

Analýza spokojenosti zaměstnanců v podniku ON Semiconductor Slovakia, a.s.

Martin Rajčan

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin RAJČAN**
Osobní číslo: **M07322**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců v podniku ON Semiconductor Slovakia, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte personální situaci zaměstnanců v podniku ON Semiconductor Slovakia, a. s.
- Vypracujte doporučení na zlepšení personální situace a delegování úloh v podniku pro zlepšení interních vztahů.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.

[3] BLÁHA, Jirí, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[4] GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.

[5] ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada publishing a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

13.5.2010



.....

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

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

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

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Táto bakalárská práca sa zaoberá analýzou spokojnosti zamestnanců v podniku ON-Semiconductor Slovakia a.s. V teoretickej časti je práca zameraná na problematiku personalistiky v podniku, řízení lidských zdrojů a na spokojenost zamestnanců v podniku. V praktickej časti práce se v úvode nachází představení společnosti a produktů, které vyrábí. Praktická část pokračuje dotazníkovou analýzou spokojnosti zamestnanců a na konci práce se nachází závěr, ve kterém shrnu výsledky analýzy a navrhnou doporučení na řešení problémů odhalených při analýze.

Klíčová slova:

Spokojenost, personální útvar, řízení, dotazník, analýza, zamestnanci.

ABSTRACT

This bachelor thesis proceeds about Analysis of employees satisfaction in ON - Semiconductor Slovakia company. Thesis, in theoretical part, is oriented on personal problematic in company, management of human resources and employees satisfaction. In practical part is in the beginning introduction of company and introduction of their own products. Then, there is a questionnaire analysis of employees satisfaction, and in the end of this work is conclusion, where are results of analysis and my own references how to fix problems, which were discovered in analysis.

Keywords: satisfaction, personal array, management, questionnaire, analysis, employees.

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať vedúcej mojej bakalárskej práce

Ing. Lucii Tomancovej za cenné informácie ktoré mi poskytla, za vedenie a odborné rady.

Chcel by som sa tiež pod'akovať zamestnancom firmy ON – Semiconductor za možnosť vypracovania tejto práce práve v tejto firme a za poskytnutie cenných informácií. Konkrétne by som sa chcel pod'akovať personálnemu riaditeľovi pánovi inžinierovi Jurčíkovi a pánovi Bielikovi.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINÍCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
1.1. DEFINÍCIA ÚLOH V OBLASTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
1.1 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
1.3 HLAVNÉ AKTIVITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
2 STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	16
2.1 CIELE STRATEGICKÉHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	17
3 PERSONÁLNY ÚTVAR	18
4 RIADENIE ZAMESTNANCOV	20
4.1 SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV	20
4.1.1 Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť	21
4.1.2 Motivácia ako dôležitý faktor spokojnosti zamestnancov	21
4.1.3 Meranie spokojnosti zamestnancov	21
4.1.3.1 Prístupy merania spokojnosti zamestnancov v práci	22
4.1.3.2 Výsledky merania.....	22
4.1.4 Motívy pre zamestnancov	23
4.2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	23
4.3 PÔSOBENIE SKUPINY NA VÝKON A SPOKOJNOSŤ PRACOVNÍKA.....	24
5 STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV	25
5.1 STAROSTLIVOSŤ O PRACOVNÉ A ŽIVOTNÉ PODMIENKY ZAMESTNANCOV A ICH OSOBNÝ ROZVOJ	25
5.2 ZAMESTNANECKÁ ANGAŽOVANOSŤ.....	26
5.2.1 Techniky zamestnaneckej angažovanosti.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI ON SEMICONDUCTOR SLOVAKIA A. S.	29
6.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	30
6.2 HLAVNÁ ČINNOSŤ SPOLOČNOSTI.....	31
6.3 HLAVNÉ PRODUKTY SPOLOČNOSTI	31
6.4 KOMUNIKÁCIA V SPOLOČNOSTI	34
6.5 BENEFITY, FIREMNÉ AKCIE A ODMEŇOVANIE.....	34
6.5.1 Benefity	34
6.5.2 Firemné akcie	35
6.6 SPOKOJNOSŤ, MOTIVÁCIA A RIADENIE	36
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	37

7.1	PRÍPRAVA DOTAZNÍKU	37
7.2	ZBIERANIE DÁT.....	38
7.3	SPRACOVANIE DÁT	38
7.4	ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV A ODPORÚČANIA	38
7.5	CHARAKTERISTIKA ZAMESTNANCOV SPOLOČNOSTI.....	39
7.6	PRIESKUM SPOKOJNOSTI.....	42
7.6.1	Komunikácia na pracovisku	42
7.6.2	Benefity, firemné akcie a odmeňovanie v spoločnosti.....	48
7.6.3	Spokojnosť, motivácia a riadenie.....	53
8	ZÁVER.....	58
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	61
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	63
	ZOZNAM OBRÁZKOV	64
	ZOZNAM TABULIEK	65
	ZOZNAM PRÍLOH.....	66

ÚVOD

Zamestnanci sú jednou z najdôležitejších častí podniku. Vytvárajú v podniku hodnoty a už samotný výber zamestnanca je kľúčová úloha pre každý podnik, ktorú nemožno podceňovať.

Každý zamestnanec je iný, svojská osobnosť ktorá má jedinečné požiadavky a nároky. Tieto požiadavky a nároky by mali ísť dohromady s prácou či pozíciou na ktorej pôsobí, aby dochádzalo k ich harmónii a zosúladieniu. Najvýhodnejšími faktormi pre dokonalú synchronizáciu práce a ľudskej osobnosti sú motivácia, radosť z práce, a túžba zdokonaľovať sa či kariérne rásť. Táto synchronizácia však so sebou prináša aj mnoho problémov. Neuspokojnosť s pracovným miestom, prehnané požiadavky na zamestnanca či jeho nenaplnené očakávania z hľadiska finančného či kariérneho sú najčastejšími bariérami pre vznik dokonale fungujúceho podniku ako celku, ktorý neraz dostáva výstižné prirovnanie k živému organizmu. Riešenie týchto problémov, práca so zamestnancami a ich integrácia do podnikovej psychológie je úlohou personálneho manažéra. Jeho úloha v podniku je nezastupiteľná. Z veľkej miery na ňom závisí, v akom prostredí zamestnanci pracujú, čo sa odzrkadľuje v kvalite produkovanej práce, výkonnosti či psychickej pohode na pracovisku. Dobrý personalista je schopný sa vcítiť do úloh zamestnancov, vycítiť potenciálny problém a v dostatočne veľkom predstihu sa mu venovať čo vedie k jeho odstráneniu. Kľúčovou úlohou v tomto smere však je pochopenie a uvedomenie si, v akom postavení sa zamestnanec nachádza, akú prácu vykonáva, aké sú požiadavky podniku a aké zamestnanca. Neoddeliteľnou súčasťou dobrého vedenia je aj pochopenie výrobnnej problematiky nielen z teoretickej stránky, ale hlavne zo stránky praktickej.

V problematike spokojnosti zamestnancov sa budem opierať o dotazník, ktorý sa zameriava na spokojnosť so samotnou pracovnou pozíciou, systémom hodnotenia, benefitmi a firmovými akciami, ako aj o osobné rozhovory s dotknutými osobami. Vo svojej analýze sa zameriam na všetky pracovné pozície v spoločnosti – od rádových zamestnancov až po vrcholné vedenie, kvôli čo najlepšiemu zhodnoteniu situácie vo firme. Toto hodnotenie bude prebiehať v spoločnosti ON Semiconductor Slovakia a.s.. Každopádne akýkoľvek negatívny dopad, alebo skresľovanie výsledkov sa budem snažiť odstrániť, v čom mi je ústretový aj personálny riaditeľ, ktorý mi poskytol čas na jedného zamestnanca približne desať minút.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINÍCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Pojem riadenie ľudských zdrojov je možné definovať ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšiemu statku organizácie, tj. ľudí, ktorí v nej pracujú a ako jednotlivci ako aj kolektív prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov.

Hlavné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov ako prístupu sú:

- Uspokojovanie potreby strategického prístupu k riadeniu ľudských zdrojov pomocou prepojenia podnikovej stratégie a stratégie ľudských zdrojov
- Prinášanie komplexného a logického prístupu k zaisteniu vzájomne sa podporujúcej politiky a praxe zamestnávania ľudí
- Orientácia na oddanosť a angažovanosť (oddanosť pracovníkov, hodnoty organizácie)
- Pracovníci sú považovaní za aktívum, za bohatstvo organizácie či ľudský kapitál.
- Ľudské zdroje sú chápané ako zdroje konkurenčnej výhody
- Unitaristický prístup k pracovníkom a zamestnaneckým vzťahom – tj. verí sa, že pracovníci majú rovnaké záujmy ako zamestnávateľia
- Výkonná zložka riadenia ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov

[1]

1.1. Definícia úloh v oblasti ľudských zdrojov

Úloha	Prínos/výsledok	Metafora	Činnosť
Strategické riadenie ľudských zdrojov	Uskutočnenie stratégie	Strategický partner	Prepojovanie personálnej a podnikovej stratégie
Riadenie firemnej infraštruktúry	Budovanie účinnej infraštruktúry	Administratívny expert	Reengineering organizačných procesov
Riadenie prínosu pracovníkov	Zvyšovanie oddanosti a schopností prac.	Zástanca pracovníkov	Naslúchanie a reagovanie na pracovníkov
Riadenie transformácie	Vytváranie inovovateľnej kultúry	Iniciátor, presadzo	Riadenie transformácie

mácie a zmeny	nej organizácie	vateľ zmeny	mácie a zmeny
---------------	-----------------	-------------	---------------

Tabulka 1 Definícia úloh v oblasti ľudských zdrojov

1.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Zabezpečovanie a rozvoj pracovníkov

Zabezpečenie, aby organizácia bola schopná a udržala si kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobre motivovaných pracovníkov.

[2]

Ocenenie pracovníkov

Zvyšovanie motivácie pracovníkov – oceňovanie za všetko čo pracovníci robia a čo dosahujú

[2]

Vzťahy

Udržovanie priaznivého prostredia a vzťahov medzi pracovníkmi, kde sa cítia pohodlne a podávajú kvalitný výkon. Nemožno však zabudnúť ani na vzťahy medzi managementom a pracovníkmi, ktorých výsledkom by mala byť tímová práca.

[2]

Riadenie ľudských zdrojov však prináša aj mnohé problémy a rozpory. Medzi najväčšie rozpory v tomto obore patria hlavne:

- komplementarita (vzájomné dopĺňovanie) zameraná na vyvolanie vedomia záväzku voči organizácii, oddanosti k nej, flexibility, kvality atď.
- riadenie ľudských zdrojov sa javí ako rozpor medzi hlásaním predností individualizmu a kolektivismu.
- existencia potenciálneho napätia medzi vytváraním silnej podnikovej kultúry a schopnosťou pracovníkov reagovať pružne a prispôsobivo.

[2]

Mnoho autorov zastáva názor, či sa prikláňajú k teórii že riadenie ľudských zdrojov minimálne nefunguje, a to hlavne kvôli tomu, že každý z nás je svojská osobnosť, ktorá má svoju minulosť a históriu, zážitky ktoré ovplyvňujú konanie tejto osobnosti a práve kvôli tomu sa nedokážeme dostatočne vcítiť do problémov iných a je veľmi ťažké upustiť od svojej tradičnej a niekedy až protichodnej orientácie. Medzi najvýznamnejších odporcov a kritikov riadenia ľudských zdrojov patria Mabey a kol.

V súvislosti s touto myšlienkou vzniklo aj mnoho kritických reakcií na riadenie ľudských zdrojov ktoré je založené na presvedčení, že toto riadenie je nepriateľské voči záujmu pracovníkov a že je to výraz tzv. manažerizmu. Toto presvedčenie však nebolo nikdy dokázané, čo dokazuje aj výskum uskutočnený v roku 1997 Guestom a Conwayom, ktorý zahrňoval vzorku 1000 náhodne vybraných pracovníkov a jednoznačne dokázal vysokú mieru používania riadenia ľudských zdrojov a potrebu ich používania. Tento výskum taktiež vrátil názor, že manažéry majú sklon iba hovoriť o používaní postupov, ktoré sú typické pre používanie riadenia ľudských zdrojov. Ľudia, ktorí mali viac skúseností s aktivitami používanými pri riadení ľudských zdrojov dosahovali väčšie uspokojenie so svojou prácou a väčšiu istotu zamestnania ako ľudia, ktorí sa s týmito aktivitami nedostali do kontaktu.

1.3 Hlavné aktivity riadenia ľudských zdrojov

Organizácia

- podoba organizácie – organizácia slúži všetkým potrebným činnostiam, jej úlohou je povzbudzovať integráciu a kooperáciu, funguje pružne a umožňuje efektívnu komunikáciu a rozhodovanie.
- vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a úloh
- rozvoj organizácie – stimulovanie, plánovanie a realizácia programov zameraných ako na zvýšenie efektivity fungovania organizácie tak jej adaptácie na zmeny.

Zamestnanecké vzťahy

Tvoria sa všetkými personálnymi činnosťami, ktoré sa týkajú vzťahov so zamestnancami. Medzi najčastejšie vzťahy na pracovisku patria:

- kolektívne vzťahy – vzťahy medzi odborovými orgánmi a organizáciou
- individuálne pracovné vzťahy – pracovný pomer, režim, čas, bezpečnosť,..

- mzdová oblasť – tarifný systém, minimálna mzda,..

[16]

Zabezpečovanie ľudských zdrojov

- plánovanie ľudských zdrojov
- získavanie a výber pracovníkov

Riadenie pracovného výkonu

- Dosahovanie lepších výsledkov pomocou skúmania a riadenia pracovného výkonu v rámci dohodnutých cieľov a požiadaviek.

Rozvoj ľudských zdrojov

- celooorganizačné a individuálne vzdelávanie
- rozvoj manažérov
- riadenie kariéry

Riadenie odmeňovania

- systémy odmeňovania
- zásluhové odmeny
- nepeňažné odmeny

Pracovné vzťahy

- kolektívne pracovné vzťahy
- zapojovanie a participácia pracovníkov
- komunikácia – vytváranie a poskytovanie informácií, ktoré pracovníkov zaujímajú

[9]

2 STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie týkajúcich sa charakteru zamestnávania ľudí a stratégie, politiky a praxe získavania, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenie pracovného výkonu odmeňovania a pracovných vzťahov.

Toto riadenie je integrované a viacnásobne prepojené – stratégie ľudských zdrojov sú spravidla vertikálne integrované s podnikovou stratégiou a horizontálne integrované medzi sebou navzájom.

