancovi. Aktivity podľa programu adaptačného procesu absolvuje aj zamestnanec, ktorý opätovne nastúpil do pracovného procesu po minimálne ročnej neprítomnosti (rodičovská dovolenka, neplatené voľno a pod.).

Adaptačný proces začína vstupom zamestnanca do pracovného pomeru a končí vyhodnotením programu adaptačného procesu. Tento proces trvá v spoločnosti JAVYS, a.s. 1 až 3 mesiace, v závislosti od rozhodnutia priameho nadriadeného a od zložitosti funkcie, na ktorú bol nový zamestnanec prijatý do pracovného pomeru. Program adaptačného procesu zahŕňa :

- vstupné školenie novoprijatých zamestnancov (školenie je zamerané na bezpečnosť, organizáciu riadenia, priestorovú orientáciu a environmentálne správanie),
- nástupné školenie na pracovisku (organizuje a vykonáva ho priamy nadriadený zamestnanca, obsahom školenia sú informácie vyplývajúce z analýzy rizík príslušného pracoviska, resp. príslušného pracovného miesta, nový zamestnanec je oboznámený so základnými pravidlami a postupmi v oblastiach BOZP, ochrany pred požiarmi, havarijného plánovania, radiačnej ochrany zabezpečovania kvality, taktiež sú mu predstavení noví spolupracovníci a jeho pracovné miesto),
- ďalšie aktivity podľa pracovného zaradenia zamestnanca (tieto aktivity sú vykonávané pod vedením priameho nadriadeného a sú spojené priamo s výkonom pracovnej funkcie zamestnanca).

Plnenie aktivít adaptačného procesu zamestnanca vyhodnocuje jeho priamy nadriadený po skončení adaptačného procesu. So zamestnancom je uskutočnený hodnotiaci pohovor, v ktorom je zhodnotený priebeh a výsledky adaptačného procesu. Cieľom adaptačného procesu je oboznámenie sa so spoločnosťou JAVYS, a.s., s pracoviskom, budovanie lojality zamestnanca k spoločnosti JAVYS, a.s., ale najmä nasmerovanie správania sa zamestnanca na dosahovanie očakávaných výkonov.

#### **2.2.1.4 Politika vzdelávania, prípravy a rozvoja zamestnancov**

Vzdelávanie je procesom, pri ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí a zručností zamestnancov. Oddelenie prípravy zamestnancov vykonáva plánovanie a následne realizuje naplánované vzdelávacie aktivity pre zamestnancov spoločnosti JAVYS, a.s. Požiadavky na zaradenie do vzdelávacích aktivít predkladajú oddeleniu prípravy zamestnancov vedúci zamestnanci



od úrovne vedúceho odboru a vyššie na základe stanovených pracovných predpokladov zamestnanca a v zmysle trhovej ponuky vzdelávacích aktivít. Plánovanie sa robí vždy pre nasledujúci kalendárny rok a vykonáva sa pre oblasti :

- aktivity doplnkového charakteru – konferencie, semináre a krátkodobé školenia, nie sú podmienkou k výkonu práce,
- aktivity zamerané na osobný rozvoj zamestnancov – ide predovšetkým o zákonné požiadavky, ktoré vychádzajú z požiadaviek legislatívy orgánov štátneho odborného dozoru. Niektoré pracovné pozície musia spĺňať špecifické pracovné predpoklady a v ich zmysle sú buď vyškolení alebo aj pravidelne preškoloňovaní. Zamestnanec je po ich absolvovaní kompetentný samostatne a kvalifikovane vykonávať svoju prácu.

Vedúci príslušného útvaru v rámci plánovania predkladá na oddelenie prípravy zamestnancov požiadavky na zaradenie svojich podriadených zamestnancov do vzdelávacích aktivít. Pri špecifikácii týchto požiadaviek vychádza z :

- potreby odbornej spôsobilosti podriadených zamestnancov,
- identifikovania potrieb v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnanca z pravidelného hodnotenia zamestnancov,
- posúdenia chýbajúcich kompetencií u podriadených zamestnancov, absencia ktorých sa prejavila pri výkone práce alebo bola identifikovaná prostredníctvom analýzy vykonávaných činností, pracovných úloh, resp. kompetencií,
- potrieb vzniknutých montážou nového technického a technologického zariadenia alebo riadiaceho, prevádzkového, či evidenčného softwaru, zavádzaním nových pracovných postupov, optimalizáciou pracovnej sily pri organizačných zmenách spoločnosti.

Požiadavky na vzdelávacie aktivity spracováva oddelenie prípravy zamestnancov do návrhu ročného plánu vzdelávania a prípravy zamestnancov. Takto pripravený návrh plánu sa prerokováva s jednotlivými vedúcimi za účelom :

- preverenia opodstatnenosti vzdelávacích aktivít,
- vyjasnenia špecifikácií vzdelávacích aktivít (počet účastníkov, odhad nákladov, miesto realizácie, dodávateľ a pod.),
- časového zosúladenia vzdelávacích aktivít z pohľadu rozhodujúcich aktivít spoločnosti (odstávky, dovolenkové obdobie a pod.).

Po prerokovaní je ročný plán predložený vedeniu spoločnosti JAVYS, a.s. na vyjadrenie. Do vzdelávacích aktivít sú zaradovaní zamestnanci v spoločnosti JAVYS, a.s. v tomto členení :

- vybraní zamestnanci,
- odborne spôsobilí zamestnanci,
- odborní zamestnanci,
- ostatní zamestnanci.

V spoločnosti JAVYS, a.s. je možné zúčastniť sa nasledovných vzdelávacích aktivít :

- **Profesijná príprava** – proces, pri ktorom zamestnanec získava špecifické znalosti a spôsobilosti prostredníctvom oboznamovania sa so záväznými predpismi súvisiacimi s podmienkami výkonu práce v jeho pracovnom zaradení.
- **Manažérska príprava** – súhrn vzdelávacích aktivít, ktoré zabezpečujú získavanie, udržiavanie a rozvoj manažérskej spôsobilosti manažérov.
- **Jazyková príprava** – vzdelávací proces na osvojenie si cudzieho jazyka v rôznom stupni znalosti.
- **Kurzy z informačných technológií** – slúžia na zdokonalenie vedomostí a zručností z výpočtových programov, ktoré sú potrebné pri vykonávaní pracovnej funkcie zamestnanca.
- **Doplňkové vzdelávanie** – konferencie, kurzy, semináre, pracovné stretnutia, kolokviá, sympózia, workshopy.
- **Príprava v zahraničí** – zahraničné stáže, návštevy, konferencie a pod. slúžiace na osvojenie si návodov a postupov využívaných v príbuzných odboroch v zahraničí a ich možná aplikácia v spoločnosti JAVYS, a.s.
- **Školenia, výcvik, kurzy v zmysle platnej legislatívy** – vzdelávacie aktivity sú podmienkou výkonu práce pre určených zamestnancov.

Zamestnanci zaradení do vzdelávacích aktivít sú povinní sa ich zúčastniť, taktiež nadriadený takéhoto zamestnanca je povinný uvoľniť ho. Po absolvovaní vzdelávacej aktivity je zamestnanec povinný predložiť získaný doklad odbornej spôsobilosti alebo iný doklad o absolvovaní vzdelávacej aktivity oddeleniu prípravy zamestnancov.

### 2.2.1.5 Politika odmeňovania zamestnancov

Proces odmeňovania v sebe zahŕňa štruktúry a postupy, ktoré zabezpečujú a udržiavajú vhodné typy a úrovne miezd, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmien. Odmeňovanie zamestnancov spoločnosti JAVYS, a.s. je uskutočňované prostredníctvom tarifnej mzdy, resp. zmluvnej mzdy :

- **Tarifná mzda** – mesačná mzda zamestnanca, stanovuje sa podľa zásad dohodnutých v kolektívnej zmluve a v zmysle vnútropodnikových predpisov.
- **Zmluvná mzda** – je dohodnutá na základe individuálnych mzdových podmienok v pracovnej zmluve. Je formou ocenenia zamestnancov s mimoriadnou výkonnosťou, odbornosťou, zodpovednosťou a náročnosťou práce.

**Tarifná mzda** je tvorená v zmysle mzdovej sústavy JAVYS, a.s. Mzdová sústava pozostáva z tarifných tried a k nim prislúchajúcich intervalov. Pre každú kategóriu zamestnancov je stanovený príslušný počet tarifných tried v závislosti od kvalifikačných požiadaviek a charakteristiky pracovnej činnosti nasledovne :

- **robotníci (R)** – 8 tarifných tried,
- **technicko-správni zamestnanci (TSZ)** – 7 tarifných tried,
- **majstri (M)** – 3 tarifné triedy,

Zamestnanci sú zaradovaní do jednotlivých tarifných tried na základe kritérií :

- **kvalifikačné predpoklady,**
- **druh práce,**
- **ponuka a dopyt na trhu práce na príslušnú funkciu.**

Kritériá rozhodujúce pre zaradovanie pracovných činností do tarifných tried sú uvedené v podnikovej kolektívnej zmluve spoločnosti JAVYS, a.s. Pri zaradovaní zamestnanca do tarifnej triedy platí zásada, že u novonastupujúceho sa stanoví výška tarifnej mzdy tak, aby jeho mzdová tarifa bola minimálne o 2 intervaly nižšia ako u zamestnancov s porovnateľnou odbornou praxou a vzdelaním na rovnakej funkcii. Ak nastupujúci zamestnanec nemá od skončenia školy ½ roka nástupnej praxe, zaraduje sa ako absolvent.

**Zmluvná mzda** JAVYS, a.s. má štyri typy :

**Zmluvná mzda typu „A“** – do tejto zmluvnej mzdy sa zaraďujú pracovné pozície :

- generálny riaditeľ,
- riaditeľ divízie
- vedúci sekcie

Na tento typ Zmluvnej mzdy sú určené tieto kvalifikačné predpoklady:

- vysokoškolské vzdelanie II. stupňa,
- 12 rokov odbornej praxe.

Základné zložky zmluvnej mzdy typu „A“ sú :

- mesačná mzda (mesačná zložka mzdy),
- ročná odmena.

**Zmluvná mzda typu „B“** – do tejto zmluvnej mzdy sa zaraďujú pracovné pozície :

- vedúci odboru,
- vedúci kancelárie dozornej rady, predstavenstva a generálneho riaditeľa.

Na tento typ Zmluvnej mzdy sú určené tieto kvalifikačné predpoklady:

- vysokoškolské vzdelanie II. stupňa,
- 9 rokov odbornej praxe.

Základné zložky zmluvnej mzdy typu „B“ sú :

- mesačná mzda (mesačná zložka mzdy),
- štvrťročná odmena,
- ročná odmena.

**Zmluvná mzda typu „C“** – do tejto zmluvnej mzdy sa zaraďujú pracovné pozície :

- vedúci oddelenia,
- inžinier riadenia bezpečnosti JE,
- špecialista.

Na tento typ Zmluvnej mzdy sú určené tieto kvalifikačné predpoklady:

- vysokoškolské vzdelanie II. stupňa,
- pre pracovné pozície vedúci oddelenia, inžinier riadenia bezpečnosti JE sa požaduje 8 rokov odbornej praxe,
- pre pracovné pozície špecialista sa požaduje 12 rokov odbornej praxe.

Základné zložky zmluvnej mzdy typu „C“ sú :

- mesačná mzda (mesačná zložka mzdy),
- štvrťročná odmena,
- ročná odmena.

**Zmluvná mzda typu „D“** – uplatňuje sa pre výkon práce v pracovných pozíciách, pri ktorých nie je možné a účelné uplatniť tarifný systém odmeňovania. Pri tomto type zmluvnej mzdy sa vzdelanie vyžaduje podľa vykonávanej funkcie.

Základné zložky zmluvnej mzdy typu „D“ sú :

- mesačná mzda (mesačná zložka mzdy),
- výkonnostno-osobná odmena,
- dovolenková mzda,
- vianočná mzda,
- odmena z fondu riaditeľa,
- valorizačný príspevok,
- ročný príspevok.

V zmluvných mzdách je zohľadnená aj prípadná práca nadčas, v noci a vo sviatok, iba zamestnancom so zmluvnou mzdou typu „D“ je možné za prácu nadčas vykonávanú v sobotu, v nedeľu, v noci a vo sviatok poskytnúť náhradné voľno.

Na stanovenie výšky zmluvnej mzdy má vplyv :

- **miera zodpovednosti** – právomoc, oblasť vplyvu, potenciál spôsobenej škody, osobné riziko,
- **výkonnosť jednotlivca** – odborné vedomosti, funkčné a komunikačné schopnosti, informačný rámec, náročnosť rozhodovacieho procesu,
- **výsledky spoločnosti** – podiel na plnení obdobného plánu a finančného rozpočtu, ročného investičného plánu, plánu verejného obstarávania, plánu opráv a údržby.

