

# **Projekt prohloubení spolupráce společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. se škola- mi při vyhledávání budoucích zaměstnanců**

Bc. Marika Lišaníková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marika Lišaníková**  
Osobní číslo: **M11839**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt prohloubení spolupráce společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. se školami při vyhledávání budoucích zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k řízení lidských zdrojů.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spolupráce společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. se školami.
- Vytvořte projekt prohloubení spolupráce společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. s partnerskými školami při získávání budoucích zaměstnanců.
- Podrobně projekt časové, rizikové a nákladové analýze a zhodnoťte jej z hlediska implementace do praxe.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**  
**ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.**  
**GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.**  
**WYSOCKI, Robert K. Effective project management: traditional, agile, extreme. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley, 2012, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Blahuš**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2013

Lišaně Šora

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60. Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Teoretická časť diplomovej práce sa venuje problematike plánovania ľudských zdrojov, vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov do firmy, vzdelávania a motivácie zamestnancov, pričom opisuje aktuálnu situáciu a nezamestnanosť absolventov škôl na slovenskom trhu práce. Informácie sú čerpané z dostupnej českej, slovenskej a anglickej odbornej literatúry.

Praktická časť popisuje a analyzuje súčasný stav spolupráce spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov so školami. Následne je vytvorený projekt prehĺbenia spolupráce spoločnosti s partnerskými školami pri vyhľadávaní budúcich zamestnancov, ktorý je v závere práce podrobený časovej, rizikovej a nákladovej analýze.

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypísanie a zrealizovanie súťaže pre vysokoškolákov o najlepší projekt s automotívom s cieľom získať do spoločnosti absolventov vysokých škôl technického zamerania.

Kľúčové slová: trh práce, nezamestnanosť, plánovanie ľudských zdrojov, vyhľadávanie a získavanie pracovníkov, výber zamestnancov

## **ABSTRACT**

The theoretical part of diploma thesis deals with the issue of human resource planning, searching, recruitment and selection for the company, training and motivation of employee, describes an actual situation and unemployment of graduates on the Slovak labor market. Information is derived from available Czech, Slovak and English literature. The practical part describes and analyzes the current situation of cooperation company Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov with the schools. Subsequently is created a project to deepening cooperation with partner schools in finding employee for the future which is in the end of this paper subjected to timing, risk and cost analyzes.

The main objective of the diploma thesis is to invite the college students to the competition for the the best automotive project and implement this contest in order to acquire technical orientation graduates into the business.

Keywords: labor market, unemployment, human resource planning, recruiting, employee selection

Týmto by som sa chcela poďakovať predovšetkým vedúcemu mojej diplomovej práce pánovi Ing. Radkovi Blahušovi za odborné vedenie, cenné rady, metodické pripomienky a hlavne za čas, ktorý mi venoval pri spracovávaní diplomovej práce.

Zároveň by som chcela vysloviť poďakovanie aj spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove, že mi umožnila spracovávať danú problematiku vo svojej spoločnosti a obzvlášť ďakujem pani Mgr. Martine Chalupkovej za poskytovanie potrebných informácií, za nahliadnutie do materiálov potrebných k spracovaniu diplomovej práce a samozrejme za pozornosť, vlídnosť a čas, ktorý mi počas našej spolupráce venovala.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>13</b>
<b>1 TRH PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
1.1 ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY TRHU PRÁCE .....	14
1.2 VONKAJŠÍ A VNÚTORNÝ TRH PRÁCE .....	15
1.3 NÁSTROJE AKTÍVNEJ POLITIKY ZAMESTNANOSTI.....	16
1.4 PODNIKOVÝ TRH PRÁCE .....	17
1.5 TRH PRÁCE NA SLOVENSKU.....	17
1.5.1 Mladí ľudia na trhu práce – prechod zo vzdelávania do zamestnania .....	18
1.6 UCHÁDZAČI O ZAMESTNANIE .....	18
1.7 NEZAMESTNANOSŤ.....	20
1.7.1 Dôsledky nezamestnanosti .....	21
1.7.2 Vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike.....	22
<b>2 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>23</b>
2.1 DEFINÍCIA PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	23
2.2 CIELE PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	23
2.3 OBLASTI PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	24
2.3.1 Plánovanie potreby pracovníkov .....	24
2.3.2 Plánovanie osobného a profesionálneho rastu a rozvoja (vzdelávanie).....	24
2.3.2.1 Rozvojové a kariérne plány .....	25
2.3.2.2 Plány nástupníctva, náhrad .....	25
2.3.2.3 Kľúčoví pracovníci .....	26
2.3.3 Plánovanie personálnych nákladov .....	26
<b>3 VYHĽADÁVANIE, ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>27</b>
3.1 PROCES ZÍSKAVANIA PRACOVNÍKOV .....	27
3.1.1 Získavanie pracovníkov z vonkajšieho trhu práce .....	28
3.1.2 Získavanie pracovníkov z vnútorného trhu práce .....	29
3.2 METÓDY ZÍSKAVANIA A VYHĽADÁVANIA PRACOVNÍKOV.....	30
3.2.1 Služby úradu práce .....	30
3.2.2 Inzercia .....	31
3.2.3 Firemné dni .....	31
3.2.4 Pracovné raňajky či obed .....	32
3.2.5 Dni otvorených dverí.....	32
3.2.6 Osobné odporúčenie zamestnancom .....	32
3.2.7 Samo sa hlásiaci uchádzači .....	33
3.2.8 Bývalí zamestnanci .....	33
3.2.9 Burzy práce .....	33
3.2.10 Prenájom pracovníkov .....	33
3.2.11 Spolupráca s odbornými a vedeckými spoločnosťami.....	34
3.2.12 Spolupráca s odborníkmi.....	34
3.2.13 Spolupráca so školami a inými vzdelávacími inštitúciami .....	34
3.3 METÓDY SPOLUPRÁCE SO ŠKOLAMI A INÝMI VZDELÁVACÍMI INŠTITÚCIAMI .....	34
3.3.1 Sponzorovanie študentov .....	34



3.3.2	Praxe a stáže .....	35
3.3.3	Ročníkové a diplomové práce .....	35
3.3.4	„Skauti“ na vysokých, vyšších odborných a stredných školách .....	35
3.3.5	Rekvalifikačné strediská .....	35
3.3.6	Komerčné vzdelávacie firmy .....	36
3.4	VÝZNAM SPOLUPRÁCE ŠKÔL A FIRIEM .....	36
3.5	ZÍSKAVANIE PRACOVNÍKOV V PROCESSE RIADENIA PROFESIJNEJ KARIÉRY .....	37
3.6	VÝBER PRACOVNÍKOV V PROCESSE RIADENIA PROFESIJNEJ KARIÉRY .....	37
<b>4</b>	<b>VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR PERSONÁLNEHO ROZVOJA .....</b>	<b>39</b>
4.1	ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY VZDELÁVANIA V ORGANIZÁCIÍ .....	39
4.2	ODBORNÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV .....	40
4.3	PROGRAMY ROZVOJOVÉHO VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV .....	41
4.4	ZHODNOTENIE REALIZÁCIE PROGRAMU ODBORNÉHO A ROZVOJOVÉHO VZDELÁVANIA .....	42
<b>5</b>	<b>MOTIVÁCIA.....</b>	<b>44</b>
5.1	CIEĽ MOTIVÁCIE.....	44
5.2	TEÓRIA MOTIVÁCIE .....	44
5.3	PROCES MOTIVÁCIE .....	44
5.4	TYPY MOTIVÁCIE.....	45
<b>6</b>	<b>ZÁVER – ZHODNOTENIE TEORETICKÝCH POZNATKOV .....</b>	<b>46</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA KONCERNU CONTINENTAL AG.....</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O., PÚCHOV .....</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>SPOLUPRÁCA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER SO STREDNOU ODBORNOU ŠKOLOU V PÚCHOVE .....</b>	<b>50</b>
9.1	SPOLUPRÁCA SOŠ V PÚCHOVE SO ZAMESTNÁVATELSKOU SFÉROU.....	50
9.2	CIEĽ SPOLUPRÁCE SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O. SO SOŠ.....	50
9.3	VÝCHODISKÁ SPOLUPRÁCE .....	51
9.3.1	Silné stránky spolupráce .....	51
9.3.2	Slabé stránky spolupráce.....	52
9.4	SPOLUPRÁCA SOŠ V PÚCHOVE SO ZAMESTNÁVATEĽOM CMR PRI ZÍSKAVANÍ ŽIAKOV ZŠ NA ŠTÚDIUM.....	52
9.5	SPOLUPRÁCA SOŠ SO ZAMESTNÁVATEĽOM CMR PRI TVORBE ŠKOLSKÝCH VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV .....	53
9.6	SPOLUPRÁCA SOŠ SO SPOLOČNOSŤOU CMR PRI ZABEZPEČOVANÍ ODBORNÉHO VÝCVIKU NA PRACOVISKÁCH ZAMESTNÁVATEĽA .....	54
9.7	SPOLUPRÁCA SOŠ A CMR PRI ZABEZPEČOVANÍ ÚČASTI ZÁSTUPCOV ZAMESTNÁVATEĽA NA ODBORNEJ ZLOŽKE MATURITNEJ A ZÁVEREČNEJ SKÚŠKY .....	54
9.8	ÚČASŤ ŽIAKOV NA MEDZINÁRODNÝCH PROJEKTOCH.....	55
9.8.1	Projekty z podprogramov Leonardo da Vinci a Comenius.....	55

9.9	KONCEPCIA SPOLUPRÁCE SOŠ A CMR .....	56
<b>10</b>	<b>SPOLUPRÁCA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, PÚCHOV S KEY UNIVERSITIES .....</b>	<b>57</b>
10.1	FORMY SPOLUPRÁCE .....	57
10.1.1	Continental Open Day – CMTT a CMR .....	58
10.1.2	Iniciatíva ambasádorov .....	58
10.1.3	Projekt Formula Student .....	59
10.2	CIELE .....	59
<b>11</b>	<b>SITUAČNÉ ANALÝZY SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O. ....</b>	<b>60</b>
11.1	ANALÝZA UPLATNITELNOSTI ABSOLVENTOV STREDNÝCH A VYSOKÝCH ŠKÔL V SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O. ....	60
11.1.1	Kľúčové slovenské a české školy.....	60
11.1.2	Kvalifikované študijné odbory žiadané v spoločnosti CMR.....	60
11.1.3	Motivácia absolventov škôl, prečo prichádzajú pracovať práve do spoločnosti CMR.....	62
11.1.4	Najžiadanejšie povolania v spoločnosti CMR .....	62
11.1.5	Bariéry spolupráce spoločnosti CMR so školami .....	62
11.1.6	Odporúčania na zvyšovanie kvality spolupráce spoločnosti CMR so školami .....	63
11.2	ANALÝZA MAKROPROSTREDIA .....	63
11.2.1	„Social“ – spoločenské faktory .....	64
11.2.2	„Legal“ – právne faktory.....	64
11.2.3	„Economic“ – ekonomické faktory .....	64
11.2.4	„Political“ – politické faktory .....	65
11.2.5	„Technological“ – technologické faktory .....	65
11.3	VYHODNOTENIE ANALÝZY MAKROPROSTREDIA .....	65
11.4	ANALÝZA MIKROPROSTREDIA .....	65
11.4.1	Organizácia a zamestnanci .....	66
11.4.2	Zákazníci .....	66
11.4.3	Konkurencia .....	66
11.4.4	Distribučné firmy – dodávatelia.....	67
11.4.5	Verejnosť.....	67
11.5	VYHODNOTENIE ANALÝZY MIKROPROSTREDIA .....	67
11.6	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O. ....	68
11.6.1	Interné faktory .....	68
11.6.2	Externé faktory.....	68
11.7	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY .....	69
11.8	VYHODNOTENIE ANALÝZY PODNIKU – VÍŤAZNÉ FAKTORY .....	70
11.8.1	Vyhodnotenie silných stránok.....	70
11.8.2	Vyhodnotenie slabých stránok .....	70
11.8.3	Vyhodnotenie príležitostí .....	70
11.8.4	Vyhodnotenie hrozieb .....	70
11.9	NÁVRHY NA OPATRENIA.....	71
11.9.1	Zatraktívnenie štúdia, školy a spoločnosti .....	71

11.10	VYUŽITIE PRÍLEŽITOSTÍ .....	72
11.10.1	Rozvoj výchovno-vzdelávacieho procesu .....	72
11.10.2	Spolupráca CMR – SOŠ .....	73
11.10.3	Spolupráca CMR – Key Universities .....	73
11.11	ZHODNOTENIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV .....	74
<b>12</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČASŤ .....</b>	<b>75</b>
12.1	ZADANIE PROJEKTU .....	75
12.2	CIELE PROJEKTU .....	75
12.3	ĽUDSKÉ ZDROJE PROJEKTU .....	75
12.4	CIEĽOVÉ SKUPINY PROJEKTU .....	76
12.5	VYTVORENIE PROJEKTU S AUTOMOTÍVOM .....	76
12.6	REALIZÁCIA STÁŽE DO HANNOVERU .....	77
12.7	ZÍSKANIE IDEÁLNEHO KANDIDÁTA PRE SPOLOČNOSŤ CMR – PODMIENKY .....	78
12.8	PONUKA MOŽNOSTÍ PRE ŠTUDENTOV .....	79
12.8.1	Conti Motion .....	79
<b>13</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>80</b>
13.1	RIEŠENIE METÓDOU CPM .....	81
13.2	KRITICKÁ CESTA .....	81
13.3	ZHODNOTENIE REALIZOVATELNOSTI PROJEKTU Z ČASOVÉHO HEADISKA .....	83
<b>14</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>84</b>
14.1	ZHODNOTENIE REALIZOVATELNOSTI PROJEKTU Z NÁKLADOVÉHO HEADISKA .....	86
<b>15</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>87</b>
15.1	OPATRENIA NA ODSTRÁNENIE RIZÍK .....	88
15.1.1	Návrh opatrení na odstránenie nízkych rizík .....	89
15.1.2	Návrh opatrení na odstránenie stredných rizík .....	89
15.1.3	Návrh opatrení na odstránenie vysokých rizík .....	91
15.2	ZHODNOTENIE REALIZOVATELNOSTI PROJEKTU Z RIZIKOVÉHO HEADISKA .....	92
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>94</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>97</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>99</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Jednou z najzávažnejších činností personálneho oddelenia je vyhľadávanie, získavanie a výber pracovníkov. Efektívnosť a efektívnosť organizácie závisí predovšetkým na správnom výbere pracovníkov. Často sa uvádza, že výber ľudí z vonkajších zdrojov je zložitejší, než výber vhodných osôb už pôsobiacich v podniku. Posudzovanie vlastných ľudí zaberá podstatne menej práce i času. V praxi, predovšetkým vo veľkých podnikoch, kde je nábor centralizovaný, dokážu skúsení odborníci pomocou efektívnych metód zaistiť dosiahnutie veľkého počtu žiadostí.

V mojej diplomovej práci sa budem zaoberať problematikou získavania nových zamestnancov do spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov, a to predovšetkým absolventov stredných a vysokých škôl, pretože v súčasnej dobe sú obzvlášť ohrození mladí ľudia vstupujúci na trh práce. Firmy ich nepoznajú, preto musia často pracovať na čiastočný úväzok, na zmluvu alebo na dobu určitú.

Na pracovnú silu sa kladú nové požiadavky, či už ide o spôsob myslenia, osvojovanie si znalostí a schopností alebo o niektoré vlastnosti osobnosti, ako napríklad flexibilita, adaptabilita, pozitívne myslenie a postoje k zmenám, sociabilita a sociálna inteligencia i pružnejšia a efektívnejšia sociálna komunikácia. V súčasnej dobe sa zvyšujú požiadavky aj na vzdelanie a kvalifikáciu.

Cieľom navrhovaného projektu je vypísanie a zrealizovanie súťaže o najlepší projekt s automotívom s cieľom získať zároveň do spoločnosti absolventov VŠ technického zamerania.

Táto diplomová práca je určená predovšetkým vedúcim pracovníkom a personalistom spoločnosti CMR a nielen tejto, ale aj mnohým iným spoločnostiam, ktoré realizujú a organizujú personálny management a plánujú ľudské zdroje vo svojej spoločnosti, zabezpečujú pre svojich zamestnancov a študentov spolupracujúcich s ich spoločnosťou vzdelávanie, rozvojové programy, školenia a stáže.

Rovnako je určená študentom vysokých škôl, ktorí sa počas svojho štúdia s personalistikou stretávajú.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 TRH PRÁCE

## 1.1 Základné charakteristiky trhu práce

Plánovanie ľudských zdrojov prebieha v súvislosti s trhom práce. Podľa definície Elliotta (1991): „Trh práce je abstrakcia; je to analytická konštrukcia používaná na označenie prostredia, v ktorom sa predávajúci a kupujúci práce stretávajú, aby určili cenu a rozdelenie služieb práce.“ (Armstrong, 1999, s. 403)

Podľa Dvořákovéj „je trh práce miestom, na ktorom sa utvárajú podmienky zamestnanosti vrátane miezd a platov prostredníctvom ponuky a dopytu po práci.“ (Dvořáková, 2007, str. 67)

Naopak Němec tvrdí, že „podstatou a hlavným zmyslom trhu práce je alokácia práce (pracovných síl) medzi zamestnávateľov, poprípade medzi odvetviami alebo regiónmi. Na trhu práce dochádza k interakcii medzi subjektmi na ňom pôsobiacimi, t. j. medzi zamestnancami, zamestnávateľmi a štátom, resp. medzi ich orgánmi vrátane orgánov správy.“ (Němec, 2002, str. 97)

Hlavnými determinantmi **na strane ponuky na trhu práce** podľa Dvořákovéj (2007) sú:

- reálne mzdy, ich súčasná a očakávaná úroveň,
- majetkové pomery domácností,
- mimopracovné príjmy, vrátane štátnych transferov,
- demografický vývoj, t.j. počet a štruktúra obyvateľstva podľa pohlavia a veku,
- miera ekonomickej aktivity obyvateľstva,
- pracovné zvyky, kultúra a tradície.

Hlavnými determinantmi **na strane dopytu na trhu práce** podľa Dvořákovéj (2007) sú:

- cena práce, výška reálnej mzdy alebo mzdového tarifu,
- dopyt po produktoch a službách a ich cena,
- produktivita práce,
- ceny ostatných vstupov,
- očakávané budúce tržby,
- voľná disponibilná pracovná sila na trhu práce. (Dvořáková, 2007)

## 1.2 Vonkajší a vnútorný trh práce

Podľa Armstronga (1999) rozlišujeme medzi vonkajším a vnútorným trhom práce:

**Vonkajší trh práce** tvorí lokálny, regionálny, národný a medzinárodný trh práce. Pri formulácii plánov ľudských zdrojov a rozhodnutiach, kde hľadať potrebných ľudí, je nutné analyzovať, ktorý z týchto trhov práce pravdepodobne ponúkne najlepšie zdroje. Rôzne druhy kvalifikácie a povolání takisto tvoria trh práce. Napríklad trh špecialistov na informačné technológie sa vyznačuje určitou úrovňou prítomnosti pracovných síl a určitou cenou.

**Vnútorný trh práce** je trh práce vo vnútri firmy. Týka sa pracovníkov, ktorých má firma k dispozícii a ich pohybu vo vnútri firmy, od ich vstupu cez rôzne štádiá ich kariéry až po ich odchod z firmy. Vnútorný trh práce môže byť hlavným zdrojom pokrytia budúcej potreby pracovných síl prostredníctvom politiky rozvoja pracovníkov, vzdelávania, zvyšovania, plánovania kariéry a riadenia následníctva vo funkciách. Plánovanie ľudských zdrojov sa týka aj budúcej ponuky práce a v tejto súvislosti sa pokúša odhadnúť, do akej miery bude možné potrebu pracovných síl uspokojiť z vnútorných zdrojov a do akej miery z vonkajších zdrojov. (Armstrong, 1999)

Vývoj na trhu práce sprevádza nepružnosť dopytu po práci. Zamestnávateľia sú vo svojom rozhodovaní obmedzení kolektívnymi zmluvami, pracovnoprávnym zákonodarstvom. Základné problémy trhu práce a jeho vývoja, popr. problémy významne ovplyvňujúce vývoj na trhu práce, sú riešené jednaním, spravidla na tripartitnom základe na centrálnej a regionálnej úrovni, predovšetkým v Rade hospodárskej a sociálnej dohody, na báze konsenzu. (Dvořáková, 2007)

Vývoj vzťahov na trhu práce ovplyvňuje štát prostredníctvom:

- **aktívnej politiky zamestnanosti**, t. j. podpora zachovania alebo vytvárania stálych a dočasne nových pracovných miest, podpora zamestnávania mladých ľudí, rekvalifikácie, podpora malých a stredných podnikov,
- **pasívnej politiky zamestnanosti**, stanovením podmienok a výšky poskytovania hmotného zabezpečenia uchádzačov o zamestnanie a ďalších sociálnych transferov nezamestnaným. (Němec, 2002)

### 1.3 Nástroje aktívnej politiky zamestnanosti

Němec sa domnieva, že: „Podstatou aktívnej politiky zamestnanosti je stimulácia zamestnávateľov k vytváraniu nových pracovných miest. Svojimi nástrojmi pôsobí ako prevencia proti vzniku alebo zvyšovaniu nezamestnanosti.“ (Němec, 2002, str. 98)

Medzi základné nástroje aktívnej politiky zamestnanosti patria:

- **spoločensky účelné pracovné miesta** – v súvislosti s ich zriaďovaním môže úrad práce zamestnávateľovi poskytnúť návratnú finančnú výpomoc, dotáciu na úhradu miezd a ich náhrad, dotáciu na úhradu úrokov z úveru a iné.,
- **verejne prospešné práce** – sú nové pracovné príležitosti vytvárané obcami alebo zamestnávateľmi na základe písomnej dohody s úradom práce,
- **rekvalifikácie** – nimi sa rozumie zmena dočasnej kvalifikácie pre zamestnanie, ktorou je potrebné zaistiť získaním nových znalostí a zručností a teoretickou alebo praktickou prípravou, umožňujúca pracovné uplatnenie uchádzača o vhodné zamestnanie. Rekvalifikácia sa prevádza na základe písomnej dohody medzi uchádzačom o zamestnanie a príslušným úradom práce.
- **podpora zamestnávania absolventov škôl – absolventské a praktikantské miesta** – zamestnávateľovi, ktorý vytvorí miesto pre odbornú prax absolventov škôl (stredných i vysokých) či na získanie kvalifikácie mladistvého evidovaného úradom práce, môže úrad hradiť až 1 rok plno alebo čiastočne mzdové náklady spojené so zamestnaním absolventa či mladistvého. Finančný príspevok zamestnávateľa spojený s prijatím nezamestnaného absolventa do pracovného pomeru uľahčuje mladým ľuďom nástup do prvého zamestnania a pomáha tak udržovať ich nezamestnanosť na spoločensky únosnej výške i v období vstupu silných populačných ročníkov na trh práce.
- **chránené dielne a chránené pracoviská pre občanov so zmenenou pracovnou schopnosťou (ZPS)** – sú pracoviská, v ktorých pracuje najmenej 60 % osôb so zmenenou pracovnou schopnosťou. Chráneným pracoviskom je rovnako pracovisko zriadené v domácnosti občana so zmenenou pracovnou schopnosťou.
- **dotácie na skrátenú pracovnú dobu** – v prípade, že podnik prechádza na nový perspektívny program, môže úrad práce s cieľom predísť zbytočnému dočasnému prepusteniu pracovníkov, na prechodnú dobu čiastočne dotovať mzdové náklady tých zamestnancov, ktorých sa realizácia prechodu dotkne. (Němec, 2002)



## 1.4 Podnikový trh práce

Naopak Koubek tvrdí, že „trh práce tvorí úhrnná ponuka a dopyt po pracovných silách.“ (Koubek, 1995, str. 60)

Dopytom po pracovných silách sú všetky doteraz existujúce pracovné miesta v podniku, ponuku pracovných síl predstavujú doterajší zamestnanci podniku, pracovné zdroje mimo podniku, v prvej rade pracovné zdroje, ktoré sa nachádzajú na území, z ktorého podnik získava rozhodujúcu časť svojich pracovných síl. Aj samotný podnik sa nachádza v neistom postavení a neustále musí čeliť konkurenčnej ponuke pracovných príležitostí a neustále sa uchádza nielen o pracovníkov mimo podniku, ale aj o vlastných pracovníkov. (Koubek, 1995)

**Podnikový trh práce** členíme na vnútropodnikový trh práce a vonkajší podnikový trh práce, nazývaný tiež spádové územie pracovných síl podniku. Na to, aby sme mohli riadiť pracovné sily a zamestnanosť v podniku, je nutné dôkladne poznať charakteristiky stavu a pohybu vnútropodnikového trhu práce i jeho zákonitosti. Takisto je nutné poznať aj charakteristiky spádového územia, a to predovšetkým zákonitosti o reprodukcii obyvateľstva, pracovných zdrojov a pracovných síl v tomto území. Mimoriadny význam má preto systematická analýza vnútropodnikového i vonkajšieho trhu práce. Tá by sa mala zamerať na tri oblasti, a to na:

- analýzu stavu a pohybu pracovných miest,
- analýzu stavu, pohybu a využitia pracovníkov,
- analýzu trhu práce v spádovom území podniku. (Koubek, 1995)

## 1.5 Trh práce na Slovensku

Slovenský pracovný trh láka najmä Rumunov a susedné krajiny Slovenska. Slovensko nepatrí práve medzi najatraktívnejšie pracovné destinácie, ale pre pár tisícok cudzincov je slovenský trh veľmi lákavý. Zahraničných pracujúcich ale pribúda. Najviac cudzincov pracujúcich na Slovensku je z Rumunska, čo vyplýva z údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny. Pre prácu na Slovensku Rumuni nepotrebujú pracovné povolenie, pričom mzdy u nás sú výrazne vyššie. To je dôvod, prečo Rumunov na Slovensku pribúda. V súčasnosti na Slovensku pracuje zhruba 4200 Rumunov, 3200 Čechov, 2200 Poliakov a 1600 Maďarov. Celkovo nájdeme v Slovenskej republike 21 tisíc cudzincov. Slovákov pracuje v zahraničí podľa posledných údajov štatistického úradu 123 tisíc. (Luppová, 2013)

Podľa tvrdení Němca (2002) sú najviac rizikovými skupinami na trhu práce mladí ľudia, ženy starajúce sa o deti, osoby s nízkou kvalifikáciou a zdravotne postihnutí občania. Tieto skupiny sú vytláčané z trhu práce a postupne sa stávajú dlhodobo nezamestnanými.