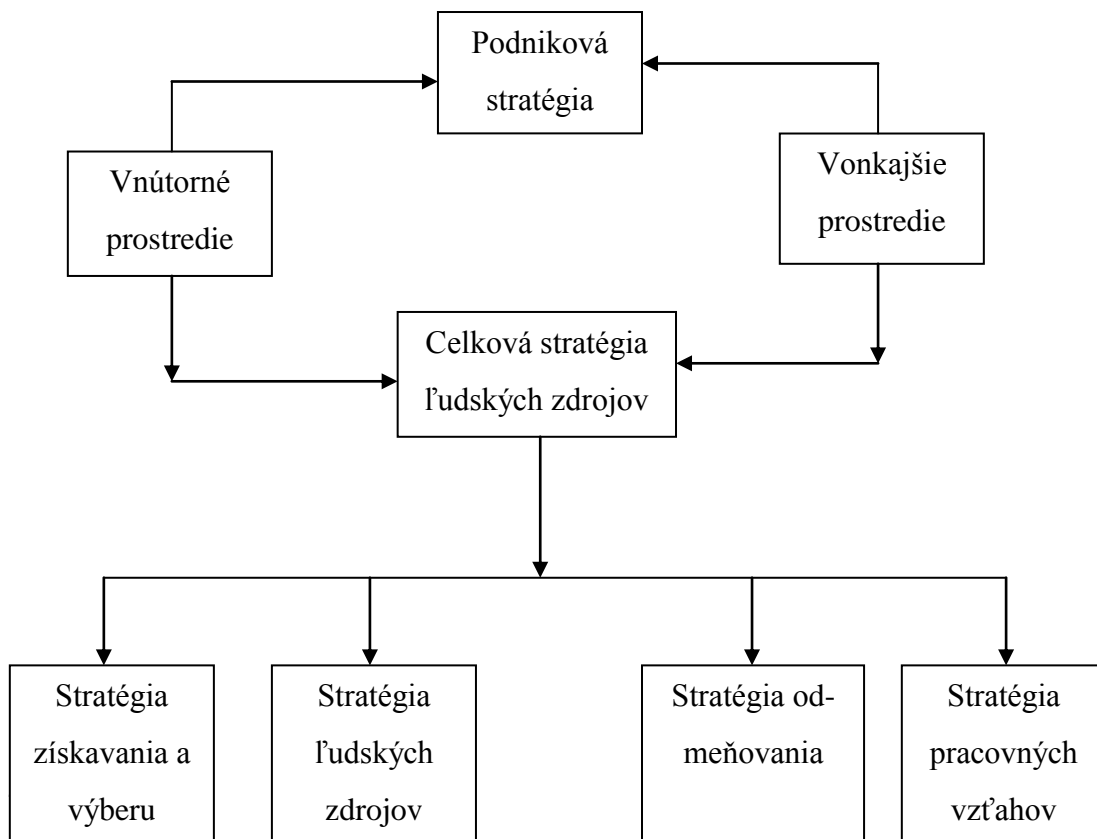
Strategické riadenie sa vo veľkej väčšine orientuje predovšetkým na kroky, ktoré odlišujú firmu od konkurencie. Jeho úlohou je formulácia zámerov, ktoré definujú nástroje určené k dosiahnutiu cieľov a stará sa o dlhodobú alokáciu podnikových zdrojov. Je to predovšetkým súbor strategických rozhodnutí, zameraných na vytvorenie dlhodobého účinku na chovanie úspešnosť organizácie.

Podľa Hendryho a Pettingrewa strategické riadenie znamená predovšetkým použitie plánovania – ako krátkodobého, tak aj dlhodobého a logický premyslený prístup k vytváraniu a riadeniu systémov personálnej práce, založený na politike zamestnanosti a stratégie pracovnej sily opierajúci sa často o filozofiu.

Veľmi dôležité pri strategickom riadení ľudských zdrojov je prispôsobenie aktivít a politiky riadenia ľudských zdrojov podnikovej stratégii. Ľudia v organizácii pôsobia ako strategický zdroj pre dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Celková stratégia ľudských zdrojov vyplýva z podnikovej stratégie a vytvára špecifické stratégie ľudských zdrojov v kľúčových personálnych činnostiach.

[1]



[1]

2.1 Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov

- Prostredie, ktoré podporuje rozvoj a vzdelávanie
- Rozvíjanie intelektuálneho kapitálu a presadzovanie kapitálu podnikového, individuálneho a tímového učenia a vzdelávania.
- rozvíjanie a riadenie znalostí systematicky

3 PERSONÁLNY ÚTVAR

Personálny útvar sa špecializuje na záležitosti súvisiace s riadením a rozvojom ľudí v organizácii. Pole pôsobnosti môže byť diferencované buď na niektoré, alebo všetky oblasti riadenia ľudských zdrojov

[9]

Jeho úlohou je, podobne ako u iných útvarov, umožniť organizácii dosiahnuť jej cieľov tým, že jej predkladá podnety, intervenuje, poskytuje rady a podporu vo všetkom, čo sa akokoľvek týka jej pracovníkov. Základným cieľom personálneho útvaru je, aby management danej organizácie, pracoval čo najefektívnejšie so svojimi pracovníkmi a aby čo najviac využíval ich osobný potenciál.

[13]

Tento útvar pôsobí v organizácii integrovane, to znamená, že je súčasťou celkového procesu riadenia podniku a nemožno ho vidieť izolovane.

Personálne oddelenie však neslúži len pre management v otázkach práce s pracovníkmi či pri efektívnom využívaní pracovného kapitálu. Slúži tiež rádovým zamestnancom (pracovníkom) pre zlepšenie ich pracovného prostredia, je dôležitý v otázkach motivácie pracovníkov, či v naslúchaní ich názorov a potrieb.

Preto je nesmierne dôležité skomponovať ciele organizácie s cieľmi a potrebami jej zamestnancov.

Personalisti sú akýmsi spojovacím článkom medzi vedením organizácie a jej pracovníkmi. Ich hlavnými úlohami sú predovšetkým predkladanie efektívnych stratégií v oblasti ľudských zdrojov, dbajú ohľad na dodržiavanie etických noriem. Personalisti majú kvalifikáciu pre riadenie zmien. Väčšina personalistov má osobnú potrebu celoživotného vzdelávania a sústavného odborného rozvoja.

V súvislosti s pracovníkmi je ich úlohou získanie podpory a angažovanosti radových pracovníkov.

Prvoradou otázkou týchto pracovníkov logicky je „čo z toho budeme mať?“ Pracovníci sa ďalej zaujímajú o veci ako „čo sa za príslušným opatrením skrýva“ , „čo podnik sleduje tým, že zavádza proces riadenia pracovného výkonu“ a podobne. Personalisti, ak je to možné musia odpovedať na tieto otázky dopredu.

[1]

Názory pracovníkov je možné zistiť buď pomocou prieskumu názorov, alebo, čo sa javí ako prijateľnejšie a lepšie riešenie – pomocou skupín zameraných na danú záležitosť. Toto riešenie znamená vytvorenie skupín ľudí, pre účely diskusie o rôznych otázkach a návrhoch. Takáto dobre a odborne vedená diskusia môže podať komplexnú predstavu o postojoch pracovníkov a o ich možných reakciách na nové opatrenia. Angažovanosť pracovníkov v takejto diskusii je samozrejme podmienená tým, že vedia, že ich prispievanie je vítané a berie sa do úvahy.

[1]

4 RIADENIE ZAMESTNANCOV

Riadenie zamestnancov by bolo omnoho jednoduchšie, pokiaľ by všetci boli rovnakí. Ale oni samozrejme a podľa môjho názoru aj našťastie rovnakí nie sú. Odlišujú sa na základe svojich schopností, inteligencie, osobnosti, pôvodu a kultúry. Pri niektorých zamestnaniach či chceme, alebo nie, je treba do úvahy brať aj pohlavie, rasu, telesné a duševné vady.

[1]

Dobry personalista však nesmie zabúdať ani na potreby a prania svojich ako súčasných tak aj prípadných budúcich zamestnancov.

Charakteristiky jednotlivých zamestnancov je možné zhrnúť do jednotlivých typických skupín:

- Spôsobilosť – schopnosti a zručnosti
- Konštrukty - ako sú zamestnanci schopný vnímať svoje okolie
- Očakávania – čo zamestnanci očakávajú od svojej práce, od svojho pôsobenia či uplatnenia
- Hodnoty – čo považujú za dôležité
- Osobné plány – ciele ktoré si zamestnanci dávajú a plány, ktoré slúžia na dosiahnutie týchto cieľov

[8]

Tieto premenné samozrejme súvisia a závisia od prostredia alebo situácie, a zhrňujú typ práce, ktorú pracovníci vykonávajú. Patria sem hlavne kultúra, klíma, štýl riadenia v organizácii kde pracujú, sociálna skupina a podobne.

4.1 Spokojnosť zamestnancov

Spokojnosť v zamestnaní je veľmi dôležitá nielen pre pracovnú pohodu, ale aj pre podávanie kvalitného pracovného výkonu. Pojem výkonnosť sa v úzkom súvisi týka hodnotenia pracovníka. Je to schopnosť plniť určitý pracovný výkon. Rôzni pracovníci majú odlišnú schopnosť plniť určitý pracovný výkon a dokonca aj každý pracovník podáva v priebehu práce rozličnú výkonnosť.

[7]

4.1.1 Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť

Medzi najdôležitejšie faktory, na ktoré sa treba zamerať pri zisťovaní pracovnej spokojnosti zamestnancov patria predovšetkým: odmeňovanie, obsah práce, riadenie kariéry, štýl vedenia, pracovná skupina, pracovné podmienky a podobne. Pri hodnotení spokojnosti sa však nesmie zabudnúť ani na faktory ako sú pracovné benefity, či firemné akcie.

[7]

4.1.2 Motivácia ako dôležitý faktor spokojnosti zamestnancov

Výkonnosť zamestnanca nie je iba vecou vedomostí a schopností, ale významnú úlohu hrá aj motivácia a pracovné postoje (postoj k práci ako takej, k organizácii, k nadriadeným, k pracovnej skupine či mimopracovným podmienkam práce).

Motivácia je dôležitým predpokladom akejkol'vek práce zamestnanca či človeka a delí sa na dve zložky:

- vnútornú – potreby, ideály, návyky, hodnoty, záujmy a postoje
- vonkajšiu – odmeny, príkazy, vzory, ponuky, tresty

[11]

Pri motivácii je však dôležité brať ohľad aj na jej intenzitu a smerovanie – pozitívna motivácia má dobrý vplyv na výkonnosť zamestnanca, ktorý je aj vďaka nej spokojný so svojou prácou, ovplyvňuje sebadôverou a podporuje pozitívne očakávania. Na túto motiváciu je treba však pozerieť aj z druhej stránky veci, a nenechať zamestnanca na úrovni, kedy sa prestane snažiť robiť veci ešte lepšie, a prestane strácať pozornosť, čo sa odzrkadľuje na jeho výkone.

Príliš vysoká motivácia však dostáva človeka do veľkého psychického vypätia, a môže viesť k zúženiu pozornosti takže paradoxne vedie k zníženiu výkonnosti.

4.1.3 Meranie spokojnosti zamestnancov

Vo vyspelých firmách s moderným prístupom riadenia a motivácie zamestnancov, sa meranie spokojnosti zamestnancov považuje za štandardný nástroj riadenia ľudských zdrojov. Medzi hodnotené faktory patria hlavne finančné a morálne hodnotenia, budúce uplatnenie

zamestnancov vo organizácii, perspektíva ďalšieho rozvoja a prostredie v ktorom pracuje. Pri posudzovaní naplnenosti týchto faktorov nesmieme zabúdať na názor každého samostatného zamestnanca.

Cieľom prieskumu spokojnosti zamestnancov je zistiť mieru a faktory spokojnosti a lojalítity zamestnancov, identifikovať problémové oblasti a navrhnúť kroky vedúce k zlepšeniu zistených nedostatkov. Rast spokojnosti sa prejaví v zvyšovaní produktivity, zlepšení kvality výrobkov alebo poskytovaných služieb a väčšom počte inovácií. Spokojní zamestnanci vytvárajú zamestnávateľovi pozitívnu referenciu čím zvyšujú jeho atraktivitu pre potenciálnych uchádzačov a upevňujú jeho konkurenčné postavenie na trhu.

[15]

Potešiteľným je fakt, že tento prieskum býva väčšinou hodnotený pozitívne zo strany zamestnancov, ktorý ho berú ako záujem zo strany vedenia o ich názor. Pomáha popísať súčasný stav, špecifikovať príčiny problémov a nájsť vhodné riešenie či zlepšiť pracovnú klímu.

[14]

4.1.3.1 Prístupy merania spokojnosti zamestnancov v práci

Existuje mnoho merítok uspokojenia z práce. Najviac rozšírené sú hlavne : index popisu práce, stupnica uspokojenia z práce a stupnica uspokojenia z práce v rámci indikátoru stresu z povolania. Všetky tieto spôsoby merania zahŕňujú otázky či výroky, vďaka ktorým sa dá u respondentov indikovať, čo si myslia a ako sa cítia vo vzťahu ku svojej práci celkovo – globálne uspokojenie, alebo o jej špecifických aspektoch. Medzi hodnotené kritéria patria hlavne výška mzdy, pracovné aktivity, pracovné podmienky, kariérne možnosti, vzťahy s nadriadenými či s kolegami – uspokojenie s jednotlivých aspektov.

4.1.3.2 Výsledky merania

Prieskum spokojnosti zamestnancov nie je izolovaný nástroj komunikácie so zamestnancami. Po prevedení prieskumu je treba prijať adekvátne a ciele opatrenia. Výskum by mal poskytovať čo najpodrobnejšie štatistické vyhodnotenie. Následným krokom je vytvorenie hypotéz o dôvodoch nespokojnosti, či doriešenie sporných oblastí. Tým je možné

vybudovať kvalitný základ pre návrh a prijatie opatrení na úrovni buď celopodnikovej, alebo tých, ktoré sa týkajú len niektorých organizačných zložiek a útvarov. Toto je kritický bod celého prieskumu. Je treba zamestnancom zdôvodniť, prečo a akým spôsobom bola ich spätná väzba dôležitá a aké konkrétne kroky vedenie prijalo. Ak sa zdôvodnenie neuskutoční, veľmi jednoducho sa prieskum môže stať kontraproduktívny.

[14]

4.1.4 Motívy pre zamestnancov

Motívy aktivizujú zamestnancov do činnosti, a určujú ich cieľ a smerovanie tejto činnosti. Medzi motívy patria záujmy, potreby, plány atď. ktorých si je človek vedomý. Pre motív je charakteristické, že je stály v čase. Je to vnútorný činiteľ, ktorý vyvoláva, udržuje a riadi správanie človeka orientované na dosiahnutie určitého cieľa. Motív vzniká, ak je aktivizovaná nejaká potreba.

Druhy motívov:

- sebazáchovné
- stimulačné
- sociálne (regulujú medzi ľudské vzťahy)
- individuálne

[18]

4.2 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov na seba priťahuje mimoriadnu pozornosť a považuje sa za jednu z najväznejších personálnych činností.

Systém odmeňovania by mal dosiahnuť nasledovné ciele:

- **efektívnosť** – odmeniť prínos pre organizáciu a výkonnosť
- **rovnosť** – spravodlivé zaobchádzanie so všetkými zamestnancami
- **súlada s legislatívou**

V modernom riadení ľudských zdrojov už odmeňovanie neznamená iba vyplácanú mzdu či plat. Zahrňuje aj povýšenie, formálne uznanie a zamestnanecké výhody poskytovaná zamestnancom nezávisle na ich výkonoch iba z titulu pracovného pomeru. Dôležitú úlohu v systéme odmeňovania zohrávajú taktiež vnútorné odmeny.

[12]

Vnútorné odmeny nemajú hmotnú povahu. Súvisia so spokojnosťou zamestnanca s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, s pocitov užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia a podobne. Odmeny tohto druhu korešpondujú so samotnou osobnosťou zamestnanca.

