

Personalistika v průmyslovém podniku

Bc. Matúš Knap



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Matúš Knap
Osobní číslo:	L23022
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Personalistika v průmyslovém podniku

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte z dostupných domácích i zahraničních zdrojů teoretickou část diplomové práce.
2. Analyzujte současnou situaci personální práce zaměřenou na nábor a vzdělávání ve Vámi vybraném průmyslovém podniku.
3. Na základě výsledků analýzy navrhnete opatření pro stabilizaci personální struktury ve Vámi vybraném průmyslovém podniku.
4. Implementujte navržená opatření do praxe a zhodnotte jejich přínos.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
2. JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália. *Riadenie ľudských zdrojov*. Druhé vydanie. *Učebnica*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2022. ISBN 978-80-571-0512-1.
3. MÍKA, Vladimír Tomáš a HUDÁKOVÁ, Mária. *Personálny manažment pre krízových manažérov*. *Vysokoškolské učebnice*. Žilina: EDIS-vydavateľstvo UNIZA, 2022. ISBN 978-80-554-1879-7.
4. TROMPENAARS, Fons a WOOLLIAMS, Peter. *New approaches to recruitment and selection. The new bussiness culture*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2024. ISBN 978-1-83797-762-8.
5. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický manažment lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. *Expretrt*, Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 24.4.2025.....

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti Proplast, ktorá je svetovým lídrom v dodávaní komponentov pre automobilový priemysel. Práca opisuje poznatky z riadenia ľudských zdrojov a ich jednotlivých procesov akými sú plánovanie, získavanie a nábor zamestnancov, školenie, adaptácia, fluktuácia zamestnancov, posledným procesom je odmeňovanie zamestnancov. S pomocou dotazníkového prieskumu a analýz rizík SWOT a ISHIKAWA boli definované nedostatky, ktoré ovplyvňujú fluktuáciu, školenie a vzdelávanie zamestnancov. V práci sú navrhnuté konkrétne opatrenia k stabilizácii fluktuácie pomocou sociálneho balíčku dopĺňania za individuálnu dopravu a dopĺňania za stravovaciu jednotku pre všetkých zamestnancov. V rámci efektívnejšieho školenia zamestnancov bola navrhnutá virtuálna realita s použitím okuliarov. Konkrétne navrhnuté opatrenia sú spracované v nákladoch spoločnosti a návratnosti investície.

Kľúčová slová: riadenie ľudských zdrojov, zamestnávateľ, zamestnanec, organizácia, pracovník

ABSTRACT

The thesis focuses on human resources management in Proplast, a world leader in the supply of components for the automotive industry. The thesis describes the knowledge of human resource management and its individual processes such as planning, recruitment and hiring, training, adaptation, employee turnover, the last process is employee compensation. With the help of a questionnaire survey and SWOT and ISHIKAWA risk analyses, gaps that affect employee turnover, training and education were defined. The paper proposes specific measures to stabilize the turnover through a social package of supplementing individual transport and supplementing the food unit for all employees. Virtual reality using goggles has been proposed as part of more effective employee training. The specific measures proposed are worked out in the company's cost and return on investment.

Keywords: keyword, human resources management, employee, employer, organization, worker

POĎAKOVANIE

Dovoľujem si vysloviť úprimné poďakovanie Ing. Eve Hoke Ph.D. pri zostavovaní diplomovej práce a taktiež personálnej špecialistke z oddelenia ľudských zdrojov Ing. Kataríne Uhríkovej v závode Proplastic.

OBSAH

ÚVOD	13
CIEĽ PRÁCE A POUŽITÉ METÓDY	14
I TEORETICKÁ ČASŤ	15
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	16
1.1 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	17
1.1.1 Personálna stratégia	18
1.1.2 Nedostatok personálu	18
1.1.3 Nadbytok personálu	19
1.2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	19
1.2.1 Nábor zamestnancov	20
1.2.2 Výber zamestnancov	21
1.2.3 Typy pohovorov	22
1.2.4 Assesment centre	22
1.3 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV	23
1.3.1 Adaptačný program	23
1.3.2 Adaptačný proces	24
1.3.3 Adaptačný školiť	25
1.4 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV	25
1.4.1 Miera odchodu zamestnancov	26
1.4.2 Index stability	26
1.4.3 Opatrenia zamerané k minimalizácii fluktuácie	26
1.5 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	27
1.5.1 Zásady odmeňovania	28
1.5.2 Finančné ohodnotenie	28
1.5.3 Nefinančné ohodnotenie	29
2 MEDZINÁRODNÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MEDZINÁRODNÝCH ORGANIZÁCIÁCH	31
2.1.1 Medzinárodné prostredie organizácie	31
2.1.2 Expantrianti	32
2.2 PERSONÁLNY ÚTVAR	32
2.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	34
2.3.1 Organizačná štruktúra v malých organizáciách	34
2.3.2 Organizačná štruktúra v stredných organizáciách	34
2.3.3 Organizačná štruktúra vo veľkých organizáciách	34
2.4 FIREMNÁ KULTÚRA V MEDZINÁRODNOM PODNIKU	36
2.5 BOZP	36
2.5.1 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci vo svete a EÚ	37

2.5.2	Bezpečnostný referent	38
3	POŽITÉ METÓDY.....	39
3.1	VÝVOJOVÝ DIAGRAM.....	39
3.2	SWOT ANALÝZA	39
3.3	ISHIKAWA DIAGRAM	41
4	ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	45
5.1	HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLOČNOSTI	46
5.2	HIERARCHICKÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	46
6	OBSAH ANALYTICKO-EMPIRICKEJ ČASTI.....	49
6.1	ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV.....	49
6.2	VÝBER ZAMESTNANCOV.....	50
6.3	PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV	52
6.4	ZAŠKOLENIE A ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV	53
6.4.1	Úvodné školenie Modul I.	53
6.4.2	Úvodné školenie Modul II.	56
6.4.3	Adaptácia zamestnancov	58
6.5	ANALÝZA RIZÍK	59
6.5.1	Vývojový diagram výberu a prijímania zamestnancov	60
6.5.2	Vývojový diagram vzdelávania zamestnancov.....	62
6.5.3	Vývojový diagram adaptácie zamestnancov.....	64
6.5.4	Dotazníkový prieskum spokojnosti zamestnancov	65
6.5.5	Gantt diagram dotazníka spokojnosti zamestnancov	66
6.5.6	Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu	67
6.6	POUŽITÉ METÓDY.....	68
6.6.1	Swot analýza	69
6.6.2	Ishikawa diagram	78
7	APLIKAČNÁ ČASŤ.....	80
7.1	NÁVRHY ZLEPŠENÍ	80
7.1.1	Návrh zlepšenia – Virtuálna realita.....	80
7.1.2	Návrh zlepšenia – Sociálne benefity	81
7.1.3	Gantt diagram procesu zlepšení	82
7.2	IMPLEMENTÁCIA NAVRHOVANÝCH OPATRENÍ	83
7.2.1	Virtuálna realita.....	83
7.2.2	Sociálne výhody	85
7.2.3	Finančné zhodnotenie.....	87
7.3	VYHODNOTENIE ÚČINNOSTI.....	88
ZÁVER.....		89

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	90
ZOZNAM OBRÁZKOV	93
ZOZNAM TABULIEK	94
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK	95
ZOZNAM PRÍLOH	96

ÚVOD

V súčasnom rýchlo sa meniacom pracovnom prostredí, ktoré je charakterizované neustálym technologickým pokrokom a dynamickými trhovými podmienkami, sa efektívne vzdelávanie, školenie a adaptácia zamestnancov stali kľúčovými faktormi úspechu organizácií. Vzdelávanie zamestnancov nie je len o získavaní nových zručností a poznatkov, ale aj o rozvoji emocionálnej inteligencie, kritického myslenia a spolupráce, ktoré sú nevyhnutné pre fungovanie tímov v rámci moderných organizácií.