#### **2.2.1.6 Politika hodnotenia zamestnancov**

Hodnotenie zamestnancov je periodický a systematický proces, pri ktorom sa v spoločnosti JAVYS, a.s. ústne a písomne analyzujú, posudzujú a vyhodnocujú výsledky pracovného výkonu a prínosu zamestnanca prostredníctvom hodnotiteľa za hodnotiace obdobie. Zámerom procesu hodnotenia je umožniť zamestnancom JAVYS, a.s. neustále zlepšovať vlastnú výkonnosť, zabezpečiť plnenie cieľov spoločnosti ako aj

zvýšiť pracovnú motiváciu a identifikáciu zamestnancov s cieľmi spoločnosti. Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov prebieha cieľavedomým a systematickým spôsobom a jeho predmetom je :

- pracovný výkon zamestnanca,
- prínos k celkovým výsledkom,
- pracovné správanie zamestnanca.

Parametrami hodnotenia pracovného výkonu a prínosu každého zamestnanca je:

- množstvo práce, ktoré sa má urobiť,
- kvalita práce, ktorá sa má dosiahnuť,
- čas poskytnutý na jej uskutočnenie,
- finančné limity stanovené na vykonávanú prácu.

Hodnotený je každý zamestnanec spoločnosti, ktorý vykonáva prácu na danej pracovnej pozícii aspoň 3 mesiace (okrem novonastupujúcich zamestnancov). Hodnotiteľom je priamy nadriadený zamestnanca. V prípade, že vedúci zamestnanec vykonáva funkciu menej ako 6 mesiacov alebo je dlhodobo neprítomný, za zabezpečenie a priebeh hodnotenia zodpovedá vyšší nadriadený, ktorý rozhodne v časovom predstihu, kto hodnotenie vykoná. Pracovné hodnotenie zamestnanca sa vykonáva 1x ročne v termíne do 31.3. príslušného kalendárneho roka. Pri hodnotení je potrebné dodržať postupnosť zhora nadol, t.j. hodnotiteľ hodnotí podriadených až po ukončení svojho hodnotenia nadriadeným zamestnancom. Hodnotený zamestnanec sa aktívne podieľa na svojom hodnotení a má právo vyjadriť sa k svojmu hodnoteniu.

Cieľom pracovného hodnotenia je pre JAVYS, a.s. získať presný a objektívny obraz o výkonnosti zamestnancov, ich prínose pri dosahovaní cieľov organizácie, zvýšenie ich motivácie ako i určiť možnosti ich ďalšieho pracovného, odborného a osobného rozvoja.

### **2.2.1.7 Politika sociálneho rozvoja**

Politika sociálneho rozvoja spoločnosti JAVYS, a.s. je zameraná na systém starostlivosti o zamestnancov a na presadzovanie zámerov sociálnej politiky spoločnosti. Za oblasť sociálneho rozvoja, vrátane poradensko-konzultačného servisu pre zamestnancov v tejto oblasti zodpovedá v spoločnosti JAVYS, a.s. vedúci odboru

starostlivosti o zamestnancov. Do oblasti sociálneho rozvoja spoločnosti JAVYS, a.s. patria :

- **Zdravotná starostlivosť o zamestnancov** – je zabezpečovaná zmluvnými lekármi, príp. príslušnými zdravotníckymi zariadeniami formou preventívnych prehliadok za účelom posúdenia zdravotnej spôsobilosti na výkon konkrétnej činnosti. Touto starostlivosťou sa JAVYS, a.s. snaží o ochranu zdravia zamestnancov pred chorobami z povolania, inými poškodeniami zdravia z práce a o prevenciu úrazov.
- **Rekondičné pobyty** – ide o pobyt zameraný na kompenzáciu nepriaznivých pracovných podmienok a prevenciu možného poškodenia zdravia pre vybraný okruh zamestnancov, týmito pobytmi sa JAVYS, a.s. taktiež snaží predchádzať vzniku chorôb z povolania u svojich zamestnancov.
- **Zabezpečovanie stravovania** – stravovanie zabezpečuje spoločnosť JAVYS, a.s. pre svojich zamestnancov v zmysle platných právnych predpisov a kolektívnej zmluvy v platnom znení.
- **Doplňkové dôchodkové sporenie** – spoločnosť JAVYS, a.s. umožňuje uzatvoriť zamestnancom zmluvu o doplnkovom dôchodkovom sporení v zmysle platných právnych predpisov s doplnkovými dôchodkovými spoločnosťami, s ktorými má uzatvorené zamestnávateľské zmluvy.
- **Udeľovanie pamätných medailí** – pamätná elektrárenská medaila Aurela Stodolu je ocenenie, ktoré je možné udeliť zamestnancom (aj bývalým) Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s., predstaviteľom hospodárstva, verejnej správy a občanom za osobný prínos na rozvoji energetiky.

#### **2.2.1.8 Politika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci**

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) predstavuje súhrn práv a povinností účastníkov pracovného procesu, ktorých zmyslom je zaistiť ochranu životov, zdravia zamestnancov a hodnôt, ktorých stratu nie je možné ničím nahradiť. Účelom politiky BOZP v spoločnosti JAVYS, a.s. je pomocou súboru organizačných opatrení minimalizovať riziko vzniku pracovných úrazov, chorôb z povolania a iných poškodení zdravia zamestnancov JAVYS, a.s. pri výkone ich pracovnej činnosti ako aj tretích osôb zdržujúcich sa v prostredí spoločnosti. Vedenie spoločnosti pokladá zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov, dodávateľov, návštevníkov

spoločnosti a verejnosti za dôležité poslanie v procese prevádzky, vyradovania jadrových zariadení, zaobchádzania s rádioaktívnym odpadom a vyhoreným jadrovým palivom. Z tohto dôvodu stanovuje vedenie spoločnosti každoročne ciele v oblasti BOZP a tieto ciele rozpracováva do úloh v „**Programu realizácie politiky BOZP**“. Plnenie cieľov je zabezpečované a vyhodnocované vedením spoločnosti. Na to aby boli ciele v oblasti BOZP dodržané, riadi sa spoločnosť nasledovnými pravidlami :

- V areáli spoločnosti platí prísny zákaz fajčenia (okrem vyhradených priestorov) a používania alkoholických nápojov a iných omamných látok a je zabezpečená kontrola dodržiavania týchto zákazov.
- V spoločnosti je zabezpečená identifikácia požiadaviek právnych predpisov, technických noriem a iných predpisov z oblasti BOZP, ktoré sú relevantné pre činnosť spoločnosti. Prístup k právnym predpisom a ostatným normám a dokumentom má každý zamestnanec pomocou aplikácie „Lotus Notes“ v počítačovej sieti.
- Zamestnanci sú zaradovaní na práce so zreteľom na ich zdravotný stav, schopnosti a oprávnenia podľa osobitných predpisov, sú im poskytované prestávky v práci z dôvodu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.
- Zamestnancom, u ktorých to vyžaduje ochrana ich života alebo zdravia, poskytuje spoločnosť bezplatne potrebné účinné osobné ochranné pracovné prostriedky.
- Sú vytvorené podmienky pre školenie a výcvik zamestnancov v oblasti BOZP, ktorého súčasťou je vstupné školenie, nástupná inštrukcia na pracovisku, periodické školenia a výcvik na získanie oprávnení podľa požiadaviek právnych predpisov. Taktiež je vytvorený systém preukázateľného oboznamovania, školenia a overovania vedomostí zamestnancov s príslušnými právnymi predpismi, predpismi na zaistenie BOZP, zásadami bezpečnej práce a zásadami bezpečného správania na pracovisku a bezpečnými pracovnými postupmi, s vyskytujúcimi sa predvídateľnými nebezpečenstvami, ich účinkami na zdravie a ochranou proti nim.
- Je zriadená komisia BOZP ako poradný orgán generálneho riaditeľa pre oblasť BOZP. Komisiu tvoria zástupcovia zamestnancov a zamestnávateľa.
- Stav BOZP je pravidelne štvrťročne hodnotený vedením spoločnosti na základe vhodne zvoleného súboru ukazovateľov. Jedenkrát ročne vedenie spoločnosti



preskúmava vhodnosť, primeranosť a efektívnosť systému riadenia a prijíma vhodné nápravné opatrenia na zlepšenie.

## **2.3 Personálny marketing a jeho nástroje v spoločnosti JAVYS, a.s.**

Personálny marketing je novým prístupom k jednotlivým systémom riadenia ľudských zdrojov. Jeho úlohou je doručiť správne informácie svojim zákazníkom – súčasným i tým potenciálnym zamestnancom. Aby sa informácie o spoločnosti dostali k tým správnym ľuďom, využíva organizácia kombináciu nástrojov personálneho marketingu, ktorými sa snaží ovplyvniť dopyt po svojich produktoch – pracovných miestach.

Personálny marketing je pojmom, ktorý sa v spoločnosti JAVYS, a.s. pri riadení ľudských zdrojov príliš často nevyskytuje. Jadrová a vyrad'ovania spoločnosť, a.s. však využíva nástroje personálneho marketingu a sekcia riadenia a ľudských zdrojov vykonáva každodenné činnosti z oblasti personálneho marketingu, hoci nie sú označované takýmto pojmom. Obsahom jednotlivých personálnych politík spoločnosti JAVYS, a.s. a jednotlivými prostriedkami využívanými pri riadení ľudských zdrojov sa spoločnosť zaraďuje medzi tie, kde sú jednotlivé nástroje marketingového mixu personálneho marketingu vo veľkej miere využívané, hoci nie sú spoločnosťou prezentované pod týmto názvom. Jednotlivým nástrojom personálneho marketingu využívaným v spoločnosti JAVYS, a.s. sa budeme venovať v nadchádzajúcich kapitolách.

### **2.3.1 Pracovné miesto – produkt v personálnom marketingu**

Spoločnosť JAVYS, a.s. je ponukou svojich pracovných miest atraktívnym zamestnávateľom v západoslovenskom regióne. Štartovacia pozícia JAVYS, a.s. v slovenskom energetickom sektore sa spája so spoločnosťou vyrábajúcou na slovenskom trhu elektrickú energiu. JAVYS, a.s. vznikla práve odčlenením sa od tejto spoločnosti, ktorá bola na základe rozhodnutia vlády SR sprivatizovaná talianskym akcionárom. Zamestnanci, ktorí pôsobili v slovenskom monopolnom energetickom sektore sa stali zamestnancami novej spoločnosti a tým nová spoločnosť JAVYS, a.s. nadviazala na výsledky a skúsenosti, ktoré si so sebou zamestnanci priniesli. Svoje vedomosti a schopnosti si priniesli so sebou z dlhoročného pôsobenia v energetickom priemysle a mohli ich aplikovať v novej spoločnosti.

Pracovné miesta sú v spoločnosti obsadené kvalifikovanými a vysoko špecializovanými zamestnancami, ktorí svojimi profesionálnymi vedomosťami môžu konkurovať aj podobne zameraným zahraničným spoločnostiam. I z tohto dôvodu si môže spoločnosť JAVYS, a.s. dovoliť stanoviť ako svoj strategický cieľ etablovať sa na európskom trhu ako spoločnosť vysoko odborná a skúsená na poskytovanie služieb, spracovania, úpravy a likvidácie rádioaktívnych odpadov. Spoločnosť JAVYS, a.s. sa snaží svojim špičkovým zamestnancom, ale i ostatným, ktorí sa podieľajú na vytváraní konkurencieschopnosti JAVYS, a.s. a dosahovaní jej cieľov ponúknuť množstvo stimulov na uspokojenie ich záujmov a potrieb.

JAVYS, a.s. pri výbere zamestnancov uprednostňuje hlavne uchádzačov o pracovné miesto z vnútorných zdrojov, z čoho plynú výhody, že pracovné miesto je rýchlejšie obsadené, uchádzač pozná spoločnosť a jej kultúru a naopak spoločnosť pozná schopnosti zamestnanca a jeho dosiahnuté pracovné výkony. Pri zverejnení voľnej pracovnej pozície JAVYS, a.s. prejaví záujem o voľné pracovné miesto veľa uchádzačov o zamestnanie z vonkajšieho prostredia.

### 2.3.2 Mzda a benefity – cena v personálnom marketingu

Mzda v JAVYS, a.s. predstavuje peňažné plnenie zo strany zamestnávateľa pre svojich zamestnancov za ich vykonanú prácu. Mzda v JAVYS, a.s. vyjadruje cenu pracovného miesta a pozostáva z dvoch zložiek :

- **pevná zložka** – základná mzda – spoločnosť JAVYS, a.s. uplatňuje tieto formy mzdy :
  - tarifná mzda,
  - zmluvná mzda (osobitne dohodnutá v pracovnej zmluve)
- **pohyblivá zložka** – spoločnosť JAVYS, a.s. využíva tzv. VOO (výkonnostno-osobná odmena). Tvorí nenárokovateľnú časť mzdových nárokov zamestnanca a slúži k individuálnemu hodnoteniu. Poskytuje sa všetkým zamestnancom v evidenčnom stave a v pracovnom pomere odmeňovaných tarifnou mzdou vo výplatnom termíne za bežný mesiac. VOO sa stanovuje vo výške 20 % sumy dekrétových tarifných miezd a zmluvných miezd typu „D“.