Tieto dva typy odmien sú spolu úzko previazané. Organizácia môže vo veľkej miere ovplyvniť oblasť vnútorných odmien napr. prostredníctvom starostlivého vytvárania pracovných úloh, poverovaním pracovníka pre neho prítlačlivými prácami, ktoré od neho vyžadujú využívanie práve tých schopností, ktorých si sám váži.

[14]

4.3 Pôsobenie skupiny na výkon a spokojnosť pracovníka

Zamestnanec je súčasťou špecifickej sociálnej štruktúry, ktorej základ tvorí pracovná skupina. Pracovná skupina zaisťuje stanovené úlohy, ktoré sa týkajú požadovaného výkonu. Zároveň vytvára špecifické prostredie, ktorým ovplyvňuje spokojnosť svojich členov.

Pôsobenie pracovnej skupiny reguluje súbor sociálnych noriem. Ich základom sú rôzne predpisy, zákony a ustanovenia, ale tiež tradície a zvyky jednať určitým spôsobom. Normy skupiny slúžia pre poskytovanie priestoru pre jednanie a vystupovanie, určujú členom skupiny čo môžu a čo nie. Tieto normy nemusia byť v súlade s cieľmi podniku. Je pre ne charakteristické, že sa vytvárajú dlhodobo a nedajú sa jednoducho a rýchlo meniť. Je dôležité, aby s dodržiavaním noriem členovia skupiny súhlasili, pretože dodržiavanie alebo nedodržiavanie týchto noriem priamo ovplyvňuje jej súdržnosť.

Porušenie niektorej z noriem zo strany jedného z členov hodnotí pracovná skupina negatívne a vyvodzuje z toho určité dôsledky.

Výkonnosť a spokojnosť zamestnanca je teda priamo závislá na pracovnej skupine. Tá sa utvára, posilňuje a oslabuje v konfrontácii s normami a záujmami skupiny.[5]

5 STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Otázky starostlivosti o zamestnancov ustanovuje predovšetkým zákonník práce. Uvedené ustanovenia zahrňujú starostlivosť hlavne o

- Pracovné a životné podmienky a odborný rozvoj zamestnancov
- Stravovanie
- Kvalifikáciu zamestnancov a jej zvyšovanie
- Uloženie zvrškov a dopravných prostriedkov
- Zabezpečenie pri pracovnej neschopnosti a v starobe, pri zamestnávaní do práce

[15]

5.1 Starostlivosť o pracovné a životné podmienky zamestnancov a ich osobný rozvoj

Zo zákona je stanovená pre zamestnávateľov povinnosť vytvárať bezpečné pracovné podmienky, odstraňovať práce, ktoré sú pre zamestnancov rizikové či neúmerne namáhavé. Taktiež je pre nich povinnosťou zriaďovať, udržiavať a zlepšovať zariadenia pre zamestnancov, vrátane vzhľadu a úpravy pracovísk

[16]

Tu sa však starostlivosť o zamestnanca v žiadnom prípade nekončí. V moderných a dobre riadených organizáciách sa po dosiahnutí zákonom prikázaných nariadení, starostlivosť o zamestnanca ešte len začína.

Je treba si uvedomiť, že zamestnanci sú to, čo nám v podniku vytvára hodnoty, čo pretavuje naše ciele a mnohokrát aj myšlienky do hmatateľných výsledkov. A tým, že sa budeme o nich patrične starať dosiahneme, aby túto prácu vykonávali lepšie, profesionálnejšie a mnohokrát aj dobrovoľnejšie. A povedzme si na rovinu, čo je lepšie ako pracovník, ktorý vykonáva svoju prácu bez nevôle či dokonca s radosťou, pretože ho jeho pracovná náplň baví a zaujíma sa o ňu?

Takáto starostlivosť môže mať mnoho foriem. Jednou z najdôležitejších je určite ústretovosť vedenia a jeho ochota načúvať svojim zamestnancom, vypočuť ich problémy a hlavne sa nimi aj zaoberať a riešiť ich.

Inou formou je vytváranie podmienok, ktoré priaznivo ovplyvňujú výkon zamestnancov. Napríklad farba prostredia v ktorom sa nachádzajú, klimatické podmienky a podobne. Zamestnávateľ a vo väčšine prípadov tieto drobnosti nestoja príliš veľa investícií, no lepšie povedané – vzhľadom na potenciálne odzrkadlenie týchto investícií v pracovnom výkone zamestnancov sa niekoľkonásobne viac tieto investície zhodnotia a pretavia do priaznivých výsledkov.

5.2 Zamestnanecká angažovanosť

Programy zamestnaneckej angažovanosti predstavujú flexibilný prístup v riadení ľudských zdrojov. Techniky používané v angažovanosti sa veľmi často sústreďujú na to, ako by mal zamestnanec prácu vykonávať. Angažovanosti sa do týka aj Zákon o spoločnostiach z roku 1995, ktorý nariaďuje zamestnávateľom s 250 a viac zamestnancami informovať, aké kroky boli učinené a podať správu o vývoji za posledný rok vo výročnej hospodárskej správe.

[15]

5.2.1 Techniky zamestnaneckej angažovanosti

Zamestnanecká sekcia používa šesť kategórií k popísaniu zamestnaneckej angažovanosti, pričom každá z nich obsahuje radu iniciatív. Tieto kategórie sú zhrnuté v tabuľke č. 2.

Získavanie informácií	Tímový briefing Publikácie zamestnávateľa a zamestnanca Podnikové videá Elektronické systémy noviniek
Konzultácie	Systém zamestnaneckých návrhov Prieskumy zamestnaneckých postojov Works commitees Ochrana zdravia a bezpečnosti
Finančná participácia	Podiel na zisku Schéma zamestnaneckých podielov
Oddanosť kvalite	Tímová práca Sebariadenie skupín Systém odmeňovania zamestnancov
Rozvoj jedincov	Riadenie výkonu Systém hodnotenia zamestnancov Programy rozvoja zamestnancov Investície do ľudí Kvalifikovaná pracovná sila
Mimo pracoviska	Komunita, kde organizácia pôsobí prostredie

Tabuľka 2 kategórie zamestnaneckej angažovanosti a oblasti aktivít

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI ON SEMICONDUCTOR SLOVAKIA A. S.



ON Semiconductor®

Obrázok 1 Logo spoločnosti [17]

Spoločnosť ON Semiconductor zamestnáva po celom svete viac ako 14 000 zamestnancov. Na slovenskom trhu začala pôsobiť v roku 1999, pričom v závode v Piešťanoch, kde bola vykonaná aj praktická časť tejto bakalárskej práce pracuje 200 zamestnancov.

Na území Slovenskej republiky sa nachádzajú:

Zákaznícke centrum (Piešťany) – slúži pre zákazníkov z Európy, USA a Blízkeho východu.

RFQ team (Piešťany) - poskytovanie asistencie pri vytváraní, oceňovaní a monitoringu cenových kontraktov.

Oddelenie technickej podpory (Piešťany) - poskytovanie celosvetovej technickej podpory a asistenčného servisu zákazníkom spoločnosti.

Oddelenie kvality (Piešťany) - zabezpečuje systém riadenia organizácie a poskytuje technickú podporu zákazníkom

Vývojové centrum (Bratislava) – kde špecialisti vyvíjajú integrované obvody na základe požiadaviek zákazníkov z automobilového, telekomunikačného a počítačového priemyslu.

[17]

V súčasnosti sa výrobný závod nachádza na území Českej republiky.



Obrázok 2 Vývojové centrum (Bratislava) [17]



Obrázok 3 Výrobné centrum (Piešťany) [17]

6.1 História spoločnosti

- 1998 - odkúpenie vlastníctva po TESLA Piešťany
- 2000 - otvorenie Mikroelektronického centra (ONMiST) na pôde Slovenskej technickej univerzity
- 2001 - otvorenie Európskeho zákaznickeho centra (European Customer Service) v Piešťanoch
- 2003 - otvorenie Amerického zákaznickeho centra (AMR Customer Service) v Piešťanoch
- 2006 - otvorenie Bratislava Development Center
- 2006 - otvorenie IT vývojového centra (ON IT DC) na pôde Slovenskej technickej univerzity

[17]

6.2 Hlavná činnosť spoločnosti

Spoločnosť ON Semiconductor sa zaoberá výrobou analógových, logických a diskretných polovodičových súčiastok. Do portfólia spoločnosti taktiež patrí výroba energeticky nenáročných výrobkov oproti konkurencii čím dbá na ekológiu, pre svojich zákazníkov ponúka aj pomoc v podobe unikátneho riešenia ich požiadaviek v oblasti dizajnu. On Semiconductor má prepracovaný systém dodávateľov po celom svete, čo napomáha k efektívnemu plneniu svojich záväzkov a k napredovaniu v systéme výroby.

ON Semiconductor je certifikovaná podľa ISO 9001:2000 a ISO Technical Specification 16949:2002 spoločnosťou Lloyd's Register Quality Assurance, Coventry, West Midlands, UK. Systém kvality a systém riadenia spoločnosti sú synonymom a model riadenia procesu sa zameriava na splnenie a prekonanie očakávaní zákazníka.

[17]

6.3 Hlavné produkty spoločnosti

Medzi najhlavnejšie vyrábané produkty spoločnosti patria polovodičové súčiastky (čipy). V súčasnosti úsek výroby čipov produkuje na monokryštalických kremíkových doskách priemeru 100 a 150 mm čipy rôznych typov integrovaných obvodov, ktoré patria do jednotlivých aplikačných "skupín". V súčasnej dobe sú to hlavne:

Vysokoúrovňové CMOS logické obvody (ONPY1):

- **Hradlá:** NAND, NOR, AND, OR, Exclusive OR, Exclusive NOR
- Invertory, bufre, prevodníky logických úrovní
- **Kódéry, dekódéry:** BCD na decimálne, binárne na oktálové, BCD na 7-segmentové
- **Multiplexory, demultiplexory, bilaterálne spínače:** 2-4-8-16 kanálové
- **Klopné obvody:** Schmittove, flip-flop, multivibrátory
- **Posuvné registre:** 4-8-64-128 bitové statické, registre s premenlivou dĺžkou
- **Čítače:** dekadické, binárne, deličky, nastaviteľné BCD, oktálové
- Programovateľné oscilátory, časovače
- Fázové závesy

- Sčítačky, komparátory

ONPY2:

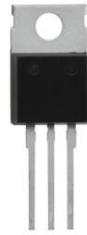
- **Regulátory:** nízkoúbytkové regulátory (LDO)
- **Spínané zdroje:** zvyšujúce i znižujúce meniče napätia, obvody pre riadenia spínaných zdrojov, multifázové kontrolery (riadiace obvody) pre napájanie procesorov v PC
- **Kontrolery napätia:** špeciálne obvody kontrolujúce správnu činnosť spínaných napájacích zdrojov
- **Automobilové aplikácie:** riadenie sťahovania okien, regulátory napätia alternátorov...

Výsledným produktom sú kremíkové dosky s čipmi integrovaných obvodov, ktoré sú transportované k ďalšiemu spracovaniu (púzdenie) do závodov ON Semiconductor a jeho kontraktorov v Ázii. Hotové výrobky sú distribuované zákazníkom z celého sveta cez vlastnú predajnú sieť globálnej spoločnosti.

Ku koncu roka 2009 ON Semiconductor vyexpedovala 1 milión kremíkových dosiek o priemere 100 mm, čo predstavuje zhruba 1,8 miliardy čipov a zhruba 300 000 kremíkových dosiek o priemere 150 mm.

Dosahovaná kvalita výroby je úzko spojená s vývojovým centrom v Bratislave. Jeho hlavnou úlohou je zavádzanie nových technológií a výrobkov do praxe nielen v Piešťanoch. To napomáha k rýchlejšej realizácii nových nápadov a výrobkov a ich skoršiemu uvedeniu do praxe.

[17]

Ukážka z vyrábanych súčiastok

Obrázok 4 Thyristor [17]



Obrázok 5 Integrovaný obvod [17]

Spoločnosť ON Semiconductor sa vo veľkej časti zameriava aj na automobilový priemysel. Do osobných, ale aj nákladných automobilov vyrába napríklad integrované obvody či súčiastky, ktoré slúžia na automatizáciu a elektronizáciu systémov v automobile – napríklad: elektrické sťahovanie okien, nastavovanie zrkadiel, smerovanie svetiel a podobne.



Obrázok 6 Súčiastky ON Semiconductor používané v automobiloch [17]

6.4 Komunikácia v spoločnosti

Komunikácia v spoločnosti je vykonávaná viacerými formami. Hneď pri vstupe do spoločnosti sa nachádza data projektor, ktorý poskytuje návštevníkovi, popr. zamestnancovi základné informácie ako je aktuálny dátum, či rozvrhnutie jednotlivých poschodí a plán, aké oddelenie sa na akom poschodí nachádza. Pri samotnom vstupe sa nachádza aj vrátnica, prostredníctvom ktorej má zamestnanec možnosť kontaktovať nadriadeného či iného zamestnanca o svojej návšteve.

Zamestnancom taktiež na komunikáciu slúži aj vnútro podniková telefónna linka a nástenky, ktoré sú umiestnené v spoločných priestoroch a na ktorých sa nachádzajú základné informácie o pracovisku či pracovný poriadok.

Inou formou komunikácie medzi zamestnancami je aj počítačová sieť, ktorá je pripojená na internet, prostredníctvom ktorej bol vyplňovaný aj môj dotazník. V súvislosti s touto formou komunikácie je potrebné aj oddelenie informačných technológií, ktoré rieši prípadné problémy s fungovaním počítačovej techniky.

Pre komunikáciu s nadriadeným je potrebné si rozhovor dopredu dohodnúť. Je to kvôli tomu, aby nevznikal chaos a aby sa nestalo, že nadriadený celý deň nerobí nič iné len poslúcha svojich podriadených a jeho samostatná práca stojí. Iným dôvodom je nie vždy prítomnosť nadriadeného vo svojej kancelárii. Pre veci, ktoré nevyžadujú osobný rozhovor, má každý člen vedenia vytvorenú e-mailovú adresu, prostredníctvom firemného portálu, kam môžu ostatní zamestnanci smerovať svoje dotazy či pripomienky, poprípade posielat niektoré výsledky svojej práce.

6.5 Benefity, firemné akcie a odmeňovanie

6.5.1 Benefity

Spoločnosť ON Semiconductor, má prepracovaný systém benefitov. Tento systém predstavuje veľké množstvo benefitov, ktoré zamestnanci majú možnosť využívať. Pri komunikácii s personálnym riaditeľom spoločnosti ma prekvapilo, že na pomerne veľkú časť benefitov má zamestnanec právo automaticky, a väčšina nie je nijak limitovaná. Pre názornú ukážku spomeniem benefity spoločnosti:

- finančné odmeny za nadštandardné výkony

- vernostný bonus
- dochádzkový bonus
- cestovný príspevok
- relokačný bonus
- doplnkové dôchodkové poistenie
- Bridge days – dodatočná dovolenka
- príspevok pri dlhodobej práci neschopnosti
- príspevok pri úmrtí člena rodiny

6.5.2 Firemné akcie

Firemné akcie, ktoré spoločnosť ON Semiconductor ponúka môžu využívať všetci zamestnanci bez ohľadu na pracovnú pozíciu či vek. V čase mojej prítomnosti v spoločnosti vedenie akurát pripravovalo jednu takúto firemnú akciu a mal som možnosť nahliadnuť do plánu na firemnú akciu, ako aj do pripravovaného plánu občerstvenia a aktivít, a toto plánovanie musím zhodnotiť veľmi kladne. Firemné akcie, ktoré spoločnosť ponúka sú nasledujúce:

- Family picnic
- Vianočná párty
- Mikulášsky večierok
- divadlo
- plaváreň
- fitnes
- sauna
- bowling
- squash
- futbal
- masáž

6.6 Spokojnosť, motivácia a riadenie

K spokojnosti zamestnancov v spoločnosti prispieva mnoho vecí. Medzi najzaujímavejšie určite patrí strážené parkovisko pre osobné automobily zamestnancov. Pred vstupom do areálu, ako aj na samotné parkovisko je zamestnanec povinný sa preukázať firemnou kartou, ktorá slúži aj na vstup do jednotlivých budov, kde je týmto spôsobom monitorovaný pohyb zamestnancov. Tento systém určite napomáha k lepšej bezpečnosti na pracovisku.