### **1.5.1 Mladí ľudia na trhu práce – prechod zo vzdelávania do zamestnania**

Hľadanie prvého zamestnania po ukončení štúdia pripomína beh na dlhú trať. Pokiaľ absolvent počas štúdia nepracoval brigádne v spoločnosti, ktorá mu ponúkne po maturite na strednej škole či promócií na vysokej škole stále miesto, alebo pokiaľ nejde o učňa majúceho miesto isté vďaka spojeniu jeho učňovskej školy s konkrétnou firmou, je nútený hľadať a odpovedať na množstvo inzerátov v médiách a absolvovať radu pohovorov vo vybraných spoločnostiach. Najrýchlejšie sa dostávajú na pracovné pozície absolventi vysokých škôl. Čo sa týka stredných škôl, najúspešnejší pri hľadaní práce sa stávajú absolventi SOU, najhoršie na tom sú absolventi gymnázií. (Zelenka, 2008)

## **1.6 Uchádzači o zamestnanie**

Uchádzač o zamestnanie je občan, ktorý:

- nie je v pracovnom pomere alebo v podobnom vzťahu, nevykonáva samostatnú zárobkovú činnosť, ani sa nepripravuje sústavne na povolanie,
- požiadala osobne alebo písomne o sprostredkovanie vhodného zamestnania na územne príslušnom úrade práce v mieste trvalého bydliska. (Dvořáková, 2007)

Podľa pracovného portálu Profesia (2010) majú najlepšie šance uspieť na trhu práce a uplatniť sa po škole aj v zamestnaní dlhodobo absolventi fakúlt zameraných na informatiku a ekonomiku. Malý záujem majú zamestnávateľia o absolventov teológie, pedagogiky, ale aj študentmi preferovaného práva. Na slovenskom trhu práce je dlhodobo vyšší dopyt po ľuďoch z IT sektora, ako je počet uchádzačov na pozície v informačných technológiách.

Tabuľka 1: Top 20 fakúlt na Slovensku podľa záujmu zamestnávateľov  
o absolventov (Profesia)

Poradie	Fakulta	Univerzita	Index záujmu
1.	Fakulta informatiky a informačných technológií	Slovenská technická univerzita	115,0%
2.	Fakulta riadenia a informatiky	Žilinská univerzita	93,9%
3.	Fakulta hospodárskej informatiky	Ekonomická univerzita	74,3%
4.	Fakulta elektrotechniky a informatiky	Slovenská technická univerzita	71,8%
5.	Fakulta matematiky, fyziky a informatiky	Univerzita Komenského	70,2%
6.	Fakulta elektrotechniky a informatiky	Technická univerzita (Košice, Prešov)	64,7%
7.	Stavebná fakulta	Slovenská technická univerzita	50,6%
8.	Fakulta medzinárodných vzťahov	Ekonomická univerzita	48,3%
9.	Fakulta masmediálnej komunikácie	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	47,6%
10.	Obchodná fakulta	Ekonomická univerzita	45,9%
11.	Fakulta sociálnych a ekonomických vied	Univerzita Komenského	44,8%
12.	Fakulta managementu	Univerzita Komenského	44,1%
13.	Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov	Univerzita Mateja Bela	43,5%
14.	Fakulta prírodných vied	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	42,4%
15.	Národohospodárska fakulta	Ekonomická univerzita	41,7%
16.	Fakulta ekonomiky a manažmentu	Slov. poľnohospodárska univerzita	41,5%
17.	Stavebná fakulta	Technická univerzita (Košice, Prešov)	41,2%
18.	Ekonomická fakulta	Technická univerzita (Košice, Prešov)	40,4%
19.	Ekonomická fakulta	Univerzita Mateja Bela	39,9%
20.	Fakulta architektúry	Slovenská technická univerzita	38,5%

Podobne ako pri triedení podľa fakúlt aj pri triedení podľa univerzít a vysokých škôl vidieť zo strany zamestnávateľov najväčší záujem o technicky a ekonomicky orientované univerzity.

Tabuľka 2: Poradie univerzít (Profesia)

Poradie	Univerzita	Index záujmu
1.	Slovenská technická univerzita	50,03%
2.	Ekonomická univerzita	47,46%
3.	Žilinská univerzita	39,05%
4.	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	35,89%
5.	Technická univerzita (Košice, Prešov)	33,94%
6.	Univerzita Komenského	30,69%
7.	Univerzita Mateja Bela	30,24%
8.	Vysoká škola múzických umení	29,37%
9.	Slov. poľnohospodárska univerzita	28,36%
10.	Univerzita Konštantína Filozofa	28,07%

*Tabuľka 3: Záujem zamestnávateľov  
o absolventov podľa zamerania  
fakúlt (Profesia)*

Zameranie	Index záujmu
Informatika	72,75%
Stavebníctvo	45,12%
Ekonomika	38,46%
Spoločenské vedy	32,04%
Technológia	27,89%
Strojárstvo	27,71%
Filozofia	27,47%
Prírodné vedy	26,88%
Umelecké	24,91%
Šport	23,66%
Zdravotníctvo	21,89%
Pedagogika	20,81%
Právo	19,10%
Teológia	17,47%

## 1.7 Nezamestnanosť

Mayerová rozumie pod pojmom zamestnanosť „prácu, pri ktorej získava zamestnaný mzdu a kde pracovné vzťahy sú založené na politike zamestnanosti i na vývoji ekonomických vzťahov.“ (Mayerová, 2000, str. 35)

Naproti tomu pojem nezamestnanosť v dnešnom slova zmysle predpokladá určitú zmes slobody a závislosti. (Mayerová, 2000)

Medzinárodný úrad práce (International Labour Organization ILO) v Ženeve zahŕňa pod pojmom nezamestnanosť tri hľadiská. Podľa nich je možné považovať za nezamestnaných iba osoby, ktoré:

- sú schopné práce (z hľadiska veku, zdravotného stavu i osobnej situácie)
- chcú pracovať v určitom zamestnaní, avšak
- v danej chvíli toto zamestnanie nemajú, tzn. aj napriek svojej snahe sa im nedarí zamestnanie nájsť. (Mayerová, 2000, str. 35)

Podľa Dvořákovéj (2007) je podstatnou kvalitatívnou charakteristikou spojenou s existenciou tržného prostredia neustále pretrvávajúci prejav nerovnováhy medzi dopytom a ponukou na pracovnom trhu v zmysle previsu ponuky, t. j. nezamestnanosť. V štatistikách sa uvádza ako ukazovateľ nezamestnanosti najčastejšie miera nezamestnanosti (pomer nezamestnaných k disponibilným pracovným silám, t. j. súčtu zamestnaných

a nezamestnaných). Za nezamestnaného sa považuje osoba, ktorá sa uchádza o zamestnanie.

Jeden nezamestnaný vyjde štát mesačne minimálne 200 eur, ročne sa účet šplhá na tisíce. Nezamestnaní občania dostávajú podporu alebo sociálne dávky a na rozdiel od pracujúcich neprispievajú daňami ani odvodmi do štátnej pokladnice. Pociťuje to i slovenská ekonomika, ktorá rastie pomalšie, ako by naozaj mohla. Na slovenských úradoch práce sa hlási približne 400 tisíc nezamestnaných. Väčšina z nich zostáva bez práce aj dlhšie ako 1 rok. V roku 2012 sa len na podpore v nezamestnanosti vyplatilo zhruba 176 miliónov eur. Nezamestnaní majú tiež väčšie tendencie k drobnej kriminalite a majú zlý vplyv na svojich potomkov. Veľkú ťarchu predstavujú ľudia, ktorí sú bez práce dlhšiu dobu. (Luppová, 2013)

### 1.7.1 Dôsledky nezamestnanosti

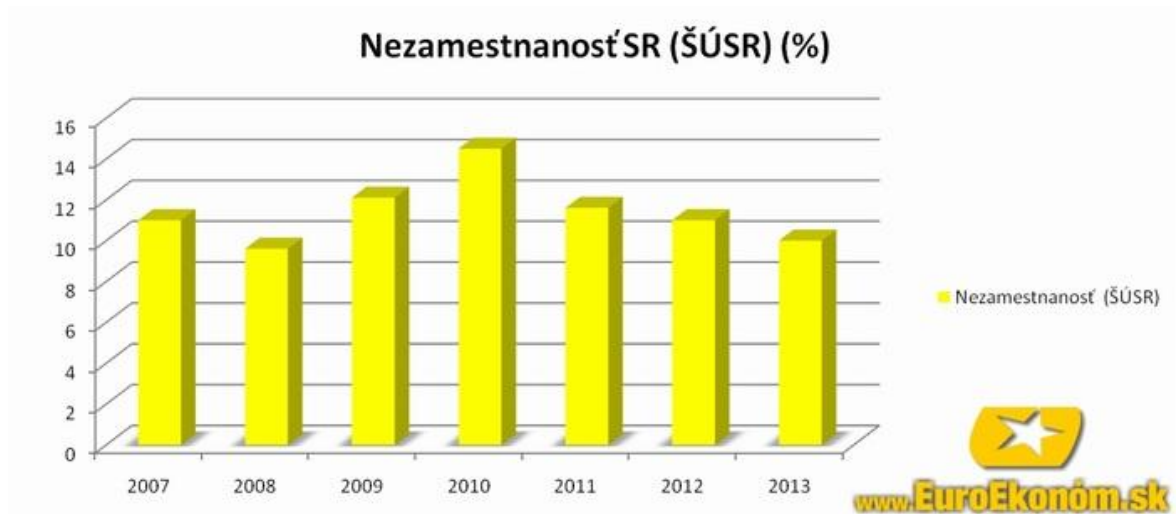
Medzi dôsledky nezamestnanosti môžeme zaradiť nasledovné:

- **ekonomické** (zníženie príjmov, finančná nestabilita),
- **sociálne** (obmedzenie možností, izolácie, strata možností prevádzkovať vedľajšie aktivity a pod.) – priama súvislosť s ekonomickými dôsledkami,
- **psychické** (neistota, stres, zníženie sebavedomia a sebadôvery).

Uchádzači, ktorí hľadajú nové zamestnanie a súčasne sú zamestnaní, majú výhodnejšie postavenie na trhu práce. (Siegel, 2005)

Medzi hlavné príčiny dlhodobej neúspešnosti absolventov patria príliš vysoké počty absolventov určitých odborov vzdelania, nedostatočná prax absolventov škôl alebo momentálna neexistencia zamestnávateľa, ktorý by mal o absolventov daných odborov záujem. (Koucký, Bartušek a Zelenka, 2008)

### 1.7.2 Vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike



Obrázok 1: Vývoj nezamestnanosti na Slovensku od roku 2007 – do roku 2013 v %  
(Štatistický úrad SR, 2013)

Aktuálna miera nezamestnanosti na Slovensku činí k dňu 12. 03. 2013 rovných 14,9 %. (Luppová, 2013 a SITA, 2013)

Podľa prognóz Štatistického úradu SR a Ministerstva financií SR z metód výberového zisťovania pracovných síl by sa nezamestnanosť na Slovensku mala do budúcnosti znižovať. Predpokladaná miera nezamestnanosti na rok 2014 je 13,8 % a na rok 2015 ešte menej, a to 13 %. (Štatistický úrad, Ministerstvo financií SR, 2013)

## 2 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

### 2.1 Definícia plánovania ľudských zdrojov

Britský Institute of Personnel and Development definuje plánovanie ľudských zdrojov ako „systematický a kontinuálny proces analýzy potreby ľudských zdrojov v organizácii, prebiehajúci v meniacich sa podmienkach a vytváraní personálnej politiky orientovanej na dlhodobú efektívnosť organizácie. Je integrálnou súčasťou podnikového plánovania a prípravy rozpočtu, pretože náklady na ľudské zdroje a perspektívne odhady ľudských zdrojov jednak ovplyvňujú dlhodobé podnikové plány, jednak sú nimi sami ovplyvňované.“ (Armstrong, 1999, str. 403)

Plánovanie ľudských zdrojov prepája zdroje s potrebami podniku v dlhšej perspektíve (na viac ako 1 rok), aj keď sa niekedy týka aj krátkodobejších žiadostí a sústavne hľadá spôsoby ako zlepšovať využitie zamestnancov, tak ako v súčasnosti, tak aj v budúcnosti. (Armstrong, 1999)

### 2.2 Ciele plánovania ľudských zdrojov

Základným cieľom personálneho plánovania podľa Hroníka (1999) je pokrytie firemných cieľov a spôsobov (stratégií), ktoré smerujú k ich dosiahnutiu ľudskými zdrojmi:

- v potrebnom počte,
- s potrebnými výkonovými predpokladmi a zručnosťami,
- s potrebnou praxou,
- dostatočne motivované, participujúce a kooperatívne (loajálne),
- pripravené na odborný rozvoj,
- v správnom čase,
- na správnych miestach,
- pri vopred definovanom zabezpečení ďalšími zdrojmi (finančné, časové, technické, ľudské).

Zjednodušene je možné tvrdiť, že „cieľom personálneho plánovania je mať v správnom čase, na správnom mieste dostatok schopných, perspektívnych a ochotných ľudí, ktorí sa vyplatia.“(Hroník, 1999, str. 9)

Už známy český podnikateľ Tomáš Baťa proklamoval a realizoval svoju myšlienku: „Správny človek na správnom mieste je to, čo podnik najviac potrebuje.“ (Mayerová, 2000, str. 59)

Tomáš Baťa zdôrazňoval tiež potrebu rozvíjať schopnosti a zručnosti pracovníkov v organizácii. Práve jeho systém prijímania, rozmiestňovania a starostlivosti o odborný rozvoj pracovníkov bol základným faktorom úspechu jeho podniku. (Mayerová, 2000)

## 2.3 Oblasti plánovania ľudských zdrojov

Personálne plánovanie je možné podľa Hroníka (1999) rozdeliť do troch oblastí:

- plánovanie potreby pracovníkov,
- plánovanie pokrytia potreby pracovníkov (personálny marketing),
- plánovanie osobného a profesionálneho rastu a rozvoja (vzdelávanie).

Plánovanie potreby pracovníkov je odhad dopytu, zatiaľ čo plánovanie pokrytia tejto potreby je odhad ponuky na internom a externom trhu práce. (Hroník, 1999)

### 2.3.1 Plánovanie potreby pracovníkov

Na základe vyhodnotenia všetkých dostupných, resp. relevantných interných zdrojov personálneho plánovania je možné previesť plánovanie potreby pracovníkov. Ide vlastne o plánovanie pracovných miest. Plánovanie potrieb pracovníkov predpokladá analýzu súčasného stavu, odhad odchodov (fluktuácia, prirodzené a dočasné odchody), odhad (plánovanie) horizontálnej a vertikálnej mobility vo firme a taktiež plán prepúšťania. To všetko je potom zrovnané s personálnymi nárokmi. (Hroník, 1999)

### 2.3.2 Plánovanie osobného a profesionálneho rastu a rozvoja (vzdelávanie)

Projekty vzdelávania patria podľa tvrdení Hroníka (1999) k tým najaktívnejším metódam formovania pracovnej sily vo firme. Jedná sa o výchovu, vzdelávanie, ktoré vedú ku kvalifikácii „domácich“, keď je neisté, či je možné v blízkej či vzdialenejšej budúcnosti ľahko a lacno získať zrovnateľných pracovníkov z externých zdrojov. Obvykle firmy investujú do vzdelávania svojich ľudí, keď nie je možné niekoho výhodnejšie „kúpiť“. Západoeurópske firmy do vzdelávania svojich zamestnancov obvykle investujú 4 až 5 % mzdových nákladov. V Českej a Slovenskej republike domáce firmy investujú v priemere 2,5 % mzdových nákladov.



Rozšírenou stratégiou získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov, s nadväznosťou na vlastné vzdelávanie, je na jednej strane orientácia na menej kvalifikovaných, a tým pádom ľahšie a lacnejšie získateľných, na druhej strane na špičkových odborníkov, u ktorých je neisté vsadiť na vlastný „inkubátor“. (Hroník, 1999)

### 2.3.2.1 Rozvojové a kariérne plány

Rozvoj, kariéra môže byť podľa Hroníka (1999) projektovaná troma smermi:

- postup v hierarchii,
- prehĺbovanie odbornosti,
- získavanie ďalších odborností.

Na základe systematicky prevádzaného hodnotenia či personálneho auditu je možné stanoviť, ktorý typ kariérnej dráhy je pre daného pracovníka najvhodnejší. (Hroník, 1999)

### 2.3.2.2 Plány nástupníctva, náhrad

V týchto plánoch dostáva konkrétnu podobu užitočná zásada „každý je nahraditeľný“. (Hroník, 1999)

Podľa najlepšej definície Dvořákovéj je „plánovanie následníctva predmetom riadenia následníctva, ktorého cieľom je zistenie a rozvoj pracovníkov s vysokým pracovným potenciálom z vnútorných ľudských zdrojov organizácie na obsadenie kľúčových manažérskych funkcií.“ (Dvořáková, 2007, str. 126)

Plánovanie následníctva môže mať podobu plánu, ktorý si podnik zostavuje, aby obsadil najdôležitejšie funkcie v exekutive, alebo ide o proces zabezpečujúci vhodnú ponuku talentov. Medzi organizáciami existuje veľká rozmanitosť v tom, ako následníctvo plánujú. Jeho hlavné kroky podľa charakteristiky Dvořákovéj (2007) sú:

- projekcia budúcej potreby vyšších a vrcholových manažérov,
- hodnotenie zamestnancov, ktorí budú pravdepodobne úspešní,
- spracovanie plánu na zaistenie toho, aby potenciálni kľúčoví zamestnanci rozvíjali svoj potenciál na realizáciu strategických záujmov organizácie.

Plán následníctva môže byť mimoriadne jednoduchý – stanoví iba podmienku rozvíjať rezervy pre kľúčové manažérske funkcie alebo veľmi podrobné a formálne obsahujúce zdokumentované pravidlá a schémy následníctva v manažérskych funkciách na všetkých úrovniach riadenia organizácie. (Dvořáková, 2007)

### 2.3.2.3 Klúčoví pracovníci

Ključoví pracovníci sa niekedy nazývajú „zlatým fondom“ a je im venovaná zvláštna starostlivosť. Niektorí manažéri neradi vytvárajú privilegovanú vrstvu pracovníkov, ktorá môže mať nemotivujúci vplyv na ostatných. Klúčového pracovníka je možné definovať ako prienik mimoriadnych osobných a profesijných kvalít na klúčovom funkčnom mieste, ktorého neobsadenie viditeľne narušuje chod firmy. Je prirodzenou snahou väčšiny firiem, aby klúčových miest, a tým pádom i klúčových pracovníkov bolo čo najmenej podľa zásady „každý je nahraditeľný“. (Hroník, 1999)

### 2.3.3 Plánovanie personálnych nákladov

Samozrejme je treba mať na mysli, koľko všetko stojí. Do personálnych nákladov sa zahŕňajú nielen personálne náklady, ale aj náklady na vyhľadávanie, získavanie a výber pracovníkov, náklady na chod personálneho oddelenia, náklady na osobný a profesionálny rozvoj, náklady spojené s odchodom pracovníkov, náklady na sociálny program a bezpečnosť práce. (Hroník, 1999)

### 3 VYHLÁDÁVANIE, ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Získavanie pracovníkov je „personálna činnosť, ktorej cieľom je identifikovať, pritiahnúť a najatť kvalifikovanú pracovnú silu.“ (Dvořáková, 2007, str. 133)

Tradičnou filozofiou získavania pracovníkov je prilákať čo najviac žiadateľov. Pri pevne daných nákladoch na získavanie je však pre organizáciu viac žiaduce dosiahnuť nižšieho pomeru medzi počtom žiadateľov a počtom ponúkaných miest, aby sa mohla viac sústrediť na kvalitné prevedenie výberu. (Dvořáková, 2007)

Efektívnosť procesu získavania zvyšuje, pokiaľ sa podarí nájsť súlad medzi potrebami organizácie a potrebami uchádzača. To je možné dosiahnuť, ak zamestnávateľ poskytne reálnu predstavu o ponúkanej práci a ich požiadavky na žiadateľa, ktorý si môže porovnať svoje pracovné priority a očakávanie so skutočnosťou. Vyžaduje to, aby zamestnávateľ zverejnil konkrétne, spoľahlivé a jasné požiadavky na pracovníka a predstavil svoju organizačnú kultúru. Buduje si tak základňu pre perspektívny pracovný vzťah, ktorý vykazuje vyššiu stabilizáciu a stimuluje k pracovnému výkonu. (Dvořáková, 2007)

Politika získavania a výberu pracovníkov by sa mala zaoberať špecifikáciou žiadostí, poskytovaním realistickej prezentácie práce a pracovného miesta a prípravou na prácu. (Armstrong, 2007)

#### 3.1 Proces získavania pracovníkov

Získavanie je dvojstrannou záležitosťou. Na jednej strane stojí organizácia a konkuruje si s ostatnými zamestnávateľmi o žiadanú pracovnú silu. Na druhej strane vystupujú potenciálni zamestnanci, ktorí hľadajú prácu a vyberajú si z rôznych ponúk. (Dvořáková, 2007)

Urban (2004) radí medzi hlavné kroky získavania a výberu zamestnancov nasledovné:

- Stanovenie popisu pracovného miesta, prípadne jeho aktualizácia,
- Určenie požadovaných charakteristík nových zamestnancov, pričom požiadavky na nových kandidátov je vhodné rozčleniť do nasledujúcich kategórií:
  - vzdelanie a odborné (technické) znalosti a schopnosti,
  - špecifické pracovné skúsenosti,
  - riadiace schopnosti a skúsenosti,
  - sociálne schopnosti a osobnostné predpoklady,
  - motivačné predpoklady,

- jazykové, počítačové a ďalšie špeciálne znalosti,
- osobná flexibilita (ochota tráviť časť pracovnej doby na cestách a pod.)
- zdravotný stav,
- Voľba spôsobu získavania nových zamestnancov,
- Stanovenie výberových metód.

Získavanie má začať plánovaním, ktoré vymedzuje koľko a akú pracovnú silu organizácie potrebuje a odkedy. Od toho sa odvíja načasovanie, kedy začať s oslovením vonkajšieho a vnútorného trhu práce. Personálny útvar môže strategické úvahy o využití ľudských zdrojov a rozhodovaní v oblasti získavania podložiť:

- **Analýzou vonkajšieho trhu práce** a spádového územia dojazdu do zamestnania, aby sa odhadla demografická, sociálna, kvalifikačná a profesijná štruktúra uchádzačov o zamestnanie,
- **Analýzou vnútorných ľudských zdrojov**, napr. podľa druhu práce alebo klasifikácie zamestnania. Jej účelom je zistiť vývoj fluktuácie nových zamestnancov, fluktuáciu dlhodobějších zamestnancov, vnútornú mobilitu a povýšenie. (Dvořáková, 2007)

### 3.1.1 Získavanie pracovníkov z vonkajšieho trhu práce

Získavanie z vonkajšieho trhu práce prináša organizácii „novú krv“, iný pohľad na vec a odlišné prístupy k riešeniu problémov. Organizáciu tak môžu inšpirovať a viesť k zmenám. Ľudskými zdrojmi sú absolventi škôl, ženy prichádzajúce z materskej dovolenky, uchádzači o zamestnanie vedení na úrade práce, zdravotné postihnutí, občania v poproduktívnom veku a cudzinci. Zamestnávateľ musí aj tak investovať do ich pracovnej a sociálnej adaptácie, aby títo pracovníci mohli podávať očakávaný pracovný výkon. (Dvořáková, 2007)

Pri získavaní z vonkajších zdrojov musí personalista zvážiť:

- termín zverejnenia ponuky pracovného miesta,
- termín uzávierky žiadostí o účasť na výberovom riadení,
- termín výberového konania,
- termín oznámenia výsledku výberového riadenia jeho účastníkom,
- termín nástupu do zamestnania,
- dĺžku skúšobného obdobia. (Dvořáková, 2007)

### 3.1.2 Získavanie pracovníkov z vnútorného trhu práce

Získavanie pracovníkov z vnútorného trhu práce je výhodné, pretože vnútornými ľudskými zdrojmi sú zamestnanci organizácie. Zamestnávateľ tak lepšie pozná svojich interných kandidátov a môže činiť viac spoľahlivých rozhodnutí o rozmiestnení zamestnancov. Ich získavanie zvyšuje pracovnú spokojnosť zamestnancov, zlepšuje pracovnú morálku, klímu v organizácii, iniciatívu a angažovanosť, pretože zamestnanci dostávajú ponuky učiť sa a príležitosti rásť. Pozitívne pôsobí tak na zníženie fluktuácie a stabilizuje zamestnancov, pretože im ponúka možnosť rozvíjať kariéru podľa ich zásluh, pracovného výkonu a rozvojového potenciálu. Manažéri z vnútorných zdrojov posilňujú zachovanie organizačnej kultúry a jej kontinuitu. (Dvořáková, 2007)

Získavanie z vnútorného trhu práce musí byť starostlivo integrované s ostatnými personálnymi činnosťami, akými sú plánovanie následníctva, analýza práce, výber zamestnancov a hodnotenie pracovníka. Pre organizáciu je nutnosť **investovať do vzdelávania a rozvoja zamestnancov**, aby boli pripravení plniť budúce požiadavky zamestnávateľa. (Dvořáková, 2007)

Nástrojom získavania z vnútorných zdrojov je:

- riadenia následníctva,
- interné výberové riadenie na uvoľnené alebo novovytvorené miesta,
- rozmiestnenie zamestnancov - vnútorná mobilita zamestnancov. (Dvořáková, 2007)

Mayerová rozumie pod pojmom **prijímanie pracovníkov** „personálnu činnosť, ktorá zahŕňa výmenu informácií medzi uchádzačom a organizáciou, tak aj splnenie právnych, administratívnych a ďalších náležitostí potrebných na prijatie nového zamestnanca do organizácie.“ (Mayerová, 2000, str. 65)

Pre vyhľadávanie a získavanie uchádzačov pre vedúce funkcie ponúkajú špeciálne služby tzv. **head huntingové agentúry**. Tieto služby sú pomerne drahé, agentúry si účtujú 30 – 50 % ročného platu vyplácaného pracovníkovi na obsadzovanom mieste. (Gregar, 2010)

Zatiaľ čo úlohou náboru je vyhľadanie vhodných uchádzačov o zamestnanie, **úlohou výberu** je posúdenie každého uchádzača vzhľadom k uvažovanej profesii. Výberový postup

môže byť časovo aj finančne nákladný. **Cieľom výberu** je posúdenie kvalifikačných a osobnostných predpokladov konkrétneho pracovníka. (Mayerová, 2000)

Výber ľudí z vonkajšieho prostredia je v porovnaní s vnútorným omnoho náročnejší vzhľadom k nedostatku času. Výber zamestnancov je nutne spojený s dvoma zložitými činnosťami, a to s vyhodnotením schopností a osobnosti a s predpoveďou budúceho správania sa ľudí. (Ludlow, 1995)

Pri výbere pracovníkov by mal byť rešpektovaný určitý etický rámec, ktorý zahŕňa tieto požiadavky:

- s uchádzačmi by sa malo **zaobchádzať poctivo** a nemali by byť diskriminovaní podľa pohlavia, rasy a náboženstva,
- s uchádzačmi by sa malo **jednať zdvorilo**, bez zbytočného stresu,
- s uchádzačmi by sa malo **jednať čestne**, pokiaľ sa týka zachádzania s informáciami,
- tým uchádzačom, ktorí chcú vedieť, ako uspeli a akých výsledkov dosiahli v testoch, by mali byť **výsledky oznámené starostlivo a profesionálne**. (Gregar, 2004)

## 3.2 Metódy získavania a vyhľadávania pracovníkov

Metódy vyhľadávania a získavania pracovníkov využívajú sily vo vnútri (napr. firemné oddelenie) i v okolí firmy (napr. poradenská firma), nech už svoju pozornosť obracajú k interným alebo externým zdrojom. Niektoré metódy sú univerzálne, iné skôr vhodnejšie na využitie vlastnými silami, iné mimo firemnými. (Hroník, 1999)

Medzi metódy získavania pracovníkov z vonkajšieho a vnútorného trhu práce môžeme zaradiť nasledovné:

### 3.2.1 Služby úradu práce

V každom okresnom meste je úrad práce, ktorý máva satelitný úrad i v niektorých ďalších väčších neokresných mestách. Úrady práce sa členia na niekoľko oddelení. Náplň činností jednotlivých oddelení od okresu k okresu nie je totožná, pretože sa snaží reagovať na podmienky v regióne. (Hroník, 1999)

Čo všetko môže úrad práce podľa Hroníka (1999) ponúknuť pri vyhľadávaní a získavaní pracovníkov:

- analýzu funkčného miesta,
- výber uchádzačov a záujemcov vopred podľa žiadostí zadávateľa a vyplývajúcich z analýzy práce,
- odporúčenie tých zamestnancov a uchádzačov, ktorí prejavujú záujem.