JAVYS, a.s. využíva okrem riadnej mzdy množstvo finančných aj nefinančných zamestnaneckých výhod, tzv. benefitov. Prostredníctvom nich sa snaží motivovať zamestnancov k špičkovej práci, lojalite a súdržnosti s organizáciou.

### ***Nefinančné benefity :***

Darcovstvo krvi – zamestnanci môžu čerpať voľno jeden pracovný deň na odber krvi a jeden pracovný deň nasledujúci po odbere krvi (max. 4x v roku).

Starostlivosť o dieťa do 15 rokov – pracovné voľno pre zamestnancov starajúcich sa aspoň o jedno dieťa, ktoré v kalendárnom roku dovŕši maximálne 15 rokov veku a to:

- tri pracovné dni v kalendárnom roku pre všetky ženy,
- štyri pracovné dni pre osamelých mužov.

Deň matiek – jeden pracovný deň v mesiaci máj majú voľno všetky ženy – matky pri príležitosti Dňa matiek.

Zvýšená výmera dovolenky – spoločnosť poskytuje všetkým zamestnancom jeden týždeň dovolenky nad rámec Zákonníka práce.

Dodatková dovolenka – zamestnanci, ktorí odpracujú na pracoviskách s rizikom ionizujúceho žiarenia minimálne 80 % pracovných dní ročného fondu pracovnej doby a sú pri práci vo významnej miere vystavení nepriaznivým účinkom ionizujúceho žiarenia sa priznáva navyše jeden týždeň dovolenky.

Deň energetiky – pri príležitosti Dňa energetiky majú všetci zamestnanci 1. októbra pracovné voľno, s výnimkou tých, ktorým zamestnávateľ nariadi pracovať.

Stravovacie poukážky – zamestnancom sú poskytované v nominálnej hodnote 3 eurá.

Doplňkové dôchodkové sporenie – je dobrovoľné sporenie zamestnancov na vlastný dôchodok. Zamestnávateľ im na toto sporenie prispieva príspevkom 3% zúčtovanej mzdy zamestnanca – sporiteľa, resp. 5,5% zúčtovanej mzdy zamestnanca – sporiteľa, ak vykonáva práce v prostredí s ionizujúcim žiarením.

Služobné auto, mobilný telefón – sú prideľované na základe potreby a požiadaviek nadriadeného vybraným zamestnancom.

### ***Finančné benefity***

Dovolenková mzda – je vo výške 60 % dekrétových mzdových taríf platných k 1.5. príslušného kalendárneho roka a je vyplácaná zamestnancovi, ktorý je k 31.5. kalendárneho roka v pracovnom pomere v JAVYS, a.s. Poskytuje sa zamestnancom v evidenčnom stave a v pracovnom pomere odmeňovaných tarifnou mzdou.

Vianočná mzda – je vo výške 60 % dekrétových mzdových taríf platných k 1.10. príslušného kalendárneho roka a je vyplácaná zamestnancovi, ktorý je k 31.10. kalendárneho roka v pracovnom pomere v JAVYS, a.s. Poskytuje sa zamestnancom v evidenčnom stave a v pracovnom pomere odmeňovaných tarifnou mzdou.

Ročný príspevok – je vyplácaný v závislosti na splnení prevádzkového hospodárskeho výsledku. Príspevok sa poskytne zamestnancom, ktorí v priebehu predchádzajúceho kalendárneho roka odpracovali v JAVYS, a.s. najmenej deväť mesiacov a k 31.7. príslušného kalendárneho roka boli v zamestnaneckom pomere v JAVYS, a.s. Výška príspevku na zamestnanca sa stanovuje najmenej vo výške 50 % sumy vyplatenej tarifnej mzdy, prepočítanej prepočítacím koeficientom.

Valorizačný príspevok – je nenárokovateľná zložka mzdy zamestnanca. Spoločnosť ho vyplatí v prípade úspory mzdových nákladov po splnení všetkých mzdových nárokov zamestnancov vyplývajúcich z Podnikovej kolektívnej zmluvy a ostatných mzdových predpisov zamestnávateľa. Základňou pre určenie výšky príspevku je skutočne vyplatená tarifná mzda zamestnancov, na ktorých sa vzťahuje vyplatenie valorizačného príspevku. Do základne nie je započítaná mzda za prácu nadčas.

Životné jubileum 50 rokov – pri odpracovaní minimálne 5 rokov v organizáciách energetiky sa priznáva zamestnancovi pri dosiahnutí tohto životného jubilea odmena vo výške 380,- eur.

Odmeny z fondu riaditeľa – tvorba a použitie fondu riaditeľa sa stanovuje vo výške 0,5% plánovaného objemu mzdových prostriedkov. Vyčlenené mzdové prostriedky sú rozdelené generálnym riaditeľom na riaditeľov divízií, tými sú následne prerozdelené na podriadené útvary. O poskytnutí odmeny rozhoduje vedúci útvaru, na ktorého boli čiastky aj kompetencie delegované. Odmena sa poskytuje za splnenie mimoriadnych, jednorázových úloh obzvlášť významných pre ďalší rozvoj spoločnosti.

Cieľové odmeny – tvorba cieľových odmien sa stanovuje vo výške 0,5% plánovaného objemu mzdových prostriedkov. Pridelené mzdové prostriedky na cieľové odmeny je možné použiť ako osobitnú formu kolektívnej hmotnej zainteresovanosti viazanú na splnenie cieľov a hlavných úloh útvaru. Odmenu môžu dostať zamestnanci s tarifnými aj zmluvnými mzdami.

Mimoriadna odmena – slúži na odmeňovanie zamestnancov za plnenie obzvlášť významných úloh pre ďalší rozvoj JAVYS, a.s. Odmenu môžu dostať zamestnanci s tarifnými aj zmluvnými mzdami.

Ostatné odmeny – sú poskytované dotknutým zamestnancom spoločnosti, prislúchajú za praktický výcvik učňov, za vynálezy a zlepšovacie návrhy, inštruktorom, lektorom, konzultantom diplomových prác a audítorom.

### **2.3.3 Podnik a jeho vonkajšie prostredie – miesto v personálnom marketingu**

Každá organizácia sa snaží a vyvíja primerané aktivity na to, aby mala včas zabezpečený dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné pozície. Tieto aktivity sú vyvíjané smerom k súčasným zamestnancom organizácie, ale i k uchádzačom o zamestnanie z externého trhu práce. Miesto ako nástroj marketingového mixu personálneho marketingu chápeme z pohľadu spoločnosti JAVYS, a.s. ako vyhľadávanie vhodných ľudských zdrojov, informovanie o voľných pracovných miestach a sústredenie základných informácií o uchádzačoch o zamestnanie. Pri otázke „Kde hľadať vhodného uchádzača?“ sa spoločnosť JAVYS, a.s. zameriava v prvom rade na možnosť obsadiť voľnú pracovnú pozíciu zo svojich vnútorných zdrojov. Výhodou je, že pri obsadzovaní voľnej pracovnej pozície súčasnými zamestnancami organizácia pozná slabé a silné stránky záujemcu, jeho výkonnosť a referencie o ňom, taktiež získanie novej pracovnej pozície znamená pre zamestnanca snahu ukázať sa „v dobrom svetle“ a teda jeho motiváciu k dobrým pracovným výkonom. Zamestnanci z vnútorných zdrojov sa uchádzajú o voľné pracovné pozície najmä v dôsledku organizačných zmien, budovania si svojho kariérneho rastu, majú záujem vykonávať náročnejšiu prácu, zdokonaľovať svoje vedomosti a zručnosti alebo majú záujem prejsť na iné miesto z osobných dôvodov.

Odpoveď na dôležitú otázku „Koho potrebujem?“ realizuje JAVYS, a.s. prostredníctvom špecifikácie požiadaviek na potenciálneho zamestnanca. Táto požiadavka prichádza od odborného útvaru, na ktorom je potrebné obsadiť voľnú pracovnú pozíciu. Je dôležité včas rozpoznať, kedy sa nejaká pracovná pozícia uvoľní alebo vznikne nové pracovné miesto a k akému dátumu je potrebné takúto pracovnú pozíciu obsadiť, pretože priebežný čas od procesu vyhľadania zamestnanca až po samotné obsadenie pracovného miesta je 4-6 týždňov. Pri neskorom identifikovaní

potreby obsadiť voľnú pracovnú pozíciu sa tak môže stať, že k potrebnému dátumu nebude miesto obsadené. Špecifikácia pracovnej pozície sa definuje písomne na tlačíve „Požiadavky pre výber zamestnanca“. Toto tlačívo sa po schválení príslušným riaditeľom divízie predkladá odboru zamestnaneckých záležitostí. Na tlačíve sa vyplňajú nasledovné údaje :

- názov pracovnej pozície,
- dátum, ku ktorému má byť pracovná pozícia obsadená,
- požadované vzdelanie a kvalifikačné predpoklady,
- požadovaná odborná prax,
- počítačové znalosti,
- jazykové znalosti,
- iné požiadavky (napr. vodičský preukaz),
- stručná charakteristika hlavných činností, ktoré by mal zamestnanec na pracovnej pozícii vykonávať.

Po predložení požiadavky odboru zamestnaneckých záležitostí je táto požiadavka spracovaná do formy ponuky pracovného miesta, prostredníctvom ktorej sú oslovení potenciálni uchádzači o voľnú pracovnú pozíciu.

#### **2.3.4 Komunikácia spoločnosti – propagácia v personálnom marketingu**

Propagácia ako nástroj personálneho marketingu slúži na vyvolanie záujmu schopných a hodnotných ľudí o ponuku pracovného miesta, ktorú propaguje Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť, a.s.

##### **➤ Reklama**

Jednou z možností propagácie v personálnom marketingu je reklama, ktorú využíva aj táto spoločnosť. Na informovanie o ponukách pracovných miest v prevažnej väčšine prípadov slúži informačná tabuľa spoločnosti, ktorá sa nachádza vo vstupnom vestibule hlavnej budovy JAVYS, a.s. a k tejto tabuli majú voľný a bezproblémový prístup súčasní zamestnanci, ale aj potenciálni zamestnanci, ktorí sa chcú osobne informovať o voľných pracovných miestach v spoločnosti. JAVYS, a.s. poskytuje informácie o voľných pracovných pozíciách v printovej podobe prostredníctvom formuláru

„Zverejnenie voľného miesta“ (Príloha H). Táto ponuka na obsadenie pracovnej pozície obsahuje :

- názov pracovnej pozície,
- názov a adresu organizácie,
- požiadavky na pracovnú a odbornú spôsobilosť,
- požiadavky na psychickú a zdravotnú spôsobilosť (ak to obsadzovaná pracovná pozícia vyžaduje),
- miesto výkonu práce,
- predpokladaný termín nástupu,
- pokyn pre uchádzača, dokedy a komu je potrebné doručiť žiadosť s potrebnými dokladmi o pracovnej a odbornej spôsobilosti.

Na pracovnej ponuke je taktiež uvedená osoba a telefonický kontakt, na ktorom je možné dostať bližšie informácie o pracovnom mieste. Kontaktnou osobou býva zvyčajne priamy nadriadený útvaru, na ktorom sa bude pracovná pozícia obsadzovať.

Voľná pracovná pozícia býva okrem umiestňovania na informačnej tabuli spoločnosti JAVYS, a.s. zverejňovaná na intranete spoločnosti v časti: Divízia riadenia / Sekcia riadenia a ľudských zdrojov / Odbor zamestnaneckých záležitostí / Voľné pracovné miesta. Zároveň sú o tejto voľnej pracovnej pozícii oboznámení prostredníctvom internej elektronickej pošty všetci zamestnanci spoločnosti.