K ďalším veciam, ktoré zdvíhajú spokojnosť zamestnancov, patrí aj občerstvenie v spoločných priestoroch, vo forme zásobníkov s vodou, či automat na kávu.

V riadení spoločnosti je evidentný decentralizovaný prístup k riadeniu, čo znamená, že spoločnosť je rozdelená na jednotlivé oddelenia, ktoré akoby vykonávajú svoju samostatnú robotu, a sú aj zodpovedné za svoje výsledky. Pri tomto type riadenia je veľmi dôležitá komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami, ktorá je v spoločnosti na veľmi dobrej úrovni.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Pre prieskum spokojnosti zamestnancov v podniku som použil dotazník, ktorý bol zostavený čiastočne na základe svojich vlastných skúseností a čiastočne pomocou niektorých najbežnejších a najvýstižnejších otázok spojovaných práve so spokojnosťou zamestnancov. Presné znenie dotazníku sa nachádza v prílohách k bakalárskej práci. Pre spoločnosť ON Semiconductor mal dotazník veľkú výpovednú hodnotu a preto využila môj dotazník na plošnú analýzu spokojnosti svojich zamestnancov a už pred zberom výsledkov z dotazníku ma požiadali, aby som im následné informácie mohol prezentovať. Doplnujúcou časťou k dotazníku, bol aj osobný pohovor so zamestnancami na pracovisku, pre doplnenie otázok uvedených v dotazníku a lepšie vystihnutie podstaty problémov.

Samotný dotazník a práca na ňom pozostáva zo štyroch fáz:

7.1 Príprava dotazníku

V tejto fáze som zostavil dotazník, ktorý by mal čo najvýstižnejšie a najpresnejšie priniesť predstavu o tom, ako sú zamestnanci spokojný v spoločnosti ON Semiconductor.

V dotazníku som sa okrem všeobecnej spokojnosti v spoločnosti zameral hlavne na spokojnosť s benefitmi poskytovanými firmou, na komunikáciu vo firme, na spokojnosť s firemnými akciami, motiváciu vo firme a na vedenie.

Pri formulácii dotazníku mi bolo veľmi nápomocné personálne oddelenie spoločnosti ON Semikonduktor, ktoré mi otázky pomohlo nasmerovať tak, aby či najlepšie vystihli spokojnosť zamestnancov priamo v ich podniku. Konkrétnym príkladom tohto nasmerovania môžem spomenúť poskytnutie nevyhnutných informácií o jednotlivých benefitoch poskytovaných spoločnosťou, či o rôznych firemných akciách, ktoré spoločnosť organizuje počas celého roka.

Pred samotným poskytnutím dotazníka zamestnancom, som dotazník podrobil kontrole zo strany personálneho oddelenia, ktoré mi navrhlo pár úprav a po ich uskutočnení bol dotazník schválený a postúpený k jednotlivým zamestnancom. Úpravy sa týkali hlavne formálnej stránky dotazníku. V tejto fáze som sa utvrdil v názore, že niečo ako univerzálny dotazník, ktorý by vedel objektívne zhodnotiť spokojnosť zamestnancov v podniku, neexistuje. Každá firma je odlišná, a aj preto má výška jednej meranej veličiny v spoločnosti ON Semiconductor inú výpovednú hodnotu ako v inej spoločnosti.

V príprave dotazníku je treba brať ohľad na dĺžku pôsobenia zamestnancov v spoločnosti, na čo som sa dotazoval hneď na začiatku dotazníku.

7.2 Zbieranie dát

Zbieranie dát bolo uskutočnené za asistencie personálneho oddelenia, ktorému bol dotazník odovzdaný a oddelenie ho poskytlo na vyplnenie jednotlivým zamestnancom. Na vyplňaní dotazníku sa zúčastnili všetci zamestnanci spoločnosti. Forma dotazníku bola elektronická, čo si myslím, že je jednoduchšie a prehľadnejšie aj pri vyplňaní, aj pri jeho vyhodnocovaní. Pri zbieraní dát takouto formou, je veľmi dôležité zachovanie anonymity dotazovaných, kvôli vylúčeniu skreslenia výsledkov z dôvodu obáv zamestnancov z reakcie vedenia, či z obáv o stratu zamestnania. Je to extrémna situácia, ktorá ale pri nezachovaní anonymity môže nastať.

7.3 Spracovanie dát

Spracovanie dát prebehlo pomocou systému „google documents“ kde bol vytvorený aj samotný dotazník. Táto forma je jednoduchá ako pre založenie dotazníku, tak pre jeho vyplňanie ako aj pre vyhodnocovanie výsledkov. Systém „google documents“ totiž výsledky dotazníku zoraďuje do prehľadnej tabuľky, kde sa nachádzajú jednotlivé otázky a odpovede na ne. Veľkou výhodou takto zoradených výsledkov je možnosť ich exportu do programu Excel. V tomto programe následne prebehlo aj spracovanie výsledkov do grafov, ktorých zvolená forma bola „výsečová“ ktorá sa mi zdá najprehľadnejšia.

7.4 Zhodnotenie výsledkov a odporúčania

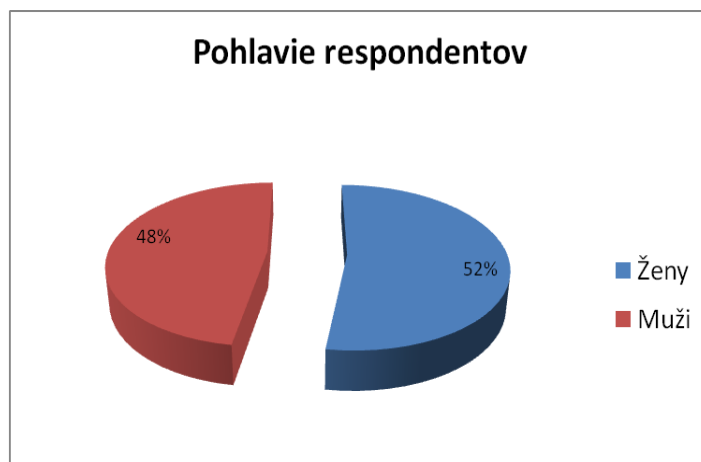
Zhodnotenie výsledkov sa bude odvíjať od samotných odpovedí zamestnancov spoločnosti, pričom budem brať ohľad aj na reakcie jednotlivých nadriadených na výsledky dotazníku, pretože dotazník spoločnosť natoľko oslovil, že sa aktívne zapájala do jeho spracovania a javila evidentný záujem o výsledky z tohto šetrenia. Samotné zhodnotenie výsledkov, ako aj odporúčania, sú však samozrejme len moje vlastné a vyjadrujú môj osobný pohľad na danú vec.

7.5 Charakteristika zamestnancov spoločnosti

Do vyplňovania dotazníku boli zainteresovaní všetci zamestnanci závodu v Piešťanoch, čo predstavuje vzorku 200 zamestnancov. Hneď v úvode práce s dotazníkom som bol prekvapený s veľkou návratnosťou vyplnených dotazníkov. Celkovo sa mi od zamestnancov spoločnosti vrátilo 186 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 93 percentnú návratnosť. Podľa môjho názoru, na túto skutočnosť mal veľký vplyv formát dotazníku, ktorý bol elektronický, a teda nezaberie toľko času ako dotazník na papieri a je možné ho vyplniť na akomkoľvek počítači s prístupom na internet, ako aj zaangažovanie sa vedenie do tohto šetrenia, ktoré nabádalo zamestnancov aby dotazník vyplnili. Zamestnanci určite cítili spätnú väzbu zo strany vedenia, ktoré bude z výsledkov dotazníku vyvodzovať dôsledky a určite aj mnohé zmeny v otázke prístupu k zamestnancom.

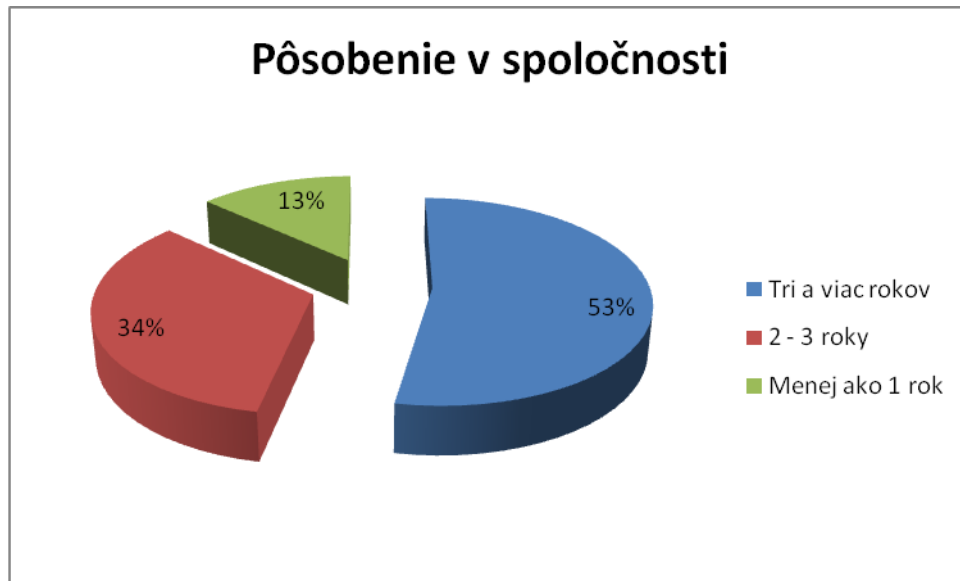
V dotazníku som sa zaujímal aj o informácie, ktoré aspoň stručne charakterizujú zamestnanca a pozíciu na ktorej pracuje a to bolo pohlavie zamestnanca, pozícia na ktorej v spoločnosti pracuje a počet rokov, počas ktorých pracuje vo firme.

Pohlavie respondentov



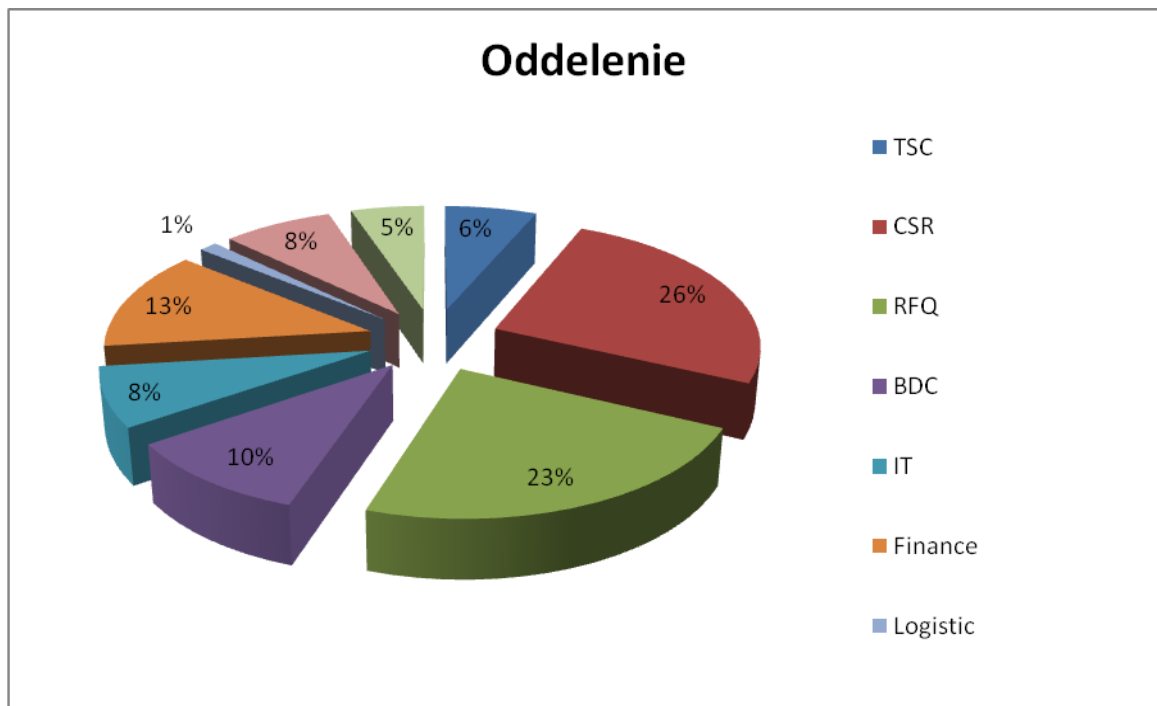
Obrázok 7 Graf percentuálneho zastúpenia pohlaví

Z celkového počtu odoslaných dotazníkov – 186, bolo 97 dotazníkov vyplnených ženami a 89 dotazníkov vyplnených mužmi.

Dĺžka pôsobenia v spoločnosti v rokoch

Obrázok 8 Graf dĺžky pôsobenia v spoločnosti

Z uvedeného grafu vyplýva, že nadpolovičná väčšina zamestnancov pôsobí v spoločnosti dlhodobejšie, a to viac ako tri roky. Z tejto skutočnosti, ako aj zo skutočnosti, že 34% zamestnancov pôsobí vo firme viac ako dva roky, je možné povedať, že spoločnosť sa snaží si svojich zamestnancov udržať. Je to pre ňu určite dobrá vec, pretože takýto zamestnanci vedia o psychológii danej firmy, o jej smerovaní, a aj o tom čo od nej môžu očakávať.