### 3.2.2 Inzercia

Inzercia patrí k najrozšírenejším a najtradičnejším spôsobom. Využívajú ju firmy, ktoré si hľadajú pracovníkov vlastnými silami, využívajú ju personálne firmy typu recruitment a niekedy i typu executive search – personálne agentúry. (Hroník, 1999)

Najčastejšími typmi inzercií sú nasledovné:

- Inzercia v klasických médiách
- Internet ako nástroj vyhľadávania a získavania
- Vonkajšia inzercia – pútače, vývesky a billboardy
- Cílená distribúcia inzertných letákov (Hroník, 1999)

*Tabuľka 4: Najznámejšie internetové vyhľadávače na vyhľadávanie a získanie práce (vlastné spracovanie)*

www.profesia.sk	www.cvonline.sk
www.kariera.sk	www.jobagent.sk
www.praca.sk	www.jobshop.cz
www.job.sk	www.profese.cz
www.topjobs.sk	www.jobs.cz

### 3.2.3 Firemné dni

Firemné dni spojené s prezentáciou firemných produktov, odbornými prednáškami, ktoré poskytujú niektoré informácie „zadarmo“. Slúžia predovšetkým na propagáciu firmy, sú aktivitou public relations. Firemné dni sa konajú v rámci rôznych výstavných a veľtrho-

vých akcií (For Arch, Invex, Medzinárodný strojársky veľtrh atď.). Účastníci firemných dní sú hlavne odborníci daného či príbuzného odboru. Obvykle ide o motivovaných odborníkov, ktorí sú vo svojej práci spokojní. Firemný deň neslúži k bezprostrednému oslovovaniu návštevníkov. Je však prostriedkom na získavanie kontaktov. Cieľom firemného dňa z hľadiska vyhľadávania je získanie kontaktnej adresy. (Hroník, 1999)

### **3.2.4 Pracovné raňajky či obed**

Výlučnou metódou vhodnou skôr na nadväzovanie kontaktov s ľuďmi, ktorí nie sú pre firmu neznámy a s predpokladmi na kľúčové funkcie môžu byť i pracovné raňajky či obed. Ide o metódu, ktorá môže byť i výberovou metódou v záverečnom kole výberového konania. (Hroník, 1999)

V rámci získavania kľúčových pracovníkov sú pracovné raňajky či obed vhodným spôsobom na vyjadrenie obojstranného záujmu. Túto metódu je vhodné použiť na získavanie kľúčových ľudí s vysokou špecializáciou, vysokou kvalifikáciou či s predpokladom pracovať v strednom alebo vyššom managemente. Pracovné raňajky alebo obed obvykle mávajú niekoľko chodov a zvyčajne prebiehajú v luxusnom hoteli, napriek tomu ide o pomerne lacnú metódu. (Hroník, 1999)

### **3.2.5 Dni otvorených dverí**

Firma, ktorá má v mieste pôsobenia dobré meno a je známa, môže usporadúvať dni otvorených dverí, ktorých sa zúčastnia nielen rodinní príslušníci zamestnancov. Dni otvorených dverí s účasťou rodinných príslušníkov slúžia k posilneniu vzťahu s firmou. Pre potreby získavania nových pracovníkov je však treba osloviť i širší okruh potenciálnych spolupracovníkov. Najčastejšie sa tak konajú pomocou reklamy, inzercie v tlači, vývesných tabúl, plagátov či v rádiu alebo televízii. (Hroník, 1999)

Táto metóda vyhľadávania a získavania je vhodná na oslovenie pracovníkov všeobecných profesií, ktorí nachádzajú svoje uplatnenie vo firmách rôzneho zamerania. Jedná sa o pomerne lacnú a ekonomickú metódu za situácie, kedy na trhu práce nie je prebytok všeobecných profesií. (Hroník, 1999)

### **3.2.6 Osobné odporúčenie zamestnancom**

Ide o pomerne lacný a frekventovaný spôsob získavania pracovníkov hlavne u malých firmách. Dá sa povedať, že u firiem do 25 až 50 zamestnancov ide o dominantný spôsob zís-



kavania. Vychádza sa z predpokladu, že zamestnanec veľmi dobre pozná jedného človeka, ktorého odporúča, jedného prácu, na ktorú odporúča a jedného i firemné prostredie. Zároveň predpokladáme, že je motivovaný k tomu, aby odporučil skutočne vhodného človeka, za ktorého svojím spôsobom ručí. (Hroník, 1999)

Ak sa uchádzač zaujíma o pracovné miesto na základe informácií alebo osobných odporúčaní, platí tu pravidlo: „Styky škodia len tomu, kto ich nemá.“ (Reichel, 1997, str. 15)

### **3.2.7 Samo sa hlásiaci uchádzači**

Finančne nenáročný spôsob, ktorý sa uplatňuje skôr u renomovaných a väčších spoločností. Uchádzači sa hlásia priebežne, nezávisle na potrebách firmy. Väčšinou sa jedná o tvorbu databáze uchádzačov, ktorí sú v prípade potreby vyzvaní k účasti na výberovom konaní. Je však výhodné štandardizovať i spôsob kontaktov. (Hroník, 1999)

### **3.2.8 Bývalí zamestnanci**

Medzi bývalých zamestnancov, ktorých je možno osloviť, patria predovšetkým tí, s ktorými bol rozviazaný pracovný pomer v dobe recesie, reštrukturalizácie a následného zoštieňovania firmy. Ďalej je možné osloviť pracovníkov, ktorí odišli do dôchodku. Hlavné oslovenie bývalých zamestnancov, ktorí boli prepustení z dôvodu nadbytočnosti, predpokladá citlivé zachádzanie pri rozväzovaní pracovného pomeru. (Hroník, 1999)

### **3.2.9 Burzy práce**

Úrady práce, Obchodná a hospodárska komora, vysoké školy (campus recruiting) či personálne firmy sú najčastejšími usporiadateľmi burzy práce. Firmy, ktoré sa prihlásili a zaplatili určitý poplatok, prezentujú svoju ponuku uchádzačom, študentom a ďalším záujemcom. Vo svojom stánku očakávajú záujemcov o konkrétnejšie informácie a získavajú kontakty či dohadujú schôdzku na firme, kde sa jedná o podrobnosti prípadnej zmluvy.

Burzy práce sú vhodné predovšetkým pri oslovovaní študentov posledných ročníkov vysokých, vyšších odborných a stredných škôl. (Hroník, 1999)

### **3.2.10 Prenájom pracovníkov**

Je metódou, ktorá zabezpečuje potrebnú pracovnú silu z externých zdrojov externou firmou. Prenajatí pracovníci sú v pracovno-právnom vzťahu s externou firmou. Prenájom pracovníkov sa uplatňuje u administratívnych funkcií (počas dovolení a mimoriadnych

akcií ako sú napríklad veľtrhy a pod.) a tých funkcií, ktorých náplňou je predovšetkým tvorba a realizácia určitého projektu. (Hroník, 1999)

### **3.2.11 Spolupráca s odbornými a vedeckými spoločnosťami**

Tieto spoločnosti a organizácie, resp. ich funkcionári majú k dispozícii nielen zoznam svojich členov, ale tiež veľmi dobrý prehľad o profesionálnych kvalitách individuálnych členov. Táto spolupráca je určená hlavne pri získavaní špičkových odborníkov, ktorí sú v danej chvíli zamestnaní a spĺňajú jeden z predpokladov efektívneho výberu: získavame spokojných. Je však nutné počítať s tým, že proces získavania týchto špecialistov potrvá dlhšie. (Hroník, 1999)

### **3.2.12 Spolupráca s odbormi**

Neprávom podceňovanou metódou získavania pracovníkov, hlavne vysoko kvalifikovaných výrobných profesií, je systematická spolupráca s odbormi. Odbory, resp. odborové zväzy, podobne ako úrady práce majú prehľad o chystanej reštrukturalizácii a môžu viesť databázu predovšetkým remeselne kvalifikovaných ľudí. V spolupráci s nimi a s úradmi práce je možné pripravovať rekvalifikačné programy. Tento spôsob získavania je vhodný predovšetkým pri formovaní pracovnej sily firmy, ktorá vzniká na „zelenej lúke“. (Hroník, 1999)

### **3.2.13 Spolupráca so školami a inými vzdelávacími inštitúciami**

Spolupráca so školami a ďalšími vzdelávacími inštitúciami prináša efekt v dlhšej časovej perspektíve. Je zameraná na získavanie „praxou neskazených“, ale talentovaných, perspektívnych, „tvárných“ a ambiciózných. (Hroník, 1999)

Cieľom tejto diplomovej práce je naviazanie spolupráce spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o., Púchov so školami, preto by som jej chcela venovať samostatnú kapitolu.

## **3.3 Metódy spolupráce so školami a inými vzdelávacími inštitúciami**

Medzi metódy spolupráce so školami a inými vzdelávacími inštitúciami patrí:

### **3.3.1 Sponzorovanie študentov**

Sponzorovanie študentov sa uplatňuje od stredných, resp. stredných odborných škôl a učilíšť až po vysoké školy. Pravidelná výplata sponzorského príspevku v určitej výške zavä-

zuje študenta či učňa k odpracovaniu určitej doby, po ktorej už nie je treba vracať celú ani pomernú časť sponzorského príspevku. (Hroník, 1999)

Sponzorovanie nemôže byť zvlášť ojedinelou metódou, vždy je potreba ju kombinovať s ďalšími prístupmi, aby puto medzi sponzorujúcim a sponzorovaným nemalo podobu finančného záväzku. (Hroník, 1999)

### **3.3.2 Praxe a stáže**

Prezieravé firmy umožňujú praxe a stáže študentom, ktorí študujú odbor, ktorý bude možné vo firme využiť. Prax, stáž umožňuje firme poznať možného budúceho zamestnanca a študentovi umožňuje poznať dôvernejšie firemné prostredie a program. Budúci spolupracovníci ho môžu prijímať ako „svojho“ alebo je zrejmé, že do firemného prostredia nezapadne, že sa tam nehodí. (Hroník, 1999)

### **3.3.3 Ročníkové a diplomové práce**

Ročníkové a diplomové práce majú okrem teoretickej časti aj časť praktickú, výskumnú, ktorá predpokladá kontakt s realitou. Diplomová práca je vhodným zavŕšením sponzorovania a praxe. Študent demonštruje svoj teoretický, znalostný potenciál, svoju profesijne záujmovou orientáciu. Je zrejmé, ku ktorej špecializácii, k akému oboru smeruje. U študenta, ktorý absolvoval prax u firmy a dokončil diplomovú prácu je možné pomerne presne previesť odhad, ako bude orientovať svoju kariéru. Navyše nie je zanedbateľný ani prínos diplomovej práce, ktorá môže riešiť niektorý z firemných problémov. (Hroník, 1999)

### **3.3.4 „Skauti“ na vysokých, vyšších odborných a stredných školách**

Prednášajúci, učitelia sú výdatným zdrojom kontaktov nielen na talentovaných študentov, ale i na absolventov. Majú prehľad, ako si ktorý absolvent akú pozíciu zastáva a ako si vedie, do akej miery sa to vlastne dalo predpokladať a do akej miery je to prekvapivé. Na niektorých školách, hlavne vysokých, sú niektorí kľúčoví prednášajúci honorovaní za podanie štruktúrovaných informácií, ktoré slúžia firme či personálnej agentúre („executive search“) ako podklad na naviazanie kontaktov. Sú obdobou „skautov“, napr. klubu NHL. (Hroník, 1999)

### **3.3.5 Rekvalifikačné strediská**

Obvykle v úzkej nadväznosti na úrady práce, ak oni sami nie sú zriaďovatelia, pôsobia rekvalifikačné strediská. Predovšetkým uchádzači evidovaní úradom práce získavajú novú

kvalifikáciu, s ktorou majú lepšie predpoklady uplatnenia sa, než s dočasnou kvalifikáciou. Ide o odbory, ktoré sú podľa zistení úradov práce viacej dopytované. (Hroník, 1999)

Príkladom fungovania rekvalifikačného strediska je Vzdelávacie stredisko KD Junior v Chotěboři s programom Šanca – rekvalifikácia juvenilnej populácie. Je určený na rekvalifikáciu mladých ľudí vo veku od 16 do 25 rokov ( 10 % tvorí rómska populácia, 20 % má zmenenú pracovnú schopnosť). Rekvalifikácia každého uchádzača trvá 4, 7 až 10 mesiacov podľa odboru. 20 % zaberá teoretické vyučovanie, 80 % praktický výcvik. Praktický výcvik prebieha u potenciálnych zamestnávateľov, ktorý si ich v podstate vyučí. Potenciálnym zamestnávateľom je ponúknutá pracovná sila, za ktorú neplatí mzdu, neplatí dane ani sociálne poistenie. Po ukončení rekvalifikácie si vo viac ako 94 % prípadoch zamestnávateľia ponechávajú rekvalifikovaného ako vlastného pracovníka. Tento program ma pôsobnosť v celej Českej republike. Uchádzači môžu byť rekvalifikovaní na 48 profesií v 6 odboroch: stavebná, drevárska, potravinárska a poľnohospodárska výroba, výroba konfekcie a práce v službách. Rekvalifikácia je zavŕšená vydaním osvedčenia, kvalifikačnou skúškou alebo výučným listom. (Hroník, 1999)

### 3.3.6 Komerčné vzdelávacie firmy

Napriek tomu, že väčšina poradenských a vzdelávacích firiem usporadúva firemné kurzy, niektoré z nich organizujú i otvorené kurzy, ktoré sú prístupné verejnosti. Otvorené kurzy sú obvykle nezárobové a preto sa využíva ich iný potenciál. Ten je predovšetkým propagačný a kontaktný. Komerčné vzdelávacie firmy získavajú kontakt na ľudí, ktorí sami od seba majú záujem o svoj profesijný a osobný rast, cielene riadia svoju kariéru a sú schopní obetovať pre to svoj čas a peniaze. (Hroník, 1999)

## 3.4 Význam spolupráce škôl a firiem

Význam spolupráce školy s firmou je existenčný, pretože školy existujú pre svoje okolie – pre prax – pre trh. Prax rozhoduje o tom, koľko absolventov školy sa uplatní v tom odbore, ktorý študovali. (Malindžák, 2004)

Spolupráca stredných a vysokých škôl s firmou má tieto hlavné prínosy:

- zabezpečuje odbyt absolventov a využitie výsledkov výskumu,
- ovplyvňuje odbornú profiláciu stredných a vysokých škôl,
- poskytuje finančnú a materiálnu pomoc školám,

- umožňuje vytvárať kvalitatívne nové formy výchovy a výskumu. (Malindžák, 2004)

### 3.5 Získavanie pracovníkov v procese riadenia profesijnej kariéry

Riadenie profesijnej kariéry je proces, v ktorom organizácia vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby zaistila určité množstvo kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám vývoja v podniku. (Němec, 2002)

Získavanie pracovníkov v procese riadenia profesijnej kariéry prebieha v rámci už existujúceho pracovného pomeru pracovníka vo firme. Týchto pracovníkov môže firma informovať o nových pracovných možnostiach a čakať, či niekoho konkrétne pracovné miesto zaujme. Druhá možnosť ako robiť nábor, je na základe konkrétnych charakteristík zamestnancov si vytipovať vhodných kandidátov a osloviť ich. (Němec, 2002)

Medzi metódy interného získavania pre kariérny rast podľa Němca (2002) patria:

- vnútorné výberové riadenie – vývesný oznamovací systém,
- inventúra schopností a znalostí pracovníkov,
- nominácia zamestnancov na ponúkané pracovné miesta (ich bezprostrednými nadriadenými alebo nominácia samotnými pracovníkmi).

### 3.6 Výber pracovníkov v procese riadenia profesijnej kariéry

Pri výbere pracovníkov z vnútorných zdrojov platia rovnaké pravidlá ako pri výbere z externých zdrojov, ale s tým rozdielom, že pracovníci, ktorí boli odmietnutí, zostávajú v organizácii. Znamená to teda byť pri výbere objektívny a starostlivo pracovníkov vyberať. (Němec, 2002)

Princípy výberu pracovníkov pre ďalší kariérny rast:

- **Výber pracovníka na základe princípu seniority** – vychádza z predstavy, že čím dlhšie človek v danej organizácii pracuje, tým viac má skúseností a žiaducich pracovných návykov. Pracovník si je vedomý toho, že dĺžka praxe v tejto organizácii je spojená s perspektívou jeho rastu.
- **Výber pracovníka na základe jeho výkonu** – pracovník väčšinou sám vie, či jeho výkon zodpovedá alebo presahuje požiadavky organizácie. Zamestnávateľia tiež môžu určiť, kto je tým najvhodnejším kandidátom vzhľadom k možnostiam merania výkonu. (Němec, 2002)

Podľa údajov Ministerstva školstva, mládeže a telovýchovy Českej republiky (1997) zamestnávateľia naznačujú, že s jednou kvalifikáciou nevystačí po celú profesijnú kariéru ani manuálne pracujúci odborník – zdokonaľovanie vlastných schopností, ochota učiť sa novému sa v súčasnej dobe stáva nutnosťou pre všetky typy profesií. Vedľa toho má veľký význam aj zmysel pre kvalitu a hospodárnosť.

*Tabuľka 5: Výhody a nevýhody získavania pracovníkov vo vnútri a mimo organizácie (Mayerová, 2000, str. 63 podľa Hájek a Vítek, 1991)*

<b>Získavanie pracovníkov vo vnútri organizácie</b>	
<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• otvorenie možnosti postupu</li> <li>• nízke náklady na získavanie pracovníkov</li> <li>• znalosť organizácie</li> <li>• znalosť spolupracovníkov</li> <li>• vedomie vlastných schopností</li> <li>• udržanie úrovne miezd a plátov</li> <li>• rýchlejšie obsadené miesta</li> <li>• uvoľnenie miesta pre mladých záujemcov</li> <li>• priehľadná personálna politika</li> <li>• regulovateľnosť personálnym plánom</li> <li>• cieľavedomé riadenie personálu</li> <li>• zabránenie fluktuácie</li> </ul>	<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obmedzený výber</li> <li>• náklady na vzdelávanie</li> <li>• podniková slepota</li> <li>• sklamanie kolegov, menej uznania, rivalita</li> <li>• obavy z odmietnutia dlhodobého pracovníka</li> <li>• automatické povyšovanie</li> <li>• preloženie riešenia potreby bez ďalšieho vzdelávania</li> </ul>
<b>Získavanie pracovníkov mimo organizácie</b>	
<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• širšia možnosť výberu</li> <li>• nové impulzy pre organizáciu</li> <li>• prichádzajúci je rýchlejšie akceptovaný a uznávaný</li> <li>• presné pokrytie potreby</li> <li>• prichádzajúci presnejšie vníma nedostatky v organizácii</li> </ul>	<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyššie náklady na získavanie a profesijnú prípravu</li> <li>• zvyšovanie fluktuácie</li> <li>• negatívny účinok na organizačný klímu</li> <li>• riziko skúšobnej lehoty</li> <li>• neznalosť podniku, zoznámenie potrebuje čas a peniaze</li> <li>• obsadenie miesta trvá dlhšie</li> <li>• stres z prechodu na nové pôsobisko</li> <li>• predstava vyššieho platu</li> <li>• blokovanie postupu dlhoročným zamestnancom</li> </ul>

## 4 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR PERSONÁLNEHO ROZVOJA

Táto kapitola sa venuje problematike formovania schopností pracovníkov a jej rozhodujúca časť je venovaná otázkam vzdelávania v organizácii.