#### ➤ **Podpora predaja**

Podnetom na získanie ponúkaných pracovných miest je aj verejné prezentovanie spoločnosti JAVYS, a.s. priamo v jej sídle – v Infocentre Jadrovej vyrad'ovacej spoločnosti v Jaslovských Bohuniciach. Tu je pre jednotlivcov i skupiny pripravený program exkurzií, ktorý je prispôsobený všetkým vekovým kategóriám. Účastníkmi exkurzií sú mnohokrát študenti základných a stredných škôl, teda budúci potenciálni záujemcovia o zamestnanie. Títo majú možnosť spoznať areál Jadrovej a vyrad'ovacej spoločnosti, presvedčiť sa o fungovaní jednotlivých prevádzok JAVYS, a.s., keďže ich prehliadka je súčasťou programu exkurzie. Spoločnosť JAVYS, a.s. pri príležitosti exkurzií poskytuje brožúrky s informáciami o spoločnosti, v ktorých sa snaží priblížiť pracovné prostredie a atmosféru v spoločnosti. Prostredníctvom takýchto krátkodobých stimulov, ako sú verejná prezentácia spoločnosti a brožúrky o spoločnosti prispieva

JAVYS, a.s. k snahe získať vážnych záujemcov o pracovné miesto v organizácii, ktorí sa aj takouto formou môžu zaujímať o spoločnosť. Tieto krátkodobé stimuly zaradujeme v personálnom marketingu k nástroju podpora predaja.

### ➤ **Osobný predaj**

Propagačná komunikácia spoločnosti sa nemôže zaobísť bez osobného predaja. Ten v personálnom marketingu znamená dôležité spojenie medzi zástupcom spoločnosti a potenciálnym zamestnancom. Tento nástroj má v personálnom marketingu nezastupiteľnú funkciu, pretože prostredníctvom neho sa uskutočňuje osobná komunikácia v spoločnosti JAVYS, a.s. a to predovšetkým :

- **priama** – informovanie sa potenciálneho zamestnanca priamo na odbore zamestnaneckých záležitostí, resp. u priameho nadriadeného útvaru, na ktorom je voľné pracovné miesto,
- **nepriama** – komunikácia s uchádzačom o zamestnanie prostredníctvom telefonického kontaktu.

Osobná komunikácia v spoločnosti JAVYS, a.s. je pri ponuke pracovných miest veľmi dôležitá. Uchádzač o zamestnanie si z prvého kontaktu (či už priameho alebo nepriameho) so svojim potenciálnym zamestnávateľom môže vytvoriť prvý dojem a je dôležité, aby práve ten bol pozitívny. V prípade opaku môže neprívetivé chovanie odradiť možno práve kvalitného a schopného zamestnanca, ktorý ale z dôvodu nevhodného prístupu môže stratiť záujem o zamestnanie v spoločnosti JAVYS, a.s. V Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s. sú aj z týchto dôvodov pracovné pozície referentov personálnej práce obsadené zamestnancami, ktorí :

- majú výborné komunikačné a empatické schopnosti,
- potrebné vzdelanie a prax v danom odbore, ktoré vytvárajú predpoklady na znalosť predpisov, zásad a pravidiel,
- majú schopnosť zvládať nepredvídané a stresové situácie,
- konajú a obhajujú záujmy predovšetkým spoločnosti JAVYS, a.s.

Spoločnosť JAVYS, a.s. nemôže ovplyvniť ľudí, ktorí majú záujem pracovať v tejto organizácii a ktorí sa prostredníctvom žiadosti o prijatie do zamestnania uchádzajú o voľné pracovné miesta, môže však prostredníctvom svojich zamestnancov a ich profesionálneho prístupu vyzdvihovať svoju atraktivitu a dobré meno.



➤ **Public relations**

V rámci komunikácie pôsobí v personálnom marketingu posledný z nástrojov propagačnej komunikácie – public relations (vzťahy s verejnosťou). Tento nástroj má z pohľadu personálneho marketingu za úlohu formovať a zvyšovať záujem verejnosti o spoločnosť JAVYS, a.s. ako o príťažlivého zamestnávateľa vo vnútornom i vonkajšom prostredí. Z pohľadu súčasných zamestnancov to znamená jasné, zrozumiteľné a pravdivé informovanie o dianí vo vnútri spoločnosti i o jej ďalšom smerovaní. Na prezentovanie dôveryhodného zamestnávateľa slúžia v JAVYS, a.s. tieto nástroje :

Interné periodikum „JAVYS Info“ – je významným komunikačným prostriedkom spoločnosti. Vydáva sa mesačne, distribuované je zamestnancom Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s. zdarma. Obsahovú náplň interného periodika tvoria :

- aktuálne spravodajské informácie z JAVYS, a.s.,
- príspevky z činnosti odborov JAVYS, a.s.,
- články o jadrovej energetike vo svete,
- zaujímavosti zo športu, kultúry, mimopracovných aktivít zamestnancov,
- krátke správy, životné jubileá, odborárske informácie,
- predstavovanie činnosti odborov a zamestnancov po pracovnej stránke,
- informácie o udržiavaní EMS, ktoré v nepravidelných intervaloch poskytuje oddelenie životného prostredia JAVYS, a.s.,
- informácie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, o ochrane pred požiarmi,
- informácie o kultúre bezpečnosti.

Intranet– slúži na uverejňovanie informácií o dianí v JAVYS, a.s., aktuálnych informácií o jadrovej energetike v SR i vo svete a zaujímavosti z oblasti jadrovej energetiky.

Monitoring médií – zabezpečuje denný súbor informácií zo slovenských médií. Jeho obsahovou náplňou sú hlavne správy o Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s. a udalostiach s možným dopadom na činnosť spoločnosti. Ďalej sú to správy o jadrovej energetike, elektrárenských spoločnostiach SE, a.s., ČEZ, a.s. a iných organizáciách, udalosti a zaujímavosti o energetike, zvlášť jadrovej v SR i vo svete. Je prístupný každému užívateľovi počítačovej siete v spoločnosti prostredníctvom elektronickej aplikácie Lotus Notes.

Podnikový rozhlas – slúži na oznamovanie dôležitých správ a udalostí spojených so spoločnosťou JAVYS, a.s.

Nástenky – sa nachádzajú vo vstupných priestoroch spoločnosti. Obsahom informácií na nástenkách sú :

- informácie vedenia spoločnosti určené zamestnancom JAVYS, a.s.,
- aktuality o dianí v JAVYS, a.s.,
- fotodokumentácie podujatí a návštev v JAVYS, a.s.,
- údaje o výrobe a prevádzke,
- spravodajské informácie z monitoringu médií,
- články o jadrovej energetike vo svete,
- príspevky o kultúre bezpečnosti,
- informácie o vplyve prevádzky jadrových zariadení na životné prostredie a udržiavanie EMS, ktoré poskytuje oddelenie životného prostredia JAVYS, a.s.,
- informácie o voľných pracovných miestach, ktoré poskytuje odbor zamestnaneckých záležitostí.

Používaním jednotlivých nástrojov sa spoločnosť JAVYS, a.s. snaží pre svojich súčasných zamestnancov sprostredkovať informácie o dianí v spoločnosti. Jej cieľom je upevňovať dobré vzťahy medzi spoločnosťou a zamestnancami, budovať lojalitu, dôveru a spolupatričnosť zamestnancov k spoločnosti.

Pri potenciálnych zamestnancoch sa spoločnosť snaží prostredníctvom nástroja public relations vytvárať pozitívny imidž, nadväzovať a udržiavať dobré vzťahy s verejnosťou, vyzdvihovať a presadzovať svoju dôveryhodnosť. Najdôležitejšími nástrojmi public relations, ktoré využíva JAVYS, a.s. sú :

Internet – prostredníctvom stránky [www.javys.sk](http://www.javys.sk) sa môže verejnosť oboznámiť s poslaním spoločnosti, jej vznikom, nachádza sa tu fotogaléria z prostredia spoločnosti a mnoho iných zaujímavých informácií, ktoré približujú atmosféru a dianie v Jadrovej a vyradovacej spoločnosti, a.s.

Časopis „JAVYS žurnál“ – informačný dvojmesačník je určený pre obyvateľov regiónov Jaslovské Bohunice a Mochovce, kde pôsobí JAVYS, a.s. Prostredníctvom tohto periodika chce spoločnosť priblížiť obyvateľom svoju činnosť, ale aj podať informácie zo sveta energetiky či regiónov.

Darčkové predmety – sú určené pre širokú verejnosť, školy, detské domovy a pod. Všetky darčkové predmety sú potlačené vizuálnymi prvkami spoločnosti JAVYS, a.s., čím sa stávajú vhodným prostriedkom na oboznamovanie verejnosti.

Peňažné dary – prostriedky, ktoré smerujú hlavne na podporu činností, ktoré priamo nesúvisia s predmetom činnosti Jadrovej a vyrad'ovacej spoločnosti, a.s., ale slúžia k jej propagácii formou verejno-prospešných aktivít.

Prostredníctvom nástrojov public relations chce Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť, a.s. podporiť povedomie verejnosti, odovzdať informácie o sebe, upevniť dôveru vo svoju činnosť, no taktiež vyzdvihnúť svoje kvality a tým aj prilákať možných uchádzačov o zamestnanie.

### **2.3.5 Prezentácia firmy zamestnancami – ľudia v personálnom marketingu**

Spokojnosť či nespokojnosť zamestnanca má veľký vplyv na prezentovanie spoločnosti JAVYS, a.s. medzi priateľmi, známymi, rodinou, ale aj dodávateľmi, odberateľmi a zákazníkmi. Aj medzi nimi sa totiž môžu nachádzať možní uchádzači o zamestnanie. Na to, aby boli referencie o JAVYS, a.s. pozitívneho charakteru, uplatňujú táto spoločnosť firemnú kultúru znázorňujúcu predstavy manažmentu, normy správania sa, pravidlá a postupy. Na upevňovanie lojality, spolupatričnosti a podpory zamestnancov spoločnosti a zároveň aj na prezentovanie firemnej kultúry slúži vnútorná komunikácia. Táto je veľmi úzko prepojená s prezentáciou a vzťahmi JAVYS, a.s. smerom k zamestnancom. Okrem nástrojov ako je vnútrofíretný časopis, intranet, podnikový rozhlas a nástenky, funguje v spoločnosti komunikácia na odovzdávanie informácií medzi manažmentom a zamestnancami spoločnosti a zamestnancami navzájom.

Metódami tejto vnútornej komunikácie sú :

- porady manažmentu (riaditelia divízií, vedúci sekcií, vedúci odborov),
- sprostredkovaná komunikácia – telefonické rozhovory, e-mail, interný písomný styk,
- riadiace dokumenty (manuály, smernice, normy, návody, príkazy riaditeľa),
- informačné databázy a systémy.

Všetky metódy a nástroje vnútornej komunikácie slúžia na upevňovanie dôvery zamestnancov voči JAVYS, a.s. na stotožnenie sa so spoločnosťou a na vytvorenie pozitívneho vzťahu k tejto spoločnosti. Efektívna komunikácia vo vnútri spoločnosti a dostatočná informovanosť je podmienkou, aby zamestnanci získali pocit užitočnosti a pridanej hodnoty pre spoločnosť. Tým sa ich osobné uspokojenie stáva motiváciou do budúcnosti. Pre JAVYS, a.s. to znamená kladnú prezentáciu na verejnosti prostredníctvom vyzdvihnutia firemných kvalít. V tomto prípade sa v úlohe hovorca spoločnosti ocitajú spokojní zamestnanci.

## **2.4 Personálne aktivity spoločnosti z pohľadu SWOT analýzy**

SWOT analýza je základnou situačnou metódou hodnotenia vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Umožňuje získať prehľad o význame vnútorných a vonkajších faktorov a vymedzuje podnikové aktivity v danom čase (minulý, súčasný alebo budúci stav). SW analýza (Strength – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky) umožňuje posúdenie podnikových schopností a zručností v rámci vnútorného prostredia, analyzuje prednosti podniku týkajúce sa vnútorných faktorov a činností a špecifikuje problémy, ktoré by sa mal podnik pokúsiť odstrániť. OT analýza (Opportunities – príležitosti, Threats – riziká, hrozby) umožňuje rozlíšiť v rámci externého prostredia najlepšie príležitosti pre firmu z hľadiska atraktívnosti a úspechu, ktoré jej môžu priniesť výhody, zároveň však upozorňuje na výskyt hrozieb, v ktorých by sa mohla firma ocitnúť.

V tejto práci je SWOT analýza zameraná na terajší stav spoločnosti. Vytvorená je na základe činností a aktivít, ktoré spoločnosť JAVYS, a.s. vykonáva pri riadení ľudských zdrojov, ale taktiež z verejne dostupných informácií z externého prostredia, v ktorom sa spoločnosť momentálne nachádza. Do úvahy boli tiež brané nástroje mixu personálneho marketingu, ktoré JAVYS, a.s. využíva vo svojom internom aj externom prostredí. SWOT analýza je zostavená zo silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb nám pomohla zhrnúť personálne činnosti, využívanie personálneho marketingu v JAVYS, a.s. taktiež bola upriamená pozornosť aj na významné faktory externého prostredia, ktoré môžu mať významný pozitívny, no i negatívny vplyv na budúce dianie v spoločnosti.