V rámci tejto diplomovej práce bude rozoberaný komplexný pohľad na personálne činnosti a ich význam vo firemnej praxi. Práca sa zameriava na rôzne aspekty, ako sú stratégie náboru a výberu zamestnancov, prijímanie a adaptácia zamestnancov. Pozornosť je upriamená na najlepšie praktiky a prístupy, ktoré prispievajú k efektívnemu riadeniu ľudských zdrojov a ich pozitívnemu ovplyvňovaniu na celkový výkon organizácie, stabilizáciu a zníženie fluktuácie.

Na základe teoretických analýz a empirických výskumov bude skúmané, akým spôsobom personálne činnosti ovplyvňujú atmosféru na pracovisku, výsledky zamestnancov a ich spokojnosť, ale aj ako vplyvajú na dlhodobé strategické ciele organizácie. V závere práce budú prezentované odporúčania a návrhy na zlepšenie personálnych procesov, ktoré poslúžia ako praktický návod pre manažéra a HR špecialistov pri formovaní efektívneho tímu a zdravého pracovného prostredia.

Táto práca nadobúda na dôležitosti v kontexte súčasných trendov a výziev v oblasti ľudských zdrojov, ktorým čelí každý moderný podnik.

CIEĽ PRÁCE A POUŽITÉ METÓDY

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnúť a implementovať konkrétne personálne opatrenia, ktoré budú viesť k stabilizácii, zníženiu fluktuácie a efektívite vstupných školení nových zamestnancov. Tieto návrhy finančne zhodnotiť a posúdiť efektivitu navrhovaných opatrení.

Sekundárnymi, podpornými cieľmi sú:

- Spracovať literárnu rešerš k predmetnej problematike
- Identifikovať a zhodnotiť riziká personálnych procesov na pracovisku
- Na základe výsledkov analýzy vyhodnotiť závery, ktoré budú slúžiť ako podklad pre tvorbu a implementáciu konkrétnych opatrení

K dosiahnutiu stanovených cieľov bol použitý dotazníkový prieskum spokojnosti zamestnancov ako technika zberu dát, ktorý mal vysokú účasť a odzrkadlil reálnu atmosféru v spoločnosti. Na základe získaných dát z dotazníkového prieskumu bola použitá metóda SWOT analýzy, kde boli spísané všetky silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Na základe výsledkov analýzy SWOT bola prijatá vhodná stratégia. Po zistení rizika bola táto metóda doplnená analýzou Ishikawa diagramom pričom riziko bolo vykreslené ako hlava ryby a jednotlivé kosti predstavovali rôzne oblasti pre zistenie kľúčových príčin vzniku rizika.

V závere práce budú predkladané konkrétne odporúčania a nástroje, ktoré môžu organizácie implementovať na zlepšenie svojich vzdelávacích programov a procesov adaptácie zamestnancov. Veríme, že táto práca prispeje k hlbšiemu pochopeniu významu a potenciálu vzdelávania zamestnancov ako strategického nástroja v rámci ich profesijného rozvoja.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov sa stáva hlavnou oblasťou každého prosperujúceho podniku. Zameriava sa na prácu s ľuďmi a obsahuje radu personálnych činností. Personálne plánovanie, analýza práce, získavanie a výber zamestnancov, adaptácia zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov, pracovné vzťahy, komunikácia medzi nadriadenými a zamestnancami, pracovné vzťahy, pracovné podmienky a BOZP. Tieto všetky aspekty významnou mierou podporujú strategický manažment ľudských zdrojov (Urbancová a Vrábcová, 2023).

Riadenie ľudských zdrojov sa čoraz viac stáva strategickým a logickým premysleným postupom vedenia a motivovaniu zamestnancov, ktorí sa podieľajú na dosahovaní cieľov organizácie. Tieto ciele sú dosahované prostredníctvom firemnej politiky v nadväznosti na strategické plánovanie a zlepšovanie firemnej kultúry. Efektívnym a premysleným riadením ľudských zdrojov je možné výrazne posilniť kapitál spoločnosti, angažovanosť, efektivitu a motiváciu zamestnancov, pomocou ktorých dosiahneme hodnotu pre organizáciu (Barták, 2023).

Riadenie ľudských zdrojov funguje ako ucelený systém, ktorý sa logickými a premyslenými postupmi vzájomne prepájajú:

- *Filozofia ľudských zdrojov* – popisuje kľúčové hodnoty a základné princípy uplatňované v riadení ľudí.
- *Stratégia ľudských zdrojov* – definuje akým smerom sa riadenie ľudských zdrojov bude uberať.
- *Politika ľudských zdrojov* – princípy, zásady a stratégie, ktoré by mali byť uplatnené v oblastiach riadenia ľudských zdrojov.
- *Procesy v oblasti ľudských zdrojov* – zostávajúce z formálnych postupov a metód používaných v uskutočnení strategických plánov a politiky ľudských zdrojov.
- *Prax v oblasti ľudských zdrojov* – obsahuje neformálne prístupy k riadeniu ľudí.
- *Programy v oblasti ľudských zdrojov* – zabezpečuje, aby sa stratégia, prax a politika ľudských zdrojov realizovali podľa plánu (Armstrong, 2007).

Riadenie ľudí pozostáva z viacerých oblastí akými sú vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, adaptácia zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, komunikácia zamestnancov, pracovné vzťahy a pracovné podmienky (Urbancová a Vrábcová, 2023).

1.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov by sa dalo definovať aj ako potreba ľudských zdrojov, ktorá je potrebná k dosiahnutiu strategických cieľov organizácie. Plánovanie vychádza z presvedčenia, že ľudia predstavujú najdôležitejšiu zložku organizácie. Armstrong uvádza dve typy plánovania ľudských zdrojov:

Tvrdé plánovanie má za úlohu zabezpečiť, aby boli zdroje k dispozícii v požadovanej kvalite keď ich bude treba.

Mäkké plánovanie sa zameriava na to, aby boli k dispozícii správne motivovaní ľudia, ktorí budú oddaní organizácii. Budú svoju prácu vykonávať svedomito a podľa toho sa budú aj správať (Armstrong, 2007).