Zaraďujeme sem tiež otázky získavania praktických skúseností pri výkone práce a stáže, ktoré zvyšujú alebo prispievajú k zvyšovaniu pracovnej spôsobilosti pracovníkov. (Němec, 2002)

V moderných organizáciách, v ktorých obyčajné udržanie súčasnej úrovne pracovného výkonu a produktivity, čo však ani zďaleka nestačí na získanie konkurenčnej výhody, vyžaduje neustále rozširovanie a prehľbovanie kvalifikácie pracovníkov. Vzrástla tak i zodpovednosť manažérov za vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. (Walker a kol., 2003)

Súčasný riadenie ľudských zdrojov sa snaží opierať o metódy, ktoré sú založené na podstatne vyššom stupni vnútornej motivácie, na širokých a flexibilných kompetenciách, na kreativite a morálnej integrite pracovníkov, na ich vysokej schopnosti a vôli učiť sa. Z týchto dôvodov vyplýva dôležitosť formovania pracovných schopností pracovníkov organizácie. V systéme formovania pracovných schopností človeka sa obvykle rozlišujú podľa Němca tri oblasti, a to:

- **oblasť všeobecného vzdelávania** – táto oblasť je riadená a kontrolovaná prevažne štátom, v menšej miere súkromnými vzdelávacími inštitúciami,
- **oblasť odborného vzdelávania** – je jednak súčasťou školského vzdelávania - štátneho o súkromného (profesijná príprava) a jednak je jadrom podnikového systému vzdelávania a tvorí ju orientácia pracovníkov, doškolenie (prehľbovanie kvalifikácie), preškolenie (rekvalifikácia) a profesijná rehabilitácia,
- **oblasť rozvojového vzdelávania** – je oblasť rozvoja pracovníkov cestou rozširovania svojej kvalifikácie a cestou rozvoja svojich sociálnych vlastností a osobnosti. (Němec, 2002)

### 4.1 Základné charakteristiky vzdelávania v organizácii

Vzdelávanie v organizácii môžeme rozdeliť podľa rady kritérií na najrôznejšie kategórie, ktoré závisí na špecifikácii použitých kritérií. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené najpoužívanejšie hľadiská na úrovni organizácie. (Němec, 2002)

Tabuľka 6: Najpoužívanéjšie kritéria vzdelávania v organizácii (Němec, 2002)

<b>Kritérium</b>	Orientácia, doškoloľovanie, preškoloľovanie	Rozširovanie kvalifikácie a rozvoj osobnosti
<b>Zamerané na</b>	Súčasnú prácu, pracovné procesy	Súčasnú, ale prevažne na budúcu prácu
<b>Forma</b>	Individuálna i skupinová	Individuálna a skupinová
<b>Čas</b>	Krátkodobé	Dlhodobé
<b>Cieľ</b>	Preklenúť aktuálny nedostatok skúseností	Príprava na budúcnosť

## 4.2 Odborné vzdelávanie pracovníkov

Odborné vzdelávanie pracovníkov zahŕňa celú škálu odbornej prípravy, ktorá je často veľmi špecifická a v rôznych organizáciách rôzna. Niektoré stránky odborného vzdelávania sú stanovené i zákonom (v stavebníctve nastreľovači, výťahári, elektrikári, zvarači). Odborné vzdelávanie pracovníkov riešia jednotlivé organizácie celkom dobre, pretože sa jedná o činnosti, ktoré musia byť v organizácii realizované a sú viditeľne potrebné – účtovníctvo, dane, výcvik nových pracovníkov, jazyková výučba a pod. (Němec, 2002)

Odborné vzdelávanie zamestnancov prináša výhody ako organizácii, tak i pracovníkom. Realizuje sa ako súčasť plánovania vzdelávania, v ktorom sa zvažujú výhody a nevýhody, ktoré prináša vzdelávanie podniku i zamestnancom. (Němec, 2002)



Tabuľka 7: Výhody odbornej prípravy pre pracovníka a pre organizáciu  
(vlastné spracovanie podľa Němec, 2002)

Výhody odbornej prípravy pre pracovníka	Výhody odbornej prípravy pre organizáciu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stáva sa väčším odborníkom vo svojej profesii</li> <li>• Pomáha mu to lepšie rozumieť svojej práci a efektívnejšie pracovať</li> <li>• Rozvíja jeho sebadôveru</li> <li>• Napomáha k vyššej odmene</li> <li>• Rozvíja zmysel pre ďalšie vzdelávanie</li> <li>• Zvyšuje mieru uspokojenia z práce</li> <li>• Spája ho s organizáciou, s jej výrobnou či obchodnou činnosťou</li> <li>• Zvyšuje pracovné postavenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedie k vyššej výkonnosti pracovníkov</li> <li>• Zvyšuje kvalifikáciu a kvalifikačnú štruktúru organizácie</li> <li>• Rozširuje tímovú spoluprácu</li> <li>• Pomáha zvyšovať zisky a znižovať náklady</li> <li>• Zvyšuje image podniku</li> </ul>

### 4.3 Programy rozvojového vzdelávania pracovníkov

Programy rozvojového vzdelávania pracovníkov sú zamerané na budúcnosť, na ďalšie vzdelávanie a rozširovanie. Pomáhajú jednotlivcovi zvládnuť budúce povinnosti, ktoré predpokladajú nielen odborné vzdelanie, ale aj radu ďalších znalostí, ktoré pracovník počas školskej výučby nezískal alebo ich potreba vznikla až počas ďalšieho vývoja osobnosti i podniku. (Němec, 2002)

Programy rozvojového vzdelávania musia riešiť:

- **Ciele rozvojového vzdelávania vychádzajú z cieľov organizácie**

Ide predovšetkým o získanie širších a komplexných vedomostí pre určitú oblasť, tréning schopností, získavanie žiaducich postojov k spolupracovníkom. (Němec, 2002)

- **Finančné prostriedky na vzdelávanie**

Vzdelávanie vyžaduje finančné prostriedky od organizácie, zvyšuje náklady organizácie, a preto sú tieto výdaje nutné pre ďalšiu existenciu a rozvoj organizácie. Potreba zvyšovania kvalifikácie je evidentná, vrátane výučby cudzích jazykov a zvyšovania kultúrnej úrovne zamestnancov. (Němec, 2002)

- **Programy rozvojového vzdelávania členíme podľa:**

- cieľových skupín (management podniku, odborní pracovníci, špecialisti),
- obsahu vzdelávacieho programu (univerzitné vzdelávacie programy, informačné semináre),
- niektorých aktivizačných metód (hranie rolí, modelovanie, prípadové štúdie). (Němec, 2002)

- **Výber vhodných zamestnancov**

Výber vhodných zamestnancov zahŕňa analýzu potrieb, výkonu pracovníkov, vhodný výber z hľadiska veku a úrovne kvalifikácie, osobnostnú analýzu vhodných zamestnancov (Němec, 2002)

- **Výber vhodných vzdelávacích firiem**

Výber vhodnej vzdelávacej firmy patrí k základnému rozhodnutiu manažéra pre vzdelávanie. Výberu vhodných vzdelávacích firiem by mala predchádzať solídna informácia o jednotlivých firmách, porovnávacia štúdia podľa dopredu stanovených kritérií. Vhodné sú i referencie od bývalých poslucháčov. (Němec, 2002)

#### **4.4 Zhodnotenie realizácie programu odborného a rozvojového vzdelávania**

Známe porekadlo, „čokoľvek, čo stojí za to robiť, stojí za to robiť dobre,“ upravil Steve Kerr zo spoločnosti General Electric nasledovne: „Čokoľvek, čo stojí za to robiť, stojí za to preháňať.“ (Ulrich, 2009, str. 145)

Vysvetliť si ho môžeme i v prípade vzdelávacích programov, napríklad ak jedna skupina pracovníkov mala prospech z nejakého vzdelávacieho programu, potom všetci pracovníci musia absolvovať rovnaký program. (Ulrich, 2009)

Podľa najlepšej definície Armstronga by sa realizácia vzdelávacích programov mala uskutočňovať vo firme u každej kategórie zamestnancov, a to:

- Vzdelávanie manažérov a vedúcich tímov
- Vzdelávanie pracovníkov predaja
- Vzdelávanie odborníkov, kvalifikovaných robotníkov a remeselníkov:
  - **Vzdelávanie absolventov vysokých škôl** – postgraduálne vzdelávanie na získanie odbornej kvalifikácie
  - **Vzdelávanie študentov** – vzdelávanie a praktický výcvik zameraný na získanie určitého vysokoškolského stupňa (diplomu) alebo inej kvalifikácie inžiniera, vedca, technológa či technika.
  - **Vzdelávanie technikov** – poskytuje technickú kvalifikáciu
  - **Vzdelávanie kvalifikovaných robotníkov alebo remeselníkov** – často vedúce k získaniu certifikátu, nazývané tiež učňovské vzdelávanie
- Moderné učňovské vzdelávanie
- Vzdelávanie administratívnych pracovníkov. (Armstrong, 2002)

Realizáciou odborného a rozvojového vzdelávania by malo v podniku dôjsť k žiaducim zmenám, ktoré sú cieľom všetkých procesov vzdelávania. Programy rozvojového vzdelávania vyžadujú i zhodnotenie od organizácie i každého jednotlivého absolventa vzdelávania. Ide o boľavé miesto personalistiky, pretože rozvoj je zameraný predovšetkým na budúcnosť. Vzdelávacie programy dávajú pracovníkom šancu dosiahnuť vyššej kariéry a spokojnosti, organizáciám potom zvýšiť výkonnosť, zisky, minimalizovať náklady. (Němec, 2002)

## 5 MOTIVÁCIA

Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť na dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí – a čo je najdôležitejšie – práca, ktorú vykonávajú a podmienky v organizácii, za ktorých túto prácu vykonávajú. (Armstrong, 2009)

### 5.1 Cieľ motivácie

Cieľom motivácie je vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomôžu k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam managementu. (Armstrong, 2009)

### 5.2 Teória motivácie

Teória motivácie skúma proces motivovania, proces utvárania motivácie. Vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci určitým spôsobom správajú, prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Rovnako popisuje to, čo môžu organizácie urobiť na povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie i uspokojenie ich vlastných potrieb. (Armstrong, 2009)

### 5.3 Proces motivácie

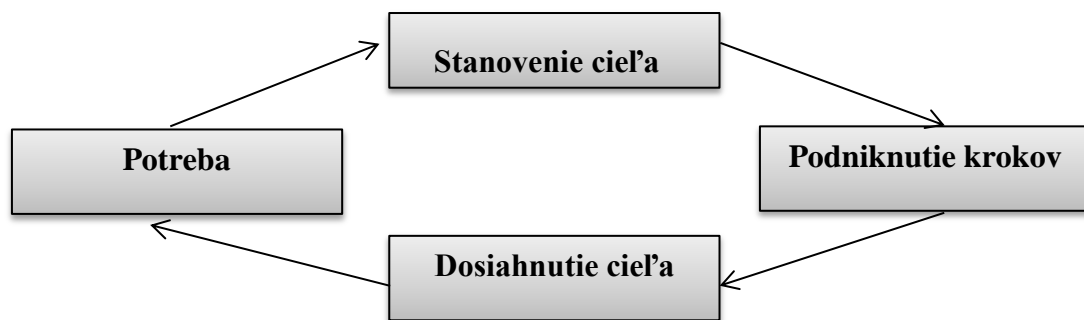
Podľa definície Armstronga: „Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali.“ (Armstrong, 2002, str. 159)

Tri zložky motivácie podľa Arnolda a kol. (1991) sú:

- **smer** – čo sa nejaká osoba pokúša robiť,
- **úsilie** – s akou usilovnosťou sa o to táto osoba pokúša,
- **vytrvalosť** – ako dlho sa o to táto osoba pokúša. (Armstrong, 2002, str. 159 )

Motivovanie iných ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chceme, aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motivovanie seba samého sa týka nezávislého stanovovanie smerov a podnikania krokov, ktoré zaistia, aby sme sa dostali tak, kam chceme. Motiváciu je možné charakterizovať ako cieľovo orientované správanie sa. Ľudia sú motivovaní, keď očakávajú, že určité kroky pravdepodobne povedú k dosiahnutiu určitého cieľa. (Armstrong, 2009)

Armstrong vysvetlil proces motivácie súvisiaci s potrebami na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 2: Proces motivácie (Armstrong, 2009)

#### 5.4 Typy motivácie

Armstrong uvádza, že k pracovnej motivácii je možné pristupovať dvoma spôsobmi. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako je odmeňovanie, povyšovanie, pochvala a pod. (Armstrong, 2009)

Vychádza pritom z tvrdení Herzberga, Mausnera a Syndermana (1957), ktorí uvádzajú existenciu dvoch typov motivácie:

- **Vnútoraná motivácia** – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Tieto faktory tvorí zodpovednosť, autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k postupu v hierarchii pracovných funkcií.
- **Vonkajšia motivácia** – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvorí ju odmeny, ako napr. zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, ako napr. disciplinárne riadenie, odoprenie platu alebo kritika. (Armstrong, 2002, str. 161)

Motivátory sú spôsoby správania sa alebo situácie, ktoré majú pozitívny vplyv na pracovníka, motivujú pracovníka k lepším výkonom. (Wysocki, 2012)

Herzberg (1957) definuje nasledujúce motivátory - úspech, uznanie, povýšenie a rast, zodpovednosť a samotnú prácu. (Wysocki, 2012, str. 115)

## 6 ZÁVER – ZHODNOTENIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Mať zamestnanie patrí bez pochyb k jednej zo základných priorít každého človeka. Svedčí o tom i skutočnosť, že o zamestnanie bojujú denne tisícky ľudí. Niektorí s väčšími úspechmi, iní naopak. Do nového zamestnania nastupujú denne ľudia rôzneho veku, s rôznym vzdelaním i s rôznymi skúsenosťami. Jednotliví uchádzači vedia, čo môžu ponúknuť, poznajú svoje vlastné predpoklady a pozornosť venujú svojim prednostiam. Úspešní kandidáti vedia, kde sa môžu najlepšie uplatniť. Charakterizuje ich predovšetkým vysoká iniciatíva a aktivita. Neustále vykonávajú činnosti, ktoré sú nutné k získaniu nového zamestnania. Vyhľadávajú voľné pracovné miesta, oslovujú zamestnávateľov, zasielajú životopisy a v žiadnom prípade sa nespoliehajú na náhodu či šťastie. Ďalšou veľmi podstatnou vlastnosťou úspešných uchádzačov je vytrvalosť. Nájsť zamestnanie zo dňa na deň nie je bežným javom. Vo väčšine prípadov sa úspechy dostávajú až po určitom čase.

Handicapované skupiny, hlavne mladí ľudia po absolvovaní školy, ženy s malými deťmi, osoby s nízkou kvalifikáciou a osoby so zdravotným postihnutím, sú vytlačované z trhu práce a úroveň nezamestnanosti týchto skupín sa v zrovnaní s nezamestnanosťou priemernej populácie stále zvyšuje. Za špecifickú môžeme považovať nezamestnanosť absolventov základnej či strednej školy. Na trhu práce ide o skupinu, u ktorej hrozí vytváranie psychologicky i sociálne nežiaducich návykov, čomu je treba zamedziť vytváraním podmienok a programov uľahčujúcich prechod zo školy do zamestnania – spoluprácou škôl a zamestnávateľov, rozširovaním miest pre prax absolventov škôl a rozvojom špeciálnych vzdelávacích kurzov pre nízko kvalifikovanú mládež.

Aj v súčasnej dobe sa objavuje neochota venovať finančné prostriedky na investície do kvalifikácie – do vzdelávania spolupracovníkov. Súčasná doba vyžaduje kvalifikovaných pracovníkov. Veľký počet nekvalifikovaných alebo málo kvalifikovaných nie je možné zamestnať. Personalisti a management preto musia mať kvalitné znalosti, odborné, organizačné aj vzťahové. Musia rozumieť ľuďom, ľudským vzťahom, vedieť motivovať a pod.

V organizácii sa realizuje získavanie a rozširovanie kvalifikácie pracovníka cestou odborného vzdelávania a rozvojového vzdelávania. Aby pracovník organizácie mohol dobre plniť svoje povinnosti, neobíde sa bez odbornej prípravy. Odborná príprava pomáha pracovníkovi pri výkone jeho súčasného zamestnania. Rozvoj osobnosti pomáha zamestnancom rozvíjať ich schopnosti s ohľadom na budúce potreby rozvíjajúcej sa organizácie.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 7 CHARAKTERISTIKA KONCERNU CONTINENTAL AG

Spoločnosť Continental AG bola založená v roku 1871 v Hannoveri (Continental, 2013) a je dnes so svojím obrátom 32,7 miliárd eur (Novák, 2013) jedným z hlavných svetových dodávateľov automobilových komponentov. Spoločnosť má komplexné know-how v oblasti pneumatík, brzdovej technológie, kontroly dynamiky motorového vozidla, elektroniky a senzorických systémov. Jej cieľom je, aby individuálna mobilita bola bezpečnejšia a pohodlnejšia. Continental je prítomný na všetkých kľúčových trhoch, zamestnáva približne 170 000 ľudí a má 269 výrobných závodov a výskumných ústavov v 46 krajinách sveta. Continental je navyše kompetentným partnerom v sieťovej automobilovej komunikácii.



Obrázok 3: Logo spoločnosti Continental (Continental, 2013)

Spoločnosť Continental AG je v Českej republike zastúpený výrobnými a predajnými jednotkami v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštáte pod Radhoštěm, Jičine, Otrokovičoch a Trutnove. Slovenskú republiku zastupujú výrobné závody Púchov, Zvolen a Dolné Vestenice. Celkom v Česku a na Slovensku koncern Continental AG zamestnáva zhruba 16 000 pracovníkov. (Continental, 2013)

V súčasnosti tvorí koncern Continental AG 6 divízií a podnikateľských jednotiek: (podrobnejšie viď príloha P III - Divízie a podnikateľské jednotky koncernu Continental)

- **Skupina AUTOMOTIVE:**
  - Chassis & Safety, t. j. podvozok a bezpečnosť
  - Powertrain (pohon)
  - Interior (interiér)
  
- **Skupina RUBBER:**
  - Osobné a ľahké nákladné plášte
  - Nákladné plášte
  - ContiTech



## 8 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O., PÚCHOV

Hlavným poslaním spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o., Púchov je podnikat' v gumárenskom priemysle s cieľom poskytovať kvalitné, cenovo prijateľné produkty, s minimálnym nežiaducim vplyvom na životné prostredie, v ktorom žijeme.

Spoločnosť je zameraná na gumársku výrobu osobných radiálnych pneumatík, ľahkých nákladných pneumatík a Off-road, 4 x 4, SUV pneumatík. Continental Matador Rubber, s. r. o. predstavuje jedného z najväčších exportérov v Slovenskej republike, pričom viac ako 80 % obratu tvorí export. Spoločnosť je súčasťou chemického a farmaceutického priemyslu a v tejto oblasti pôsobenia je zaradená ako druhá najväčšia firma v Slovenskej republike. Ročne produkuje až 5 miliónov kusov pneumatík.



Obrázok 4: Náhľad na areál spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.  
(Matador, 2013)



Obrázok 5: Logo Matadoru (Matador, 2013)

## **9 SPOLUPRÁCA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER SO STREDNOU ODBORNOU ŠKOLOU V PÚCHOVE**

### **9.1 Spolupráca SOŠ v Púchove so zamestnávateľskou sférou**

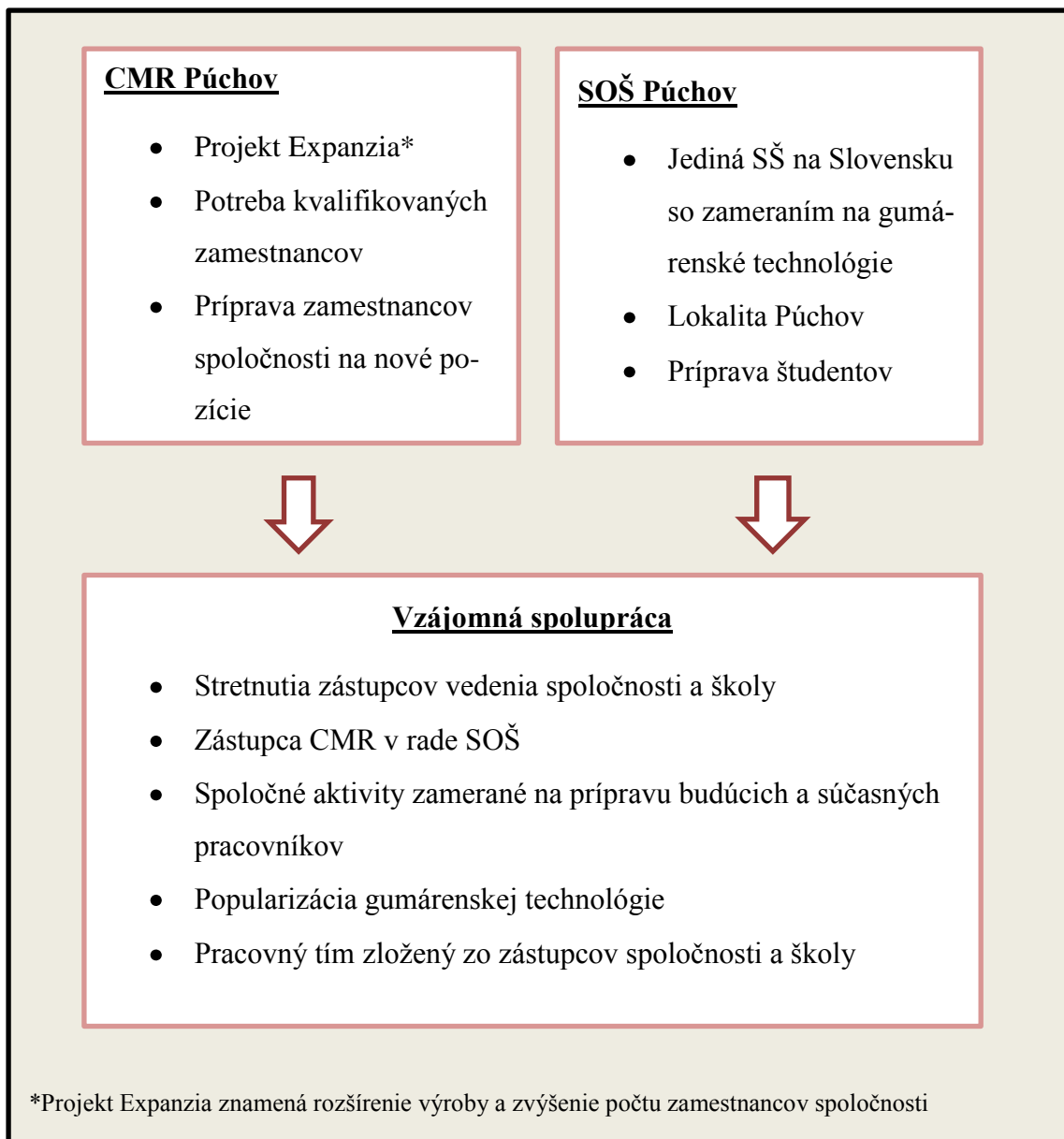
Stredná odborná škola (ďalej len SOŠ) na ulici Terézie Vansovej v Púchove pripravuje žiakov pre rôzne priemyselné odvetvia ako je strojárstvo, elektrotechnika, gumársky a odevný priemysel, ekonomika, marketing a životné prostredie. Je to jediná škola na Slovensku, ktorá ponúka jedinečné vzdelanie pre gumársky priemysel. SOŠ patrí medzi odborné školy s dlhodobou tradíciou a jej história je úzko spätá s históriou Matadoru, dnešným Continental Matador Rubber v Púchove.

### **9.2 Cieľ spolupráce spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. so SOŠ**

Cieľom spolupráce spoločnosti Continental Matador Rubber so SOŠ je rozvíjať kľúčové a odborné zručnosti a kompetencie mladých ľudí v odbornej príprave, podporiť osobný rozvoj a sociálne zručnosti žiakov a účasťou na medzinárodných projektoch podporiť ich komunikačné zručnosti a jazykový rozvoj, naučiť žiakov pracovať v medzinárodnom tíme a pomôcť žiakom k integrácii aj na európskom trhu práce. Pre spoločnosť CMR je táto spolupráca výhodná predovšetkým z toho hľadiska, že do nej prichádzajú pracovať odborne zdatnejší študenti nielen zo SR, ale aj zo zahraničia.

Absolventi SOŠ odboru „operátor gumárskej výroby“, na Slovensku jedinečného smeru zameraného na gumársky priemysel, sú oproti iným obohatení nielen o hlboké teoretické znalosti z príslušnej oblasti, ale i o skúsenosti z praxe, a navyiac, poznajú i koncern Continental a jeho pravidlá.

### 9.3 Východiská spolupráce



Obrázok 6: Východiská spolupráce spoločnosti CMR Púchov so SOŠ Púchov  
(Interné materiály spoločnosti CMR)

#### 9.3.1 Silné stránky spolupráce

Ide o úzky vzťah škola ↔ organizácia, ktorý prebieha už niekoľko desiatok rokov. Organizácia CMR úzko spolupracuje so školou a vytvára podmienky na realizáciu vzdelávacieho procesu konkrétne odborného výcviku a odbornej praxe žiakov. Žiaci už počas štúdia majú možnosť získať a overiť si svoje zručnosti priamo v praxi. Veľa žiakov po skončení školy nájde uplatnenie v spoločnosti, ľahšie sa adaptuje lebo pozná podmienky a prostredie spoločnosti. Medzi silné stránky spolupráce patria nasledovné:

- Úzke prepojenie školy a spoločnosti – gumársky priemysel
- Dlhodobá tradícia školy a spoločnosti
- Perspektíva dlhodobého pôsobenia spoločnosti CMR v regióne
- Možné uplatnenie absolventov školy v spoločnosti CMR
- Vybudovaný výchovno-vzdelávací proces SOŠ – FPT – CMR
- Odborná prax žiakov SOŠ v CMR
- Materiálna pomoc (využívanie vzoriek, rezov pneumatík) v rámci vzdelávacieho procesu školy

### 9.3.2 Slabé stránky spolupráce

- Nízky záujem zo strany študentov o vzdelávací proces
- Gumárska technológia a technické smery všeobecne nie sú preferované pri výbere SŠ
- Absolventi SOŠ nie sú dostatočne pripravení pre potreby praxe
- Úroveň absolventov SOŠ je porovnateľná s úrovňou absolventov iných škôl
- Systém odbornej praxe žiakov nie je prispôsobený súčasným požiadavkám
- Odbornú prax v CMR má iba odbor operátor gumárskej výroby
- Nedostatočná možnosť rozvoja pedagogických zamestnancov školy (ponuka kurzov zo strany Ministerstva školstva, prístup k informáciám z praxe)
- Chýbajúce zariadenia pre tréning a zaškolenie

## 9.4 Spolupráca SOŠ v Púchove so zamestnávateľom CMR pri získavaní žiakov ZŠ na štúdium

V rámci projektu „Spolupráca Continental Matador Rubber Púchov a Stredná odborná škola Púchov“ realizuje SOŠ aktivity pri získavaní žiakov na štúdium v spolupráci so spoločnosťou CMR, Púchov pod názvom „Zatraktívnenie štúdia, školy a spoločnosti.“ Spolupráca prebieha v oblasti:

- Zintenzívnenia spolupráce a komunikácie s rodičmi
- Náborov žiakov na SŠ v spolupráci s CMR – spoločné aktivity
- Vytvorenia informačnej platformy pre žiakov, pedagógov SŠ s aktivitami a novinkami v spoločnosti a v škole

Tabuľka 8: Prehľad spoločných aktivít školy a organizácie pri získavaní žiakov na štúdium  
(Interné materiály SOŠ Púchov)

Aktivity v školskom roku 2011/2012	Miesto	Termín
„FESTIVAL MLADÝCH“	CVČ – športová hala Púchov	December 2011
„Cesta k povolaniu“	Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny v Považskej Bystrici	November 2011
„Deň otvorených dverí“	SOŠ Púchov	December 2011
„STREDOŠKOLÁK 2012“	Areál výstaviska EXPO CENTER, a. s. Trenčín	Február 2012
Prezentácia SOŠ Púchov pre žiakov 9. ročníkov na ZŠ v regióne a okolí	Základné školy v regióne a okolí	November 2011 – Január 2012
Prezentácia SOŠ v infor- mačnom systéme spoločnos- ti CMR (infomail, nástenky, intranet spoločnosti a iné)	Continental Matador Rubber Púchov	December 2011 – Marec 2012
Zverejnenie informácií o škole, ponúkaných študij- ných a učebných odboroch a aktivitách školy vo firem- ných novinách Continental	Continental Matador Rubber Púchov	December 2011
Zakomponovanie informácií o spoločnosti do rekla- mných materiálov školy	SOŠ Púchov	November 2011

## 9.5 Spolupráca SOŠ so zamestnávateľom CMR pri tvorbe školských vzdelávacích programov

Škola venuje zvýšenú pozornosť kvalite výchovy a poskytovaného vzdelania. Súčasťou vyučovania je využívanie nových informačných zdrojov, efektívnych vyučovacích foriem

a metód vyučovania. Keďže škola nechce vyučovací proces realizovať „odtrhnutý od praxe“, preto reagujú na požiadavky svojich sociálnych partnerov, hlavne spoločnosť CMR je tým aktívnym sociálnym partnerom. Pán Ing. Igor Krištofik, personálny riaditeľ spoločnosti CMR Púchov, je členom Rady školy a ako aktívny zástupca spoločnosti prispieva svojimi návrhmi k inováciám obsahu Školských vzdelávacích programov.