Obrázok 2 SWOT analýza zameraná na ľudské zdroje a personálny marketing

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• majoritný výrobca elektrickej energie na Slovensku,</li> <li>• možnosť vývozu elektrickej energie do zahraničia a priaznivý vývoj ceny elektrickej energie na trhu,</li> <li>• vytvorená samostatná sekcia riadenia a ľudských zdrojov,</li> <li>• uplatňovanie manažérskych prvkov riadenia,</li> <li>• odborne kvalifikovaní zamestnanci s dlhoročnou praxou a skúsenosťami vykonávajú personálne činnosti,</li> <li>• úroveň vzdelávania a organizovania kurzov je na vysokej úrovni,</li> <li>• existencia jazykovej a profesijnej prípravy, účasť na zahraničných konferenciách a pracovných cestách,</li> <li>• systém starostlivosti o zamestnancov,</li> <li>• spolupráca spoločnosti pri vypracovávaní diplomových prác študentov vysokých škôl,</li> <li>• kvalitne vypracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,</li> <li>• množstvo rôznorodých finančných aj nefinančných zamestnaneckých výhod, ktoré sú motiváciou pre nových uchádzačov o zamestnanie sa v spoločnosti JAVYS, a.s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neexistencia analýzy pracovných miest,</li> <li>• nezahrnutie nákladov do ceny elektrickej energie a enormné zvýšenie cien palív,</li> <li>• webová stránka spoločnosti neposkytuje informácie o voľných pracovných miestach,</li> <li>• nízka aktivita spoločnosti pri zverejňovaní voľných pracovných miest pre širokú verejnosť,</li> <li>• slabá možnosť komunikácie zamestnancov spoločnosti smerom zdola – nahor,</li> <li>• nedostatočná možnosť vyjadrenia problémov a názorov zamestnancov na dianie v spoločnosti,</li> <li>• slabá propagácia spoločnosti u študentov vysokých škôl,</li> <li>• vysoká veková štruktúra zamestnancov a s tým súvisiace aj slabé jazykové znalosti,</li> <li>• nevyvážená vzdelanostná štruktúra zamestnancov,</li> <li>• adaptabilita spoločnosti na nové zmeny,</li> <li>• nedostatočné podnikateľské myslenie.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• existencia intranetu, podnikového časopisu, webovej stránky spoločnosti,</li> <li>• porady riadiaceho aparátu v rámci vnútornej komunikácie,</li> <li>• exkurzie pre verejnosť, brožúrky o spoločnosti.</li> </ul>	
---	--

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spoločnosť má výhodnú polohu z pohľadu dostupnosti z okolia Hlohovca, Piešťan, Trnavy i Bratislavy,</li> <li>• kvalitné autobusové spojenie a vybudovaná infraštruktúra,</li> <li>• vybudovanie a otvorenie severného obchvatu Trnavy, ktorý urýchlil prístup na diaľnicu,</li> <li>• cieľný nábor nových zamestnancov,</li> <li>• užšia spolupráca so školami,</li> <li>• umožnenie a podpora štúdia popri zamestnaní,</li> <li>• ďalší rozvoj vrátane jazykovej prípravy,</li> <li>• kvalitné vzťahy so starostom i obyvateľmi dotknutých obcí Jaslovské Bohunice a Kalná nad Hronom,</li> <li>• upevňovanie vzťahov so širokou verejnosťou, najmä najviac dotknutých obcí – sponzorské dary, časopis pre obyvateľov v blízkom okolí spoločnosti,</li> <li>• vybudovanie nájomných bytov v obci Jaslovské Bohunice, nielen pre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možný odliv pracovnej sily za lepšou pracovnou ponukou,</li> <li>▪ atraktívni zahraniční zamestnávateľia (PSA Peugeot Citroën, príchod Samsung), čo môže spôsobiť stratu lojality zamestnancov JAVYS,</li> <li>• odliv kvalifikovaných, vysokoškolsky vzdelaných mladých ľudí ku konkurencii (ČEZ-ČR, Studsvik Švajčiarsko a pod.) pri nedostatočnej motivácii,</li> <li>• nežiaduca fluktuácia,</li> <li>• preochota ostatných útvarov spolupracovať s divíziou riadenia pri zmenách</li> <li>• rozmach informačných technológií napr. internet (využívanie internetu pri zverejňovaní pracovných miest nie je v spoločnosti nastavené, preto by mohli nastať problémy pri vyhľadávaní špecialistov iba z vlastných zdrojov, taktiež nevyužívanie internetu znamená</li> </ul>

<p>obyvateľov s trvalým pobytom v tejto obci,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšenie komunikačných tokov.</li> </ul>	<p>slabú informovanosť u potenciálnych, mladých zamestnancov,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• problematické získavanie mladých kvalifikovaných odborníkov z oblasti jadrovej energetiky v externom prostredí,</li> <li>• budúci možný odchod kvalitných zamestnancov do novej jadrovej elektrárne, ktorej vybudovanie na našom území ohlásila vláda SR, prípadne do plynovej elektrárne v blízkej obci Malženice.</li> </ul>
--	---

Cieľom zostavenia SWOT analýzy je poukázať na klady a nedostatky JAVYS, a.s., ktoré sa vo vnútornom prostredí tejto spoločnosti nachádzajú pri uplatňovaní personálneho manažmentu a personálneho marketingu. Taktiež treba zdôrazniť príležitosti vychádzajúce z makroprostredia, ktoré by mohla JAVYS, a.s. využiť v personálnej oblasti, no tiež upozorniť na hrozby pochádzajúce z vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli ohroziť smerovanie spoločnosti. Výskumnou vzorkou boli hlavne mladí ľudia z vonkajšieho prostredia, ktorých Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť potrebuje získať do zamestnania. Taktiež sa týkala aj mladých ľudí z vnútorného prostredia, kde hrozí riziko, že budú odchádzať ku konkurencii k atraktívnejšiemu zamestnávateľovi.

### 3. NÁVRHY A ODPORÚČANIA

V predchádzajúcej kapitole sme stanovili silné a slabé stránky i príležitosti a hrozby, ktoré ovplyvňujú spoločnosť JAVYS. Tieto sme získali z analýzy jednotlivých činností uplatňovaných v rámci personálnych politík spoločnosti, prostredníctvom využívania nástrojov personálneho marketingu, ale taktiež zo súčasnej situácie v externom prostredí spoločnosti, ktorá môže mať dopady na ľudské zdroje spoločnosti. Z daných skutočností vyplýva, že z pohľadu interného prostredia má spoločnosť prepracovaný systém aplikovania personálnych politík do praxe a v dost veľkej miere využíva aj jednotlivé nástroje personálneho marketingu, hoci nie sú spoločnosťou zadané pod týmto pojmom. Momentálne zmeny v externom prostredí môžu na jednej strane prilákať uchádzačov o zamestnanie, na strane druhej v budúcnosti môžu spôsobiť pri nedostatočných podnetoch odliv mladých ľudí ku konkurencii a taktiež v dôsledku zníženej lojality odliv súčasných zamestnancov k atraktívnejšiemu zamestnávateľovi.

Aj napriek kvalitne vybudovanému a uplatňovanému systému riadenia ľudských zdrojov a mnohým príležitostiam, ktoré by mohla spoločnosť využiť do budúcnosti vo svoj prospech pri budovaní svojej značky atraktívneho zamestnávateľa, navrhujeme niekoľko odporúčaní. Tie by mohla Jadrová a vyraďovacia spoločnosť, a.s. aplikovať v praxi a zlepšiť tak vzťahy so súčasnými i potenciálnymi zamestnancami. Návrhy a odporúčania sme stanovili na základe predchádzajúcej SWOT analýzy činností spojených s riadením ľudských zdrojov, aktivít vyvíjaných v rámci personálneho marketingu v spoločnosti JAVYS a.s., pozitívnych a negatívnych faktorov ovplyvňujúcich ľudské zdroje, ktoré vychádzajú z makroprostredia JAVYS, a.s. Na základe analýzy sme dospeli k názoru, že spoločnosť by mohla v budúcnosti urobiť v rámci riadenia ľudských zdrojov niekoľko zmien. Niekoľko zlepšení navrhujeme pri využívaní nástrojov personálneho marketingu, hoci si uvedomujeme, že ich využívanie, aj keď nie pod týmto názvom je v spoločnosti JAVYS, a.s. na kvalitnej úrovni. V návrhoch sme svoje úsilie zamerali aj na minimalizovanie hrozieb, ktoré by mohli ovplyvniť budúcnosť ľudského kapitálu v spoločnosti a snažili sme sa využiť niektoré príležitosti, ktoré sa ponúkajú.



Odporúčané zmeny sú nasledovné :

- zlepšiť systém odmeňovania zamestnancov,
- zlepšiť komunikáciu so zamestnancami prostredníctvom moderovaného diskusného fóra na intranete spoločnosti
- zlepšiť prezentáciu spoločnosti pri zverejňovaní voľných pracovných pozícií prostredníctvom internetu,
- zlepšiť spoluprácu so školami (stredné a vysoké školy).

### **3.1 Systém odmeňovania zamestnancov**

Podstatou odmeňovania je, ako sú ľudia odmeňovaní v súlade s hodnotou, ktorú majú pre organizáciu. Ide o finančné ohodnotenie ich výkonu, vedomostí, schopností a zručností. Základnou podmienkou však je, aby bolo spravodlivé. Po analýze súčasného systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti JAVYS som dospela k názoru, že uvedená podmienka nie vždy je dodržiavaná.

V minulosti sa uplatňoval tzv. „vekový automat“, ktorý zaručoval zamestnancom pravidelné zvyšovanie mzdy v dvojročných intervaloch. Miera tohto zvýšenia bola rôzna pre jednotlivé tarifné triedy a vyznačená bola v príslušných intervaloch tarifných tabuliek, ktoré boli súčasťou „Podnikovej kolektívnej zmluvy“. Po jeho zrušení je v súčasnosti možné zvýšiť mzdu iba niektorým zamestnancom v príslušnej tarifnej triede a to po rozšírení ich odbornej spôsobilosti odborným kurzom (o jeden interval), ktorý je podmienkou na vykonávanie pracovnej pozície. Zamestnanci zaradení na rovnakých pracovných pozíciách majú rozdielne mzdy. Častokrát sa stáva, že vedúci zamestnanec ohodnotí nového zamestnanca slabšie, a hoci mu tento svojim pracovným výkonom dokáže, že by si zaslúžil i vyššie finančné ohodnotenie, vedúci už nemá možnosť mu mzdu upraviť. Po tom, ako sa prestali upravovať mzdy zamestnancom samozrejme vzrástla aj ich nespokojnosť.

Jedinú možnosť diferenciacie poskytuje výkonnostno-osobná odmena (VOO), ktorá slúži k individuálnemu ohodnoteniu zamestnanca. O ich výškach pre jednotlivých zamestnancov rozhoduje ich priamy nadriadený podľa vlastného uváženia. Výška VOO by mala zohľadňovať vplyv faktorov, ktoré nie sú zahrnuté do tarifnej sústavy, ako je

hodnotenie osobných schopností a pracovnej aktivity, výkonnosť, dosahované pracovné výsledky a viacprofesnosť. Vychádzať by sa malo i zo záznamov dochádzky, zohľadňovať pracovné chovanie zamestnanca a úsilie, splnenie stanovených cieľov či dodržiavanie predpisov BOZP a PO.

Nakoľko VOO je zamestnancom poskytovaná väčšinou plošne, neprispieva k ich motivácii, k snahe podávať čo najlepší pracovný výkon a vynaložiť maximálne úsilie na dosiahnutie stanovených cieľov a úloh, čo by sa nakoniec prejavilo i zvýšením efektivity činnosti a úspešnosti celej spoločnosti. Diferenciácia výšky odmeny pripadajúcej na zamestnanca by taktiež napomohla zvýšiť pracovnú disciplínu, predchádzať vzniku úrazov, škôd, porúch strojov a zariadení, znečisteniu životného prostredia a tak zabezpečiť minimálny vplyv činnosti spoločnosti na jeho okolité prostredie.

Ďalšou možnosťou zvyšovania miezd je, že zamestnávateľ zabezpečuje valorizáciu mzdových taríf, ktorá je závislá od výšky percentuálnej inflácie v štáte. Valorizácia v JAVYS, a.s. je však častokrát omnoho nižšia a percentu inflácie v Slovenskej republike nezodpovedá.