Samotné plánovanie ľudských zdrojov neslúži len pre potreby organizácie. Z pohľadu zamestnanca môže predstavovať aj uspokojovanie špecifických požiadaviek akými sú vzdelávanie, kariérny rozvoj či postup na vedúce ba dokonca aj na manažérske funkcie (Šikýř, 2016).

K hlavným oblastiam personálneho plánovania patrí:

- *Ciele organizácie* – môžu byť krátkodobé, strednodobé a dlhodobé. Podľa toho sú určené požiadavky na zabezpečenie personálu.
- *Plány investovania* – náklady spojené s náborom, výberom a vzdelávaním zamestnancov.
- *Súčasný stav* – rozloženie personálu (Míka a Hudáková, 2022).

Hlavné činnosti personálneho plánovania:

- Analýza nových pracovných miest, opis práce, požiadavky na pracovnú pozíciu
- Predvídanie na základe prirodzenej fluktuácie
- Plánovanie rozvoja zamestnancov

- Hodnotenie schopností a zručností zamestnancov
- Plánovanie kariérneho rastu pre špecifické pracovné pozície (Míka a Hudáková, 2022).

Výsledkom personálneho plánovania je obvykle plán personálnych zdrojov, ktorý je dôležitým dokumentom pre ďalšie vnútropodnikové dokumenty. Medzi také patrí napr. personálna stratégia.

1.1.1 Personálna stratégia

Personálna stratégia má za cieľ dlhodobý rozvoj hlavných oblastí ľudských zdrojov. V súčasnom modernom manažmente ľudských zdrojov sa vychádza častejšie z toho, že nie je problém získať kapitál, finančné prostriedky či získať rôzne technológie ale to, že problém predstavuje získanie kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov.

Primárnym cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je:

- Zabezpečenie integrácie riadenia ľudských zdrojov
- Zosúladienie plnenie strategických cieľov podniku s cieľmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov
- Zabezpečenie vedenia ľudí prostredníctvom líniových manažérov, ktorí ovládajú a využívajú postupy riadenia ľudí na každodennej báze (Míka a Hudáková, 2022).

Stratégia môže byť definovaná aj ako plán do budúcnosti. Strategické plány bývajú totiž plánované na dlhé obdobie dopredu, minimálne na obdobie piatich rokov (Foot a Hook, 2002).

1.1.2 Nedostatok personálu

Stav, kedy na trhu práce chýbajú kvalifikovaní zamestnanci sa nazýva „kapacitná kríza“. V poňatí slova „kapacitná“ je možné vidieť problém najmä v tom, že zdroje sú nedostatečné alebo ich potenciál nie je úplne vyčerpaný z rôznych príčin. Pod pojmom „kríza“ je možné pozorovať riziko neistoty. O príčinách a dôsledkoch kapacitnej krízy, ktorá netrápi len Slovensko ale aj Českú republiku publikuje (Hoke et al., 2022).

Pre HR manažerov je problém nedostatku personálu vyjadrený v menšom výbere kvalifikovaných a kvalitných pracovníkov, o ktorých musia súperiť nastavením lepších pracovných podmienok. Prístup k ľudskému potenciálu sa mení a HR oddelenie je vystavený novým výzvam, ako si udržať zamestnanca a stabilizovať personálnu štruktúru (Hoke et al., 2020).

Obvykle sa organizácie snažia riešiť nedostatok zamestnancov prostredníctvom vnútorných zdrojov za pomoci nadčasov, vhodným prerozdelením zamestnancov alebo zvýšením ich efektivity. Avšak nie vždy sa podarí obsadiť prázdne pracovné miesta z vnútorných zdrojov. Vtedy siahne organizácia po vonkajších zdrojoch, najčastejšie po zamestnancoch, ktorí sú dočasne pridelení za pomoci personálnej agentury (Šikýř, 2016).

1.1.3 Nadbytok personálu

Opačným trendom k nedostatku zamestnancov je ich nadbytok. Vtedy môže pristúpiť organizácia k obsadzovaniu voľných pracovných miest z vnútorných zdrojov, zavedie konto pracovného času, obmedzí nadčasy a využije disponibilné pracovné zdroje, ukončí spoluprácu s personálnou agentúrou a dočasne pridelenými zamestnancami alebo sa podujme k nepopulárnemu kroku a tým je nepredĺženie pracovných zmlúv alebo ukončenie zamestnancov v skúšobnej dobe (Šikýř, 2016).

1.2 Získavanie a výber zamestnancov

Získavanie a výber zamestnancov je jednou z kľúčových činností personálneho útvaru, pretože kvalita konečného výberu bude mať vplyv na to ako bude organizácia vyzeráť. Je treba rozlišovať medzi slovom nábor a výber. Nábor predstavuje systém postupov a pravidiel ako získať nových ľudí do organizácie.

Výber znamená konkrétne rozhodovanie sa pre jednotlivého uchádzača o prácu (Koubek, 2013).

Samotný proces získavania a výberu nových zamestnancov sa nezaobíde bez náležitých krokov:

- Definovanie si požiadaviek
- Oslovenie uchádzačov o prácu

- Prijímanie žiadosti od uchádzačov
- Vedenie pohovorov
- Testovanie uchádzačov
- Posudzovanie uchádzačov
- Kontrola žiadosti uchádzača
- Ponúknutie pracovného miesta
- Monitoring nového zamestnanca (Armstrong a Taylor, 2015)

Cieľom úspešného procesu náboru a výberu by malo byť úspešné prijatie zamestnanca pre danú pracovnú pozíciu (Foot a Hook, 2002).

1.2.1 Nábor zamestancov

V súčasnosti môže organizácia čerpať novú pracovnú silu z dvoch zdrojov:

- *Vnútorne zdroje* predstavujú vlastných zamestancov, ktorý už v organizácii pracujú.
- *Vonkajšie zdroje* sú ľudia na trhu práce alebo sú zamestnaní v inej organizácii a uvažujú o zmene zamestnávateľa. Medzi týchto ľudí môžeme zaradiť nezamestnaných, brigádnikov študentov, migrantov a ako už bolo spomenuté aj ľudí, ktorí pracujú u iných zamestnávateľov (Míka, Hudáková, 2022).

Získavanie ľudí z vnútorných a vonkajších zdrojov prináša so sebou isté pozitíva ale aj negatíva.

Pozitíva vnútorných zdrojov

- Možnosť kariérneho rastu, ekonomicky výhodné z pohľadu náboru uchádzača, uchádzač pozná pracovnú náplň nového miesta, organizáciu a jej firemnú kultúru.

Negativa vnútorných zdrojov

- Možná súťaživosť alebo rivalita medzi spolupracovníkmi, neuznanie pracovníka ako svojho nového nadriadeného, nie vždy je z koho vyberať na obsadzovanú pozíciu.

Pozitíva vonkajších zdrojov

- Širší výber uchádzačov, ľahšie získavanie uchádzačov (úrad práce, personálna agentúra, odporúčania a iné).

Negativa vonkajších zdrojov

- Vyššie náklady spojené s náborom pracovníka, dlhší adaptačný proces, zoznámenie sa s firemnou kultúrou, zapadnutie pracovníka do kolektívu (Barták, 2023).