## **9.6 Spolupráca SOŠ so spoločnosťou CMR pri zabezpečovaní odborného výcviku na pracoviskách zamestnávateľa**

Odborný výcvik patrí medzi odborné predmety a prostredníctvom odborného výcviku žiaci získavajú odborné zručnosti vo svojom zvolenom odbore. Vyučovanie prebieha v priestore školy, ale aj v priestore, ktorý poskytla spoločnosť CMR bezplatne škole. Okrem toho žiaci odborov „operátor gumárskej a plastikárskej výroby, mechanik nastavovač a mechanik mechatronik“ vykonávajú odborný výcvik vo firmách v regióne, ale hlavne na jednotlivých prevádzkach spoločnosti CMR Púchov. Takáto organizácia vyučovania priamo v reálnych podmienkach má veľký prínos pre všetky zúčastnené strany, najmä:

- **Prínos pre školu** – skvalitnenie vyučovania dáva príležitosť žiakom učiť sa v reálnom prostredí, materiálna pomoc od spoločnosti,
- **Prínos pre žiaka** – spozná firemné prostredie, firemnú kultúru a klímu spoločnosti a ľahšie sa v nej adaptuje, oboznámi sa s technickým vybavením organizácie, má možnosť pracovať na moderných strojoch a zariadeniach,
- **Prínos pre spoločnosť** – môže s podieľať na odbornom vzdelávaní žiakov, spolupracuje pri výmene skúseností v oblasti odborného vzdelávania, vytvára si pracovný vzťah žiak ↔ spoločnosť, vytvára sa pracovný vzťah žiak ↔ zamestnanec, má možnosť vybrať si svojich budúcich zamestnancov.

## **9.7 Spolupráca SOŠ a CMR pri zabezpečovaní účasti zástupcov zamestnávateľa na odbornej zložke maturitnej a záverečnej skúšky**

Každoročne (už niekoľko rokov) zástupcovia organizácie CMR sú členovia odborných komisií na maturitných a záverečných skúškach. Napríklad v školskom roku 2010/2011 bol Ing. Stanislav Vajčner, vedúci výroby spoločnosti CMR Púchov na praktickej a ústnej časti maturitnej skúšky v študijnom odbore „operátor gumárskej a plastikárskej výroby“ a Ing. Valter Vlasatý zo spoločnosti CMR bol členom skúšobnej komisie na záverečnej skúške učebného odboru „mechanik opravár“.

Tabuľka 9: Absolventi končiaci štúdium a zamestnaní v spoločnosti CMR (Interné materiály SOŠ Púchov)

	Počet žiakov	Počet absolventov so vzdelaním uplatniteľným v spoločnosti - CMR Púchov	Zamestnaní absolventi u spolupracujúceho zamestnávateľa – CMR Púchov
<b>Maturitná skúška</b>	146	89	<b>51</b>
<b>Záverečná skúška</b>	22	22	<b>5</b>  *ďalší absolventi pokračujú v nadstavbovom štúdiu a po úspešnom ukončení štúdia budú pracovať v spoločnosti CMR Púchov

## 9.8 Účast' žiakov na medzinárodných projektoch

Finančné krytie projektov sa uskutočňuje z Európskeho sociálneho fondu (ďalej ESF) a zo Slovenskej akademickej asociácie pre medzinárodnú spoluprácu – Programu Celoživotného vzdelávania – Podprogramu Leonardo da Vinci a Comenius.

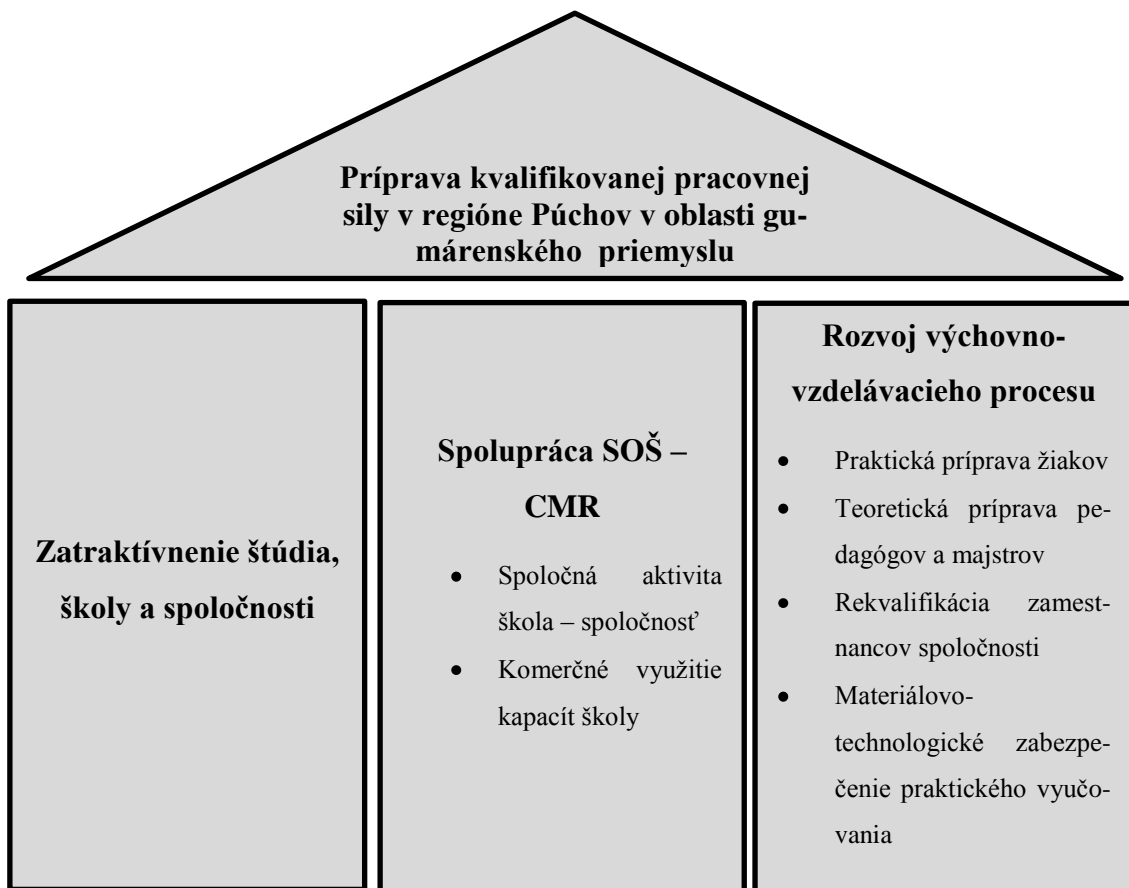
Realizáciou týchto projektov sa sleduje zlepšenie materiálneho vybavenia školy, zlepšenie kvality pedagogického procesu a zvýšenie kompetencií pedagogických zamestnancov školy a žiakov.

### 9.8.1 Projekty z podprogramov Leonardo da Vinci a Comenius

V týchto projektoch sa jedná o stáž žiakov v zahraničí, s cieľom skvalitnenia vzdelávacieho procesu. Medzi zahraničné destinácie môžeme zaradiť nasledovné:

- v Španielsku, Gijóne
- vo Fínsku, Vammale, Kokkole
- v Poľsku, Brzesku
- v Škótsku, Glasgowe
- v Holandsku, Enschede
- v Maďarsku, Ceglede

## 9.9 Konceptia spolupráce SOŠ a CMR



Obrázok 7: Konceptia spolupráce SOŠ a CMR (Interné materiály spoločnosti CMR)



## 10 SPOLUPRÁCA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, PÚCHOV S KEY UNIVERSITIES

V spoločnosti Continental Matador Rubber nazývajú pojmom „Key Universities“ všetky kľúčové univerzity spolupracujúce s organizáciou, medzi ktoré patria nasledovné:

- Žilinská univerzita,
- Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne – Fakulta priemyselného inžinierstva,
- STU (Slovenská technická univerzita) v Bratislave,
- UTB (Univerzita Tomáša Baťu) v Zlíne,
- Technická univerzita v Košiciach,
- Technická univerzita vo Zvolene.

### 10.1 Formy spolupráce

- **Poradenská služba v rámci bakalárskych, diplomových a doktorandských prác** – aktuálne spolu 25 bakalárskych, diplomových a doktorandských prác
- **Internships** – praxe – aktuálne 2 študenti, brigádnici, dohodári, platená prax
- **Pracujúci študenti** – vypracovanie projektových úloh – v súčasnosti 2 študenti, pracujúci externe, študenti ktorí prax vykonávajú ako súčasť svojho štúdia, bezplatná prax
- **Plant Tours** – exkurzie v závodoch pre študentov ZŠ, SŠ a VŠ
- **Conti Open Day**
- **Prednášky** – na univerzitách niekoľko krát do roka z iniciatívy spoločnosti alebo školy
- **Študentské súťaže a štipendiá**
- **Účast' na University/Student/Job Fairs** – Employer branding and recruiting-marketingová stratégia na šírenie dobrého mena zamestnávateľa, cieľová skupina – študenti
- **Trainee programy** – tzv. programy odbornej prípravy nádejných zamestnancov, sú metódou, ktorá si kladie za cieľ pripraviť zamestnancov do spoločnosti CMR. Metóda kombinuje prvky vertikálnej rotácie po pracovných miestach s metódami vzdelávania mimo zamestnávateľa. Trainee programy sú zamerané pre čerstvých absolventov vysokých škôl.

- **Ambasádori** – 20 certifikovaných ambasádorov, ktorí pravidelne spolupracujú so študentmi univerzít
- **Projekt Formula Student**

### 10.1.1 Continental Open Day – CMTT a CMR

Spoločnosť Continental Matador Rubber každoročne (v máji) organizuje pre študentov 5. ročníkov vysokých škôl a nie len pre nich, ale aj pre všetkých záujemcov, tzv. „Deň otvorených dverí.“

Motto Conti Open Day znie:

*„Získanie správnych kandidátov na správnom mieste.“*

Cieľovou skupinou sú študenti univerzít s vysokým potenciálom. Deň otvorených dverí smeruje k podpore zamestnávateľského a strategického rozvoja, k posilneniu pozície spoločnosti Continental ako atraktívneho zamestnávateľa na lokálnom trhu. Zámerom je teda oboznámenie študentov so spoločnosťou CMR, s možnosťami uplatnenia absolventov škôl a tiež získanie potenciálnych uchádzačov.

Úlohou manažérov je srdečne privítať všetkých účastníkov dňa otvorených dverí a prezentovať im spoločnosť. Účastníci majú možnosť nahliadnuť do priestorov spoločnosti a absolvovať prehliadku celého závodu, ktoré im bežne nie sú prístupné. Zároveň si môžu naživo pozrieť celý proces výroby pneumatík. Vedú popritom otvorené diskusie s manažérmi. Tí ich informujú o možnej kariére a o možnostiach svojho uplatnenia v rámci firmy Continental po skončení svojho štúdia (medzinárodný a lokálny trainee program). Na dni otvorených dverí nikdy nechýbajú rôzne súťaže, v ktorých návštevníci môžu získať hodnotné ceny či reklamné darčeky.

### 10.1.2 Iniciatíva ambasádorov

Cieľom je zvýšiť povedomie študentov SŠ a VŠ o značke Continental v rámci celého Slovenska a Českej republiky a okrem toho podporiť a zväčšiť náborové aktivity.

Ambasádori sa aktívne a pravidelne zúčastňujú workshopov a prednášok na všetkých kľúčových univerzitách, okrem toho absolvujú aj samotné prehliadky závodu. V súčasnosti pracuje v oboch závodoch (Continental Matador Rubber a Continental Matador Truck Tires) 20 certifikovaných ambasádorov.

### 10.1.3 Projekt Formula Student

Jedná sa o medzinárodnú dizajnersku súťaž. Jej cieľom je vyvinúť, navrhnuť a zostrojiť pretekársky jednomiestny automobil a reprezentovať ho na pretekoch Formula Student, pričom jednotlivé univerzitné tímy z technických univerzít medzi sebou súperia. Členovia 387 študentských tímov z 36 krajín sveta usilovne pracujú vo svojom voľnom čase, aby zostrojili čo najlepšiu formulu, ktorá je v súlade s prísnyimi pravidlami súťaže. Každý automobil musí spĺňať technické požiadavky a bezpečnosť jazdy. Musia pritom spracovať technickú správu (design report), finančnú správu (cost report) a vymyslieť podnikateľský zámer (business plan) s vedomím, že všetko budú prezentovať na pretekoch v statických disciplínach. Všetky úlohy musia stihnúť v obmedzenom čase a s obmedzenými zdrojmi. Projekty sú potom vyhodnocované odborníkmi z automobilového priemyslu.

Formula Student tvorí spojenie medzi „nudnou“ teóriou vyučovanou na univerzitách a praktickými skúsenosťami získanými na závodnej trati. Tento projekt je skvelou príležitosťou pre študentov s ambíciou získať kvality a praktické skúsenosti, ktoré sú zárukou profesijného aj osobnostného rastu.

#### **Prečo spoločnosť Continental podporuje projekt Formula Student?**

Spoločnosť Continental je jedným z hlavných sponzorov projektu Formula Student. Uvedomuje si, že budúcnosť automobilového priemyslu je veľmi závislá na aplikáciách a inovačných zručnostiach budúcej generácie inžinierov. Ako hlavný dodávateľ brzdových systémov, pohonného ústrojenstva, ostatných systémov a súčastí, elektroniky a pneumatík prispieva k zvýšeniu jazdnej bezpečnosti a k ochrane klímy. Navyše mnoho mladých talentovaných inžinierov má zaujímavé myšlienky a nové nápady, napríklad ako efektívne ušetriť náklady na brzdový systém, sú vysoko motivovaný a aj vďaka tomuto projektu prejavili záujem o kariéru v spoločnosti Continental.

## 10.2 Ciele

Medzi dlhodobé ciele, smerujúce k príprave nových zamestnancov spoločnosti CMR, patrí kontinuálna príprava pedagógov v gumárenskej oblasti a priebežné prinášanie aktuálnych informácií do štúdia, v spolupráci s centrálou umožnenie žiakom a študentom absolvovať prax v zahraničných podnikoch koncernu, či vytvorenie systému rekvalifikácie pracovníkov CMR v oblasti gumárskeho priemyslu v rámci škôl.

## **11 SITUAČNÉ ANALÝZY SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.**

V nasledujúcej kapitole sa budem zaoberať analýzou uplatniteľnosti absolventov stredných a vysokých škôl v spoločnosti CMR.

### **11.1 Analýza uplatniteľnosti absolventov stredných a vysokých škôl v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.**

Cieľom tejto analýzy je zistenie informácií o prepojení trhu práce a školstva s aplikáciou do praxe. To znamená zistiť, ako sú na tom absolventi stredných a vysokých škôl v spolupráci so spoločnosťou Continental Matador Rubber. Výstupom tejto analýzy je prehľad kvalifikácií, po ktorých je v spoločnosti CMR najväčší dopyt, prehľad škôl, s ktorými má spoločnosť doteraz najlepšie skúsenosti, popis hlavných bariér užšej spolupráce spoločnosti so školami, ako aj odporúčania, ako uľahčiť spoločnosti aj školám spoluprácu v záujme zvyšovania kvality vzdelávania.

#### **11.1.1 Kľúčové slovenské a české školy**

Medzi najdôležitejšiu strednú školu úzko spolupracujúcu so spoločnosťou CMR patrí SOŠ v Púchove. Medzi ďalšie SŠ patrí napríklad SOŠ strojnica v Považskej Bystrici, SPŠ polytechnická v Zlíne, SOŠ Jozefa Sousedíka na Vsetíne a Integrovaná stredná škola Valašské Meziříčí.

Čo sa týka vysokých škôl, tak najviac spolupracuje spoločnosť CMR so Žilinskou univerzitou a Univerzitou Alexandra Dubčeka v Trenčíne. Kľúčová je aj spolupráca so Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave, Univerzitou Tomáša Baťu v Zlíne a Technickými univerzitami v Košiciach a vo Zvolene.

#### **11.1.2 Kvalifikované študijné odbory žiadané v spoločnosti CMR**

Nasledujúce tabuľky 10 a 11 prehľadne zobrazujú, o ktoré kvalifikované študijné odbory a profesie sa spoločnosť CMR najviac zaujíma spomedzi všetkých partnerských škôl a univerzít.

Tabuľka 10: Kvalifikované študijné odbory VŠ žiadané v spoločnosti CMR  
(vlastné spracovanie)

Škola	Kvalifikácia
Žilinská univerzita	strojný inžinier
	údržbár strojov a zariadení
	inžinier kvality
	výrobný inžinier
	vedúci útvaru plánovania a riadenia ľudských zdrojov
	projektant výrobných systémov
	pracovník technickej prípravy výroby
	vedúci útvaru logistiky
vedúci útvaru údržby	
Univerzita Alexandra Dubčeka Trenčín	materiálové inžinierstvo
	materiálová technológia
	environmentálne inžinierstvo
	chemické technológie
Slovenská technická univerzita Bratislava	strojný inžinier
	manažér projektov
	chemické inžinierstvo
	chemické technológie
Univerzita Tomáša Baťu Zlín	programátor analytik
	materiálové inžinierstvo
	chémia a technológia materiálov
	konštruktér technologických zariadení
	riadenie kvality
	výrobné inžinierstvo
Technická univerzita Košice	samostatný programátor
	systemový inžinier správy aplikácií
Technická univerzita Zvolen	strojný inžinier
	programátor analytik

Tabuľka 11: Kvalifikované študijné odbory SŠ žiadané v spoločnosti CMR  
(vlastné spracovanie)

Škola	Kvalifikácia
SOŠ Púchov	gumár plastikár
	mechanik nastavovač
	mechanik mechatronik
	mechanik opravár - stroje a zariadenia
	výroba konfekcie
	strojárstvo – výroba, montáž a opravy strojov a zariadení
	pracovník marketingu
SOŠ strojnica Považská Bystrica	mechanik strojov a zariadení
	mechanik nastavovač
	mechanik elektrotechnik
SPŠ polytechnická Zlín	programátor CNC strojov
	strojný mechanik
SOŠ Vsetín	mechanik nastavovač
Integrovaná SŠ Valašské Meziříčí	mechanik strojov a zariadení
	mechanik nastavovač
	strojný mechanik

### 11.1.3 Motivácia absolventov škôl, prečo prichádzajú pracovať práve do spoločnosti CMR

Absolventov SŠ a VŠ motivujú k tomu, aby prichádzali za prácou do spoločnosti Continental Matador Rubber, nasledovné faktory:

- dobré meno (celková povest') spoločnosti ako zamestnávateľa,
- prestíž spoločnosti (image),
- atraktívne pracovné miesto, ktoré nie je ohrozené krízou, t. j. istota práce,
- istota, že sa absolvent na danom mieste udrží,
- nadštandardné pripoistenie poskytované zamestnávateľom,
- poskytovanie benefitov (napr. závodné stravovanie),
- mzda,
- pracovné podmienky (BOZP, pracovné prostredie, vybavenie pracoviska, pracovný režim),
- spôsob zadávania pracovných úloh (uspokojenie z práce),
- možnosti a príležitosti k postupu,
- možnosti ďalšieho odborného vzdelávania,
- uznanie osobných výsledkov, pracovného výkonu,
- poskytovanie informácií a prístup k nim a pod.

### 11.1.4 Najžiadanejšie povolania v spoločnosti CMR

V zásade platí, že kto absolvuje technicky zameranú školu, neprerobí. Najväčšiu budúcnosť majú v spoločnosti CMR špecialisti z oblasti strojárstva s dôrazom na automobilový priemysel, elektrotechniky, znalci v logistike, automatizácii a takisto experti na informačné technológie. Aktívne musia ovládať anglický jazyk, vedieť inovovať, stále na sebe pracovať a robiť tímovo.

Informácie o voľných pracovných miestach uverejňuje spoločnosť CMR na kariérnej webovej stránke.

### 11.1.5 Bariéry spolupráce spoločnosti CMR so školami

Medzi bariéry spolupráce škôl a spoločnosti CMR môžeme zaradiť nasledovné:

- neochota zo strany škôl, študentov,
- nezáujem o prácu v danom obore po ukončení školy,

- platové požiadavky, nedostatok praxe,
- nedostatočná možnosť koordinácie školského vyučovania s potrebami spoločnosti,
- nedostatok motivácie.

Spolupráca spoločnosti CMR so školami nie je štandardom, bariéry spoluprácu komplikujú. Najčastejšími prekážkami sú nedostatok motivácie a neochota škôl inovovať zastarané osnovy, ktoré nezodpovedajú požiadavkám dnešného trhu. Spoločnosť apeluje na vyššiu snahu motivovať školy zo strany štátu, napríklad stanovením uplatniteľnosti absolventov škôl ako kritéria ich financovania z verejných zdrojov. Problémom je tiež slabá možnosť koordinácie potrieb spoločnosti a možností škôl, čo sa týka časovej alebo priestorovej organizácie spolupráce.

#### **11.1.6 Odporúčania na zvyšovanie kvality spolupráce spoločnosti CMR so školami**

Medzi najdôležitejšie zo strany spoločnosti považujem nasledujúce opatrenia:

- Pravidelne informovať školy o tom, že vzájomná spolupráca so spoločnosťou CMR je možná a prezentovať najlepšie skúsenosti z uskutočnených projektov.
- Zverejňovať uplatniteľnosť absolventov stredných aj vysokých škôl a hľadať tak možnosť motivácie škôl spolupracovať s organizáciou CMR.
- Zverejňovať názor spoločnosti na konkrétne školy, čo by mohlo viesť k jej väčšej spokojnosti, ale hlavne vyvinúť tlak na zvyšovanie kvality školstva na Slovensku (a v Českej republike)
- Realizovať prieskumy, ktoré by mohli viesť k vyššiemu záujmu o štúdium odborov, ktoré spoločnosť CMR potrebuje.

### **11.2 Analýza makroprostredia**

Túto analýzu som zostavila na odhalenie budúceho vývoja vonkajšieho prostredia spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove. Je dôležitým nástrojom na poznanie ekonomického prostredia, ktoré túto organizáciu ovplyvňuje. Nemapuje sa tu iba súčasná situácia, pozornosť sa venuje predovšetkým otázkam, ako sa bude toto prostredie vyvíjať do budúcnosti a aké zmeny v prostredí môžeme očakávať. Makroprostredie zahŕňa prostredia, v ktorých sa realizuje činnosť organizácie Continental Matador Rubber.

Na makroprostredí sa podieľajú všetci tí, ktorí vytvárajú príležitosti pre firmu a môžu predstavovať potenciálne hrozby. (Kotler et al., 2007)

### 11.2.1 „Social“ – spoločenské faktory

V gumárskom priemysle je nízky záujem o ženské pohlavie, to znamená, aj v spoločnosti CMR prevláda mužské zastúpenie a pracuje tu málo žien. V spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. pracuje v súčasnosti 2 022 mužov (86,7 %) a 310 žien (13,3 %). Ženy tu nájdeme väčšinou len medzi zamestnancami THP, pracujúce ako administratívne pracovníčky, a to mzdové a účtovné pracovníčky, personalistky, referentky ľudských zdrojov, upratovačky a iné. Vo výrobe majú samozrejme prevažné zastúpenie muži.

Vysokoškolské vzdelanie predovšetkým technického (ale aj ekonomického) zamerania a aktívna znalosť anglického jazyka je v spoločnosti CMR považované za konkurenčnú výhodu pri hľadaní zamestnania. To je jedno z ďalších možných spoločenských faktorov spoločnosti. V spoločnosti sa kladie veľký dôraz na znalosť angličtiny, a to u zamestnancov aj u čerstvých kandidátov. Bohužiaľ, spoločnosť je ovplyvnená nedostatkom kandidátov s aktívnou znalosťou angličtiny.

### 11.2.2 „Legal“ – právne faktory

Zákony ovplyvňujúce činnosť spoločnosti Continental Matador Rubber:

- Zákonník práce
- Pracovná zmluva
- Zákon o kolektívnom vyjednávaní
- Zákon o zamestnanosti
- Zákon o ochrane spotrebiteľa
- Obchodný zákonník
- Zákon o ochrane hospodárskej súťaže
- Daňové zákony a iné

### 11.2.3 „Economic“ – ekonomické faktory

Hospodárska kríza pretrvávajúca od roku 2008 až doposiaľ má obrovský dopad na vysokú nezamestnanosť občanov Slovenskej republiky. Nájsť si prácu nie je v súčasnosti vôbec jednoduché a študenti stredných škôl čoraz viac pociťujú šancu uspieť a nájsť si na trhu práce zamestnanie, len pokiaľ budú mať vysokoškolské vzdelanie. Trh je vysokoškoolákmi v súčasnosti veľmi presýtený a nie všetci majú dostatočnú prax na to, aby mohli pracovať



vo firmách. Spoločnosť CMR neustále ponúka voľné pracovné miesta, ale nie každý absolvent vysokej školy sa tam dostane.

#### **11.2.4 „Political“ – politické faktory**

Jedná sa o rozvojové programy pre zamestnancov spoločnosti CMR a študentov SOŠ financované z fondov EÚ.

#### **11.2.5 „Technological“ – technologické faktory**

V spoločnosti i vo výrobe sa neustále zvyšujú požiadavky na nové technológie výroby pneumatík, nové technológie v poznatkoch o efektívnom riadení výroby, cudzojazyčnej prípravy ako aj v oblasti informačných technológií. Kladie sa dôraz na modernú vybavenosť kancelárii technikou (počítače, notebooky, tlačiarne, fax, telefón, klimatizácia, atď.) a samozrejme je nutná i aktualizácia internetových stránok spoločnosti a firemného intranetu.