### **3.2 Zriadenie moderovaného diskusného fóra na intranete spoločnosti**

Efektívna vnútrofirémna komunikácia má pozitívny vplyv na produktivitu práce všetkých zúčastnených strán komunikácie. Správna komunikácia vo vnútri spoločnosti odstraňuje napätie, eliminuje pochybenie v práci, zvyšuje motiváciu, zodpovednosť, výkon, pozitívne pôsobí na pracovnú morálku. Vnútropodniková komunikácia je nemožná, ak je založená na tendencii komunikovať zhora nadol. Z analýzy vnútorného prostredia spoločnosti JAVYS, a.s. v oblasti vnútrofirémnej komunikácie vyplynulo, že práve takáto tendencia tu vládne. Hoci na riadiacej úrovni sú uskutočňované pravidelné porady a schôdze, radoví zamestnanci nemajú dostatočnú možnosť vyjadriť svoje názory alebo získať odpovede od svojich nadriadených na otázky spojené s dianím v spoločnosti. Záleží len od nadriadeného, kedy, komu, akým spôsobom a v akom rozsahu informácie poskytne.

Keďže v spoločnosti existuje intranet, ku ktorému má prístup väčšina zamestnancov, navrhujeme a považujeme za vhodné v rámci zlepšenia a zdokonalenia

komunikácie a vzťahov medzi prvkami „zamestnanec – zamestnávateľ“ zriadiť moderované diskusné fórum, tzv. „JAVYS Fórum“. Toto fórum by poskytovalo spätnú väzbu medzi zamestnancami a ich nadriadenými a stalo by sa základom pre efektívnu obojstrannú komunikáciu. Zamestnancom by prostredníctvom moderovaného diskusného fóra bol poskytnutý priestor zo strany vedenia spoločnosti JAVYS, a.s. a dostali by tak možnosť :

- vyjadriť názor na dianie v spoločnosti,
- klásť otázky manažmentu spoločnosti,
- objasniť požiadavky na nich kladené zo strany priameho nadriadeného,
- pochopiť poskytované informácie,
- vyjadriť spokojnosť, resp. nespokojnosť s pracovnými postupmi,
- vyjadriť spokojnosť, resp. nespokojnosť s používanými metódami a praktikami v spoločnosti,
- vyjadriť potrebu riešiť problémy a nejasnosti z pracovnej oblasti,
- predkladať návrhy, postrehy a postupy pri riešení pracovných záležitostí.

Do moderovaného diskusného fóra by sa mohli zapájať všetci zamestnanci prihlásení na intranete v čase od 11.00 hod. do 12.00 hod. a od 14.00 hod. do 15.00 hod. Tento časový limit prístupu do fóra by bol z dôvodu neodpútavania zamestnancov od ich pracovných povinností zbytočným trávením času na fóre, tzv. dopisovaním si. Umožňovalo by zadávať príspevky adresným užívateľom, ktorí by uvádzali svoje meno, priezvisko a pracovnú pozíciu, ale taktiež by v prípade potreby poskytovalo pre zamestnancov záruku anonymity. To z dôvodu, aby sa zamestnanci mohli vyjadrovať otvorene, bez obáv a strachu z možného postihu od nadriadeného.

Otázky, návrhy, problémy a názory by monitoroval zamestnanec odboru komunikácie – redaktor intranetového redakčného systému, tzv. moderátor. Jeho úlohou by bolo predovšetkým starať sa každý deň o chod diskusného fóra, navrhovať diskusné témy, upravovať a odstraňovať príspevky v prípade použitia urážlivých, vulgárnych a nevhodných textov v zmysle dohodnutých (a na intranetovej stránke uverejnených) pravidiel diskusného fóra. Moderátor by raz týždenne zhromaždil všetky adresné i anonymné, ale predovšetkým jasné, zrozumiteľné a relevantné príspevky z moderovaného diskusného fóra a vo forme reportu by ich predložil jednak manažmentu spoločnosti a taktiež priamemu adresátovi. Jeho ďalšou úlohou by bolo

stanoviská a odpovede na dané príspevky zhromaždiť a uverejniť ich na fóre. Samozrejmosťou moderovaného diskusného fóra by bol archív, kde by bolo možné príspevky aj s odpoveďami uverejnené v minulosti vyhľadať. Predišlo by sa tak opakovanému predkladaniu príspevkov vedeniu spoločnosti, na ktoré už bolo v minulosti odpovedané.

Možnosť vyjadrenia vlastného názoru a porozumenie zo strany zamestnávateľa zvyšuje súdržnosť, vytvára pocit spolupatričnosti a lojality voči spoločnosti. Účast' manažmentu na moderovanom diskusnom fóre by dokázala záujem spoločnosti o problémy a názory svojich zamestnancov. Zlepšenie komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými by vytvorilo väčšiu dôveru a jednotnosť pri riešení problémov, skvalitnilo vzájomné vzťahy a upevnilo lojalitu voči zamestnávateľovi tým, že zamestnanec by sa cítil účastný na dianí spoločnosti a nemusel by vyhľadávať možnosti na sebarealizáciu u iných zamestnávateľov. Je potrebné poskytovať priestor pre interakciu so zamestnancami pri riešení problémov, podporovať participáciu zamestnancov pri riadení organizácie, pretože práve oni svojimi názormi myšlienkami a schopnosťami pomáhajú organizácii rásť, dosahovať ciele a vytvárať tak konkurenčnú výhodu na trhu.

### **3.3 Prezentovanie voľných pracovných pozícií na internete**

V súčasnosti je internet najmodernejším komunikačným médiom. Spoločnosti často kvôli vysokým nákladom a nárokom na priestor nemôžu zverejňovať ponuky voľných pracovných pozícií v tlačенých médiách. Preto sa na internete čoraz častejšie objavujú ponuky, ktoré v iných médiách vôbec nie sú. Spoločnosť JAVYS, a.s. sa pri získavaní zamestnancov zameriava predovšetkým na svoje vnútorné zdroje. Je síce pravdou, že najlepších ľudí máme v organizácii, my však odporúčame rozšíriť aktivity pri získavaní zamestnancov aj na oblasť internetových kariérnych portálov, tzv. online recruitment. Dôvodom je zabezpečenie informovanosti o ponukách voľných pracovných pozícií. Spoločnosť JAVYS, a.s. má na trhu SR monopolné postavenie a v zmysle Atómového zákona ponúka portfólio produktov a služieb ako žiadna iná firma na Slovensku. Preto ani neexistujú na Slovensku spoločnosti, z ktorých by sa dali „prilákať“ špecializovaní odborníci pre danú oblasť. Je teda dôležité informovať širokú

verejnost' o takejto ponuke práce, a to i na internetových trhoch práce v Českej republike, kde nie je cítiť jazykovú bariéru.

Spoločnosti JAVYS, a.s odporúčame pri zverejňovaní voľných pracovných pozícií na internete vybrať si v závislosti od ceny poskytovaného balíka služieb napríklad z týchto stránok :

- [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk)
- [www.praca.sk](http://www.praca.sk)
- [www.ponukaprace.com](http://www.ponukaprace.com)
- [www.ponuky.sk](http://www.ponuky.sk)
- [www.evonline.sk](http://www.evonline.sk)
- [www.ejobs.sk](http://www.ejobs.sk)
- [www.burzaprace.sk](http://www.burzaprace.sk)
- [www.prace.cz](http://www.prace.cz)
- [www.job.cz](http://www.job.cz)
- [www.kariera.cz](http://www.kariera.cz)
- [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz)

Taktiež odporúčame spoločnosti JAVYS, a.s. zverejňovať voľné pracovné pozície (minimálne tých špecializovaných) aj na webovej stránke spoločnosti JAVYS, a.s. Špecializovaní odborníci na danú oblasť energetiky môžu „zablúdiť“ na webovú stránku spoločnosti a daná ponuka ich môže osloviť. Aj pre verejnost' je to impulz, že spoločnosť využíva nové trendy pri získavaní zamestnancov a vyzdvihuje sa tým aj moderné smerovanie spoločnosti.

### **3.4 Spolupráca so školami (stredné a vysoké školy)**

Špecializovaní a vysoko kvalifikovaní odborníci znamenajú pre spoločnosť JAVYS, a.s. nenahraditeľný ľudský potenciál a sú jej základným aktívom. Títo odborníci tvoria s ich vedomosťami a skúsenosťami základ pracovnej sily spoločnosti. Z dôvodu špecifickosti ponúkaných služieb potrebuje spoločnosť JAVYS a.s. pre svoje aktivity a činnosti aj kvalifikovaných odborníkov z danej oblasti. Je potrebné, aby do spoločnosti prišla mladá vzdelaná generácia a zaujala miesto na postupne uvoľňovaných pracovných pozíciách. Z tohto dôvodu navrhujeme zamerať aktivity spoločnosti

JAVYS, a.s. na študentov stredných a vysokých škôl technického zamerania s cieľom vyvolať u nich záujem o prácu v spoločnosti JAVYS, a.s.

Cieľovou skupinou, na ktorú by sa mala spoločnosť zamerať by mali byť najmä študenti posledných ročníkov. Títo sa totiž zaoberajú myšlienkou, čo po skončení či už strednej alebo vysokej školy. Mnohí sa zaoberajú myšlienkou odísť pracovať do zahraničia z dôvodu nedostatku možností zamestnať sa na Slovensku v odbore, ktorý vyštudovali. Práve tu má spoločnosť JAVYS, a.s. priestor prezentovať svoje aktivity a zameranie a zároveň možnosť ponúknuť budúcim absolventom vysokých škôl adekvátne pracovné miesto s možnosťou budúceho kariérneho rastu. Jednou z možností spolupráce je organizovanie študentských konferencií, a to buď v priestoroch kongresovej sály JAVYS, a.s. alebo formou prezentácií príspevkov kvalifikovaných odborníkov spoločnosti priamo v priestoroch oslovených stredných a vysokých škôl. Forma konferencií je nenahraditeľnou možnosťou prostredníctvom špecialistov spoločnosti poskytnúť študentom informácie o JAVYS, a.s. ako o zamestnávateľovi, vytvoriť pozitívne vnímanie o spoločnosti a zároveň si vybrať najtalentovanejších študentov a osloviť ich s pracovnou ponukou. Študent dostáva výhodu v podobe pracovného miesta v oblasti, ktorú študuje, zatiaľ čo spoločnosť dostane mladého vzdelaného človeka, ušetrí v začiatkoch mzdové náklady a môže takéhoto zamestnanca vychovať na „svoj obraz“.

Ďalšou z možností ako prilákať mladých, vzdelaných a perspektívnych ľudí je osloviť dekanáty vybraných vysokých škôl s ponukou, že spoločnosť JAVYS, a.s. bude pravidelne dvakrát ročne zasielať brožúrky s informáciami o spoločnosti na ich študijné oddelenia. Prvým termínom zasielania by bol čas vypisovania zadání diplomovej práce, keď si študenti majú zvoliť tému, na ktorú budú svoje práce spracovávať. Druhou možnosťou zasielania brožúr by bol čas odovzdávania indexov a diplomových prác. Brožúrka by mohla byť pre nich impulzom zaujímať sa o prácu v spoločnosti. Mala by byť prehľadne spracovaná a mala by obsahovať:

- údaje o činnostiach spoločnosti,
- ponuku sociálneho programu,
- priblíženie finančných a nefinančných benefitov,
- možnosti kariérneho rastu,

- výhodnú dostupnosť lokality, v ktorej sa spoločnosť nachádza i pre študentov z väčšej vzdialenosti.

Odporúčame, aby aktivity spoločnosti týmto smerom boli zamerané na nasledovné vysoké školy :

- Technická univerzita v Košiciach,
- Univerzita P.J.Šafárika v Košiciach,
- Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre,
- Univerzita Komenského v Bratislave,
- Žilinská univerzita v Žiline,
- Slovenská technická univerzita v Bratislave.

Zároveň pri dobrej a kvalitnej spolupráci by mohla spoločnosť JAVYS, a.s. v rámci udržiavania dobrých vzťahov prispievať spolupracujúcim vysokým školám aj sponzorskými darmi na vybrané aktivity.

Spoločnosť by si mohla budovať imidž ako atraktívny zamestnávateľ prostredníctvom rád pri diplomových prácach, účasti na konferenciách pre študentov, aktívneho kontaktu so študentmi už počas štúdia. Z pozície zamestnávateľa by mohla osloviť a vyselektovať tých najvhodnejších absolventov skôr, ako by sa ocitli na trhu práce a zároveň by mohla už počas štúdia čiastočne ovplyvniť ich odbornú pripravenosť.

## ZÁVER

Posledné desaťročie, ktoré bolo poznamenané zmenami vo všetkých oblastiach života spoločnosti ukázalo kladné, ale hlavne záporné stránky života našej spoločnosti. Politická a ekonomická transformácia spoločnosti, vznik samostatného štátu, to boli skutočnosti, ktoré ovplyvnili aj stratégiu myslenia väčšiny obyvateľstva. Celková trhová a znalostná ekonomika Slovenska vyžaduje podstatné zmeny a nové prístupy vo všetkých sférach riadenia a fungovania spoločnosti. Tento proces vyžaduje vysokú úroveň nielen finančných, materiálnych a informačných zdrojov, ale hlavné ľudských zdrojov.