1.2.2 Výber zamestnancov

Výberový pohovor je obvykle prvým stretnutím uchádzača o zamestnanie s organizáciou. V praxi je možné sa stretnúť s pracovnými pohovormi v personálnej agentúre, kde záujemcovia o prácu absolvujú výberový pohovor ako prvý. Následne dôjde k výberovému pohovoru u potencionálneho dočasného zamestnávateľa. Od personalistov sa očakáva kvalitná príprava na výberový pohovor. Personalista musí vedieť správne klásť otázky, byť pripravený prezentovať organizáciu v čo možno najlepšom svetle a presvedčiť uchádzača o kvalitách nového miesta a organizácie. Personalista by mal vedieť správne posúdiť schopnosti a zručnosti uchádzača, a kriticky posúdiť či daný uchádzač spĺňa všetky požiadavky a predpoklady na obsadzované pracovné miesto (Bělohávek, 2017).

Kvalitne pripravený výberový pohovor nových uchádzačov a dôsledne pripravený proces zácviku zamestnanca zvyšuje pravdepodobnosť úspechu, že sa zamestnanec na pracovnom mieste ujme a bude podávať požadovaný výkon v požadovanej kvalite. Jasne stanovené pracovné podmienky, spôsoby hodnotenia a systém odmeňovania sú dobrým základom pre správnu motiváciu zamestnanca aby podával očakávané výkony (Pilářová, 2008).

K výberovému pohovoru sa pristupuje až vtedy, keď je zvážená nutnosť obsadiť voľné pracovné miesto. Vo fáze prípravy výberového procesu dochádza často k mnohým chybám. Je nutné premyslieť a uvedomiť si nasledovné:

- Nutnosť obsadiť pracovné miesto?
- Aký bude účel pracovného miesta
- Ako bude ohodnotená obsadzovaná pozícia
- Aké budú kompetencie a právomoci daného zamestnanca

Až po zvážení všetkých okolností, je možné prejsť k samotnému výberovému procesu, ktorého cieľom bude výber vhodného kandidáta na obsadzované miesto (Vajner, 2007).

1.2.3 Typy pohovorov

Armstrong popísal niekoľko typov pohovorov:

Individuálny pohovor (typu 1+1) - je metóda výberu pracovníkov. Jedná sa o komunikáciu medzi 4 očami, ktorá poskytuje príležitosť naviazať užší kontakt medzi pracovníkom a vedúcim pohovoru.

Pohovorové panely - je to typ pohovoru, pri ktorom skupina pracovníkov prevádza pohovor s jedným uchádzačom. Je to pohovorový panel. Zväčša panel tvoria personalisti a línioví manažéri.

Výberová komisia - je to oficiálny a najväčším pohovorovým panelom, ktorý je zvolávaný a poverovaný orgánmi podniku. Výhoda je, že ľudia sa môžu pozrieť na uchádzačov a vymeniť si navzájom svoje poznatky. Nevýhoda je, že členovia zvyknú dávať neplánované a náhodné otázky (Knap, 2010).

1.2.4 Assesment centre

Jedná sa o najkomplexnejší výber nového zamestnanca. Voľný preklad znamená diagnosticko – výcvikový program. Najväčšia pozornosť sa venuje chovaniu, za použitia hrania úloh a sledujú sa kľúčové aspekty práce na pracovnom mieste. Viacero uchádzačov

je hodnotených naraz, pri účasti viacerých hodnotiteľov. Používanie hrania úloh a skupinových úloh (Armstrong, 2007).

1.3 Adaptácia zamestnancov

Adaptácia zamestnanca predstavuje celý rad činností orientovaných na identifikáciu a rozvoj novonastúpeného zamestnanca po odbornej, sociálnej a osobnostnej stránke (Barták, 2023).

Adaptáciu je možné opísať aj ako pomáhanie novým zamestnancom zvládať novú pracovnú náplň rýchlo, tak aby boli plnohodnotným a produktívnym členom organizácie (Foot a Hook, 2002).

Vajner popísal základné úlohy adaptácie nových zamestnancov do dvoch kategórií:

Úlohy organizácie – Rýchle zapracovanie zamestnancov, spätná väzba k procesu výberu, efektívne využitie pracovnej doby, sledovanie výkonnosti zamestnanca, zlepšenie tímovej spolupráce a komunikácie v rámci pracovného tímu.

Úlohy zamestnanca – motivačná úloha (urýchlenie adaptácie), sociálna úloha (zamestnanec sa zapracováva do pracovného kolektívu), rozvojová úloha (učenie sa novým veciam, zručnostiam), kontrolná úloha (kontrola výkonnosti a aktivít) a informačná úloha (zamestnanec dostáva dôležité informácie) (Vajner, 2007).

1.3.1 Adaptačný program

Adaptačný program by mal spravidla obsahovať:

- Oboznámenie pracovníka s firemnou kultúrou a pracovnými podmienkami
- Určenie trénera, ktorý oboznámi nového pracovníka s adaptačným programom
- Priebežné poskytovanie pomoci – spolupracovníci, tréner, nadriadený
- Vypracovanie adaptačného plánu
- Samotná realizácia adaptačného plánu
- Monitorovanie adaptácie nového zamestnanca
- Priebežné hodnotenie pracovníka

- Záverečné hodnotenie pracovníka
- Vyhodnotenie adaptácie zamestnanca a priradenie ho na pozíciu, ktorej zodpovedá schopnostiam a znalostiam (Barták, 2023).

Počas realizácie adaptačného programu by malo dochádzať k formálnemu a neformálnemu hodnoteniu zo strany nadriadeného alebo manažéra.

Neformálne hodnotenie pracovníka vykonáva nadriadený alebo manažér priebežne počas skúšobnej doby, kontroluje a úkoluje nového zamestnanca k dosiahnutiu vytýčených pracovných cieľov.

Formálne hodnotenie sa spravidla uskutoční ku koncu skúšobnej doby, kedy manažér komunikuje so zamestnancom o zvládnutí adaptačného programu. Diskutujú o priebehu a výsledku adaptačného procesu a taktiež o budúcej spolupráci po uplynutí skúšobnej doby (Šikýř, 2016).

1.3.2 Adaptačný proces

Adaptačný proces z časového horizontu pozostáva z troch fáz:

Prvá fáza spravidla trvá jeden až dva týždne, kedy sa nový zamestnanec zoznamuje s pracoviskom a organizáciou ako takou.

Druhá fáza predstavuje zvyčajne jeden mesiac a predpokladá sa odborné začlenenie, hlbšie zoznamovanie sa s pracoviskom a upevňovanie zručností a skúseností pracovníka

Tretia fáza trvá obvykle do konca skúšobnej doby, najčastejšie sú to 3 mesiace. Od pracovníka sa očakáva sociálne začlenenie do kolektívu a splňanie pracovných podmienok (Míka a Hudáková, 2022).