### **11.3 Vyhodnotenie analýzy makroprostredia**

Spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov je z vonkajšieho prostredia ovplyvňovaná mnohými faktormi. Medzi tie najvýznamnejšie faktory pôsobiace zvonku môžu byť považované predovšetkým spoločenské a ekonomické. Zo spoločenských vyniká hlavne nízky záujem o ženy v gumárskom obore, to znamená, že ženy sú v tomto prípade „diskriminované“ a v spoločnosti majú prevažné zastúpenie muži. V spoločnosti prevláda i nedostatok kandidátov s aktívnou znalosťou anglického jazyka, čo je potreba riešiť. Činnosť spoločnosti je ovplyvnená viacerými zákonmi, ktorými sa musí riadiť. Najdôležitejším ekonomickým faktorom je neustále pretrvávajúca hospodárska kríza, ktorá má na svedomí nezamestnanosť mnohých ľudí, predovšetkým mladých absolventov škôl.

### **11.4 Analýza mikroprostredia**

Analýza mikroprostredia zahŕňa faktory, ktoré ovplyvňujú organizáciu vo vnútri a ktoré dokáže organizácia svojou činnosťou ovplyvniť. Do mikroprostredia môžeme zaradiť tie subjekty, ktoré sú v blízkosti podniku Continental Matador Rubber a vo veľkej miere ovplyvňujú schopnosť obslúžiť zákazníka. Vnútorne prostredie spoločnosti tvorí teda samotná organizácia so svojimi zamestnancami, zákazníci, konkurencia, distribučné firmy - dodávatelia a verejnosť.

#### 11.4.1 Organizácia a zamestnanci

Tvorí organizácia s obchodným názvom Continental Matador Rubber, s. r. o. so sídlom na ulici Terézie Vansovej 1054/45 v Púchove a PSČ 020 01, Púchov.

Zamestnanci spoločnosti Continental Matador Rubber sú rozčlenení do 3 kategórii:

- Pracovníci, robotníci kategórie „R“,
- Technicko-hospodárski pracovníci (THP),
- Stredný a prevádzkový management, Vrcholový management.

Počet zamestnancov k 31. 12. 2011 je 2 332. Priemerný vek zamestnancov je 40,1 roka, čo korešponduje s dlhodobým trendom vekovej štruktúry personálu v spoločnosti. (Výročná správa, 2011)

Spokojnosť a rozvoj zamestnancov spoločnosti je pre firmu najdôležitejším faktorom na ich udržanie sa v nej. Keď sú zamestnanci v spoločnosti spokojní a sú aj dobre motivovaní, podávajú aj v práci lepšie výkony a sú spoločnosti verní.

#### 11.4.2 Zákazníci

Podnikateľské aktivity spoločnosti Continental Matador Rubber sú z 87 % tvorené predajom pneumatík a zostávajúcich 13 % vkladá spoločnosť do predajnej činnosti zameranej na dopravné pásy. Celosvetovo sú najdôležitejšími zákazníkovo-odberateľskými trhmi pre spoločnosť nasledujúce: Nemecko, Veľká Británia, Francúzsko, Česká republika, Poľsko, Maďarsko, Ukrajina, Rusko, Rumunsko, Bielorusko, Taliansko, Rakúsko, Španielsko, Čína a India.

Spoločnosť Handlopex s centrálou sídliacou v poľskom Rzeszowe, je najväčším odberateľom v značke Matador. V roku 2011 spoločnosť Handlopex nakúpila cca 600 tis. ks osobných a ľahkých nákladných a 88 000 ks nákladných plášťov.

#### 11.4.3 Konkurencia

Tak ako v každom odbore, tak i v gumárenskom odvetví existuje veľká konkurencia medzi jednotlivými spoločnosťami. K najväčším konkurentom v rámci Európy patria spoločnosti podobnej veľkosti technického zamerania, a to francúzska spoločnosť Michellin, poľský výrobca pneumatík Kormorán, maďarská spoločnosť Taurus Tyre, taliansky výrobca pneumatík Pirelli a iné.

Napriek tomu vystupuje Continental Matador Rubber v Púchove so zárukou kvality ako strategický a dominantný partner na slovenskom trhu so svojimi spolupracujúcimi partnermi ContiTech Vibration Control Slovakia, s. r. o. v Dolných Vestenicich a Continental Automotive Systems Slovakia, s. r. o. vo Zvolene. Okrem iného spolupracuje firma i s českými pobočkami: Continental Automotive Czech Republic, s. r. o. v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Jičíně a Trutnove, Continental Automotive Systems Czech Republic, s. r. o. vo Frenštáte pod Radhoštěm a Continental Barum, s. r. o. v Otrokovicich.

#### **11.4.4 Distribučné firmy – dodávatelia**

Najväčšou distribučnou spoločnosťou pre CMR je spoločnosť Continental AG so sídlom v Hannoveri v Nemecku. Nemecká spoločnosť chce na Slovensku preinvestovať ďalších 250 miliónov eur a vytvoriť tak 600 nových pracovných miest. Spoločnosť Continental v Púchove sa tak stane po rozšírení svojej výroby najväčším závodom na spracovanie gumy v Európe. (TASR, 2013)

#### **11.4.5 Verejnosť**

Verejnosť je do pôsobenia spoločnosti Continental Matador Rubber zapojená predovšetkým vďaka usporadúvaniu rôznych aktivít, ako je napr. Continental Open Day, odborné konferencie a besedy pre odborníkov, podnikateľov a širokú verejnosť, workshopy pre študentov, športové podujatia, atď.

Pre zamestnancov a širokú verejnosť sa tiež každoročne usporadúva reprezentačný ples, ktorý nesie nielen nálepku „najväčší“, ale bez nadsadenia možno povedať, že i „najlepší“ v okolí.

### **11.5 Vyhodnotenie analýzy mikroprostredia**

Faktory, ktoré spadajú do mikroprostredia spoločnosti Continental Matador Rubber sú zo strany spoločnosti ľahko ovplyvniteľné. V prvej rade kladie firma dôraz na spokojnosť svojich zamestnancov a spokojnosť zákazníkov. Vnútorne prostredie spoločnosti tvorí veľké množstvo stálych a verných zamestnancov a obrovské množstvo stálych, lojálnych zákazníkov. Konkurencie sa spoločnosť CMR obávať nemusí, pretože na trhu pôsobí ako silný a strategický partner s dominantným postavením a neustále sa rozširujúcim pôsobením v rámci gumárskeho priemyslu. Verejnosť je do pôsobenia spoločnosti zapojená vo veľkom, a to vďaka usporadúvaniu veľkého množstva aktivít.

## 11.6 SWOT analýza spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.

### 11.6.1 Interné faktory

#### Silné stránky:

- Stabilný a flexibilný systém plánovania a realizácie vzdelávania
- Rekvalifikácia nekvalifikovaných zamestnancov ponúkaná spoločnosťou
- Plány nástupníctva – „career paths“ – je kariérna cesta, podporovanie v oblasti kariérneho postupu pre zamestnancov. Vo firme Continental Matador Rubber existujú 2 smery, a to expert career a management career.
- Dobré meno spoločnosti ako zamestnávateľa
- Stabilná spoločnosť s centrálou v Nemecku
- Brigády študentov vo výrobe s perspektívou zaučenia sa

#### Slabé stránky:

- Nízka efektívnosť zatriktívnenia štúdiá
- Neochota spoločnosti prijímať ženy - málo žien v spoločnosti, prevláda mužské pohlavie
- Nedostatky v komunikácii medzi managementom spoločnosti a pedagógmi SOŠ Púchov
- Pretrváva povedomie o spoločnosti Matador, Continental nie je až taký známy.

### 11.6.2 Externé faktory

#### Príležitosti:

- Ochota prehĺbenia spolupráce spoločnosti so SOŠ
- Ochota prehĺbenia spolupráce spoločnosti s Key Universities
- Realizácia maturitných a štátnych záverečných skúšok v spolupráci so spoločnosťou
- Rozvojové programy ponúkané, napr. ESF, zamerané na rozvoj v lokalite (spoločnosť Continental Matador Rubber, Púchov), v spolupráci Slovenskej a Českej republiky a rozvoj korporátne (celosvetovo)

**Hrozby:**

- Neatraktivnosť gumárenského priemyslu
- Málo kandidátov s dobrou znalosťou anglického jazyka
- Hospodárska kríza a s ňou spojené zníženie dopytu po nových zamestnancoch a produktoch
- Malý záujem o štúdium v odbore
- Znižujúci sa počet študentov na školách s technickým zameraním
- Konkurenčné firmy podobnej veľkosti technického zamerania

**11.7 Matematický model SWOT analýzy**

Do matematického modelu SWOT analýzy boli zaradené tie najvýznamnejšie faktory a následne z nich boli identifikované tie, ktoré najväčším podielom môžu ovplyvňovať činnosť spoločnosti Continental Matador Rubber.

Tabuľka 12: Matematický model SWOT analýzy (vlastné spracovanie)

	Príležitosti				Hrozby						+ pozitívny vplyv	- negatívny vplyv
	Ochota prehĺbenia spolupráce so SOŠ Púchov	Ochota prehĺbenia spolupráce s Key Universit.	Realizácia maturitných a štátnych závereč. skúšok v spolupráci so spoločnosťou	Rozvojové programy ponúkané napr. ESF	Neatraktivnosť gumárenského priemyslu	Málo kandidátov s dobrou znalosťou anglického jazyka	Hospodárska kríza a s tým spojené zníženie dopytu	Malý záujem o štúdium v odbore	Znižujúci sa počet študentov na školách s technickým zameraním	Konkurenčné firmy podobnej veľkosti, tech. zamerania		
<b>HLAVNÉ SILNÉ STRÁNKY</b>												
Stabilný a flexibilný systém plánovania a realizácie vzdelávania	+	+	+	+	-	-	0	-	-	0	4	4
Rekvalifikácia nekvalifikovaných zamestnan.	+	+	+	+	0	-	0	0	0	0	4	1
Plány nástupníctva - "career paths"	0	0	0	+	0	-	0	0	0	0	1	1
Dobré meno spoločnosti ako zamestnávateľa	+	+	+	+	-	-	-	0	-	-	4	5
Stabilná spoločnosť s centrárou v Nemecku	0	0	0	+	0	0	-	0	0	-	1	2
Brigády študentov vo výrobe	+	+	0	0	0	0	0	-	-	0	2	2
<b>HLAVNÉ SLABÉ STRÁNKY</b>												
Nízka efektívnosť zatriaktívnenia štúdia	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	0	8
Neochota spoločnosti prijímať ženy	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	2
Nedostatky v komunikácii medzi managementom firmy a pedagógmi SOŠ	-	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Pretrvávajúce povedomie o spoloč. Matador	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	2
<b>+ pozitívny vplyv</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	
<b>- negatívny vplyv</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>29</b>

SWOT analýza bola zameraná na oblasť ľudských zdrojov (Human Resource), teda recruiting, vzdelávanie a rozvoj, pričom moja diplomová práca je špecializovaná na túto oblasť.

## **11.8 Vyhodnotenie analýzy podniku – víťazné faktory**

### **11.8.1 Vyhodnotenie silných stránok**

Medzi najsilnejšie silné stránky spoločnosti patrí:

- 4 – Stabilný a flexibilný systém plánovania a realizácie vzdelávania
- 4 – Rekvalifikácia nekvalifikovaných zamestnancov spoločnosťou
- 4 – Dobré meno spoločnosti ako zamestnávateľa

### **11.8.2 Vyhodnotenie slabých stránok**

Najhoršou slabou stránkou spoločnosti je:

- 8 – Nízka efektivita zatriktívnenia štúdia

### **11.8.3 Vyhodnotenie príležitostí**

Medzi najlepšie príležitosti pre spoločnosť boli zaradené:

- 5 – Rozvojové programy, ktoré ponúka napr. ESF alebo MŠ SR
- 4 – Ochota prehĺbenia spolupráce spoločnosti so SOŠ Púchov
- 4 – Ochota prehĺbenia spolupráce spoločnosti s Key Universities

### **11.8.4 Vyhodnotenie hrozieb**

Najhoršími a najnebezpečnejšími hrozbami pre spoločnosť sú:

- 5 – Znižujúci sa počet študentov na školách s technickým zameraním
- 5 – Málo kandidátov s dobrou znalosťou anglického jazyka

Za jednu z najsilnejších stránok spoločnosti je možné považovať fakt, že podnik Continental Matador Rubber, s. r. o. má na Slovensku bohatú tradíciu a značka Matador patrí medzi tie najpoprednejšie a najznámejšie v porovnaní s domácimi konkurentmi. Spoločnosť má medzi ostatnými spoločnosťami veľmi dobré meno. V oblasti ľudských zdrojov vyniká organizácia i stabilným a flexibilným systémom vzdelávania a realizácie vzdelávania. Spo-

ločnosť ponúka i rôzne rekvalifikačné kurzy na zvýšenie kvalifikácie svojich zamestnancov.

Najhoršou slabou stránkou spoločnosti je nízka efektívnosť zatriaktívnenia štúdia pomocou spoločnosti. Návrhy na opatrenia sú uvedené ďalej v kapitole 11.9.

Veľkými výhodami pre spoločnosť sú naskytujúce sa príležitosti, a to rozvojové programy, ktoré ponúka Európsky sociálny fond alebo Ministerstvo školstva Slovenskej republiky a ďalej pretrvávajúca ochota prehĺbenia spolupráce spoločnosti so SOŠ v Púchove a spolupráce spoločnosti s kľúčovými slovenskými a českými univerzitami technického zamerania.

Medzi najhoršie a najnebezpečnejšie hrozby pre spoločnosť sú znižujúci sa počet študentov na školách s technickým zameraním a stále veľkým problémom spoločnosti je nájst' vhodných kandidátov s dobrou znalosťou anglického jazyka. V dôsledku toho boli v spoločnosti zavedené kurzy anglického jazyka, ako pre zamestnancov, tak i pre študentov a pedagógov. Opatrením na prilákanie študentov na školy s technickým zameraním by mohla byť lepšia marketingová propagácia školy s motiváciou budúceho uplatnenia sa v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o., Púchov.

Spoločnosť by sa mala do budúcnosti zamerať predovšetkým na zlepšenie svojich slabých stránok a využívanie príležitostí, ktoré sa spoločnosti naskytujú. Zároveň by sa organizácia mala snažiť eliminovať hrozby z oblasti neatraktívnosti gumárskeho priemyslu a propagovať svoju činnosť, napr. na veľtrhoch pracovných príležitostí (Profesia Days), dni otvorených dverí, aby i študenti mali čoraz väčší a hlavne aktualizovaný prehľad o činnosti spoločnosti.

## **11.9 Návrhy na opatrenia**

V tejto kapitole sa pokúsím navrhnúť niektoré z možných opatrení na posilnenie najväčšej slabej stránky spoločnosti, akou je nízka efektívnosť zatriaktívnenia štúdia na školách technického zamerania pomocou spoločnosti

### **11.9.1 Zatriaktívnenie štúdia, školy a spoločnosti**

Návrhom na opatrenie na lepšie a efektívnejšie zatriaktívnenie štúdia, školy a spoločnosti by mohlo byť zintenzívnenie spolupráce a komunikácie s rodičmi, ktorí pracujú v spoločnosti CMR a ich deti sú práve v 8. alebo v 9. ročníku ZŠ a čaká ich voľba budúcej

strednej školy a zároveň i voľba budúceho povolania. Preto je vhodné žiakov smerovať práve týmto technickým zameraním a odporučiť im práve SOŠ v Púchove s tým, že majú garanciu budúceho uplatnenia sa v spoločnosti CMR po úspešnom absolvovaní štúdia. Takisto je nutná i účasť zástupcu spoločnosti CMR na prezentačných akciách SOŠ a nielen tej, ale i na akciách ostatných škôl technického zamerania. Aktuálne informácie o aktivitách SOŠ a informácie ohľadom možnosti štúdia na SOŠ by tak boli podávané zamestnancom spoločnosti prostredníctvom infomailu, násteniek, propagačných materiálov školy, firemného intranetu a takisto by tieto informácie boli zakomponované aj do kvartálneho komunikačného plánu firemných „Continovín.“ V rámci prepojenosti školy a spoločnosti sa budú uskutočňovať náborové akcie žiakov na SOŠ v spolupráci so spoločnosťou CMR, pričom pre spoločnosť je to len výhodou, lebo do nej prichádzajú pracovať predovšetkým absolventi tejto školy, ktorí majú bohaté skúsenosti z praxe v spoločnosti CMR. Zároveň sa vyžaduje i vzájomné prepojenie internetových stránok škôl a spoločnosti, a tým sa vytvorí informačná platforma pre žiakov, pedagógov SŠ s aktualitami a novinkami v spoločnosti, gumárenskom priemysle, na internetových stránkach škôl (podklady pre seminárne práce, predmety, atď.) Ďalším opatrením na zefektívnenie štúdia sa javí rozvoj spolupráce so SOŠ v Otrokoviciach, cezhraničná spolupráca, na vzájomné odovzdávanie si svojich skúseností. Veľkým prínosom by bolo určite i usporadúvanie športových aktivít pre žiakov a študentov, pričom takéto aktivity určite nikomu neuškodia, naopak, vedú k lepšiemu stmeleniu kolektívu. Týmto všetkým by spoločnosť CMR zároveň aspoň čiastočne eliminovala svoju najväčšiu hrozbu, akou je stále sa znižujúci počet študentov na školách s technickým zameraním.

## **11.10 Využitie príležitostí**

V tejto kapitole sa budem venovať tomu, ako najlepšie by spoločnosť CMR mohla využiť príležitosti, ktoré sa jej naskytujú, a to rozvojové programy, ktoré ponúka Európsky sociálny fond alebo Ministerstvo školstva Slovenskej republiky a ďalej pretrvávajúca ochota prehĺbenia spolupráce spoločnosti so SOŠ v Púchove a spolupráce spoločnosti s kľúčovými slovenskými a českými univerzitami technického zamerania.

### **11.10.1 Rozvoj výchovno-vzdelávacieho procesu**

Jedná sa o praktickú prípravu žiakov a prípravu najaktuálnejších materiálov z oblasti gumárenského priemyslu pre vyučovanie odborných predmetov, podporu teoretickej prípravy



a motivácie pedagógov a majstrov na odborné vyučovanie zo strany spoločnosti CMR, napr. využívanie zamestnancov spoločnosti CMR na vyučovanie odborných predmetov a prednášok SOŠ, pričom by nebola na škodu organizácia workshopu pre pedagógov a majstrov na ročnej báze z oblasti noviniek vo výrobnom procese. Návrhom na rekvalifikáciu zamestnancov by mohlo byť vytvorenie systému na rekvalifikáciu nekvalifikovaných zamestnancov („negumárov“) spoločnosti v odbore gumár/plastikár, pričom by získali výučný list alebo certifikát. V rámci materiálno-technologického zabezpečenia praktického vyučovania by bolo vhodné, keby spoločnosť CMR poskytla nepotrebný materiál a zariadenia pre účely výučby SOŠ, a s tým by spojila i zabezpečenie údržby zariadení pre výučbu. Do úvahy by pripadalo aj pripravenie aktuálnych vzdelávacích materiálov pre vzdelávací program a prizvanie zástupcu spoločnosti CMR do predmetovej komisie.

### **11.10.2 Spolupráca CMR – SOŠ**

V rámci komerčného využitia kapacít školy by spoločnosť CMR mohla v spolupráci so SOŠ uskutočňovať spoločné aktivity, napríklad informovať študentov končiacich ročníkov o možnostiach uplatnenia v spoločnosti CMR. Ďalej by spoločnosť mohla poskytnúť možnosti brigád žiakom nad 18 rokov počas dovoleniek a PN. Ďalšou príležitosťou je zabezpečenie odborných praxí, rozvojových programov a stáží pre študentov i v iných zahraničných závodoch spoločnosti Continental, pričom by boli financované prostredníctvom eurofondov Leonardo da Vinci alebo Ministerstva školstva SR. Medzi ďalšie vhodné príležitosti spolupráce spoločnosti a školy by som zaradila vytipovanie činností, ktoré by namiesto externých dodávateľov mohla vykonávať škola a využitie školských dielní na výrobu a následný predaj možných dielov a komponentov spoločnosti CMR.

### **11.10.3 Spolupráca CMR – Key Universities**

Ako najväčšou príležitosťou spolupráce spoločnosti s kľúčovými slovenskými a českými univerzitami technického zamerania sa javia projekty vypracované študentmi vysokých škôl podľa potrieb a požiadaviek spoločnosti CMR, prípadne podľa požiadaviek prichádzajúcich z centrály v Hannoveri. Jedným z takýchto projektov je i vypracovanie môjho projektu, ktorým sa budem zaoberať v projektovej časti.

### 11.11 Zhodnotenie analytických poznatkov

Z výsledkov týchto analýz vyplýva, že spoločnosť Continental Matador Rubber má silné postavenie na trhu a javí sa ako najatraktívnejší zamestnávateľ v regióne mesta Púchov. Absolventi stredných a vysokých škôl a nielen oni, ale aj všetci ostatní uchádzači o zamestnanie, uvádzajú ako najčastejšie dôvody pri výbere zamestnávateľa – spoločnosti Continental Matador Rubber silnú známou značku, platové ohodnotenie a benefity, pracovnú istotu, dobré meno spoločnosti a kvalitné služby či produkty. Napríklad študenti vysokých škôl kladú väčší dôraz na to, či spoločnosť ponúka možnosť kariérneho rastu, aký má štýl vedenia, či má dobré meno a či ponúkaná pracovná pozícia má zaujímavú pracovnú náplň.

## 12 PROJEKTOVÁ ČASŤ

### 12.1 Zadanie projektu

Táto práca sa bude ďalej zameriavať na detailné vypracovanie projektu podľa požiadaviek spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove.

V rámci využitia príležitosti spoločnosti Continental Matador Rubber a jej ochoty spolupracovať s kľúčovými slovenskými a českými univerzitami bude vypísaná súťaž pre študentov vysokých škôl technického zamerania spolupracujúcich so spoločnosťou Continental Matador Rubber. Jednalo by sa pritom o vypracovanie najlepšieho podnikateľského projektu s nejakým zaujímavým automotívom (keďže spoločnosť CMR pracuje v automobilovom priemysle) počas svojho vysokoškolského štúdia.

Pri splnení všetkých podmienok a vypracovaní najkvalitnejšieho a najefektívnejšieho projektu s automotívom získajú traja najlepší a najšikovnejší študenti zo všetkých zahraničnú stáž spojenú s kurzom anglického jazyka na jeden týždeň do centrál spoločnosti v Hannoveri v Nemecku. Stáž budú študenti vykonávať priamo vo výrobe centrál v Hannoveri. Zároveň pre troch najlepších bude v spoločnosti CMR po absolvovaní ich štúdia garantované uprednostnenie medzi uchádzačmi o zamestnanie na pracovné pozície špecialistov v oblasti automotív alebo ako asistenti vedúcich zamestnancov technického zamerania, to znamená, že budú mať zaručené v spoločnosti CMR v Púchove budúce zamestnanie (samozrejme, pokiaľ budú mať o pracovnú pozíciu záujem). V rámci získavania nových zamestnancov získajú tak obrovskú konkurenčnú výhodu oproti iným absolventom alebo uchádzačom. Všetky náklady spojené s vypracovaním projektu a s prípravou a absolvovaním stáže hradí spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove.

### 12.2 Ciele projektu

Cieľom navrhovaného projektu je vypísanie a zrealizovanie súťaže o najlepší projekt s automotívom s cieľom získať zároveň do spoločnosti absolventov VŠ technického zamerania.

### 12.3 Ľudské zdroje projektu

Na realizácii projektu sa budú podieľať všetci členovia oddelenia ľudských zdrojov - personalisti, manažéri, riaditeľ ľudských zdrojov, pracovníci IT oddelenia, grafik, mentor, lektor. Do projektu bude zapojený aj mentor zo spoločnosti Continental AG Hannover,

ktorí bude školiť výhercov projektu – 3 najšikovnejších študentov VŠ a jeden z lektorov angličtiny pre spoločnosť Continental AG Hannover.

## 12.4 Cieľové skupiny projektu

Medzi cieľové skupiny projektu patria študenti vysokých škôl technického zamerania zo Slovenska alebo Českej republiky, ktorí môžu byť zároveň potenciálnymi uchádzačmi o zamestnanie v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove po absolvovaní svojho štúdia.