Zastúpenie jednotlivých oddelení

Obrázok 9 Graf percentuálneho zastúpenia oddelení

TSC – technical support centre – technická podpora

CSR - customer service - zákaznícke centrum

RFQ - request for quote – komunikácia so zákazníkom o cene, tvorba ceny

BDC – rozdeľovanie a rozvoz výrobkov

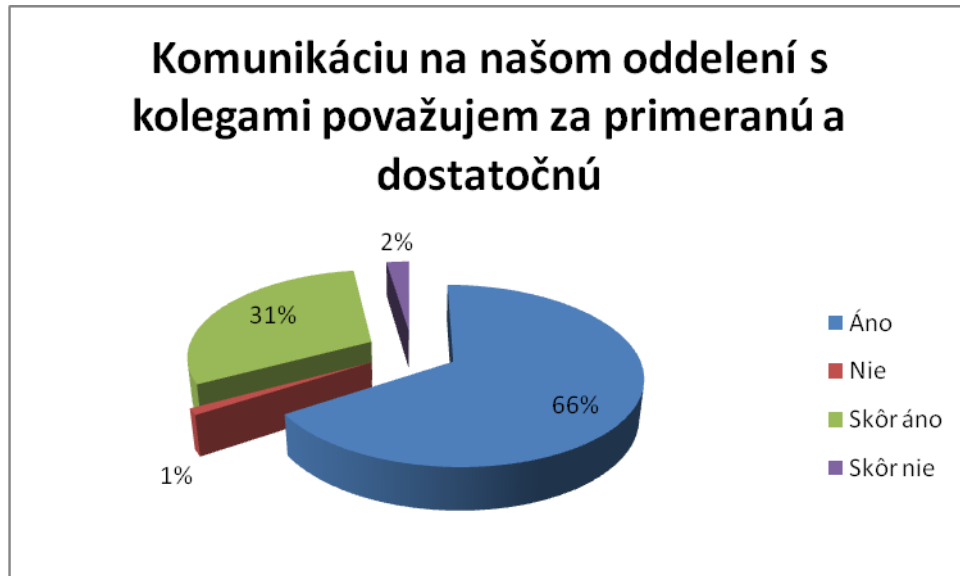
IT – information technology – oddelenie informatiky

Finance – oddelenie financií

Logistic – logistika

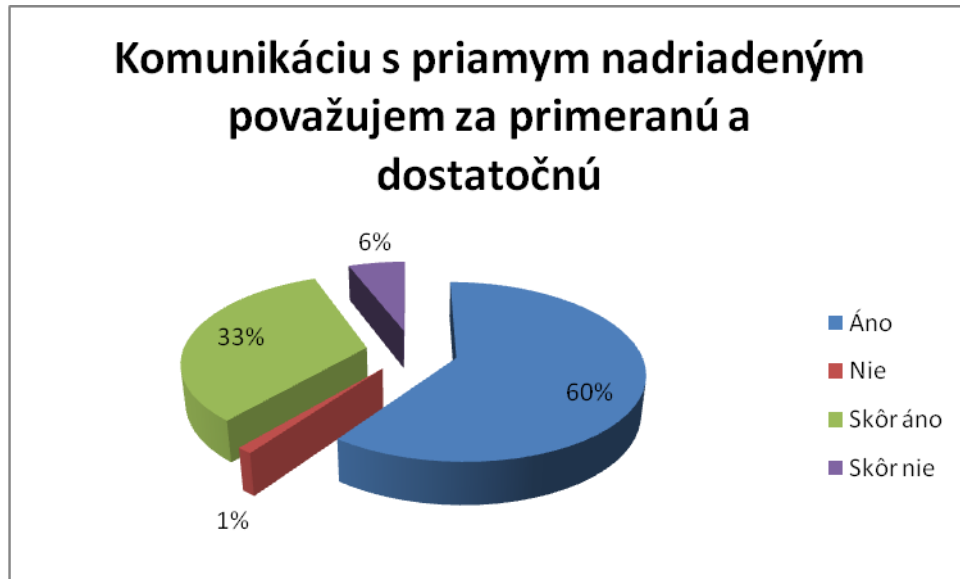
7.6 Prieskum spokojnosti

7.6.1 Komunikácia na pracovisku



Obrázok 10 Graf komunikácie na oddelení

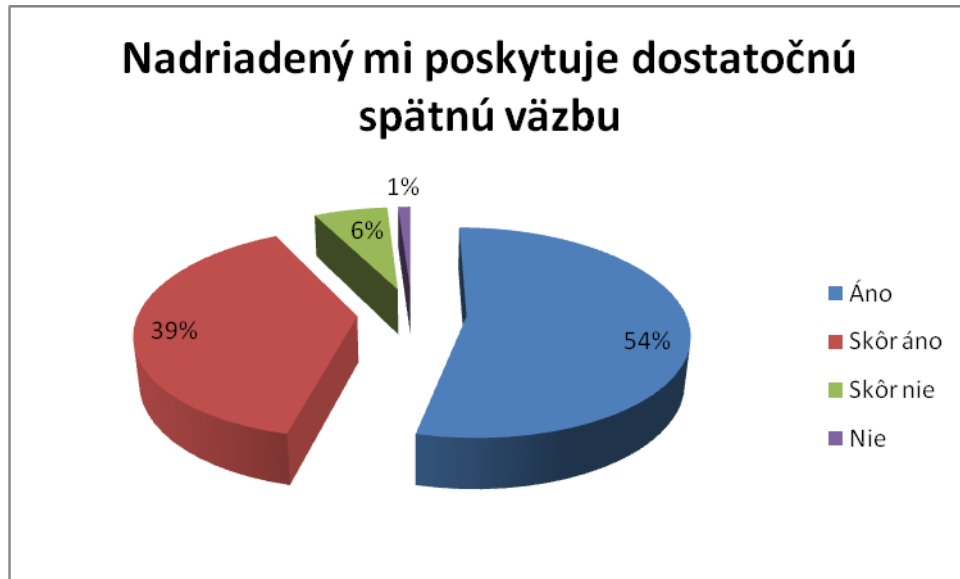
Komunikáciu s kolegami na svojom oddelení považuje 123 zamestnancov za primeranú a dostatočnú a je možné povedať, že sú s ňou spokojný. 58 pracovníkov označilo odpoveď na túto otázku ako skôr áno, čo znamená, že s úrovňou komunikácie na svojom oddelení sú čiastočne spokojný, alebo viac spokojný ako nespokojný. Ako je z grafu možné vidieť, s komunikáciou na oddelení sú len šiesti zamestnanci nespokojný, pričom vyslovene nespokojný sú len dvaja. Príčinou nespokojnosti môže byť aj subjektívne hľadisko, pretože je veľmi dobre známe, že človek, na ktorom sa prejavil v krátkej dobe pred vyplnením dotazníka nejaký negatívny podnet je týmto podnetom ovplyvnený, čo v konečnom dôsledku ovplyvní aj jeho odpoveď. Z týchto dvoch zamestnancov jeden pracuje v spoločnosti menej ako jeden rok, čo môže byť tiež príčinou negatívnej odpovede. Jednoducho ešte nemusel nájsť tú pravú formu komunikácie, poprípade nie je dostatočne zoznámený s kolegami na svojom oddelení, o čo by sa ale mal postarať jeho nadriadený, aby ho pri nástupe do zamestnania oboznámil s pracovným prostredím.



Obrázok 11 Graf komunikácie s nadriadeným

Tak, ako pri komunikácii v rámci oddelenia, aj pri komunikácii s nadriadeným je spokojnosť na veľmi dobrej úrovni. Táto skutočnosť je viditeľná aj z grafu, z ktorého vyplýva, že až 93% respondentov sa vyjadrilo kladne v otázke komunikácie s vedením. Dohromady sa vyjadrilo kladne 173 respondentov, z ktorých sa až 123 vyjadrilo jednoznačne kladne a 50 zamestnancov sa vyjadrilo ako „skôr spokojný“.

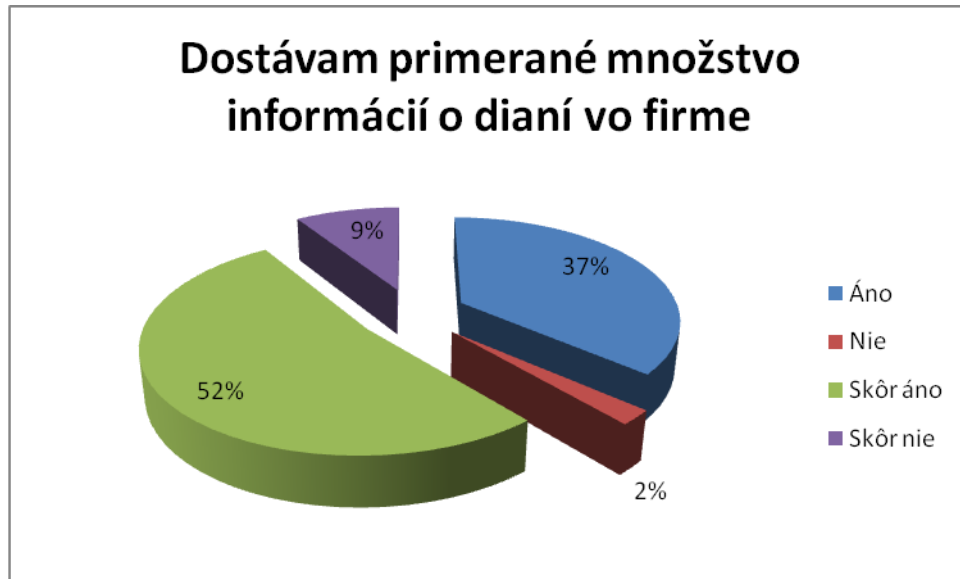
Z celkového počtu 186 odovzdaných dotazníkov sa len 13 zamestnancov vyjadrilo záporne v tejto otázke, z čoho jednoznačnú nespokojnosť s komunikáciou s nadriadeným vyjadril len jeden zamestnanec.



Obrázok 12 Graf poskytovania spätnej väzby zo strany vedenia

Z grafu č. 6 vyplýva, že spätná väzba zo strany vedenia je v spoločnosti ON Semiconductor na veľmi dobrej úrovni. Zo všetkých dotazovaných len 12 zamestnancov považuje poskytovanie spätnej väzby za takmer nedostačujúce, pričom len jeden zamestnanec ju považuje za úplne nedostatočnú.

Poskytovanie spätnej väzby je pre podnik veľmi dôležité, pretože zamestnanci v tomto prípade cítia, že vedenie sa o nich zaujíma a ich problémy mu nie sú ľahostajné. Táto skutočnosť vedie aj k znižovaniu chýb z dôvodu nevedomosti, pretože zamestnanci, keď vidia, že zo strany vedenia je veľmi dobrá odozva, neboja sa opýtať či navrhnúť nové riešenia, ktoré môžu byť lepšie a výhodnejšie ako pôvodné.

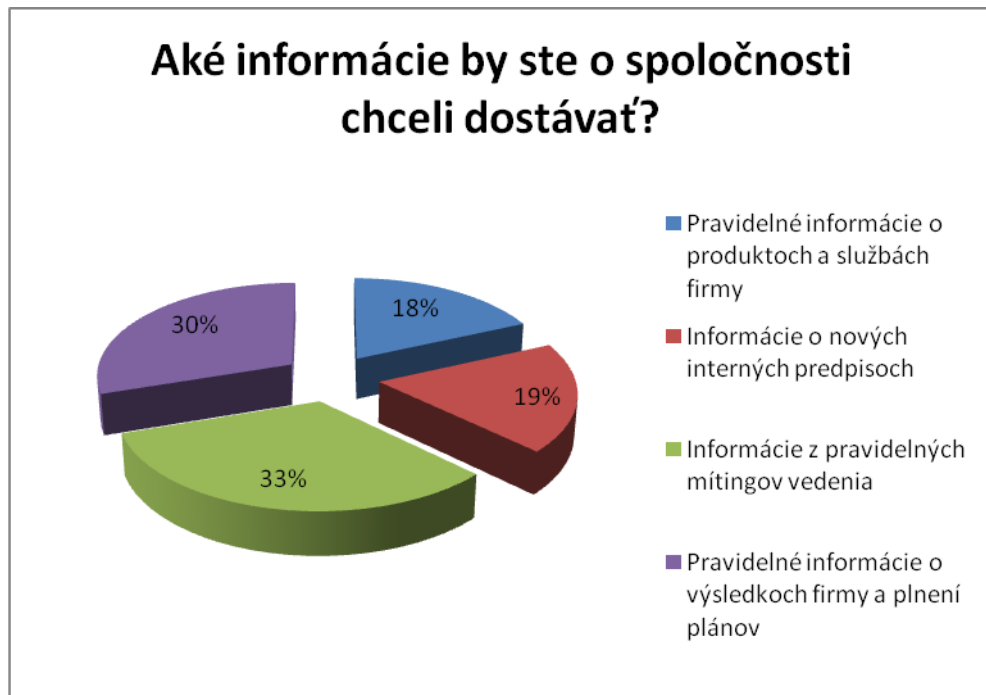


Obrázok 13 Graf informácií o spoločnosti

Pri informáciách o spoločnosti a o dianí v nej, ktorými zamestnanci disponujú je situácia už o niečo odlišná. Z grafu je vidieť, že spokojnosť zamestnancov s informovanosťou o spoločnosti a o dianí v nej je síce na pomerne dobrej úrovni, avšak už nie na takej, ako je komunikácia v rámci oddelenia či s nadriadeným. Dostatočné množstvo informácií o dianí vo firme podľa dotazníku dostáva 68 zamestnancov a 97 zamestnancov sa vyjadrilo, že skôr dostávajú dostatočné množstvo informácií ako nedostávajú. Sedemnást' zamestnancov sa vyjadrilo, že skôr nedostávajú dostatočné množstvo informácií o firme ako dostávajú a štyria zamestnanci sa vyjadrili, že nedostávajú dostatočné množstvo informácií o dianí v firme.

Dôvodov, prečo zamestnanci uvádzajú, že nedostávajú dostatočné množstvo informácií o firemnom dianí môže byť viac. Jedným z faktorov je napríklad nedostatok informačných plôch, odkiaľ by sa zamestnanci mohli dozvedieť tieto informácie ako sú nástenky či iné informačné médiá (projektor, e-maily, informácie na internete...).

O tom, o aké informácie v rámci firmy sa zamestnanci najviac uchádzajú vypovedá nasledujúci graf :



Obrázok 14 Graf druhov informácií o spoločnosti

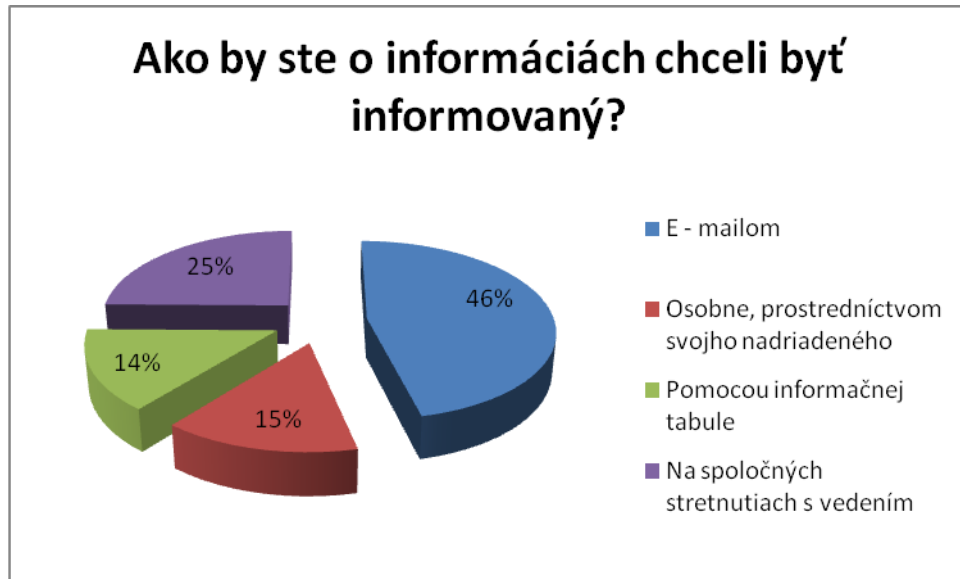
Z vyššie uvedeného grafu vyplýva, že zamestnanci spoločnosti najviac vyžadujú informácie o pravidelných mítingoch vedenia spoločnosti, z čoho možno usúdiť pomerne veľký záujem o výsledky a závery vedenia spoločnosti, čo treba hodnotiť kladne, pretože je veľmi dôležité a dobré ak sa aj samotný zamestnanci zaujímajú o fungovanie a smerovanie spoločnosti.