Manažéri veľkých či malých podnikov neraz stoja pred takmer neriešiteľnou hospodárskou situáciou, keď nimi riadený podnik balansuje na hrane existencie. Kto je za tento stav zodpovedný? Na túto otázku sa odpovede rôznia, pretože každý viní toho druhého. Manažéri sa domnievajú, že podnik má priveľa zamestnancov s nie najvyššou výkonnosťou a opačne, zamestnanci si zase myslia, že ich riadi neschopný manažment, ktorý hľadá len na seba a na svoje vrecká.

Aj napriek tejto hektickej dobe sa však okolitý svet nezastavil ale naopak, stále rýchlejšie sa rozvíja. Aj Slovensko chce byť súčasťou systému, a myslím si, že historicky, geograficky a aj ekonomicky tam patrí. Potom musíme budovať také oblasti priemyslu a ekonomiky, ktoré sú nám prirodzené a v ktorých dosahujeme dlhodobu pozitívne ekonomické výsledky a ukazovatele.

Ľudia (zamestnanci), ktorí sú spoločným prvkom každého podniku a predstavujú jeho zdroje, svojou spoločnou prácou sa pričínajú o nové hodnoty a zároveň tým aj o prosperitu podniku. Platnosť tohto tvrdenia sa odvíja od toho, ako sú zamestnanci na túto úlohu pripravení a aké podmienky sa im vytvoria na jej naplnenie. To je však reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku.



V modernom spôsobe riadenia podniku, tak aj v riadení ľudských zdrojov, sa všetky procesy orientujú na človeka v zmysle komplexnej starostlivosti o zamestnancov. O úspešnosti každého podniku rozhoduje práve pracovný potenciál, ktorým disponuje. Rozumie sa tým nielen počet zamestnancov, ale aj ich talent, rozum, schopnosti a zručnosti adekvátne na splnenie vytýčených cieľov a naplnenie poslania podniku. Získať takýchto zamestnancov patrí preto k najdôležitejším a permanentným činnostiam riadenia ľudských zdrojov.

V tejto práci som sa snažila poukázať na uplatňovanie systémov riadenia ľudských zdrojov v Jadrovej a vyrad'ovacej spoločnosti, a.s. a na využívanie nového prístupu v tomto riadení – personálneho marketingu. Spoločnosť si uvedomuje, že ľudia a ich kapitál je dôležitý pri budovaní konkurencieschopnosti. Zamestnancov sa snaží dostatočne odmeňovať, motivovať prostredníctvom rôznych benefitov, vzdelávať a rozvíjať, stará sa o ich zdravie a poskytuje im kvalitný sociálny program. Taktiež nastúpila cestu uplatňovania nástrojov personálneho marketingu, hoci nie pod týmto konkrétnym pojmom. Snažila som sa prostredníctvom návrhov spoločnosti ukázať smer na zlepšenie prístupu k súčasným i potenciálnym zamestnancom a na intenzívnejšie uplatňovanie vybraných nástrojov personálneho marketingu.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ARMSTRONG M. *Personálny management*, Praha: Grada Publishing, a.s. 1994, ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2002 ISBN 80-247-0469-2
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998
- BLAŠKOVÁ, M.: *Podstata a účel personálneho marketingu*, Katedra manažérskych teórií, Fraľ, ŽU Žilina 2001
- BORSÍKOVÁ, B., *Personálny marketing – cesta k úspechu*, In: Ako prijať a uvoľniť zamestnanca, Bratislava : RAABE 2005, ISBN 80-89182-05-4
- BORSÍKOVÁ, B., *Vedenie a komunikácia s ľuďmi*, In: Ako prijať a uvoľniť zamestnanca, Bratislava : RAABE 2005, ISBN 80-89182-05-4
- GAJALOVÁ V., HITKA M. *Personálne riadenie*. Zvolen: Technická univerzita 2002
- JEDLIČKA, M., *Marketingové komunikačné stratégie*, Trnava: UCM , 2005, ISBN 80-89034-72-1.
- JAVYS/14/SM-OR-01, *Organizačný poriadok*, Bratislava, 2012
- JAVYS: *Podniková kolektívna zmluva*, Jaslovské Bohunice, 2011
- JAVYS/14/NA/RZ-00-02, *Pravidlá pre poskytovanie zmluvných miezd*, Bratislava, 2012
- JAVYS/14/NA-RZ-00-01, *Tarifné mzdy*, Bratislava, 2012
- JAVYS/14/NA-RZ-03-02, *Riadenie pracovného pomeru*, Bratislava, 2012
- JAVYS/14/NA-RZ-03-01, *Výber zamestnancov*, Bratislava, 2012
- JAVYS/14/NA-RZ-01-01, *Plánovanie, realizácia a hodnotenie prípravy zamestnancov*, Bratislava, 2012
- JEDLIČKA, M., *Marketingový strategický manažment*, Trnava: MAGNA, 2003, ISBN 80-85722-10-0.
- KACHAŇÁKOVÁ A., *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: 2003, ISBN 80-89085-22-9
- KACHAŇÁKOVÁ A., *Personálny manažment*. EU, Bratislava 2001. ISBN 80-225-1454-3
- KACHAŇÁKOVÁ, A., *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm 1999
- KOLEKTÍV AUTOROV, *Personálny manažment v systéme kvality*, Česká spoločnosť pre akosť, Praha 1993
- KOTLER, P., *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing 1998, ISBN 80-7169-600-5

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Bratislava 1992. ISBN-80-08-02042-3

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-033-3

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence*. Praha GRADA, 2004, ISBN 80-247-0698-9

MILKOVICH G., BOUDREAU J.W., *Řízení lidských zdrojů*, Praha GRADA, 1993, ISBN 80-85623-29-3

NÁDASKÁ, J., *Získavanie a výber zamestnancov v akciovej spoločnosti Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť*, Bratislava, Praha: UJAK, Bakalárska práca, 2010

PLAMÍNEK J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha Grada Publishing, 2002, ISBN 80-2470403-X

TURECKIOVA M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6

WERTHER W.B., DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*, Victoria Publishing, Praha 1992, ISBN 80-85605-04-X

Zákoník práce - Zákon č. 311/2001 Z.z – úplné znenie  
<http://intranet.javys.sk>

#### **Internetové zdroje :**

KUBÍN, Z. Personální marketing – koncepce nebo horký brambor? Dostupné na :  
<http://www.m-journal.cz>

Personální marketing a benefity. Dostupné na : <http://www.management.cz>

NEVOLE, Z. Personální marketing jako základní předpoklad efektivního řízení lidských zdrojů. Dostupné na : <http://ppam.elanor.cz>

Úspech spoločností majú v rukách ich talentovaní zamestnanci. Dostupné na :  
<http://www.jenewein.sk>

<http://javys.sk>

# **ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV**

## **Zoznam obrázkov**

OBRÁZOK 1: POROVNANIE TRADIČNÉHO A PERSONÁLNEHO MARKETINGU

OBRÁZOK 2: SWOT ANALÝZA ZAMERANÁ NA ĽUDSKÉ ZDROJE A PERSONÁLNY MARKETING

## **Zoznam tabuliek**

TABUĽKA 1: POČET ZAMESTNANCOV NA DIVÍZIÁCH

TABUĽKA 2 :ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA POHLAVIA

TABUĽKA 3 :ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA VEKU

TABUĽKA 4 :ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA VZDELANIA

TABUĽKA 5 :ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA TYPU PRACOVNÉHO ZARADENIA

TABUĽKA 6 :ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA TYPU MZDY

## **Zoznam grafov**

GRAF 1: POČET ZAMESTNANCOV NA DIVÍZIÁCH

GRAF 2 : ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA POHLAVIA

GRAF 3 : ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA VEKU

GRAF 4 : ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA VZDELANIA

GRAF 5 : ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA TYPU PRACOVNÉHO ZARADENIA

GRAF 6 : ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV PODĽA TYPU MZDY

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA A – ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA V JAVYS, A.S	I
PRÍLOHA B – POŽIADAVKA NA VÝBER ZAMESTNANCA	II
PRÍLOHA C – ZÁZNAMOVÝ HAROK	III
PRÍLOHA D – ZÁPIS Z VÝBEROVÉHO KONANIA	IV
PRÍLOHA E – PRACOVNÁ ZMLUVA	V
PRÍLOHA F – NÁVRH NA PRACOVNÉ A MZDOVÉ ZARADENIE	VI
PRÍLOHA G – POPIS PRACOVNEJ FUNKCIE	VII
PRÍLOHA H – ZVEREJNENIE VOĽNÉHO MIESTA	VIII



**PRÍLOHA B – POŽIADAVKA NA VÝBER ZAMESTNANCA**

**POŽIADAVKA NA VÝBER ZAMESTNANCA**

Odboru ZZ	Od útvaru :	Dátum :
-----------	-------------	---------

**POŽIADAVKY**

Názov pracovnej pozície/funkcie	Útvar:
Potreba obsadiť k :	
Pokiaľ ide o dočasné obsadenie, uveďte obdobie od	do
Požadované vzdelanie	
Požadovaná prax	
Stručná charakteristika hlavných činností / úloh	
Špecifické požiadavky /zvláštne pracovné schopnosti počítačové znalosti, zručnosti, charakteristiky osobnosti/	
Iné požiadavky/ zmenová práca, cestovanie a pod./	
Jazykové znalosti	
Miesto výkonu práce	

**VYPLŇTE, POKIAĽ IDE O NÁHRADU ZAMESTNANCA**

Nahradený zamestnanec /meno /
Pracovná pozícia
Dátum ukončenia
Dôvod ukončenia pracovného pomeru

**POŽIADAVKA NA VÝBER ZAMESTNANCA SCHVÁLENÁ**

riaditeľ divízie	Dátum	Podpis
------------------	-------	--------

## PRÍLOHA C – ZÁZNAMOVÝ HÁROK

### ZÁZNAMOVÝ HÁROK (o jednotlivých uchádzačoch)

#### Uchádzač o pracovnú pozíciu

*Priezvisko, meno a titul:* .....

#### Člen komisie

*Priezvisko, meno a titul:* .....

#### **Poznámky člena komisie:**

*/k odpovediam uchádzača /*

#### Navrhované poradie uchádzača:

V ....., dňa: .....

Podpis člena komisie: .....



## PRÍLOHA D – ZÁPIS Z VÝBEROVÉHO KONANIA

Obsadzovaná pracovná pozícia	
------------------------------	--

Termín výberového konania	
---------------------------	--

Počet uchádzačov pozvaných k pohovoru	
---------------------------------------	--

Zoznam pozvaných uchádzačov:

Zoznam zúčastnených uchádzačov:

Zloženie komisie:

- prac.pozícia
- prac.pozícia
- prac.pozícia

Poradie uchádzačov po pohovore	
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	.
	.
<b>Odporúčaný kandidát</b>	
<b>Návrh na prijatie ku dňu:</b>	

Podpisy členov komisie

Stanovisko riaditeľa príslušnej divízie :  
**súhlas - nesúhlas**

**Podpis**

Stanovisko riaditeľa divízie riadenia :  
**súhlas - nesúhlas**

**Podpis**

## PRÍLOHA E – PRACOVNÁ ZMLUVA

Osobné číslo: .....

### **P r a c o v n á z m l u v a** *uzatvorená podľa § 42 a § 43 Zákonníka práce medzi*

**zamestnávateľom:** Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť, akciová spoločnosť  
Tomášikova 22  
821 02 Bratislava  
IČO: 35 946 024  
Zastúpená:  
zapísanou v Obchodnom registri Okresného súdu Trnava  
Oddiel: Sa, Vložka číslo: 10420/T  
(v texte ďalej „zamestnávateľ“ alebo „spoločnosť“)

a

**zamestnancom:** .....nar.  
trvalé bydlisko:  
(v texte ďalej „zamestnanec“)

#### **Čl. I**

##### **Deň nástupu do práce, skúšobná doba, druh a charakteristika práce (funkcia)**

1. Zamestnanec nastúpi do práce dňa:
2. So zamestnancom sa dohodla skúšobná doba v trvaní:
3. Druh práce, na ktorú sa zamestnanec prijíma (funkcia):  
V uvedenej funkcii bude najmä :  
.....
4. S výkonom dohodnutého druhu práce je spojené aj vysielanie zamestnanca na pracovné cesty, k čomu zamestnanec vyslovuje svoj súhlas.