## 12.5 Vytvorenie projektu s automotívom

Tabuľka 13: Akčný plán na vypracovanie projektu s automotívom (vlastné spracovanie)

<b>Cieľ činnosti</b>	Vypísanie súťaže pre študentov VŠ technického zamerania a následné získanie 3 najlepších a najšikovnejších študentov do spoločnosti CMR
<b>Hlavná činnosť</b>	Vypracovanie projektu s automotívom zameraným na stratégiu vyhľadávania nových zamestnancov do spoločnosti
<b>Podporná činnosť</b>	Konzultácie, kontrola a vyhodnotenie najlepších projektov
<b>Zodpovednosť</b>	Pracovníci personálneho oddelenia + vrcholový management, grafik
<b>Časová náročnosť</b>	<p>Predstavenie návrhu projektu pre študentov v spoločnosti: 6. 9. 2013 (1 deň)</p> <p>Konzultácie, pripomienkovanie, úpravy návrhu projektu členmi personálneho oddelenia: 9. – 13. 9. 2013 (5 dní)</p> <p>Schválenie návrhu projektu: 16. 9. 2013 (1 deň)</p> <p>Príprava plagátov – grafický návrh plagátov: 17. – 19. 9. 2013 (3 dni)</p> <p>Úpravy plagátov: 22. – 23. 9. 2013 (2 dni)</p> <p>Tlač plagátov: 24. 9. 2013 (1 deň)</p> <p>Oslovenie VŠ so žiadosťou o spoluprácu: 25. 9. 2013 (1 deň)</p> <p>Výber vhodných tried na prezentáciu projektu: 26. – 27. 9. 2013 (2 dni)</p> <p>Osobné návštevy kľúčových VŠ: 30. 9. – 4. 10. 2013 (5 dní)</p> <p>Príjem prihlášok na vypracovanie projektu: 7. – 25. 10. 2013 (15 dní okrem víkendov)</p> <p>Zaslanie informačného e-mailu prihláseným účastníkom VŠ: 28. 10. 2013 (1 deň)</p> <p>Konzultácie, poradenstvo ohľadom vypracovania projektu: 15. – 16. 1. 2014 (2 dni) + 11. – 13. 2. 2014 (3 dni) + 9. – 27.</p>

	3. 2014 (15 dní) = spolu 20 dní
	Zobieranie vypracovaných projektov: 31. 3. - 4. 4. 2014 (5 dní)
	Kontrola a hodnotenie projektov: 7. – 15. 4. 2014 (7 dní)
	Výber 3 najlepších projektov: 16. 4. 2014 (1 deň)
<b>Náklady</b>	Grafik: príprava a realizácia grafického návrhu plagátu: 6 dní * 3 hodiny * 4 €/hod. = <b>72 €</b>
	Tlač plagátov: 6 VŠ * 5 plagátov * 2 €/1 plagát farebne: <b>60 €</b>
	Náklady na cestovné (osobné návštevy VŠ): <b>240 €</b>
	Vrcholový management: 4 hod. * 10 €/hod.: <b>40 €</b> (predstavenie a schválenie návrhu projektu)
	Personálne oddelenie: Konzultácie, poradenstvo, úpravy návrhu projektu, oslovenie VŠ, výber tried, osobné návštevy: 33 dní * 5 €/hod. * 2 hod. = 330 € * 3 členovia personálneho oddelenia: <b>990 €</b>
	Kontrola a hodnotenie projektov členmi personálneho oddelenia: 7 dní * 5 €/hod. * 2 hod. = 70 € * 3 členovia = <b>210 €</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 612 €</b>

## 12.6 Realizácia stáže do Hannoveru

Tabuľka 14: Akčný plán na prípravu a uskutočnenie stáže do Hannoveru  
(vlastné spracovanie)

<b>Cieľ činnosti</b>	Vyhodnotenie projektov, výber 3 najlepších študentov na absolvovanie 1-týždňovej zahraničnej stáže
<b>Hlavná činnosť</b>	Naplánovanie a príprava zahraničnej stáže do Hannoveru vrátane absolvovania jazykového kurzu
<b>Podporná činnosť</b>	Garancia pracovného miesta 3 najlepších študentov (absolventov VŠ) v spoločnosti CMR
<b>Zodpovednosť</b>	Management spoločnosti, mentor, lektor, personálne oddelenie
<b>Časová náročnosť</b>	Príprava programu stáže: 3. – 7. 3. 2014 (5 dní) Úpravy programu: 10. – 20. 3. 2014 (9 dní) Schválenie programu: 21. 3. 2014 (1 deň) Zarezervovanie mentora: 24. 3. 2014 (1 deň) Zarezervovanie termínu ubytovania: 25. 3. 2014 (1 deň) Zarezervovanie dopravy a poistenia: 26. 3. 2014 (1 deň) Zarezervovanie jazykového kurzu a lektora: 27. 3. 2014 (1 deň) Príprava materiálov na kurz angličtiny: 31. 3. – 4. 4. 2014 (5 dní) Potvrdenie mentora: 21. 4. 2014 (1 deň)

	Potvrdenie ubytovania: 22. 4. 2014 (1 deň)
	Potvrdenie dopravy a poistenia: 23. 4. 2014 (1 deň)
	Potvrdenie jazykového kurzu a lektora: 24. 4. 2014 (1 deň)
	Tlač materiálov na kurz angličtiny: 25. 4. 2014 (1 deň)
	Zaslanie informačného e-mailu o pokynoch odcestovania na stáž: 28. 4. 2014 (1 deň)
	Zaistenie materiálov na kurz angličtiny: 29. 4. – 2. 5. 2014 (4 dni)
	Absolvovanie stáže a jazykového kurzu v termíne: 4. – 10. 5. 2014 (7 dní)
<b>Náklady</b>	Telefonovanie: <b>14,50 €</b>
	Tlač materiálov na kurz angličtiny: 3 kusy * 150 strán * 0,15 € za 1 stranu: <b>67,50 €</b>
	Lektor - vyučovanie kurzu angličtiny: 125 €/kurz na 1 týždeň * 3 študenti = <b>375 €</b>
	Mentor – vedenie stáže: <b>300 €</b>
	Ubytovanie v hoteli štandard: 3 študenti * 60 €/noc * 6 noci = <b>1 080 €</b>
	Strava – 45 €/príspevok na 1 deň * 7 dní * 3 študenti = <b>945 €</b>
	Doprava - cesta autobusom Interbus aj spiatočná: 135 € * 3 študenti = <b>405 €</b>
	Poistenie komerčné: 1,52 €/deň * 7 dní * 3 študenti= <b>31,92 Eur</b>
	Vreckové: 150 €/1.študent, 130 €/2.študent, 110 €/3.študent= <b>390 Eur</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>3 608,92 €</b>

## 12.7 Získanie ideálneho kandidáta pre spoločnosť CMR – podmienky

V spoločnosti Continental Matador Rubber je veľký záujem o talentovaných absolventov z oblasti gumárskeho, chemického, elektrotechnického a strojárskeho priemyslu, ale i zo sféry obchodu a ekonomiky.

Ideálny kandidát pre spoločnosť CMR by mal:

- mať vysoké teoretické a odborné znalosti,
- aktívne ovládať anglický jazyk,
- byť ochotný sa ďalej rozvíjať a cestovať,
- efektívne pracovať v tíme.

## 12.8 Ponuka možností pre študentov

Úspešným a schopným študentom je možné zo strany spoločnosti ponúknuť viaceré možnosti, ako sa prejavit' a rozvíjať sa.

Spoločnosť CMR ponúka študentom:

- domáce aj zahraničné študentské praxe v rámci programu Conti Motion,
- realizáciu bakalárskych a diplomových prác,
- možnosť pracovať s najmodernejšími technológiami,
- odborný a osobný rozvoj.

### 12.8.1 Conti Motion

Troja najlepších študenti vysokých škôl budú vybraný na zahraničnú stáž do centrál spoločnosti Continental – v Hannoveri v Nemecku a tak im spoločnosť CMR umožní rozšírenie budúcej kariéry a spojí teoretické poznatky s praxou, umožní im spoznať kultúru spoločnosti a získať nové pracovné skúsenosti pod vedením externého mentora počas zahraničného pobytu.

### 13 ČASOVÁ ANALÝZA

Tabuľka 15 ukazuje jednotlivé činnosti od vypracovania návrhu projektu pre študentov VŠ s nejakým automotívom až po ukončenie zahraničnej stáže v Nemecku. Zobrazuje dobu trvania jednotlivých činností a ich nadväznosť.

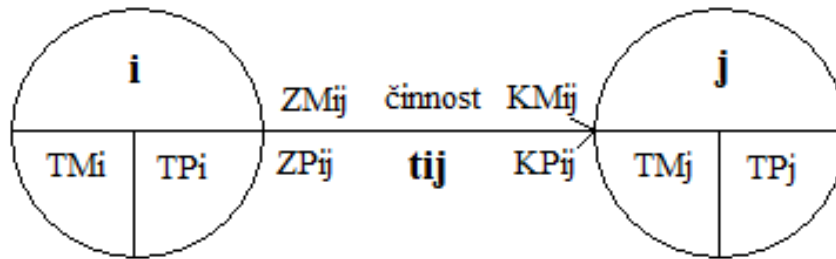
V prílohe uvedený obrázok 11 prehľadne zobrazuje nadväznosti jednotlivých činností v uzlovo orientovanom sieťovom grafe. Červenou farbou je znázornená kritická cesta, ktorá vedie nasledujúcimi činnosťami. Doba od predstavenia návrhu projektu po absolvovanie stáže a jazykového kurzu vrátane absolvovania je 111 dní.

*Tabuľka 15: Nadväznosť a doba trvania činností od predstavenia návrhu projektu až po prípravu a absolvovanie stáže (vlastné spracovanie)*

Označenie	Činnosť	Činnosť predchádzajúca	Trvanie (v dňoch)
A	Predstavenie návrhu projektu pre študentov vo firme		1
B	Konzultácie, pripomienkovanie, úpravy návrhu projektu	A	5
C	Schválenie návrhu projektu	B	1
D	Príprava plagátov – grafický návrh plagátov	C	3
E	Úpravy plagátov	D	2
F	Tlač plagátov	E	1
G	Oslovenie VŠ so žiadosťou o spoluprácu	C	1
H	Výber vhodných tried na prezentáciu projektu	G	2
I	Osobné návštevy kľúčových VŠ	F, H	5
J	Prijem prihlášok na vypracovanie projektu	I	15
K	Zaslanie informačného e-mailu prihláseným účastníkom VŠ	J	1
L	Konzultácie, poradenstvo ohľadom vypracovania projektu	K	20
M	Zozbieranie vypracovaných projektov	L	5
N	Kontrola a hodnotenie projektov	M	7
O	Vyhlásenie 3 najlepších projektov	N	1
O	Príprava programu stáže	C	5
P	Úpravy programu	O	9
Q	Schválenie programu	P	1
R	Zarezervovanie mentora	Q	1
S	Zarezervovanie termínu ubytovania	Q	1
Š	Zarezervovanie dopravy a poistenia	Q	1
T	Zarezervovanie jazykového kurzu a lektora	Q	1
Ť	Príprava materiálov na kurz angličtiny	T	5
U	Potvrdenie mentora	O, R	1
Ú	Potvrdenie ubytovania	O, S	1
V	Potvrdenie dopravy a poistenia	O, Š	1
W	Potvrdenie jazykového kurzu a lektora	O, T	1
X	Tlač materiálov na kurz angličtiny	Ť	1
Y	Zaslanie informačného e-mailu o pokynoch odcestovania	O, U, Ú, V, W	1
Z	Zaistenie materiálov na kurz angličtiny	X	4
Ž	Absolvovanie stáže a jazykového kurzu	Y, Z	7



### 13.1 Riešenie metódou CPM



Obrázok 8: Model CPM

#### Vysvetlivky:

- TM najskôr možný termín uzlu
- TP najneskôr prípustný termín uzlu
- $i, j$  poradové číslo uzlu
- $t_{ij}$  doba trvania činnosti
- $ZM_{ij}$  najskôr možný začiatok prevádzania činnosti
- $KM_{ij}$  najskôr možný koniec prevádzania činnosti
- $ZP_{ij}$  najneskôr prípustný začiatok prevádzania činnosti
- $KP_{ij}$  najneskôr prípustný koniec prevádzania činnosti
- $j > i$

### 13.2 Kritická cesta

Kritická cesta je sled kritických činností medzi vstupným uzlom (predstavenie návrhu projektu) a výstupným uzlom (odovzdanie projektu). Ide o najdlhšiu možnú cestu medzi vstupom a výstupom daného projektu.

Tabuľka 16 ukazuje najkratší čas potrebný k vypracovaniu projektu a absolvovanie stáže, čo je 76 dní. Kritické cesty (činnosti), kde musí byť dodržaný čas, aby nedošlo k predĺženiu času potrebného na vypracovanie a zozbieranie projektov a na prípravu a absolvovanie stáže, sú zložené z nižšie uvedených činností a následne prehľadne zobrazené v tabuľke 17.

Tabuľka 16: Zobrazenie najkratšej doby trvania projektu (WinQSB)

04-22-2013 17:45:22	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	5	1	6	1	6	0
3	C	Yes	1	6	7	6	7	0
4	D	Yes	3	7	10	7	10	0
5	E	Yes	2	10	12	10	12	0
6	F	Yes	1	12	13	12	13	0
7	G	no	1	7	8	10	11	3
8	H	no	2	8	10	11	13	3
9	I	Yes	5	13	18	13	18	0
10	J	Yes	15	18	33	18	33	0
11	K	Yes	1	33	34	33	34	0
12	L	Yes	20	34	54	34	54	0
13	M	Yes	5	54	59	54	59	0
14	N	Yes	7	59	66	59	66	0
15	O	Yes	1	66	67	66	67	0
16	Ó	no	5	7	12	43	48	36
17	P	no	9	12	21	48	57	36
18	Q	no	1	21	22	57	58	36
19	R	no	1	22	23	66	67	44
20	S	no	1	22	23	66	67	44
21	Š	no	1	22	23	66	67	44
22	T	no	1	22	23	58	59	36
23	Ť	no	5	23	28	59	64	36
24	U	Yes	1	67	68	67	68	0
25	Ú	Yes	1	67	68	67	68	0
26	V	Yes	1	67	68	67	68	0
27	W	Yes	1	67	68	67	68	0
28	X	no	1	28	29	64	65	36
29	Y	Yes	1	68	69	68	69	0
30	Z	no	4	29	33	65	69	36
31	Ž	Yes	7	69	76	69	76	0
	Project	Completion	Time	=	76	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	5			

V tomto prípade sa jedná o 5 kritických ciest, ktoré vedú nasledujúcimi činnosťami:

A → B → C → D → E → F → I → J → K → L → M → N → O → U → Y → Ž

A → B → C → D → E → F → I → J → K → L → M → N → O → Ú → Y → Ž

A → B → C → D → E → F → I → J → K → L → M → N → O → V → Y → Ž

A → B → C → D → E → F → I → J → K → L → M → N → O → W → Y → Ž

A → B → C → D → E → F → I → J → K → L → M → N → O → Y → Ž

Tabuľka 17: Zobrazenie kritických ciest (WinQSB)

04-22-2013	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4	Critical Path 5
1	A	A	A	A	A
2	B	B	B	B	B
3	C	C	C	C	C
4	D	D	D	D	D
5	E	E	E	E	E
6	F	F	F	F	F
7	I	I	I	I	I
8	J	J	J	J	J
9	K	K	K	K	K
10	L	L	L	L	L
11	M	M	M	M	M
12	N	N	N	N	N
13	O	O	O	O	O
14	U	Ú	V	W	Y
15	Y	Y	Y	Y	Ž
16	Ž	Ž	Ž	Ž	
Completion Time	76	76	76	76	76

Grafické riešenie uvedené na obrázku 11 v prílohe P III: WinQSB - Grafické riešenie sieťovej analýzy dopĺňa výsledné riešenie v programe WinQSB. Kritické cesty sú zobrazené červenou farbou.

### **13.3 Zhodnotenie realizovateľnosti projektu z časového hľadiska**

Samotné zrealizovanie projektu by sa malo uskutočniť už tento rok. V roku 2014 sa projekty vyhodnotia a následne sa vyberú traja najlepší študenti vysokých škôl technického zamerania, ktorí pocestujú na zahraničnú stáž do centrály v Hannoveri. Projekt aj samotná stáž je detailne časovo prepracovaná, tak by nemalo dôjsť k časovému sklzu. I drobné omeškanie bude prípustné.

Napriek tomu si dovoľujem tvrdiť, že z časového hľadiska je projekt určite realizovateľný.

## 14 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Táto kapitola znázorňuje finančnú náročnosť projektu pre spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove.

Tabuľka 18 nám udáva kompletný prehľad nákladov spoločnosti na 1 študenta, ktorý vypracoval projekt s automotívom podľa požiadaviek spoločnosti CMR a zároveň je vybraný ako jeden z troch najlepších študentov na 1-týždennú zahraničnú stáž do Hannoveru.

*Tabuľka 18: Prehľad nákladov spoločnosti na 1 študenta spojené s realizáciou stáže do Hannoveru (vlastné spracovanie)*

Názov	Náklady na 1 študenta
Materiály na kurz angličtiny	22,50 €
Lektor	120 €/1 týždeň
Mentor	100 €/1 týždeň
Ubytovanie	60 €/noc * 6 noci = 360 €
Stravné	45 €/príspevok na 1 deň * 7 dní = 315 €
Doprava	135 €/cesta tam aj späť
Poistenie	1,52 €/deň * 7 dní = 10,64 €
Vreckové	150 € /1 týždeň
<b>Náklady celkom na 1 študenta:</b>	<b>1 213,14 €/1 študent</b>

\*pozn. hodnota vreckového sa líši, na každého študenta pripadá rozdielna suma (150 €/1.študent, 130 €/2.študent a 110 €/3. študent na 1 týždeň)

Z tabuľky 18 je jasne vidieť, že najvyššiu časť nákladov spoločnosti na 1 študenta VŠ na 1 týždeň predstavujú náklady na ubytovanie v hodnote 360 €. O niečo menej, t. j. 315 € tvoria náklady na stravovanie. Zvolila som dopravu autobusom, ktorá nie je až taká nákladná, pričom cesta tam i späť predstavuje sumu 135 €. S dopravou je spojené i poistenie, to činí 10,64 € na osobu. Lektor anglického jazyka si účtuje 120 € na osobu a mentor 100 € za vedenie stáže jedného vysokoškoláka na 1 týždeň. Materiály na kurz anglického jazyka budú stáť spoločnosť 22,50 € na 1 študenta. Každý z troch študentov dostane od spoločnosti na stáž dobrovoľný príspevok na vreckové v hodnotách 150 €, 130 € a 110 €.

Všetky náklady na prípravu a realizáciu projektu, až po zozbieranie všetkých projektov vrátane prípravy a absolvovania stáže a jazykového kurzu sú prehľadne zobrazené v tabuľke 19, ktorá nám zároveň udáva kompletný prehľad celkových nákladov spoločnosti CMR.

*Tabuľka 19: Celkové náklady spoločnosti na projekt vrátane absolvovania stáže a jazykového kurzu (vlastné spracovanie)*

Náklady	Výpočet			Suma	
Grafik: príprava a realizácia grafického návrhu plagátu	6 dní * 3 hod. * 4 €/hod.			72,00 €	
Tlač plagátov (propagácia na školách)	6 VŠ * 5 plagátov * 2 €/1 plagát farebne			60,00 €	
Náklady na cestovné (návšteva kľúčových VŠ)	6 VŠ * 40 €/1 škola			240,00 €	
Vrcholový management (predstavenie a schválenie návrhu projektu)	4 hod. * 10 €/hod.			40,00 €	
Personálne oddelenie: Konzultácie, poradenstvo, úpravy návrhu projektu, oslovenie VŠ, výber tried, osobné návštevy	33 dní * 5 €/hod. * 2 hod. * 3 členovia personálneho oddelenia			990,00 €	
Kontrola a hodnotenie projektov členmi personálneho oddelenia	7 dní * 5 €/hod. * 2 hod. * 3 členovia			210,00 €	
<b>SPOLU:</b>				<b>1 612,00 €</b>	
Náklady	1. študent	2. študent	3. študent	Výpočet	Suma
Telefón					14,50 €
Tlač materiálov na kurz angličtiny	22,50 €	22,50 €	22,50 €	3 kusy * 150 strán * 0,15 €/1 strana	67,50 €
Nemecký lektor na vyučovanie kurzu angličtiny	125 €/1 týždeň	125 €/1 týždeň	125 €/1 týždeň	125 €/1 týždeň kurzu * 3 študenti	375,00 €
Externý mentor - vedenie stáže	100 €/1 týždeň	100 €/1 týždeň	100 €/1 týždeň	100 €/1 týždeň * 3 študenti	300,00 €
Ubytovanie v hoteli štandard	360 €/1 týždeň	360 €/1 týždeň	360 €/1 týždeň	60 €/noc osoba * 6 noci * 3 študenti	1080,00 €
Stravné	315 €/1 týždeň	315 €/1 týždeň	315 €/1 týždeň	45 €/príspevok na 1 deň * 7 dní * 3 študenti	945,00 €
Doprava - Interbusom (aj spätočná)	135 €	135 €	135 €	135 € * 3 študenti	405,00 €
Komerčné poistenie	10,64 €	10,64 €	10,64 €	1,52 €/deň * 7 dní * 3 študenti	31,92 €
Vreckové	150 €/1 týždeň	130 €/1 týždeň	110 €/1 týždeň	150 € + 130 € + 110 €	390,00 €
<b>SPOLU:</b>					<b>3 608,92 €</b>
<b>NÁKLADY CELKOM:</b>					<b>5 220,92 €</b>

Medzi minimálne náklady na stáž sa počítajú náklady na ubytovanie, dopravu, poistenie a stravné. Ubytovanie je zabezpečené v 3-hviezdičkovom štandardnom hoteli CITYHOTEL s raňajkami, obedom a večerou. Doprava je taktiež zaistená. Študenti budú cestovať do Hannoveru Interbusom zo Žiliny. Plánovaný odchod je dňa 4. 5. 2014 (t. j. nedeľa) o 8.00 hod. zo zastávky Žilina, autobusová stanica autobusom č. 802 846/7. Výstupnou zastávkou je Hannover, ZOB (Zentraler Omnibusbahnhof). Jedná sa aj o spätičný lístok v cene 134 Eur/osoba do 26 rokov.

Predpokladaný odchod z Hannoveru do Žiliny je dňa 10. 05. 2014 (t. j. sobota) o 15.00 hod. Interbusom č. 802 846/2 zo zastávky: Hannover, ZOB (Zentraler Omnibusbahnhof). V cene komerčného poistenia je zahrnuté cestovné i úrazové poistenie (ambulantné ošetrovanie).

Študenti okrem iného budú absolvovať i 1-týždenný jazykový kurz angličtiny. K dispozícii majú študijné materiály a vysoko kvalitného lektora angličtiny. Celou stážou ich bude sprevádzať a riadiť externý mentor z nemeckej centrály v Hannoveri. Je to občan Slovenskej republiky, ktorý už 20 rokov pracuje v centrále ako mentor, takže študenti sa nebudú musieť obávať toho, že neporozumejú pokynom mentora, keďže ovláda i slovenský jazyk.

Vreckové dostanú študenti ako pozornosť od podniku podľa úspešnosti vypracovaného projektu. Prvý študent s najlepšie vypracovaným projektom dostane od spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. vreckové vo výške 150 €. Študent s druhým najlepšie vypracovaným projektom dostane od spoločnosti vreckové v sume 130 € a tretí študent v hodnote 110 €. Ide o dobrovoľný výdavok zo strany spoločnosti.

### **14.1 Zhodnotenie realizovateľnosti projektu z nákladového hľadiska**

Celý projekt je pre spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o., Púchov plánovaný ako investícia do budúceho rozvoja vybraných kandidátov na novo ponúkané pracovné miesta a ako odmena za vypracovanie troch najlepších projektov, ktoré budú zároveň prínosom pre spoločnosť pri vyhľadávaní budúcich zamestnancov a nie je to brané ako zisková záležitosť.

V prípade predpokladanej dobrej finančnej situácie spoločnosti CMR a v prípade splnenia očakávaní projektu by som určite na mieste spoločnosti do projektu investovala, nemala strach z vloženia peňazí do tejto súťaže, pretože do budúca sa náklady spoločnosti vrátia.

Projekt odporúčam zrealizovať.

## 15 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Nasledujúca kapitola obsahuje identifikáciu základných rizík projektu a ich zhodnotenie, vrátane rozhodnutia o tom, či je jeho úroveň vhodná na realizáciu. Jednotlivé faktory budú hodnotené z hľadiska pravdepodobnosti výskytu a z hľadiska dopadu rizika, pričom jeho výskyt by mohol mať vplyv na projekt. Výsledkom tejto analýzy bude navrhnutie opatrení na zníženie rizikovosti, predovšetkým, tých najviac rizikových faktorov.

Riziká projektu sú definované v nasledujúcich oblastiach:

- **Organizačné riziká, ktoré majú priamy vplyv na chod celého projektu, prípravu a uskutočnenie stáže:**
  - Zamestnanec spoločnosti príde do školy v čase, keď študenti nemajú vyučovanie
  - Neinformovanosť všetkých študentov o projekte
  - Nedostatočná komunikácia medzi študentmi a spoločnosťou pri vypracovaní projektu
  - Nedostatok času na vypracovanie projektu
  - Oneskorenie vplyvom zlej tlače
  - Prekročenie časového harmonogramu
  - Riziko prekročenia plánovaného rozpočtu
  - Obsadenosť vhodných pracovných miest v spoločnosti
  
- **Riziká závislé na študentoch, ktorí majú bezpodmienečný vplyv na projekt a na budúcnosť spoločnosti:**
  - Nedostatočný záujem študentov
  - Odpadávanie účastníkov počas vypracovania projektu
  - Nesplnenie očakávaní projektu
  - Riziko, že aspoň jeden z vybraných študentov nebude osoba do 26 rokov – dopad: vyššie N na dopravu do Hannoveru
  - Nezáujem študentov pracovať v spoločnosti CMR po absolvovaní štúdia
  
- **Riziká závislé na externých zdrojoch, pričom sa jedná o riziká, na ktoré majú zásadný vplyv externé subjekty, s ktorými spoločnosť pri projekte a príprave stáže spolupracuje**

- Nedostatočná podpora študentov
- Náhle vypadnutie lektora
- Náhle vypadnutie mentora

Tabuľka 20 prehľadne zobrazuje jednotlivé riziká a pravdepodobnosti ich výskytu ohodnotené päťstupňovou škálou s pravdepodobnosťami výskytu - 0,1 nevýznamná, 0,3 nízka, 0,5 stredná, 0,7 významná a 0,9 vysoká pravdepodobnosť výskytu. Tabuľka znázorňuje i dopad rizika s päťstupňovou škálou, pričom jednotlivé stupne sú v hodnotách – 0,1 nepodstatný, 0,3 nízky, 0,5 stredný, 0,7 značný a 0,9 zásadný dopad rizika.