Celkovo každý tretí zamestnanec označil, že by tieto informácie o mítingoch vedenia uvítal. Päťdesiatšesť zamestnancov sa taktiež zaujíma o dosahované výsledky firmy a o výsledky z plnenia plánov.

Informácie o nových interných predpisoch firmy by uvítalo 35 zamestnancov a informácie o produktoch a službách, ktoré firma poskytuje si praje dostávať 33 zamestnancov.

Celkovo pri pohľade na graf je viditeľné, že väčšina zamestnancov spoločnosti sa zaujíma o jej fungovanie a informácie, ktoré sú pre spoločnosť kľúčové si prajú aj mať sprostredkované.

Spôsob, akým by zamestnanci chceli byť o týchto informáciách informovaní sa nachádza v nasledujúcom grafe:



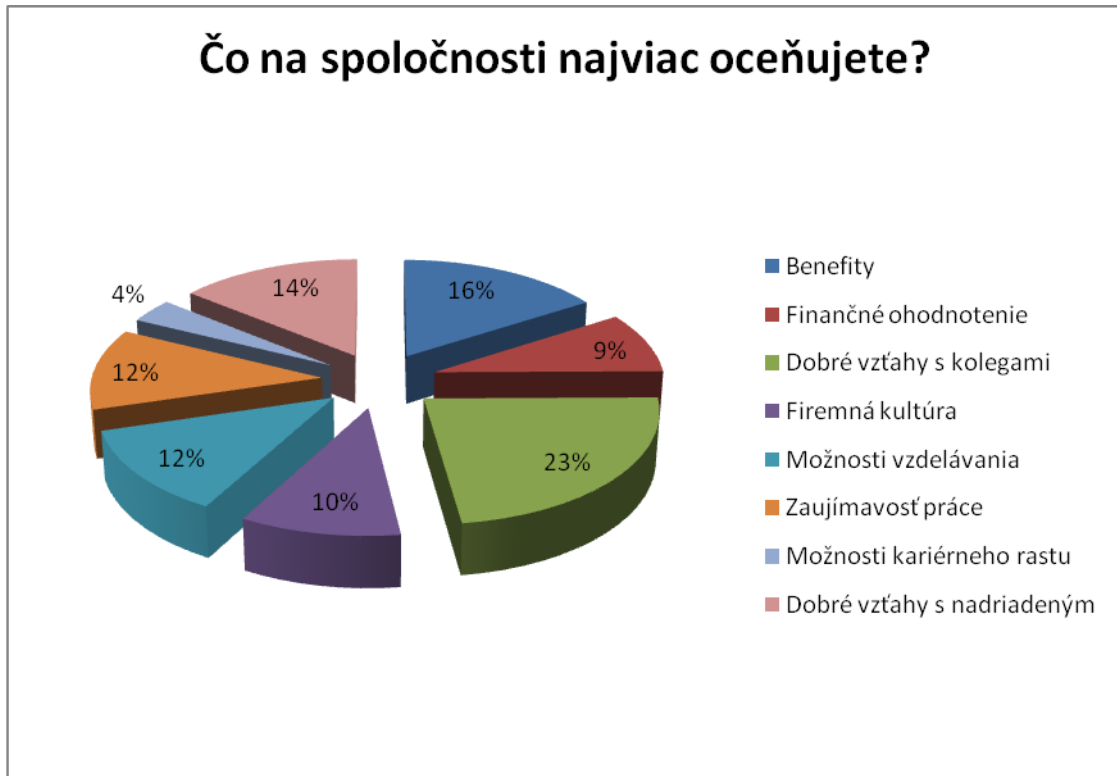
Obrázok 15 Graf spôsobov podávania informácií

Väčšina zamestnancov by chcela byť informovaná o dianí v spoločnosti prostredníctvom e– mailu – 85 zamestnancov. Dôvod takéhoto rozhodnutia je, že tieto informácie si môžu prečítať dnes už prakticky kdekoľvek a môžu sa k nim hlavne vrátiť v prípade potreby.

Druhá skupina zamestnancov by chcela byť informovaná osobne, a to buď prostredníctvom svojho nadriadeného – 29 zamestnancov, alebo na spoločných stretnutiach s vedením – 46 zamestnancov. Túto možnosť sa zamestnanci rozhodli využiť kvôli bezprostrednej spätnej väzbe a okamžitej reakcii vedenia na prípadné otázky.

Najmenej využívaný by bol systém informovania prostredníctvom informačnej tabule, za najvhodnejší spôsob ho označilo 26 zamestnancov.

7.6.2 Benefity, firemné akcie a odmeňovanie v spoločnosti



Obrázok 16 Graf spokojnosti zamestnancov

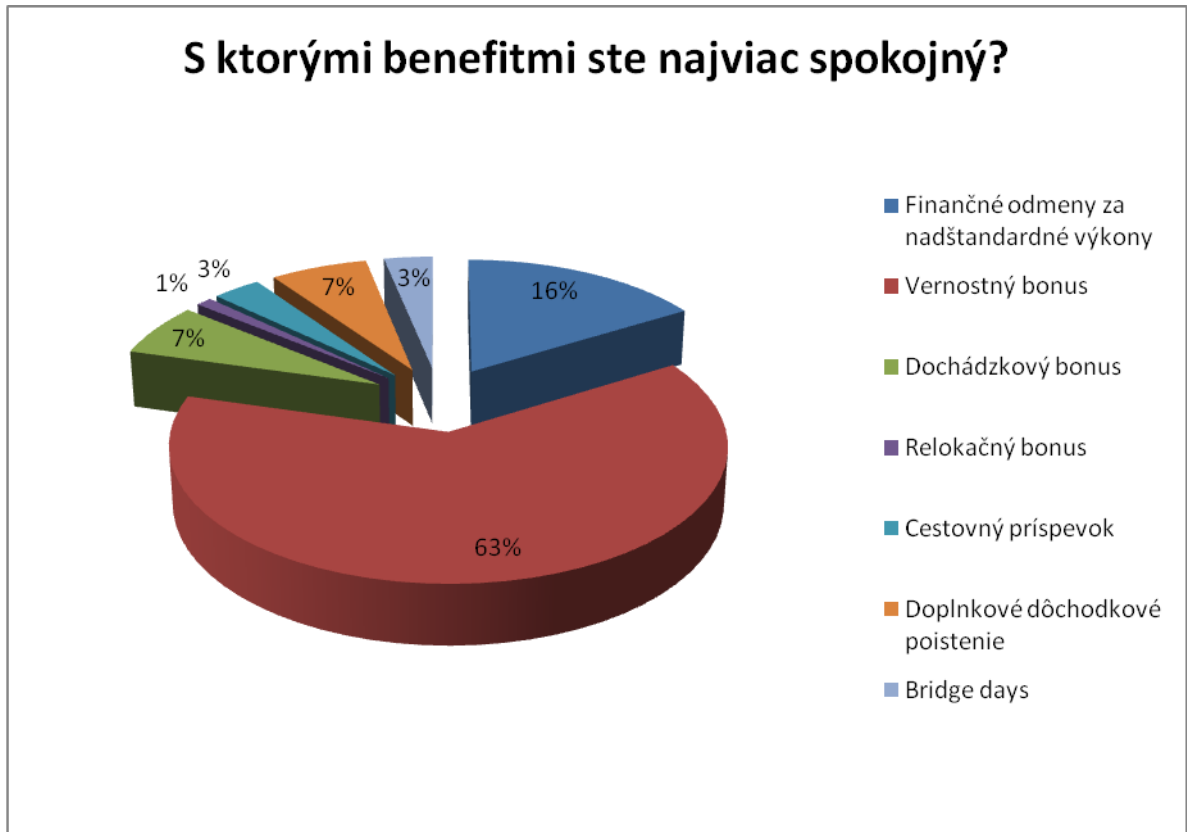
V otázke čo zamestnanci na spoločnosti najviac oceňujú, alebo s čím sú najviac spokojný, 42 zamestnancov odpovedalo, že s vzťahmi aké majú s kolegami a 26 zamestnancov odpovedalo, že sú spokojní aj so vzťahom so svojim nadriadeným. Tieto dva ukazatele sú veľmi dôležité, pretože dobré vzťahy na pracovisku poukazujú na dobrú atmosféru a na dobré pracovné prostredie, z čoho plynie aj lepšia produktivita práce a pracovná pohoda zamestnancov.

Benefity má firma dobre naplánované, na čo poukazuje aj fakt, že 30 zamestnancov označilo, že sú s nimi spokojní.

Zaujímavosť práce, oceňuje 22 zamestnancov, možnosti vzdelávania – 24 zamestnancov, ktoré sa v spoločnosti vykonávajú prostredníctvom rôznych kurzov a školení, ktoré sú vykonávané z interných zdrojov podniku, a niektoré zložitejšie a náročnejšie kurzy či školenia firma vykonáva formou outsourcingu od iných firiem. Spoločnosť v otázke vzdelávania

hľadá najmä na jazykovú spôsobilosť svojich zamestnancov, pretože veľkú časť klientely tvoria zahraniční zákazníci. Inou časťou, na ktorú spoločnosť dbá pri vzdelávaní svojich zamestnancov je počítačová gramotnosť a počítačové zručnosti, čo je dnes nesmierne dôležité. Firemnú kultúru oceňuje 21 zamestnancov. Pri tomto šetrení som zistil, že finančné ohodnotenie oceňuje len 15 zamestnancov zo všetkých opýtaných. Pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov v tejto otázke, sa ponúka riešenie formou plošného zvýšenia plátov, to však, a hlavne v tomto období, nemusí firma zvládnuť, pretože by to pre ňu znamenalo náklady, ktoré si v súčasnosti nemôže dovoliť. Riešením by podľa mňa mohlo byť zvýšenie hodnoty benefitu za nadštandardný pracovný výkon, ktorý by jednak ľuďí motivoval viac a lepšie pracovať a na druhej strane, by zamestnancom, ktorí sú nespokojný so svojím platom ponúkal možnosť si tento plat vylepšiť.

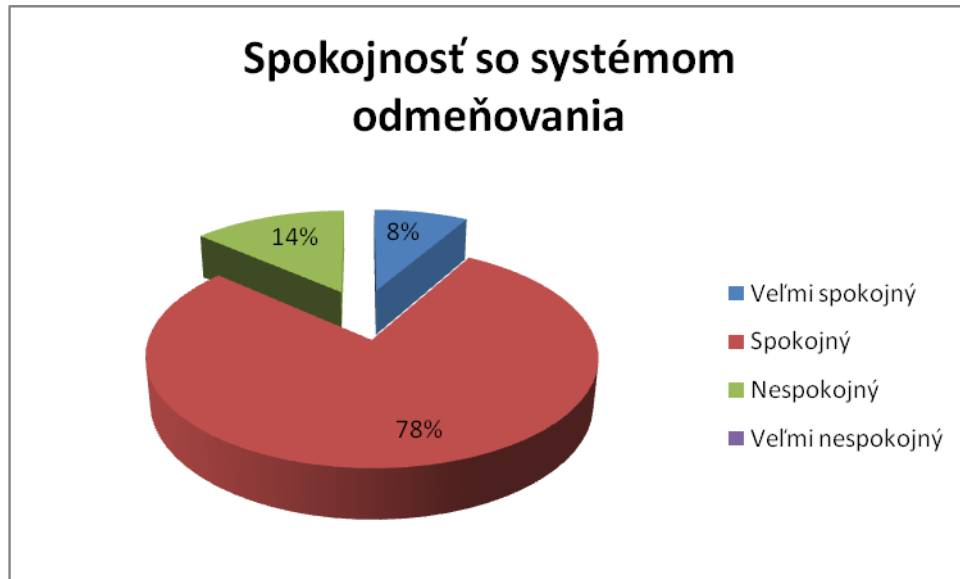
Najmenej zamestnanci oceňujú možnosti kariérneho rastu, s ktorými je spokojných len šesť zamestnancov. Tento fakt pôsobí na zamestnancov vo veľkej miere, pretože každý má vidinu ako to v zamestnaní niekam dotiahne. A keď táto vidina chýba, klesá aj motivácia zamestnancov a tým aj ich pracovný výkon a celková spokojnosť. Pri náprave tejto chyby je však potrebné si dať pozor, aby sa nedostávalo veľké množstvo zamestnancov do vysokých pracovných pozícií a tým neubúdalo pracovníkov na nižších pracovných pozíciách. Tento fakt by mal za následok vysokú fluktuáciu zamestnancov, čo pre podnik tiež nie je dobré.



Obrázok 17 Graf spokojnosti s jednotlivými benefitmi

Až 117 zamestnancov uviedlo, že je najviac spokojných s vernostným bonusom, čo je zrejmé aj z pohľadu na graf č. 17. Na tento bonus totiž majú nárok všetci zamestnanci, ktorí pôsobia v spoločnosti dlhšie ako jeden rok, a nemusia spĺňať žiadne iné kritériá. Druhú najväčšiu spokojnosť zamestnanci uviedli s finančnými odmenami za nadštandardné výkony. Spokojnosť s týmto bonusom vyjadrilo 30 zamestnancov. Pre pracovníkov je totiž výhodná možnosť si dodatočne privyrobiť.

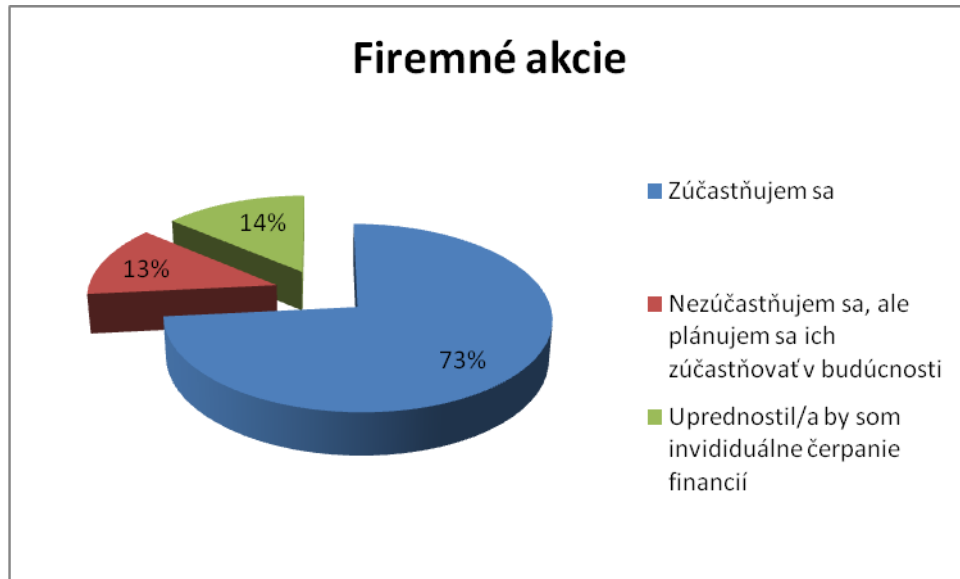
Na ostatných miestach je však situácia úplne iná. Oblúbenosť ostatných benefitov je už podstatne menšia. Po 13 zamestnancov sa vyjadrilo, že najspokojnejší sú s dochádzkovým bonusom a s doplnkovým dôchodkovým poistením. Po 5 zamestnancov je najviac spokojných s Bridge days a s cestovným príspevkom a s relokačným bonusom je dokonca spokojný iba jeden zamestnanec. Menšia oblúbenosť týchto benefitov je pravdepodobne spôsobená náročnejšími podmienkami ich spĺňania, alebo jednoducho zamestnancom s týchto benefitov plynú menšie prostriedky.