Čas potrebný na adaptáciu je v každej organizácii iný. Obvykle to býva do troch mesiacov od nástupu do vypršania skúšobnej doby. U špecializovaných a riadiacich pracovných pozíciách to môže byť aj 6 mesiacov (Vajner, 2007).

Nie vždy sa adaptačný proces podarí priviesť do úspešného konca. Ak však ani po ňom novoprijatý zamestnanec nespĺňa predpoklady výkonu požadovaného pracovného miesta a nie je viditeľná snaha pre zlepšenie, tak organizácia pristúpi k ukončeniu pracovného pomeru (Barták, 2023).

1.3.3 Adaptačný školiť

Školiť by mal pomôcť odbúravať bariéry novoprijatého zamestnanca a mal by ho viesť k posilneniu jeho sebadôvery na pracovisku. Je nápomocný pri začleňovaní sa do pracovného kolektívu, čím prispieva k socializácii nového pracovníka. Po celý čas adaptačného procesu koordinuje adaptačný program a vedie ho k jeho naplneniu, tak aby bol nový pracovník plnohodnotným členom pracovného tímu na danej pozícii (Barták, 2023).

1.4 Fluktuácia zamestnancov

Novonastúpených zamestnancov na začiatku pracovného pomeru treba patrične pripraviť a zaškoliť na obsadzované pracovné miesto. Tí ale podávajú nižší pracovný výkon, majú vyššiu pravdepodobnosť úrazovosti, sú menej efektívny. Tieto aspekty negatívne vplyvajú na služobne starších zamestnancov a takto dochádza k odlyvu starších, skúsenejších a efektívnejších zamestnancov. Existuje veľa konkrétnych faktorov ovplyvňujúcich fluktuáciu. Z pohľadu kvalifikácie je ich možné rozdeliť do troch skupín:

Málo kvalifikovaný zamestnanec – s najväčšou pravdepodobnosťou dôvodom ich odchodu je finančné ohodnotenie. Každý človek má určitú hranicu minimálnych potrieb, ktoré chce aby boli naplnené. Ak ale ani finančné ohodnotenie nepostačuje aby tieto potreby boli pokryté nastáva zmena zamestnávateľa.

Kvalifikovaný zamestnanec – takýto človek je zväčša motivovaný nie len z finančného hľadiska ale aj z hľadiska benefitov akými sú priateľské pracovné prostredie, možnosť kariérneho rastu a podobne.

Vysoko kvalifikovaný zamestnanec – takýto zamestnanec je spokojný s finančným ohodnotením a benefitmi ale má potrebu sa niekam posunúť. Dôvodom pre jeho odchod je väčšinou akási výzva (Bednář, 2018).

Organizácia by sa mala zaujímať o svojich kľúčových a kvalifikovaných zamestnancov. Mala by sa snažiť si ich zastabilizovať. Nemala by sa spoliehať len na finančné ohodnotenie ale mala by rozvíjať ich schopnosti, zručnosti, vzdelanie a posilňovať ich dôveru voči organizácii. Základom budovania dôvery je dôvera vo vedení organizácie (Urban, 2017).

1.4.1 Miera odchodu zamestnancov

Mieru odchodu zamestnancov by mala organizácia merať, aby bolo možné vyčíslit' náklady z odchodu zamestnancov a vedela vopred predikovať budúce straty zamestnancov a zistiť príčinu ich odchodu. Aby organizácia vedela zmerať mieru odchodu zamestnancov, môže použiť jednoduchý výpočet a to ako podiel počtu zamestnancov, ktorí z organizácie odišli a priemerným počet zamestnancov v danom období. Získanú hodnotu vynásobí číslom sto a týmto sa vypočíta percentuálny výsledok odchodu zamestnancov (Armstrong a Taylor, 2015).

1.4.2 Index stability

Index stability alebo aj miera prežitia je podobným ukazovateľom odchodu zamestnancov, ktorým je možné sledovať odchod zamestnancov. Vzorec pre výpočet zamestnancov je nasledovný a tým je podiel počtu ľudí s jedným alebo viacerými rokmi v organizácii a počtom ľudí zamestaných pred rokom. Táto hodnota je vynásobená číslom sto. Získané percentuálne číslo je výsledok prežitia zamestnanca v organizácii. (Armstrong a Taylor, 2015).

1.4.3 Opatrenia zamerané k minimalizácii fluktuácie

Ak sa fluktuácia začne vymykať kontrole, je to pre organizáciu veľmi zložitý problém. Tento problém nie je jednoduché vyriešiť a úspešné výsledky sa dostavia až keď dôjde ku kombinácii rôznych opatrení. Protiinflačné opatrenia sú zamerané na:

- Jednotlivca – účinok opatrenia je okamžitý
- Skupinu – účinok opatrenia má strednodobý charakter
- Celú firmu – účinok opatrenia má dlhodobý charakter (Bednář, 2018)

Armstrong s Taylorom uvádzajú hneď niekoľko opatrení k stabilizácii zamestnancov:

- Uistenie, že zamestanci, ktorí sú prijímaní a povyšovaní splňajú požiadavky vykonávanej práce.
- Vytváranie pracovných miest, kde je maximalizovaná rozmanitosť schopností, významnosť práce, autonómia práce identita práce a spätná väzba.

- Umožniť zamestnancom zmenu pracovnej pozície pre tých, ktorí si nevedia zvyknúť na pracovnú pozíciu
- Vytváranie systému odmeňovania tak, aby bola konkurencieschopná
- Vytvárať priaznivé pracovné prostredie
- Vzdelávanie manažérov a vedúcich tímov
- Protidiskriminačné opatrenia (Armstrong, Taylor, 2015).

Je na zvážení každej spoločnosti, či si uvedomí, že jej najcennejším a najdôležitejším zdrojom sú kvalifikovaní a verní zamestnanci. (Míka a Hudáková, 2022).

1.5 Odmeňovanie zamestnancov

Hlavnou úlohou odmeňovania zamestnancov je oceniť zamestnanca za jeho odpracovaný výkon. Týmto spôsobom si zamestnanci zaistujú ekonomickú stabilitu a uspokojujú svoje potreby. Odmeňovanie by malo byť v súlade s pracovnoprávnymi predpismi a malo by brať zreteľ na hospodárske výsledky organizácie. Každá organizácia si aplikuje svoj systém odmeňovania, nakoľko žiadny právny predpis formu odmeňovania neupravuje, ale samotné odmeňovanie musí spĺňať zásady, ktoré stanovuje zákonník práce (Šikýř, 2016).

Finančné odmeňovanie zamestnancov plní taktiež motivačnú funkciu. Pomocou nej si vie organizácia získať, udržať a vzdelávať svojich zamestnancov, motivovať ich k rastu pracovného výkonu a efektivity (Urban, 2017).

Odmeňovanie je akou si formou realizácie podnikovej stratégie a politiky, ktorej úlohou je spravodlivé, slušné a dôsledné odmeňovanie pracovníkov, ktorí svojom výkonom prispievajú k dosahovaniu strategických cieľov organizácie (Armstrong, 2007).