#### **Čl. II**

##### **Miesto výkonu práce**

1. Miesto výkonu práce zamestnanca: **Jadrová a vyrad'ovacia spoločnosť, akciová spoločnosť**
2. Pre účely poskytovania cestovných náhrad sa so zamestnancom dohodlo pravidelné pracovisko:

### **Čl. III**

#### **Mzda, spôsob a termín jej výplaty**

1. Zamestnancovi vo funkcii podľa čl. I patria mzdové podmienky podľa platnej Podnikovej kolektívnej zmluvy, a to v triede .... / interval .... mesačná tarifná mzda ....., -€.
2. Zamestnancovi okrem mzdy podľa ods. 1 je možné poskytnúť ďalšie peňažné pôžitky upravené v platnej Podnikovej kolektívnej zmluve, pokiaľ spĺňa podmienky na ich poskytnutie.
3. Termín výplaty mzdy je najneskôr do 15. dňa nasledujúceho kalendárneho mesiaca.
4. Mesačná mzda a všetky ďalšie peňažné pôžitky, na výplatu ktorých vznikne zamestnancovi nárok podľa bodu 1. a 2. tohto článku počas doby trvania jeho pracovného pomeru v spoločnosti, budú vyplácané v lehote ich splatnosti na ním určený bankový účet.

### **Čl. IV**

#### **Pracovný čas a dovolenka**

1. Pracovný čas zamestnanca je stanovený podľa príslušných ustanovení Zákonníka práce, platnej Podnikovej kolektívnej zmluvy a internej legislatívy spoločnosti.
2. Zamestnanec má nárok na dovolenku podľa príslušných ustanovení Zákonníka práce, podľa ním predložených dokladov preukazujúcich dobu zamestnania pre účely nároku na dovolenku a podľa platnej Podnikovej kolektívnej zmluvy.

### **Čl. V**

#### **Trvanie pracovného pomeru a jeho skončenie**

1. Pracovný pomer zamestnanca je dojednaný na dobu .....
2. Pracovný pomer je možné skončiť:
  - a) v skúšobnej dobe
  - b) dohodou zamestnanca a zamestnávateľa podľa § 60 Zákonníka práce,
  - c) výpoveďou zo strany zamestnávateľa z dôvodov podľa § 63 Zákonníka práce,
  - d) výpoveďou zo strany zamestnanca z akéhokoľvek dôvodu, alebo bez uvedenia dôvodu podľa § 67 Zákonníka práce,
  - e) jeho okamžitým skončením zo strany zamestnávateľa z dôvodov podľa § 68 Zákonníka práce,
  - f) jeho okamžitým skončením zo strany zamestnanca z dôvodov podľa § 69 Zákonníka práce.
3. Zamestnávateľ a zamestnanec sa dohodli v prípade skončenia pracovného pomeru výpoveďou podľa ods. 2 písm. c) a d) tohto článku na výpovednej dobe v trvaní dvoch mesiacov. Ak bude daná výpoveď zamestnancovi, ktorý odpracuje u zamestnávateľa najmenej päť rokov, výpovedná doba je tri mesiace.

4. Pre plynutie výpovednej doby podľa ods. 3 platí ustanovenie § 62 ods.2 Zákonníka práce.
5. Zamestnanec je povinný najneskôr posledný deň pracovného pomeru odovzdať zamestnávateľovi predmety a veci, ktoré mu zamestnávateľ zveril, ako aj ďalšie veci, dokumenty a pod., ktoré mu boli poskytnuté, alebo ktoré zamestnanec získal v súvislosti s výkonom práce u zamestnávateľa a ktoré patria zamestnávateľovi.

## Čl. VI

### *Základné povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa*

Zamestnanec je povinný najmä ( § 81 Zákonníka práce ):

- a) pracovať zodpovedne a riadne, plniť pokyny nadriadených vydané v súlade s právnymi predpismi a dodržiavať pracovný poriadok,
- b) byť na pracovisku na začiatku pracovného času, využívať pracovný čas na prácu a odchádzať z neho až po skončení pracovného času,
- c) dodržiavať právne predpisy a ostatné predpisy vzťahujúce sa na prácu ním vykonávanú, ak bol s nimi riadne oboznámený,
- d) v období, v ktorom má podľa osobitného predpisu nárok na náhradu príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti, dodržiavať liečebný režim určený ošetrovujúcim lekárom,
- e) hospodáriť riadne s prostriedkami, ktoré mu zveril zamestnávateľ, a chrániť jeho majetok pred poškodením, stratou, zničením a zneužitím a nekonat' v rozpore s oprávnenými záujmami zamestnávateľa,
- f) zachovávať mlčanlivosť o skutočnostiach, o ktorých sa dozvedel pri výkone zamestnania a ktoré v záujme zamestnávateľa nemožno oznamovať iným osobám.

Zamestnávateľ je povinný najmä ( § 47 Zákonníka práce ):

- a) od vzniku pracovného pomeru prideľovať zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy,
- b) platiť mu za vykonanú prácu mzdu,
- c) utvárať podmienky na plnenie pracovných úloh,
- d) dodržiavať ostatné pracovné podmienky ustanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou,
- e) pri nástupe do zamestnania oboznámiť zamestnanca s pracovným poriadkom, s kolektívnou zmluvou a so zákonnými ustanoveniami upravujúcimi zákaz diskriminácie,
- f) oboznámiť zamestnanca s právnymi predpismi vzťahujúcimi sa na prácu ním vykonávanú,
- g) oboznámiť zamestnanca s právnymi predpismi a ostatnými predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktoré musí zamestnanec pri svojej práci dodržiavať.

## **Čl. VII**

### **Zodpovednosť zamestnávateľa a zamestnanca**

1. Pre zodpovednosť zamestnávateľa a zamestnanca za škodu spôsobenú porušením ich povinností z pracovného pomeru, ako aj pre rozsah a spôsob jej náhrady, platia ustanovenia ôsmej časti Zákonníka práce.
2. Zamestnanec berie na vedomie, že pri porušení povinností uvedených v článku VI tejto pracovnej zmluvy môže byť voči nemu v súlade s § 186 Zákonníka práce uplatňovaná náhrada škody, ktorá týmto jeho konaním zamestnávateľovi preukázateľne vznikne, vrátane ušlého zisku.

## **Čl. VIII**

### **Záverečné ustanovenia**

1. Zamestnanec podpisom tejto zmluvy udeľuje zamestnávateľovi súhlas podľa § 7 zákona č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov so spracúvaním jeho osobných údajov obsiahnutých v tejto zmluve alebo v iných dokladoch založených v jeho osobnom spise, údajov o jeho osobnom stave a rodinných pomeroch v rozsahu potrebnom pre účely súvisiace s evidenciou zamestnancov, pre prihlásenie zamestnanca na zdravotné a sociálne poistenie, prípadne do inej zákonom určenej evidencie.  

Zamestnanec udeľuje tento súhlas na dobu trvania pracovného pomeru u zamestnávateľa a môže ho jednostranne odvolať iba v prípade použitia týchto údajov v rozpore s touto zmluvou alebo zákonom.
2. Akékoľvek zmeny a doplnky tejto zmluvy môžu zmluvné strany vykonať len na základe vzájomnej dohody formou číslovaného písomného dodatku k nej. Za takýto dodatok sa bude považovať aj jednostranné oznámenie alebo iný úkon zamestnávateľa o vykonaní výhodnejšej úpravy pracovnoprávných nárokov vyplývajúcich z Podnikovej kolektívnej zmluvy alebo ustanovených všeobecne záväzným právnym predpisom.
3. Pre práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa v tejto pracovnej zmluve výslovne neupravené platia príslušné ustanovenia Zákonníka práce a súvisiacich platných predpisov Slovenskej republiky.
4. Prípadné spory sa zmluvné strany zaväzujú riešiť predovšetkým vzájomnou dohodou. Ak napriek obojstrannej snahe k mimosúdному doriešeniu sporu nedôjde, príslušný na jeho riešenie je súd podľa ustanovení Občianskeho súdneho poriadku v platnom znení.
5. Táto pracovná zmluva nadobúda platnosť dňom jej podpisu zo strany zamestnanca a zamestnávateľa a v plnom rozsahu nadobúda účinnosť dňom **d.m.r.**

6. Táto pracovná zmluva má päť strán a vyhotovuje sa v dvoch rovnopisoch rovnakej hodnoty po jednom pre každú zmluvnú stranu.

V Bratislave, dňa .....

.....  
podpis

.....  
podpis zamestnanca

podpis


.....

**PRÍLOHA F – NÁVRH NA PRACOVNÉ A MZDOVÉ ZARADENIE****NÁVRH NA PRACOVNÉ A MZDOVÉ ZARADENIE**

JAVYS, a.s.

<b>Názov a číslo doterajšieho útvaru</b>		<b>Názov a číslo nového útvaru</b>		
<b>Priezvisko, meno, titul</b>		<b>Osobné číslo</b>		
<b>Plnenie kvalifikačných predpokladov</b>				
	<b>Vzdelanie- stupeň (odbor)</b>	<b>Odborná prax</b>	<b>Ďalšie predpoklady</b>	<b>Odsúhlasil</b>
<b>Predpísané</b>				
<b>Skutočné</b>				
<b>Pracovné a mzdové zaradenie zamestnanca</b>				
	<b>Doterajšie</b>	<b>Navrhované</b>	<b>Schválené</b>	
<b>Názov funkcie</b>				
<b>Organizačné číslo</b>				
<b>Tarifná trieda/Typ ZM</b>				
<b>Mesačná mzda</b>				
<b>Číslo pracov. kalendára</b>		<b>Nákladové stredisko</b>		
<b>Týždenná pracovná doba</b>				
<b>Zdôvodnenie návrhu:</b>				
<b>Vypracované dňa</b>		<b>Účinnosť ku dňu</b>		
<b>Dátum a podpisy navrhujúcich</b>				
priamy nadriadený		vedúci sekcie		
<b>Dátum a podpisy schvaľujúcich</b>				
riaditeľ príslušnej divízie		riaditeľ divízie riadenia		

## PRÍLOHA G – POPIS PRACOVNEJ FUNKCIE

		<b>POPIS PRACOVNEJ FUNKCIE</b>	
<b>Útvar:</b>		<b>Pozícia:</b>	
<b>Názov pracovnej funkcie:</b>			
<b>Názov útvaru:</b>			
<b>Vplyv na jadrovú bezpečnosť:</b>		<b>ZčAč:</b>	
<b>Priezvisko a meno, titul:</b>			
<b>Osobné číslo:</b>			

<b>Kvalifikačné a zdravotné požiadavky na funkciu:</b>	<b>Požadované</b>	<b>Skutočné</b>
<b>Vzdelanie:</b>		
<b>Odborná prax:</b>		
<b>Všeobecná a odborná príprava, zdravotné a psychické predpoklady:</b>	„Pracovné predpoklady a požiadavky na pracovnú funkciu sú uvedené v smernici JAVYS/14/SM-RZ-01 Systém odbornej prípravy zamestnancov“	

<b>Hlavná charakteristika funkcie:</b>	
--	--

### Všeobecné povinnosti, zodpovednosti a kompetencie

#### **Všeobecné povinnosti a zodpovednosti:**

Vyplyvajú zo Zákonníka práce, všeobecne záväzných právnych predpisov, Etického kódexu, Pracovného poriadku, Organizačného poriadku, bezpečnostných, požiarnych a ostatných pracovno-právnych predpisov a interných noriem Jadrovej a vyraďovacej spoločnosti, a.s. a Podnikovej kolektívnej zmluvy.

#### **Odborné činnosti, zodpovednosti a kompetencie:**

### Tento konkrétny popis pracovnej funkcie je súčasťou uzatvorenej pracovnej zmluvy zamestnanca s Jadrovou a vyraďovacou spoločnosťou, a.s.

#### **Zvláštne záznamy:**

V zmysle zákona NR SR č. 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov, podpisom tohto popisu pracovnej pozície zamestnanec dáva súhlasna spracovanie a evidenciu osobných údajov pre potreby Jadrovej a vyraďovacej spoločnosti, a.s., ktoré vyplývajú z uzatvoreného pracovného pomeru. Zamestnanec prehlasuje, že bol oboznámený s obsahom tohto popisu pracovnej pozície, berie ho na vedomie a je pre neho záväzný.



	<b>Titul, priezvisko a meno</b>	<b>Funkcia</b>	<b>Dátum</b>	<b>Podpis</b>
<b>Navrhovateľ:</b>				
<b>Schvaľovateľ:</b>				
<b>Zamestnanec:</b>				
<b>Za útvar OR:</b>				

<b>Rozdeľovník:</b>	- 1x zamestnanec - 1x útvar zodpovedný za organizáciu riadenia



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Jana Nádaská**

**Odbor: Andragogika**

**Forma štúdia: kombinovaná**

**Názov práce: Využitie nástrojov personálneho marketingu v riadení ľudských zdrojov**

**Rok: 2012**

**Počet strán textu bez príloh: 77**

**Celkový počet strán príloh: 13**

**Počet titulovslovenskej a prameňov: 19**

**Počet titulov zahraničnej literatury a prameňov: 12**

**Počet internetových zdrojov: 5**

**Vedúci práce: Ing. Macúchová Gabrišová Katarína**