Obrázok 18 Graf spokojnosti so systémom odmeňovania

Pri dotazovaní na spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania boli výsledky pomerne jednoznačné. Kladnú spokojnosť vyjadrilo až 160 respondentov, z toho 15 respondentov uviedlo, že sú veľmi spokojný s odmeňovacím systémom. Za zmienku určite stojí, že prevažná časť pracovníkov, ktorá odpovedala na otázku odpoveďou „veľmi spokojný“ pracuje v zákazníckom centre, alebo v oddelení pre stanovenie ceny. Z týchto oddelení ani jeden pracovník nebol nespokojný so systémom odmeňovania.

Zvyšných 26 zamestnancov uviedlo, že nie sú spokojný so systémom odmeňovania. Táto nespokojnosť môže plynúť so zdanlivou nespravodlivosťou pri odmeňovaní, ale takisto má na ňu vplyv aj nízke platové ohodnotenie, pretože väčšina zamestnancov je v tejto otázke ovplyvnená výškou svojho platu, a tento ukazateľ im „zastiera“ výhľad na celý systém odmeňovania ako taký. Ak dochádza k nespravodlivosti pri odmeňovaní, je potrebný zásah vedenia, ktoré musí situáciu preskúmať a analyzovať. Takáto situácia sa totiž veľmi osobne dotýka každého zamestnanca, a preto je nanajvýš potrebné, odstrániť príčiny vzniku tejto chyby. Príčiny vzniku takejto chyby môžu byť viaceré: napr. zlé zaradenie pracovníka do platovej triedy, nezapočítanie jednotlivých benefitov a pod.

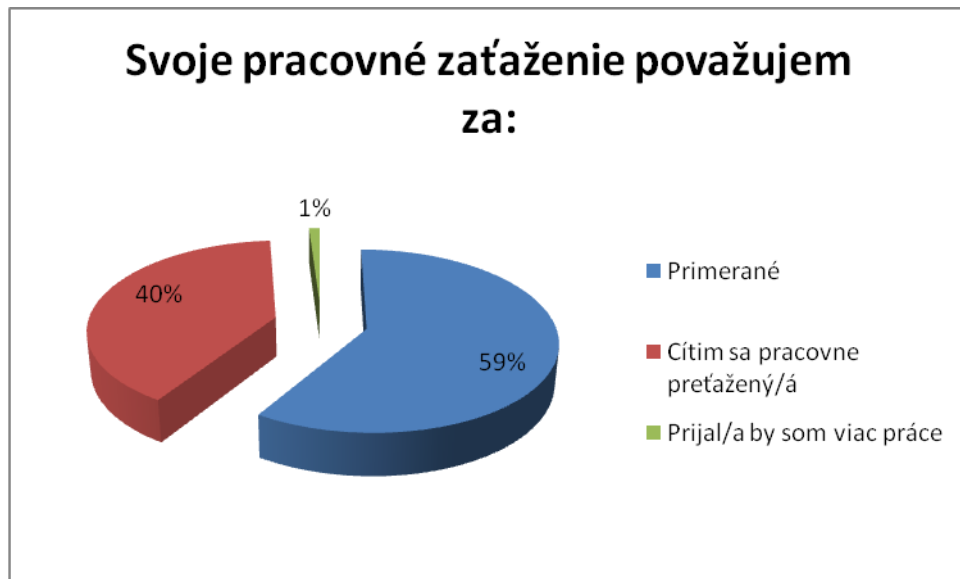


Obrázok 19 Graf záujmu o firemné akcie

Firemné akcie sú v spoločnosti ON Semiconductor na veľmi dobrej úrovni. Počas celého roka spoločnosť organizuje 11 firemných akcií. Po dozvedení sa informácií o jednotlivých akciách musím povedať, že každý zamestnanec si príde na svoje, pretože spoločnosť ponúka akcie od športových, cez relaxačné až po kultúrne. Ponuka takto širokého spektra samozrejme veľmi kladne ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov v podniku, stmefuje vzťahy na pracovisku, napomáha k lepšiemu poznaniu sa zamestnancov medzi sebou, ako aj bližšie zoznámenie sa s vedením. Všetky tieto faktory prispievajú aj k vytvoreniu väčšej pohody na pracovisku a k prelomeniu bariér medzi jednotlivými zamestnancami.

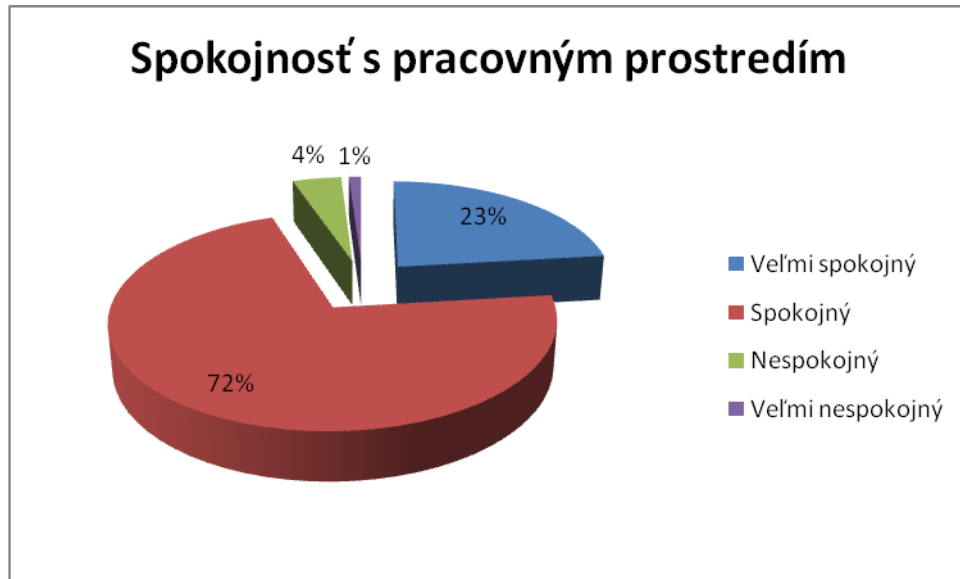
Navyše, ako je z grafu č. 13 zrejmé, v spoločnosti dochádza aj k rozsiahlemu využívaniu firemných akcií a väčšina opýtaných hovorí aj o veľmi dobrej úrovni týchto akcií, a vyjadrujú svoju spokojnosť. Celkovo až takmer tri štvrtiny, čo predstavuje 136 zamestnancov sa pravidelne zúčastňuje firemných akcií, a polovica z tých, ktorí sa nezúčastňujú sa ich plánuje zúčastňovať v budúcnosti. Len 25 zamestnancov by uprednostnilo individuálne čerpanie financií, čo však neznamená, že s firemnými akciami sú nespokojný.

7.6.3 Spokojnosť, motivácia a riadenie



Obrázok 20 Graf pracovného vytázenia

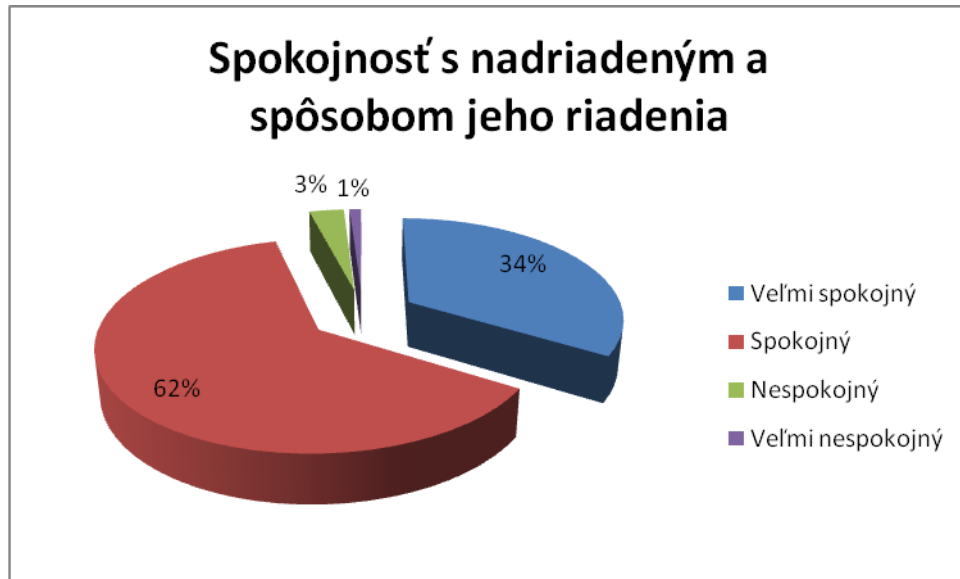
Situáciu v podniku v otázke pracovného zaťaženia považujem za pomerne vážnu, nakoľko až 74 zamestnancov uviedlo, že sa cítia pracovne preťažení. Je pravda, že 111 pracovníkov uviedlo, že ich pracovné zaťaženie je primerané, a len jeden zamestnanec by prijal viac práce ako doteraz, ale 40% preťažených zamestnancov je podľa mňa na podnik veľa. Táto situácia mohla vzniknúť ako reakcia na prepúšťanie v období hospodárskej krízy, kedy sa na ostatných pracovníkov začalo delegovať viac úloh ako zvyčajne. Samozrejme za týmito číslami môžu byť aj prehnané požiadavky zo strany vedenia, či neschopnosť niektorých zamestnancov usporiadať si svoj čas, čím môžu vzniknúť na jednej strane prestoje, ale na druhej strane sa práca zvykne aj nakopiť a práve vtedy môže vzniknúť pracovné preťaženie. Pocit pracovného preťaženia taktiež ovplyvňuje počet a dĺžka prestávok, popri práci. Tieto prestávky sú pri pracovnom nasadení veľmi dôležité, pretože organizmus sa počas nich nachvíľu dostane z pracovného nasadenia, uvoľní sa a načerpá nové sily. Je vedecky dokázané, že aj krátke, hoci päť minútové prestávky počas práce zvyšujú efektivitu práce, ako aj inovatívnosť myšlienok.



Obrázok 21 Graf spokojnosti s pracovným prostredím

V dotazníku až 177 zamestnancov uviedlo, že s pracovným prostredím sú v spoločnosti spokojný. Z tohto počtu zamestnancov dokonca 43 pracovníkov uviedlo, že s pracovným prostredím sú veľmi spokojný. Tento fakt môžem len potvrdiť. Pri svojich návštevách v podniku boli spoločné priestory vždy čisté a upravené, voľne k dispozícii boli zásobníky na vodu. Vonkajšie priestory podniku boli tiež upravené a nevšimol som si žiadny nedostatok.

Podnik dbá predovšetkým na bezpečnosť svojich zamestnancov, o čom svedčia aj bezpečnostné opatrenia vo výrobnom procese. Pretože pri výrobe mnohých súčiastok sa pracuje s rôznymi chemikáliami či žeravými predmetmi, nechýbajú hasiace prístroje, rôzne dezinfekčné prostriedky a pod. Zamestnancom sú samozrejme k dispozícii ochranné prostriedky ako kombinézy, okuliare, rukavice, rúška na ústa a pod. O bezpečnosti na pracovisku som sa presvedčil aj osobne. Napr. pri vstupe do objektu som bol povinný si prečítať bezpečnostné informácie, a svojim podpisom potvrdiť, že im rozumiem a akceptujem ich.



Obrázok 22 Graf spokojnosti s nadriadeným a spôsobom jeho riadenia

Vedenie je v spoločnosti na veľmi dobrej úrovni, o čom svedčí aj to, že 179 zamestnancov uviedlo spokojnosť so svojim nadriadeným a spôsobom jeho riadenia, pričom až 63 dotazovaných zamestnancov uviedlo veľkú spokojnosť. Na základe týchto výsledkov sa riadeniu nedá takmer nič vyčítať, možno len povedať, že na pracovisku po tejto stránke nie je žiadny problém. V dotazníku totižto len 6 zamestnancov uviedlo, že sú nespokojný s nadriadeným a len jeden zamestnanec je veľmi nespokojný.



Obrázok 23 Graf prípadného odchodu zo spoločnosti

Graf 23 má veľkú hodnotu v otázke spokojnosti zamestnancov v podniku. Vyjadruje totiž, koľko zamestnancov je natoľko spokojných, že neuvažujú o odchode zo spoločnosti, resp. koľko zamestnancov je natoľko nespokojných, že zvažujú odchod zo spoločnosti. Aj v tomto ukazateli si spoločnosť viedla veľmi dobre, pretože o odchode neuvažuje až 136 zamestnancov, a 43 zamestnancov si nie je so svojim odchodom istá. Zo všetkých odovzdaných dotazníkov (186) len 7 zamestnancov uvažuje o odchode zo spoločnosti.

Na základe tohto grafu môžem povedať, že spoločnosť vytvára dostatočné podmienky na to, aby si udržala svojich zamestnancov.



Obrázok 24 Graf prípadných dôvodov možného odchodu zo spoločnosti

Posledný graf svojim spôsobom zobrazuje a dáva dohromady niektoré výsledky predchádzajúcich grafov. Hovorí o veciach, s ktorými sú zamestnanci nespokojný, a keby uvažovali o odchode, tak kvôli čomu by sa rozhodli spoločnosť opustiť.

Zamestnanci sú najviac nespokojný s pocitom stagnácie – 33 zamestnancov, platom – 25 zamestnancov, pracovným zaťažením – 25 zamestnancov. Pomerne väčšiu časť zaberajú aj osobné dôvody, ktoré označilo 20 zamestnancov. Štrnásť zamestnancov uviedlo že ich odchod by bol podmienený potrebou zmeny, 20 zamestnancov uviedlo že neumožnený kariérny postup by ich prinútil zmeniť prácu, 13 zamestnancov uviedlo prípadný dôvod ich odchodu zlé vzťahy s kolegami, 11 zamestnancov by spoločnosť opustilo kvôli zlým vzťahom s vedením, 9 zamestnancov by volilo odchod kvôli málo zaujímavej náplni práce, 7 kvôli organizačným zmenám, 7 kvôli iným očakávaniam a inej predstave o práci a dvaja zamestnanci by odišli kvôli image spoločnosti.

Z grafu jednoznačne vyplýva, že za najväčší problém v spoločnosti zamestnanci považujú pocit stagnácie. S týmto problémom by sa malo vedenie čo najskôr zaoberať, pretože tento nedostatok ovplyvňuje zamestnancov až z dvoch hľadísk. Z psychologického hľadiska zamestnanci strácajú motiváciu pracovať, radosť z povolania a z výkonného hľadiska tým pádom klesá aj výkon pracovníkov.

Spoločnosti by som navrhol personálne metódy používané práve pri takýchto prípadoch, a to job rotation alebo job enlargement.