Zákonník práce rozlišuje rozdiel medzi platom a mzdou. Kým plat je forma peňažného plnenia poskytovaná zamestnancovi v pracovnom pomere, kde je zamestnávateľ štát, nakoľko sú títo zamestnanci platení z verejných zdrojov. Zatiaľ čo mzda je formou peňažného plnenia, kde zamestnávateľovi určuje zákonník práce právne predpisy a všeobecné zásady odmeňovania. Zároveň však platí, že zamestnávateľ musí odviesť zamestnancovi minimálnu mzdu, ktorú upravuje zákon. Výška mzdy je výsledkom dohody

medzi organizáciou a uchádzačom o prácu, ktorá je následne zapísaná v pracovnej zmluve medzi novo nastúpeným zamestnancom a organizáciou (Šikýř, 2016).

Každý človek sa snaží vytvoriť si optimálne individuálne životné prostredie, ktoré bude odrazom jeho hodnôt, a ktoré bude zodpovedať jeho sociálnym a rodinným potrebám. Tieto hodnoty sa vekom menia a človek si musí prispôbiť svoje ekonomické sociálne a rodinné hodnoty aj vzhľadom na odmeňovanie (Tuma, 2001).

1.5.1 Zásady odmeňovania

Vrcholový manažment často schvaľuje zásady odmeňovania na základe odporúčaní zo strany špecialistov na odmeňovanie. Avšak je vždy prijateľnejšie keď za definovaním odmeňovania budú stáť členovia organizácie. Medzi základné zásady odmeňovania patria:

- Spravodlivý, transparentný a efektívny odmeňovací systém
- Odmeňovanie ľudí podľa prínosu organizácie
- Udržiavanie spravodlivých odmien
- Konkurencieschopnosť odmien
- Prenášanie zodpovednosti v oblasti odmeňovania na líniových manažérov (Armstrong a Taylor, 2015).

Neexistuje jasne definovaný systém odmeňovania v organizácii. Každý systém odmeňovania ma svoje výhody ale aj úskalia. Voľba odmeňovania závisí od typu práce a kultúry organizácie. (Míka a Hudáková, 2022).

1.5.2 Finančné ohodnotenie

V súčasnosti sú najpoužívannejšie tieto formy mzdy:

Časová mzda je najzakladanejšou a univerzálnou formou mzdy. Používa sa najčastejšie pri odmeňovaní zamestnancov v hlavnom, vedľajšom a riadiacom procese. Zamestnanec je odmeňovaný hodinovou mzdou za odpracované hodiny. Táto forma mzdy patrí k jednoduchým a administratívne k nenáročným.

Úkolová mzda sa používa všade tam, kedy je rozhodujúce podávanie množstva produkcie a kedy výsledok produkcie vie ovplyvniť sám zamestnanec. Výsledná mzda je závislá od výkonu zamestnanca, ktorý má stanovené normy. Uplatní sa pritom norma času, tzn. že je stanovená jednotka času za jednotku produkcie, prípadne norma množstva za jednotku času. Táto forma mzdy má za úlohu motivovať zamestnancov k podávaniu nadštandardných výkonov a podávania najvyššej efektivity. Nevýhodou tejto formy je, že zamestnanec v snahe podať čo najvyšší výkon prestane dbať na kvalitu vykonanej práce, nebude dodržiavať pracovný postup alebo neefektívne hospodáriť s výrobnými zdrojmi alebo porušovaním bezpečnosti pri práci.

Provízie sú akou si doplnkovou formou mzdy. Používa sa prevažne tam, kde zamestnanec vie určitým spôsobom zvýšiť predajnosť alebo zvýšiť efektivitu poskytovaných služieb. Najčastejšie používaná forma v obchodoch a službách. Táto forma je doplnková k základnej mzde.

Prémie patria taktiež k doplnkovej forme mzdy. Zvyčajne je vyplácaná jednorazovo. Organizácie majú spravidla stanovené podmienky, za akých budú prémie vyplácané.

Osobné hodnotenie je výsledkom hodnotenia zamestnanca jeho nadriadeným. Táto forma má napomôcť motivovať zamestnancov a patrí k doplnkovej forme mzdy.

Podiel na hospodárskom výsledku je vyplácaný organizáciou, ktorá dosiahla dobrý hospodársky výsledok a chce sa s ním podeliť so svojimi zamestnancami. Mzda je doplnková forma a má za cieľ stabilizovať zamestnancov a posilniť pracovný výkon (Šikýř, 2016).

1.5.3 Nefinančné ohodnotenie

Okrem finančného ohodnotenia pracovného výkonu zamestnanca poznáme aj nepeňažné formy odmien. Čoraz viac organizácií pochopilo, že peňažná forma mzdy nie je pre človeka len jediný aspekt, ktorý vie motivovať zamestnanca. Medzi najviac používané nepeňažné odmeny môžeme zaradiť:

Uznanie – organizácie vyjadrujú svoje uznanie zamestnancovi formou rozhovoru alebo formálnym spôsobom darovaním diplomu či certifikátu. Táto forma odmeňovania má dôležitý motivačný význam.

Darčeky – zamestnanci dostávajú darčeky pri dosiahnutí mimoriadneho pracovného výkonu, pracovného jubilea, výročia založenia organizácie, narodeniny, narodenie dieťa a podobne. Problém môže nastať pri výbere nie veľmi vhodného darčeka.

Kupóny – táto forma nepeňažnej odmeny je pre pracovníkov obľúbenou formou odmeňovania z dôvodu, že má zamestnanec možnosť voľby. Neplatí to ale vždy, napríklad pri kupóne v určitej sieti predajní či úzko špecializovaného tovaru.

Zahraničné cesty – veľmi špeciálny druh nefinančnej odmeny. Spočiatku bola táto forma poskytovaná obchodným predajcom, pre zvýšenie predaja. Avšak v posledných rokoch je zahraničná cesta, alebo dovolenka veľmi obľúbený typ nefinančnej odmeny (Foot a Hook, 2002).

Úvodná kapitola se všeobecne venovala riadeniu ľudských zdrojov počnúc plánovaním ľudských zdrojov, ich získavaním a výberom, následnou adaptáciou zamestancov, prirodzeným odchodom zamestancov, teda fluktuáciou a v neposlednom rade aj odmeňovaním zamestancov. Boli popísané činnosti k zvládaniu riadenia ľudských zdrojov ako takých.

2 MEDZINÁRODNÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MEDZINÁRODNÝCH ORGANIZÁCIÁCH

Druhá kapitola opisuje organizáciu v globálnom aspekte. Popisuje medzinárodné prostredie, činnosti a náležité úlohy, v ktorých sa musí organizácia presadiť, ak chce vykonávať svoju činnosť v globálnom meradle. Opisuje tvorbu personálneho útvaru, jeho organizačnú štruktúru ako subjekt riadenia ľudských zdrojov, firemnú kultúru, ktorá zohráva do veľkej miery ako a akým smerom sa bude organizácia vyvíjať na medzinárodnej scéne.