Tabuľka 20: Riziká projektu a pravdepodobnosť ich výskytu (vlastné spracovanie)

Číslo	Typy rizik	Pravdepodobnosť výskytu rizika					Stupeň (dopad) rizika					Výsledok
		Nevýznamná 0,1	Nízka 0,3	Stredná 0,5	Významná 0,7	Vysoká 0,9	Nepodstatný 0,1	Nízky 0,3	Stredný 0,5	Značný 0,7	Zásadný 0,9	
<b>Organizačné riziká</b>												
1	Návšteva školy v čase, keď študenti nemajú vyučovanie		x					x				0,15
2	Neinformovanosť všetkých študentov o projekte					x			x			0,45
3	Nedostatočná komunikácia medzi študentmi a firmou		x							x		0,21
4	Nedostatok času na vypracovanie projektu		x							x		0,21
5	Oneskorenie vplyvom zlej tláče	x						x				0,03
6	Prekročenie časového harmonogramu			x					x			0,25
7	Riziko prekročenia plánovaného rozpočtu		x						x			0,15
8	Obsadenosť vhodných pracovných miest v spoločnosti			x					x			0,25
<b>Riziká závislé na študentoch</b>												
9	Nedostatočný záujem študentov			x							x	0,45
10	Odpadávanie účastníkov počas vypracovania projektu				x				x			0,35
11	Nesplnenie očakávaní projektu	x									x	0,09
12	Riziko, že aspoň jeden zo študentov nebude osoba do 26 rokov		x					x				0,03
13	Nezáujem študentov pracovať v spoločnosti po ukončení štúdia		x						x			0,15
<b>Riziká závislé na externých zdrojoch</b>												
14	Nedostatočná podpora študentov			x						x		0,35
15	Náhle vypadnutie lektora			x					x			0,25
16	Náhle vypadnutie mentora			x					x			0,25

## 15.1 Opatrenia na odstránenie rizik

Tabuľka 21 zobrazuje maticu pravdepodobnosti výskytu rizik a hodnotenie ich dopadu na projekt. Udáva nám, ktoré riziká ohrozujú projekt výrazne a ktoré sú naopak zanedbateľné.



Tabuľka 21: Matica pravdepodobnosti výskytu rizík a hodnotenie ich dopadu na projekt  
(vlastné spracovanie)

		Dopad rizika na projekt				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravdepodobnosť výskytu rizika	0,9	0,09	0,27	0,45 [2]	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35 [10]	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15	0,25 [6,8,15,16]	0,35 [14]	0,45 [9]
	0,3	0,03 [12]	0,09	0,15 [1,7,13]	0,21 [3,4]	0,27
	0,1	0,01	0,03 [5]	0,05	0,07	0,09 [11]

Riziká projektu sú rozdelené do troch skupín:

- Zelenou farbou sú označené nízke riziká (riziká 5,12)
- Žltou farbou sú označené stredné riziká (riziká 1,3,4,6,7,8,10,11,13,14,15,16)
- Červenou farbou sú znázornené vysoké riziká projektu (riziká 2,9)

### 15.1.1 Návrh opatrení na odstránenie nízkych rizík

Hodnota nízkych rizík je nevýznamná a zanedbateľná. Tieto riziká je možné akceptovať bez ohľadu na to, či sa ich rozhodneme eliminovať alebo nie.

- **Oneskorenie vplyvom zlej tlače:**
  - tlač materiálov s včasným predstihom
  - zaistenie funkčnej tlačiarne s dostatkom toneru a papiera
- **Riziko, že aspoň jeden zo študentov nebude osoba do 26 rokov:**
  - včasná rezervácia dopravy Interbusom pre osobu staršiu ako 26 rokov
  - včasné stornovanie lístkov pre študentov do 26 rokov

### 15.1.2 Návrh opatrení na odstránenie stredných rizík

Stredné riziká projektu už nie je možné zanedbať, musíme byť na ne pripravení. Vyžadujú opatrenia, ktoré buď znížia pravdepodobnosť výskytu rizika alebo znížia ich dopad.

- **Návšteva školy v čase, keď študenti nemajú vyučovanie:**
  - dôkladne premyslený plán návštevy študentov v čase, keď majú vyučovanie
  - návšteva i cez víkendy, kedy majú vyučovanie kombinovaní študenti

- komunikácia s vedením školy, kontrola rozvrhov
- **Nedostatočná komunikácia medzi študentmi a spoločnosťou:**
  - zvýšená komunikácia medzi študentmi a spoločnosťou
  - zasielanie e-mailov, telefonické rozhovory, osobné stretnutia
  - konzultácie, poradenstvo
- **Nedostatok času na vypracovanie projektu:**
  - vypracovanie projektu s včasným predstihom
  - predĺženie termínu odovzdania projektov maximálne o 2 dni
- **Prekročenie časového harmonogramu:**
  - podrobné rozpísanie jednotlivých činností projektu a doby trvania projektu od jeho návrhu až po vyhlásenie výsledkov najlepších projektov
  - dôkladné rozpísanie činností na prípravu a uskutočnenie stáže a doba jej trvania od prípravy programu až po ukončenie absolvovania stáže
  - vyhodnotenie doby trvania projektu priebežne, ako sa budú jednotlivé činnosti projektu a prípravy stáže uskutočňovať
  - obmedzenie ďalších plánovaných činností
- **Riziko prekročenia plánovaného rozpočtu:**
  - podrobné rozpísanie jednotlivých očakávaných nákladov projektu a nákladov na prípravu a uskutočnenie stáže
  - vyhodnotenie stavu rozpočtu priebežne, ako sa budú jednotlivé činnosti projektu a prípravy stáže uskutočňovať
  - obmedzenie ďalších plánovaných nákladov
- **Obsadenosť vhodných pracovných miest v spoločnosti:**
  - zaistenie nových náhradných pracovných miest v spoločnosti
  - predbežné dohodnutie nových pracovných miest s dostatočným predstihom a včasným potvrdením termínov
- **Odpadávanie účastníkov počas vypracovávania projektu:**
  - dostatočná motivácia účastníkov vysokým vreckovým
  - dôraz na odmenu absolvovania stáže a jazykového kurzu
  - apelovanie študentom, že majú zaistené pracovné miesto v spoločnosti
- **Nesplnenie očakávaní projektu:**
  - podrobné prepracovanie a premyslenie návrhu projektu
  - pravidelné konzultácie a poradenstvo so študentmi

- pravidelná komunikácia so študentmi
- prípadné prehodnotenie projektu
- **Nezáujem študentov pracovať v spoločnosti po ukončení štúdia:**
  - naviazanie dobrých vzťahov so študentmi
  - motivácia študentov s dobrým platovým ohodnotením a zaujímavými benefitmi v spoločnosti
  - ponuka niečoho výnimočného v porovnaní s inými spoločnosťami
  - pravidelné informovanie o činnosti firmy
- **Nedostatočná podpora študentov:**
  - komunikácia s vedením školy a niektorými profesormi
  - dostatočná motivácia študentov s odmenou absolvovania zahraničnej stáže, jazykového kurzu vrátane vysokého vreckového
- **Náhle vypadnutie lektora:**
  - náhradný lektor, ktorý bude vyučovať kurz anglického jazyka za neho
- **Náhle vypadnutie mentora:**
  - náhradný mentor, ktorý bude schopný viesť stáž študentov v požadovanej kvalite ako pôvodný mentor

### 15.1.3 Návrh opatrení na odstránenie vysokých rizík

Na vysoké riziká projektu je potreba sa dostatočne pripraviť a tiež je nutné navrhnúť účinné opatrenia na ich zníženie alebo trvalé odstránenie. Tieto riziká sú pre projekt tými najnebezpečnejšími a ich následky môžu byť značné, preto je veľká potreba sa im vyvarovať.

- **Neinformovanosť všetkých študentov o projekte:**
  - vhodne zvolená a prepracovaná propagácia projektu formou osobných prezentácií a plagátov
  - dobre prezentované informácie o vypracovaní projektu
  - apelovanie na vypracovanie projektu viackrát, opakovaná návšteva škôl
  - návšteva študentov v dňoch, kedy majú naozaj vyučovanie
  - návšteva škôl aj cez víkendy, kedy majú vyučovanie kombinovaní študenti
  - zasielanie informačných e-mailov študentom
- **Nedostatočný záujem študentov:**
  - kvalitná propagácia a prezentácia projektu zo strany spoločnosti
  - presvedčovanie študentov, pravidelný kontakt a komunikácia s nimi

- dostatočná motivácia študentov s dôrazom na odmenu absolvovania stáže a jazykového kurzu vrátane vysokého vreckového
- posilnenie spolupráce medzi študentmi a spoločnosťou
- apelovanie študentom, že majú zaistené pracovné miesto v spoločnosti

Obe tieto riziká na seba nadväzujú a vzájomne spolu súvisia. Pokiaľ nebudú všetci študenti dostatočne informovaní o projekte, môže nastať situácia, že na vypracovaní projektov sa bude podieľať malé množstvo študentov VŠ a spoločnosť nebude mať na výber spomedzi projektov.

## **15.2 Zhodnotenie realizovateľnosti projektu z rizikového hľadiska**

Na základe identifikácie jednotlivých rizík a na základe opatrení, vedúcich k zníženiu alebo aspoň k eliminácii rizík, si dovoľujem tvrdiť, že projekt je v uvedenom stave do budúcnosti určite realizovateľný.

Žiadne z uvedených rizík projektu nepovažujem až za také vysoké, aby sa celý projekt ohrozil a nemohol sa realizovať.

## ZÁVER

V tejto práci som zanalyzovala všetky potrebné informácie o spoločnosti, ktoré som potom použila v projektovej časti. Odporučila som spoločnosti všetky možné opatrenia na posilnenie svojich slabých stránok a spôsob, ako sa vyvarovať okolitým hrozbám vplývajúcich na spoločnosť. Zároveň som vyzdvihla všetky najdôležitejšie príležitosti, ktoré sa spoločnosti naskytujú. Preto je veľmi dôležité, aby sa im spoločnosť naplno venovala a využívala ich.

V projektovej časti som navrhla projekt ďalšieho možného spôsobu prehĺbenia spolupráce spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove so školami technického zamerania, a síce so školami vysokými, pričom som navrhla možnú realizáciu súťaže o vypracovanie troch najlepších projektov s automotívom podľa požiadaviek spoločnosti, pričom tí najlepší zo všetkých získajú ako odmenu za vypracovanie svojich projektov 1-týždennú zahraničnú stáž do centrálnej spoločnosti Continental AG v Hannoveri spojenú s jazykovým kurzom anglického jazyka.

Celý projekt som v závere analyzovala z hľadiska času, možných rizík a nákladov. Riziková analýza obsahuje i možné opatrenia na odstránenie týchto rizík. Väčšinou sa jedná o riziká malé a zanedbateľné, ale niektoré z nich sa budú musieť možno v budúcnosti riešiť, v prípade, ak sa v projekte vyskytnú.

Na základe svojich záverov a možností spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. som sa rozhodla tento projekt označiť za realizovateľný, a to z časového, rizikového a aj nákladového hľadiska.

Verím, že pre spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. v Púchove bude tento projekt prínosom a jeho prípadná realizácia bude úspešná.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5. \nl{ }
- ARMSTRONG, M., c2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2. \nl{ }
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. \nl{ }
- ARMSTRONG, M., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1. \nl{ }
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. \nl{ }
- GREGAR, A., 2004. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. Vyd. 3. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 163 s. ISBN 80-7318-198-3. \nl{ }
- GREGAR, A., 2010. *Personální management*. Zlín: UTB. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0. \nl{ }
- HRONÍK, F., 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 311 s. ISBN 80-7226-161-4. \nl{ }
- KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. \nl{ }
- KOUBEK, J., 1995. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. Praha: VŠE. 143 s. ISBN 80-7079-030-X. \nl{ }
- LUDLOW, R. a PANTON, F., 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada. 96 s. ISBN 80-7169-252-2. \nl{ }
- MALINDŽÁK, D., 2004. *Manažment spolupráce univerzít s praxou*. Projekt TEMPUS – PHARE UM\_JEP-13003-98. 159 s. \nl{ }
- MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J., 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 80-86022-65-X. \nl{ }
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 1997. *Uplatnění absolventů škol na trhu práce*. \nl{ }
- NĚMEC, O., 2002. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnancu v organizaci*. Praha: VŠE. 130 s. ISBN 80-245-0341-7. \nl{ }
- REICHEL, W., 1997. *Jak si hledat zaměstnání*. Vyd. IKAR, Praha. 63 s. ISBN 80-85944-86-3. \nl{ }

- RIEVAJOVÁ, E. et al., 2001. *Teória a politika zamestnanosti*. Vyd. EKONÓM, Bratislava. 258 s. ISBN 80-225-1466-7.\nl{ }
- SIEGEL, Z., 2005. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-1388-8.\nl{ }
- ŠŤASTNOVÁ, P., VYMĚTALOVÁ, S., a MATĚJKOVÁ, L., 1999. *Absolventi na trhu práce. Co zaměstnavatelé očekávají?* Praha: Tauris. 70 s. ISBN 80-211-0304-3.\nl{ }
- ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.\nl{ }
- URBAN, J., 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠE. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.\nl{ }
- WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.\nl{ }
- WYSOCKI, Robert K., 2012. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, xlii, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.\nl{ }
- ZELENKA, M., 2008. *Přechod absolventů škol ze vzdělávání na pracovní trh*. Praha: Karlova Univerzita. 99 s. ISBN 978-7290-376-6.\nl{ }
- ZELENKA, M., BARTUŠEK, A. a KOUCKÝ, J., 2008. *Účast na vzdělávání, financování škol a uplatnění absolventů*. Praha: Karlova Univerzita. 83 s. ISBN 978-80-7290-2.\nl{ }
- Výročná správa, 2012. Púchov: Copyright Matador, a. s., 2011, 122 s.\nl{ }
- Interné materiály spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.\nl{ }
- Interné materiály Strednej odbornej školy, Púchov.\nl{ }

**INTERNETOVÉ ZDROJE:**

CONTINENTAL, 2013. Vitajte v spoločnosti Continental. *Conti-online.com*. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/portal/temy/continental/welcome\\_sk.html](http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/portal/temy/continental/welcome_sk.html)

LUPPOVÁ, S., 2013. Slovenský pracovný trh láka najmä Rumunov a našich susedov. *Aktuálne.sk*. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://aktualne.atlas.sk/slovensky-pracovny-trh-laka-najma-rumunov-a-nasich-susedov/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/>

LUPPOVÁ, S., 2013. Účet za nezamestnanosť: Jeden Slovak bez práce vyjde na tisíce eur. *Aktuálne.sk*. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://aktualne.atlas.sk/ucet-za-nezamestnanost-jeden-slovak-bez-prace-vyjde-na-tisice-eur/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/>

MATADOR, 2013. História obchodnej známky. *Matador.sk*. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://matador.sk/index.cfm?Module=ActiveWeb&page=WebPage&s=history&a=1>

NOVÁK, Z., 2013. Pneumatiky Continental sa odporúčajú v celej Európe: Tlačová správa. [online]. [cit. 2013-04-17]. Continental Barum s. r. o.

PROFESIA, 2010. Zostavili sme rebríček najžiadanejších absolventov. *Profesia.sk*. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/maj-2010/zostavili-sme-rebricke-najziadanejsich-absolventov/42599>

SITA, 2013. Nezamestnanosť na Slovensku sa horší. Sme na chvoste rebríčka. *Aktuálne.sk*. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://aktualne.atlas.sk/nezamestnanost-na-slovensku-sa-horsi-sme-na-chvoste-rebricka/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/>

STREDNÁ ODBORNÁ ŠKOLA, 2013. Ocenenie ministrom hospodárstva SR Tomášom Malatinským. *Sospuchov.edupage.org*. [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://sospuchov.edupage.org/text4/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR, 2013. Ekonomika Slovenska 2013. *Euroekonom.sk*. [online]. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2013/>

TASR, 2013. Continental potvrdil 250 miliónov eur do Púchova. *Sme.sk*. [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://ekonomika.sme.sk/c/6763600/continental-potvrdil-250-milionov-eur-do-puchova.html>



**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

AG	Akciová spoločnosť (z nemeckého jazyka Aktiengesellschaft)
a pod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CMR	Continental Matador Rubber
CMTT	Continental Matador Truck Tires
Conti	Continental
CPM	z angl. Critical Path Method (metóda kritickej cesty)
ČSOB	Československá obchodná banka
CVČ	Centrum voľného času
ESF	Európsky sociálny fond
EÚ	Európska únia
FPT	Fakulta priemyselných technológií
hod.	hodina
IKT	Informačno-komunikačné technológie
IT	Informačné technológie
KD	Kultúrny dom
kol.	kolektív
MŠ SR	Ministerstvo školstva Slovenskej republiky
napr.	napríklad
NHL	Národná hokejová liga
pozn.	poznámka
PN	práceschopnosť
PSC	Poštové smerovacie číslo

---

SUV	z angl. sport utility vehicle (športové úžitkové vozidlo)
t. j.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
SITA	Slovenská tlačová agentúra
SOČ	Stredoškolská odborná činnosť
SOŠ	Stredná odborná škola
SOU	Stredné odborné učilište
SPŠ	Stredná priemyselná škola
SR	Slovenská republika
SŠ	Stredná škola
TASR	Tlačová agentúra Slovenskej republiky
ZSOŠ	Združená stredná odborná škola
ZŠ	Základná škola
Z.z.	Zbierka zákonov
€	Euro

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Vývoj nezamestnanosti na Slovensku od roku 2007 – do roku 2013 v %.....	22
Obrázok 2: Proces motivácie.....	45
Obrázok 3: Logo spoločnosti Continental.....	48
Obrázok 4: Náhľad na areál spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. ....	49
Obrázok 5: Logo Matadoru.....	49
Obrázok 6: Východiská spolupráce spoločnosti CMR Púchov so SOŠ Púchov.....	51
Obrázok 7: Konceptia spolupráce SOŠ a CMR.....	56
Obrázok 8: Model CPM.....	81
Obrázok 9: Diplom spoločnosti CMR za 3. miesto v spolupráci so SOŠ Púchov.....	102
Obrázok 10: Divízie a podnikateľské jednotky koncernu Continental .....	103
Obrázok 11: Grafické riešenie sieťovej analýzy (WinQSB).....	104

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1: Top 20 fakúlt na Slovensku podľa záujmu zamestnávateľov o absolventov....	19
Tabuľka 2: Poradie univerzít.....	19
Tabuľka 3: Záujem zamestnávateľov o absolventov fakúlt podľa zamerania .....	20
Tabuľka 4: Najznámejšie internetové vyhľadávače na vyhľadávanie a získanie práce .....	31
Tabuľka 5: Výhody a nevýhody získavania pracovníkov vo vnútri a mimo organizácie...	38
Tabuľka 6: Najpoužívanéjšie kritéria vzdelávania v organizácii.....	40
Tabuľka 7: Výhody odbornej prípravy pre pracovníka a pre organizáciu.....	41
Tabuľka 8: Prehľad spoločných aktivít školy a organizácie pri získavaní žiakov na štúdium.....	53
Tabuľka 9: Absolventi končiaci štúdium a zamestnaní v spoločnosti CMR.....	55
Tabuľka 10: Kvalifikované študijné odbory VŠ žiadané v spoločnosti CMR.....	61
Tabuľka 11: Kvalifikované študijné odbory SŠ žiadané v spoločnosti CMR .....	61
Tabuľka 12: Matematický model SWOT analýzy.....	69
Tabuľka 13: Akčný plán na vypracovanie projektu s automotívom.....	76
Tabuľka 14: Akčný plán na prípravu a uskutočnenie stáže do Hannoveru.....	77
Tabuľka 15: Nadväznosť a doba trvania činností od predstavenia návrhu projektu až po prípravu a absolvovanie stáže.....	80
Tabuľka 16: Zobrazenie najkratšej doby trvania projektu (WinQSB).....	82
Tabuľka 17: Zobrazenie kritických ciest (WinQSB) .....	82
Tabuľka 18: Prehľad nákladov spoločnosti na 1 študenta spojené s realizáciou stáže do Hannoveru.....	84
Tabuľka 19: Celkové náklady spoločnosti na projekt vrátane absolvovania stáže a jazykového kurzu.....	85
Tabuľka 20: Riziká projektu a pravdepodobnosť ich výskytu.....	88
Tabuľka 21: Matica pravdepodobnosti výskytu rizík a hodnotenie ich dopadu na projekt.....	89

## ZOZNAM PRÍLOH

- PRÍLOHA P I      Diplom spoločnosti Continental Matador Rubber, Púchov za 3. miesto v spolupráci so SOŠ, Púchov.
- PRÍLOHA P II     Divízie a podnikateľské jednotky koncernu Continental.
- PRÍLOHA P III    WinQSB – Grafické riešenie sieťovej analýzy.

**PRÍLOHA P I: DIPLOM SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR  
RUBBER, PÚCHOV ZA 3. MIESTO V SPOLUPRÁCI SO SOŠ,  
PÚCHOV**



*Obrázok 9: Diplom spoločnosti CMR za 3. miesto v spolupráci so SOŠ, Púchov  
(Stredná odborná škola, 2013)*

## PRÍLOHA P II: DIVÍZIE A PODNIKATEĽSKÉ JEDNOTKY KONCERNU CONTINENTAL

### Divízie a podnikateľské jednotky koncernu

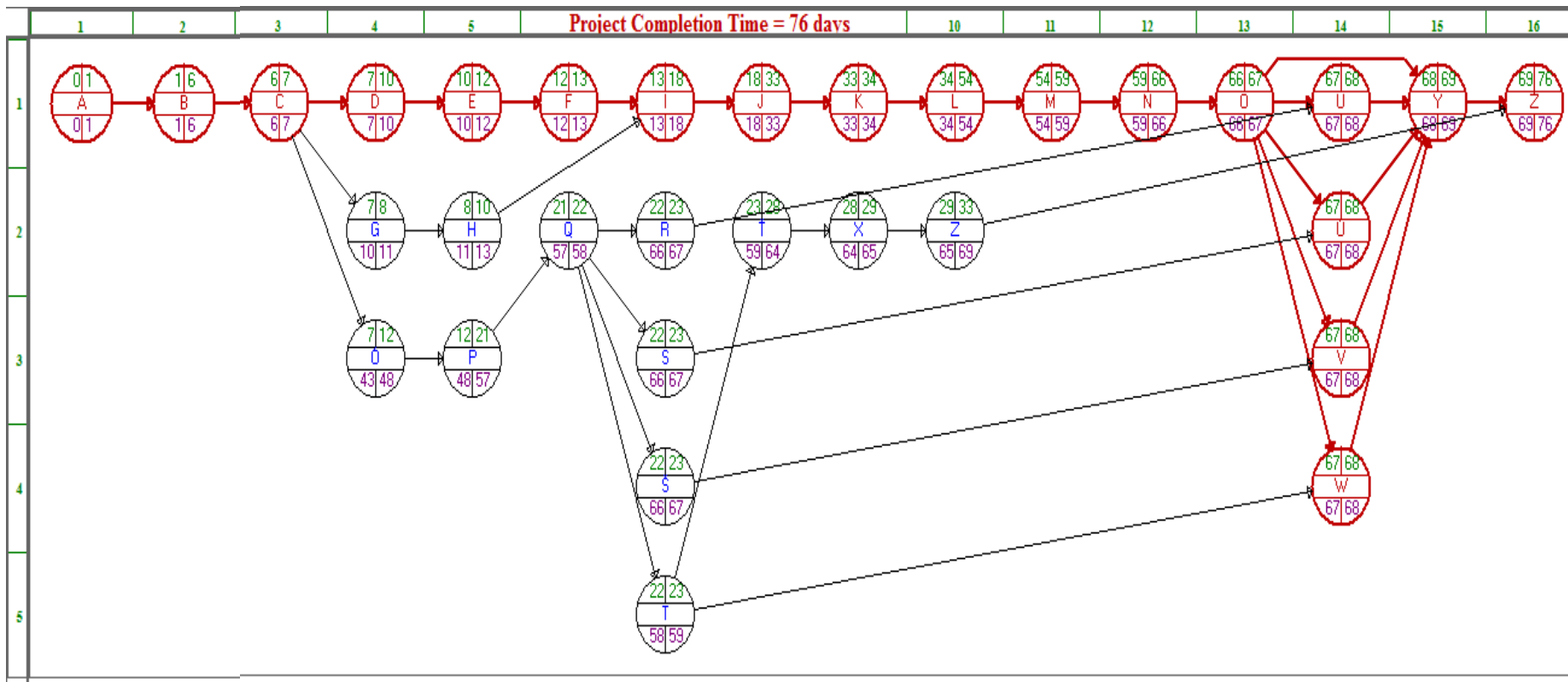
Koncern Continental					
Skupina Automotive			Skupina Rubber		
<b>Chassis &amp; Safety</b> Podvozok a bezpečnosť	<b>Powertrain</b> Pohon	<b>Interior</b> Interiér	<b>Osobné a ľahké nákladné plášte</b>	<b>Nákladné plášte</b>	<b>ContiTech</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elektronické brzdomé systémy</li> <li>▶ Hydraulické brzdomé systémy</li> <li>▶ Snímače</li> <li>▶ Pasívna bezpečnosť &amp; ADAS (asistenčné systémy riadenia automobilu)</li> <li>▶ Komponenty do podvozkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Motorové systémy</li> <li>▶ Prevodovky</li> <li>▶ Hybridný elektrický automobil</li> <li>▶ Snímače a ovládače</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Človek a bezpečnosť</li> <li>▶ Prepojiteľnosť</li> <li>▶ Nákladné automobily a náhradné diely</li> <li>▶ Prístrojová technika a obrazovky</li> <li>▶ Interiérové moduly</li> <li>▶ Multimédia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prvá výbava</li> <li>▶ Náhradná spotreba Európa</li> <li>▶ Náhradná spotreba Severná a Južná Amerika</li> <li>▶ Náhradná spotreba Ázia</li> <li>▶ Dvojkoľosové plášte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nákladné plášte Europe</li> <li>▶ Nákladné plášte Severná a Južná Amerika</li> <li>▶ Nákladné plášte Náhradná spotreba Ázia</li> <li>▶ Pneumatiky pre stavebné stroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pneumatické pružiny</li> <li>▶ Skupina Benecke-Kaliko</li> <li>▶ Skupina Dopravné pásy</li> <li>▶ Elastomérové vrstvy</li> <li>▶ Kvapaliny</li> <li>▶ Skupina prevodoviek</li> <li>▶ Vibračné systémy</li> <li>▶ Ostatné závody</li> </ul>

Passenger & Light Truck Tires  
6 / Kapec / 4 / 2010 © Continental AG



Obrázok 10: Divízie a podnikateľské jednotky koncernu Continental (Interné materiály spoločnosti Continental, 2013)

PRÍLOHA P III: GRAFICKÉ RIEŠENIE SIEŤOVEJ ANALÝZY



Obrázok 11: Grafické riešenie sieťovej analýzy (WinQSB)