8 ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bola analýza spokojnosti zamestnancov v spoločnosti ON Semiconductor Slovakia a.s. Táto analýza bola vykonaná formou dotazníkového šetrenia spokojnosti. Dotazník bol niekoľkokrát konzultovaný najprv s personálnym oddelením spoločnosti a následne aj s vrcholovým vedením celej spoločnosti. Dotazník vedenie oslovil a preto oň prejavilo eminentný záujem a hlavne o výsledky z dotazníku. Vedenie sa aktívne podieľalo na jeho úprave tak, aby čo najlepšie vystihoval podstatu spoločnosti a mal aj pre spoločnosť dobrú výpovednú hodnotu. Z výsledkov dotazníku bude vedenie spoločnosti vyvodzovať dôsledky a závery. Z pozorovania týchto aktivít by som spoločnosti odporučil lepšie skoordinať spoluprácu jednotlivých oddelení, ako aj spoluprácu vedúcich pracovníkov jednotlivých oddelení. Pri prvom predložení dotazníku mi ho totiž najprv prezrel HR Manager spoločnosti, ktorý navrhol pár drobných úprav. Neskôr mali isté výhrady aj jeho kolegovia z personálneho oddelenia. Po následných niekoľkých úpravách sa ozvali pracovníci IT oddelenia s inými výhradami a po nich ešte vrcholné vedenie spoločnosti z ich výhradami. Tieto úpravy však neboli rozsiahleho charakteru, až na pár výnimiek išlo o viacmenej formálne úpravy.

Samotný dotazník bol riešený elektronickou formou, ktorá je podľa mňa najrýchlejšia a najmenej nákladná. Elektronická forma taktiež poskytuje aj lepšie a pohodlnejšie spracovanie výsledkov.

Vo svojom dotazníku som sa zameril na tri časti, ktoré som v otázke spokojnosti zamestnancov analyzoval. Tieto časti boli: a) komunikácia b) benefity, firemné akcie a odmeňovanie c) spokojnosť, motivácia a riadenie.

Komunikáciu v spoločnosti veľká väčšina zamestnancov hodnotí kladne. Tejto skutočnosti určite napomáhajú aj veľké možnosti komunikácie v rámci firmy, ako aj ústretovosť vedenia komunikovať so svojimi podriadenými. Dotazovaní sa však už podstatne skeptickejšie vyjadrili k poskytovaniu informácií o dianí vo firme zo strany vedenia, kde väčšina je názoru, že skôr dostávajú dostatok informácií o dianí ako nedostávajú. Čiže nemožno jednoznačne povedať, že zamestnanci sú úplne spokojní s množstvom informácií, ktoré im vedenie poskytuje. A pritom na základe analýzy môžem povedať, že zamestnanci majú o tieto informácie evidentný záujem a záleží im na tom, ako firma funguje. V dotazníku najviac zamestnancov uviedlo, že by najviac uvítali informácie z pravidelných mítingov vedenia

a taktiež informácie o výsledkoch firmy a o plnení plánov. V menšinovom zastúpení zamestnancov zaujímajú informácie o produktoch a službách firmy, ako aj informácie o nových interných predpisoch. Pri dotazovaní akou formou by chceli zamestnanci dostávať tieto informácie jednoznačne prevažuje elektronický spôsob, čiže e – mailom. Ďalšou žiadanou formou je aj osobný kontakt, či už na spoločných stretnutiach vedenia, alebo len prostredníctvom nadriadeného. Väčšina zamestnancov uviedla, že túto formu si vybrali kvôli bezprostrednej spätnej väzbe, ktorú od vedenia aj dostávajú, a úprimnej reakcii vedenia na prípadné otázky. Spoločnosti by som jednoznačne odporučil zdieľať viac informácií o samotnom chode spoločnosti ako aj o strategickom plánovaní a riadení so svojimi zamestnancami. Zamestnanci tým získajú väčšiu dôveru v spoločnosť a tým sa vedenie vyhne podozreniu zo zatajovania skutočností o dlhodobom chode a fungovaní spoločnosti.

Benefity, odmeňovanie a firemné akcie má firma veľmi dobre premyslené a zorganizované. Firma ponúka dostatočné množstvo benefitov, ktoré jednak lákajú nových zamestnancov a na druhej strane motivujú súčasných zamestnancov, ktorí ich aj využívajú a sú s nimi spokojní. Ako najobľúbenejší sa ukázal vernostný bonus. Je to hlavne kvôli nenáročným podmienkam, ktoré determinujú jeho čerpanie. Postačuje, aby záujemca bol zamestnancom viac ako jeden rok, a má naň automaticky nárok. Medzi iné viac využívané benefity patria aj finančné odmeny za nadštandardný výkon. Firma poskytuje aj dostatočné množstvo firemných akcií, ktoré sú veľmi dobre zorganizované a vo veľkej miere aj využívané zo strany zamestnancov. So systémom odmeňovania je spokojná veľká väčšina zamestnancov (92%).

Spoločnosť dbá aj na priebežné vzdelávanie svojich zamestnancov, a to hlavne v otázkach cudzích jazykov a počítačovej gramotnosti. Už od potenciálnych zamestnancov, ktorí sa hlásia na jednotlivé pracovné pozície vyžaduje istú úroveň komunikácie v cudzom jazyku, prevažne v anglickom, písanou aj hovorenou formou. Vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti prebieha hlavne formou školení a kurzov. Na niektoré školenia si vystačí sama, so svojimi zdrojmi, avšak pre rozsiahlejšie a vysoko odborné školenia firma využíva outsourcing firiem, ktoré sú profesionálmi v danom obore. Tento vzdelávací systém väčšina zamestnancov oceňuje, konkrétne je to tretia najviac oceňovaná vec na spoločnosti.

Otázky riadenia, motivácie a celkovej spokojnosti zamestnanci hodnotia až na pár výnimiek kladne a vyjadrujú spokojnosť s podmienkami na pracovisku. Jedným z nedostatkov je, že pomerne veľká časť zamestnancov sa cíti pracovne preťažená. Títo zamestnanci po-

tom neodvážajú taký pracovný výkon, aký sa od nich očakáva, a preto by som spoločnosti odporučil zaradiť do pracovnej doby viac prestávok, či poskytnúť zamestnancom niektoré ergonomické pracovné pomôcky a doplnky, ktoré pomáhajú znižovať únavu a namáhanie pri pracovných úkonoch a tým nepriamo ovplyvňujú aj pocit preťaženia z práce.

Prestávky počas pracovnej doby vôbec nemusia byť dlhé, stačí aj pár minút na chvíľkové odreagovanie a natiahnutie svalstva, či prehodenie pár slov s kolegami.

Spokojnosť zamestnancov s pracovným prostredím je na veľmi dobrej úrovni, a naprotá väčšina je veľmi spokojná alebo spokojná. Túto skutočnosť som mal možnosť si overiť aj na vlastné oči, a skutočne, spokojnosť zamestnancov môžem len potvrdiť.

O spokojnosti zamestnancov v spoločnosti svedčí aj fakt, že 73 % zamestnancov ani neuvažuje o odchode zo spoločnosti a 23 % si nie je istých týmto krokom.

Z analýzy je patrný taktiež fakt, že zamestnanci sa stotožňujú s vedením aj so štýlom jeho riadenia, z čoho vyplýva že vedenie spoločnosti je na vysokej úrovni. Pri hodnotení vedenia mi však nedá nespomenúť jeden pre niekoho podstatný, pre niekoho menej podstatný fakt, a to oblečenie. Zamestnancom personálneho oddelenia, by som odporučil obliekať sa viac formálne. Pretože absolvovať pracovný pohovor s uchádzačom o pracovnú pozíciu v „ležernom“ oblečení mi príde ako neprofesionálne, a aj oblečenie napovedá o reprezentatívnosti zamestnanca a tým pádom aj spoločnosti, pretože práve personálny manažér je sprostredkovateľom myšlienky a idey spoločnosti zamestnancom a vonkajšiemu svetu. Celkovú spokojnosť zamestnancov v podniku hodnotím veľmi kladne a musím povedať, aj po rozhovoroch so zamestnancami, že v podniku sú jednoznačne spokojní.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Monografia

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : GRADA publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : GRADA publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [4] KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-21415-52-5
- [5] BEDRNOVÁ, Eva ; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [6] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha : Computer press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [8] ARNOLD, John , et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno : Computer press a. s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [9] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery : pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [10] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [11] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2008. 298 s. ISBN 80-8639-546-4.
- [12] BLÁHA, Jiří, MATEICUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Brno: CP Books a.s.,2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Internetové zdroje

- [13] SVOBODOVÁ, Lenka. Hlavní faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání a výkonnost zaměstnanců. *IPodnikatel* [online]. 22.4.2008, 1, [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://ipodnikatel.cz/hlavni-faktory-ovlivnujici-spokojenost-v-zamestnani-a-vykonnost-zamestnancu.html>>.
- [14] POJEROVÁ, Šárka . Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. *Marketing & Média* [online]. 27.6.2007, 1, [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10102310-21466310-100000_d-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>.
- [15] *Price waterhouse coopers* [online]. 2009 [cit. 2010-03-31]. Prieskum spokojnosti zamestnancov. Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/sk/sk/poradenstvo-ludske-zdroje/prieskum-spokojnosti.jhtml>>.
- [16] Rozvoj zamestnancov a kariéra. *Kariéra* [online]. 2009, 1, [cit. 2010-04-28]. Dostupný WWW: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K_V6_59BE_MJ:kuna.ent.sk/skola/hrm/MNGodmenovanie.doc+zamestnanecke+vztahy&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=sk
- [17] *ON semiconductor* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. ON Semiconductor. Dostupné z WWW: <<http://www.onsemi.com/PowerSolutions/content.do?id=16000>>.
- [18] Motív je všetko, čo človeka aktivizuje do činnosti a určuje smer a cieľ činnosti. *Studentske informácie* [online]. 2009, 1, [cit. 2010-04-8]. Dostupný z WWW: <<http://psychologia.studentske.eu/2008/09/motv-je-vetko-o-loveka-aktivizuje-do.html>>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

atď. a tak ďalej

a pod. a podobne

ISO International Organization for Standardization

a.s. akciová spoločnosť

napr. napríklad

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Logo spoločnosti	29
Obrázok 2 Vývojové centrum (Bratislava)	30
Obrázok 3 Výrobné centrum (Piešťany)	30
Obrázok 4 Thyristor	33
Obrázok 5 Integrovaný obvod.....	33
Obrázok 6 Súčiastky ON Semiconductor používané v automobiloch.....	33
Obrázok 7 Graf percentuálneho zastúpenia pohlaví	39
Obrázok 8 Graf dĺžky pôsobenia v spoločnosti	40
Obrázok 9 Graf percentuálneho zastúpenia oddelení	41
Obrázok 10 Graf komunikácie na oddelení	42
Obrázok 11 Graf komunikácie s nadriadeným	43
Obrázok 12 Graf poskytovania spätnej väzby zo strany vedenia.....	44
Obrázok 13 Graf informácií o spoločnosti.....	45
Obrázok 14 Graf druhov informácií o spoločnosti	46
Obrázok 15 Graf spôsobov podávania informácií	47
Obrázok 16 Graf spokojnosti zamestnancov	48
Obrázok 17 Graf spokojnosti s jednotlivými benefitmi.....	50
Obrázok 18 Graf spokojnosti so systémom odmeňovania.....	51
Obrázok 19 Graf záujmu o firemné akcie.....	52
Obrázok 20 Graf pracovného vyťaženia	53
Obrázok 21 Graf spokojnosti s pracovným prostredím	54
Obrázok 22 Graf spokojnosti s nadriadeným a spôsobom jeho riadenia	55
Obrázok 23 Graf prípadného odchodu zo spoločnosti.....	55
Obrázok 24 Graf prípadných dôvodov možného odchodu zo spoločnosti	56

ZOZNAM TABULIEK

Tabulka 1 Definícia úloh v oblasti ľudských zdrojov.....	13
Tabulka 2 kategórie zamestnaneckej angažovanosti a oblasti aktivít.....	27

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I. : DOTAZNÍK

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Pohlavie

- Muž
- Žena

Počet rokov, počas ktorých pracujete v spoločnosti ON Semiconductor

- menej ako 1
- 1 - 2
- 2 - 3
- 3 a viac

Oddelenie

- BDC
- CSR
- Finance
- IT
- QA
- Sales
- Logistic
- Support (HR, EHS, Site Service...)
- TSC
- RFQ
- iné

Časť A) KOMUNIKÁCIA-Komunikáciu na našom oddelení s kolegami považujem za primeranú a dostatočnú

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Ako som spokojný so vzťahmi na svojom oddelení:

- veľmi spokojný
- spokojný
- nespokojný
- veľmi nespokojný

Komunikáciu s priamym nadriadeným považujem za primeranú a dostatočnú

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Nadriadený mi poskytuje dostatočnú spätnú väzbu

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dostávam primerané množstvo informácií o dianí vo firme

- áno
- skôr áno
- skôr nie

- nie

Aké informácie by ste chceli dostávať?

môžete zaškrtnúť aj viac možností

- pravidelné informácie o produktoch a službách firmy
- informácie o nových interných predpisoch
- informácie z pravidelných mítingov vedenia
- pravidelné informácie o výsledkoch firmy a plnení plánov

Ako by ste chceli byť o týchto informáciách informovaní?

- e-mailom
- osobne, prostredníctvom svojho nadriadeného
- prostredníctvom informačnej tabule v spoločnosti
- na spoločných stretnutiach s vedením

Časť B) SPOKOJNOSŤ, MOTIVÁCIA, RIADENIE- Ako som spokojný so svojou pracovnou náplňou:

- veľmi spokojný
- spokojný
- nespokojný
- veľmi nespokojný

Svoje pracovné vyt'aženie považujem za:

- primerané
- cítim sa pracovne preťažený/á
- prijal/a by som viac práce

Ako som spokojný s mojím priamym nadriadeným a spôsobom, akým vedie náš tím alebo oddelenie

- veľmi spokojný

- spokojný
- nespokojný
- veľmi nespokojný

Ako som spokojný s pracovným prostredím?

- veľmi spokojný
- spokojný
- nespokojný
- veľmi nespokojný

Časť C) BENEFITY A ODMEŇOVANIE- Čo na spoločnosti ON Semiconductor oceňujete?

- zaujímavosť práce
- benefity
- finančné ohodnotenie
- odmeňovací systém
- možnosti kariérneho rastu
- firemná kultúra
- dobré vzťahy s kolegami
- dobré vzťahy s Vaším nadriadeným
- možnosti vzdelávania

Prosím označte najviac tri benefity, ktoré oceňujete najviac:

- finančné odmeny za nadštandardné výkony
- vernostný bonus
- dochádzkový bonus
- cestovný príspevok

- relokačný bonus
- doplnkové dôchodkové poistenie
- bridge days
- príspevok pri dlhodobej PN
- podpora pri úmrtí člena rodiny

Ako som spokojný so systémom odmeňovania:

- veľmi spokojný
- spokojný
- nespokojný
- veľmi nespokojný

Firemné akcie

- zúčastňujem sa
- nezúčastňujem sa, ale plánujem sa ich zúčastňovať v budúcnosti
- nezúčastňujem sa vôbec
- uprednostil/a by som individuálne čerpanie financií

Ako som spokojný so zamestnaneckými výhodami:

- veľmi spokojný
- spokojný
- nespokojný
- veľmi nespokojný

Uvažujete v súčasnosti o tom, že zo spoločnosti odídete?

- áno
- nie

- neviem

Ak by ste uvažovali o odchode, z akého dôvodu by to bolo?

- image spoločnosti
- pocit stagnácie
- neumožnený kariérny postup
- málo zaujímavá náplň práce
- iné očakávania a predstava o práci
- organizačné zmeny
- platová nespokojnosť
- nadmerné pracovné zaťaženie
- zlé vzťahy s kolegami
- zlé vzťahy s nadriadenými
- potreba zmeny