Pod pojmom medzinárodné riadenie ľudských zdrojov je možné si predstaviť proces zamestnávania a rozvíjania ľudí v medzinárodných alebo globálnych organizáciách, ktoré zahŕňa celosvetové riadenie ľudí a expatriantov.

Medzinárodné firmy sú po väčšinou centralizované, čo znamená, že organizácie v rámci určitej krajiny sú riadené materskou spoločnosťou. V praxi to znamená, že celý proces riadenia ľudí má určitú štruktúru, určité činnosti, ktoré sú dané materskou organizáciou. Odlišnosti v získavaní zamestnancov, adaptácie zamestnancov, jeho procesu vzdelávania či odmeňovania zamestnancov súvisí s demografickým, politickým či ekonomickým prostredím, v ktorom daná sesterská organizácia pôsobí (Armstrong, 2007).

2.1.1 Medzinárodné prostredie organizácie

Svetové organizácie bývajú často ovplyvňované rôznymi faktormi, ktoré na jej podnikateľskú činnosť pôsobia. Medzi tieto faktory patrí:

Demografia regiónov, krajín a sveta – patrí sem počet obyvateľov, vek a vzdelanosť obyvateľov, migrácia. So všetkými týmito demografickými faktormi sa musí počítať, pretože vplyv na riadenie ľudských zdrojov je čoraz väčší.

Právne prostredie predstavuje súhrn zákonov a právnych predpisov, ktoré upravujú podmienky podnikania v danom regióne. Právne prostredie je úzko späté s politickými vplyvmi. V určitých krajinách sa toto prostredie môže meniť v závislosti od politických cieľov a to môže mať za následok aj sťažené riadenie ľudských zdrojov. Vo vyspelých krajinách svete je právne prostredie takmer nemenné a stabilné.

Ekonomické prostredie predstavuje ekonomickú silu v regióne, krajine či svete. V silnom ekonomickom prostredí dochádza ku konkurencii a tým sa kladie väčší dôraz na riadenie ľudských zdrojov.

Zákazníci sú faktor, ktorý prispieva k riadeniu ľudských zdrojov. Zákazníci nakupujú výrobky alebo služby podniku. S tým je spojená aj spokojnosť či nespokojnosť zákazníkov nakúpiť opäť alebo aj uvažovať o zamestnaní sa v takejto organizácii (Joniaková et al., 2022).

2.1.2 Expatrianti

Expatriant, predstavuje jedinca, ktorý odišiel zo svojej domovskej krajiny do inej krajiny za účelom podnikateľskej alebo pracovnej aktivity. Riadenie expatrianta ako proces riadenia ľudských zdrojov do zahraničia je kľúčový faktor úspešného presadenia sa vo svetovom podnikaní. Expatriant je častokrát vystavovaný neznámemu prostrediu, s ktorým sa musí popasovať (Armstrong a Taylor, 2015).

Expatriant je zamestnanec organizácie, je vyslaný a pripravený ísť do inej krajiny plniť ciele organizácie. Expatrianti sa vysielajú po dobu od 6 mesiacov až do 5 rokov (Harris, 2007).

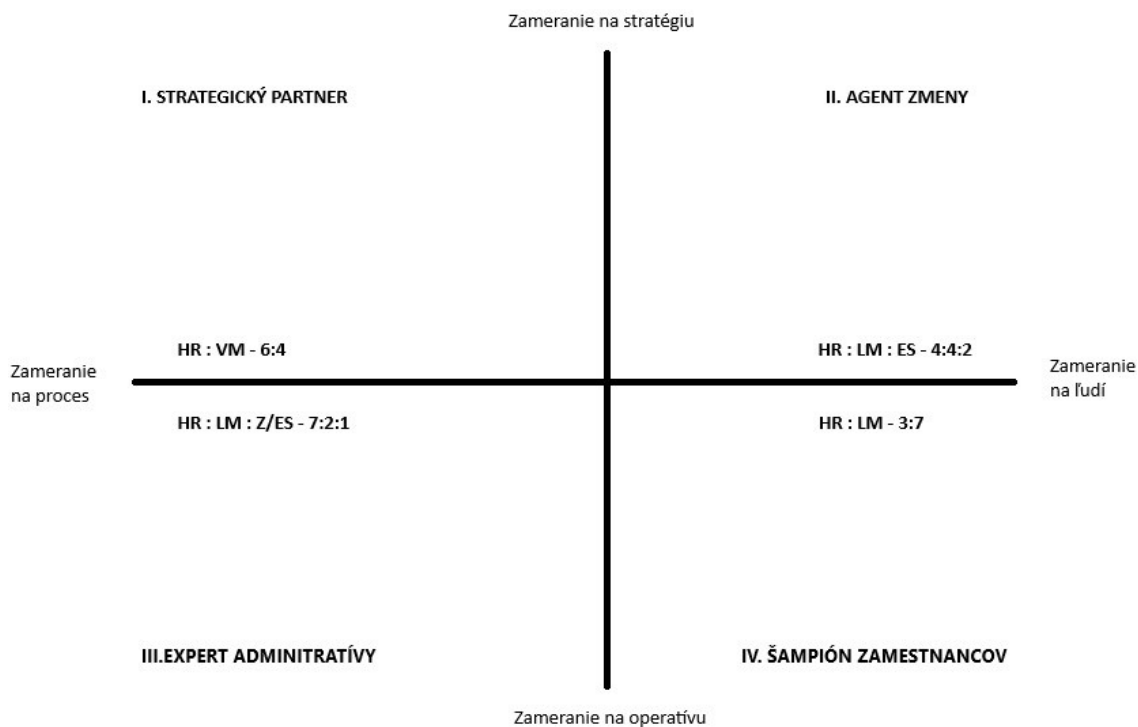
2.2 Personálny útvar

Personálny útvar je neoddeliteľnou súčasťou organizačnej štruktúry každej strednej a veľkej organizácie. Vo väčšine prípadov je personálny útvar podriadený riaditeľovi organizácie. Úlohou tohto útvaru je poskytovať podporné personálne činnosti pre manažment pri plnení stanovených cieľov organizácie (Míka a Hudáková, 2022).

Personalisti ako predstavitelia personálneho útvaru zabezpečujú administratívne činnosti, ktoré im vyplývajú z pracovnej náplne a taktiež z povinností zamestnávateľa v oblasti pracovnoprávných vzťahov (Šikýř, 2016).

Personálni špecialisti, ktorí sú často vedení personálnym manažérom by mali v rámci svojej práce vykonávať hneď niekoľko základných funkcií. Týmito funkciami sú: koordinačná, koncepcná, plánovacia, poradenská, informačná, výskumná a kontrolná. Personálni manažéri by mali ovládať funkciu, rozhodovaciu, realizačnú a integračnú. Títo všetci musia dosahovať vysokú odbornosť, vysoký výkon personálnej práce a splňať ciele

personálnej práce. Musia vedieť presvedčiť o zmenách v rámci personálnej práce vrcholových ale aj líniových manažérov (Tureckiová, 2004).



Vysvetlivky skratiek:

HR - personálny pracovníci, špecialisti a manažéri

VM - vrcholový manažéri

LM - línioví manažéri

ES - externí špecialisti - v kvadrantu II. predovšetkým lektori

- v III. kvadrante predovšetkým externisti poskytujúci personálne služby

Z - zamestnanci

Obrázok 1 Personálne úlohy a ich nositelia

(zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Tureckiová, 2004))

Subjektami personálneho manažmentu sú:

Línioví manažér – predstavujú ich hlavne vedúci na jednotlivých úrovniach (generálny riaditeľ, vedúci prevádzky, majiteľ korporácie a podobne).

Vedúci pracovníci – majú svojich podriadených (vedúci oddelenia, vedúci dielne, vedúci technického oddelenia a podobne).

Pracovníci personálneho útvaru – patria sem najmä personálny špecialisti, analytici, sociológovia či psychológovia (Míka a Hudáková, 2022).

2.3 Organizačná štruktúra

Často býva organizačná štruktúra podmienená veľkosti organizácie a jej potrebám. Počnúc od personálnej agendy až po starostlivosť o zamestnancov a ich rozvoj či už kariérny alebo osobnostný.

2.3.1 Organizačná štruktúra v malých organizáciách

Malé organizácie do 100 zamestnancov väčšinou nemajú personálny útvar alebo personálneho špecialistu z jedného prostého dôvodu. A tým je ekonomická náročnosť alebo neefektívnosť. V malých firmách všetky personálne činnosti počnúc náborom, výberom, prijímaním, hodnotením a odmeňovaním preberá manažér alebo majiteľ organizácie (Šikýř, 2016).

2.3.2 Organizačná štruktúra v stredných organizáciách

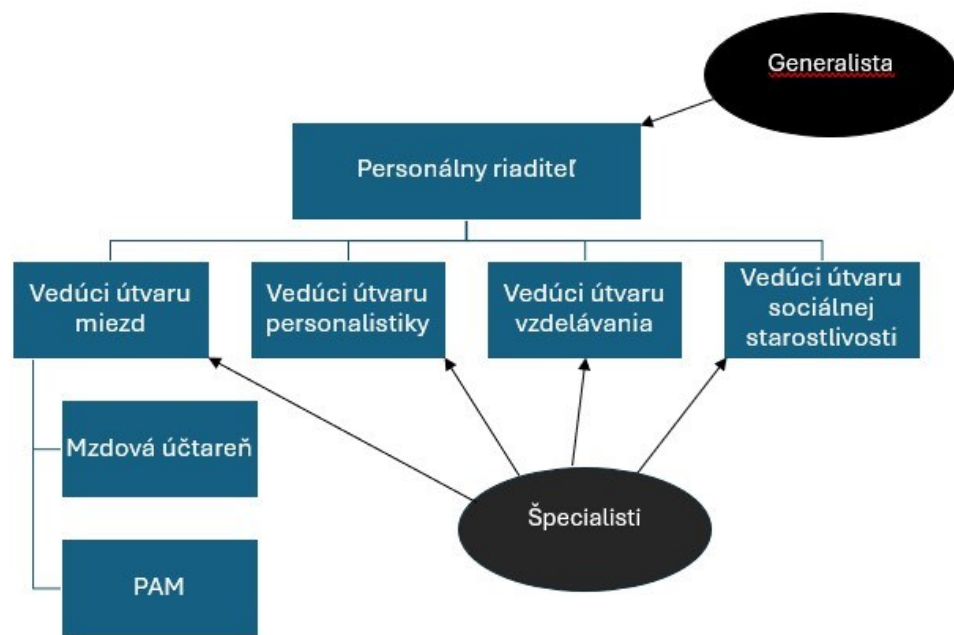
Organizácia so 100 až 499 zamestnancami má väčšinou jedného personalistu, prípadne personálny útvar, ktorý tvoria dvaja alebo traja personalisti, avšak títo majú v náplni práce aj iné úlohy z iného oddelenia. Môžu vykonávať prácu z oddelenia financií, nákupu, výroby, logistiky a podobne (Šikýř, 2016).

2.3.3 Organizačná štruktúra vo veľkých organizáciách

Veľké organizácie, ktoré zamestnávajú viac ako 500 zamestnancov majú štrukturovaný personálny útvar s viacerými personalistami a vedúcim pracovníkom, obvykle manažérom. Manažér je priamo podriadený generálnemu riaditeľovi (Šikýř, 2016).

V praxi je bežné stretnúť sa s dvoma typmi organizačnej štruktúry a tými sú:

Tradičný model vo veľkých firmách odzrkadľuje skôr produktovo orientované oddelenie ľudských zdrojov. Personálny útvar je rozdelený na jednotlivé divízie a riadenie ľudských zdrojov sa tak stáva centralizované (Hroník, 2007).



Obrázok 2 Tradičný model riadenie ľudských zdrojov

(zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Hroník, 2007))

Partnerský model vo veľkých firmách je orientovaný zákaznickým potrebám útvaru. Orientácia smeruje na manažérov. Umožňuje tak napojenie na predmet podnikania cez bussiness partnerov. (Hroník, 2007)



Obrázok 2 Partnerský trojzložkový model činnosti personálneho útvaru

(zdroj: Vlastné spracovaie podľa (Hroník, 2007))

HR Business Partners – zaraďujeme sem úlohu generalistu, ktorý je v kontakte s manažérom a poskytuje mu poradenstvo v oblasti ľudských zdrojov. Ich úlohou je identifikácia problémov smerujúce k ich vyriešeniu.

Centers of Excellence – bývajú to zväčša špecialisti na personálny marketing, nábor a výber zamestnancov, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov a rozvoj a vzdelanie zamestnancov.

HR Service Center – predstavujú personálnu administratívu, informačné systémy, spracovávajú mzdy a zamestnanecké benefity (Hroník, 2007).

2.4 Firemná kultúra v medzinárodnom podniku

Firemná kultúra má dosah na všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov a skrz nich to v zásade vplýva na zamestnancov a ich správanie tak, aby sa správali požadovaným spôsobom (Joniaková et al., 2022).

Podniková kultúra predstavuje súbor hodnôt, noriem, postojov, presvedčení, ktoré majú zásadný vplyv na chovanie ľudí a spôsob vykonávanej práce. Hodnoty predstavujú dôležitosť správania ľudí v organizácii. Normy zase predstavujú určité nepísané pravidlá slušného správania sa (Armstrong, 2007).

Ďalšie pôsobiace faktory pôsobiace na firemnú kultúru:

Vnútorne faktory predstavujú vzťahy zamestnancov v organizácii, firemná vízia, ideológia, legislatíva a politika, firemná stratégia, štýl vedenia ľudí a súlad medzi zamestnancami a vlastníkami či manažérmi.

Vonkajšie faktory ovplyvňujúce firemnú kultúru môžu byť napríklad politický systém, ekológia, ekonomický či sociálny systém, legislatíva EÚ, morálne hodnoty a iné (Barták, 2023).

2.5 BOZP

Morálnou ale aj zákonnou povinnosťou každej organizácie je dosiahnuť najvyššiu možnú mieru ochrany zdravia a bezpečnosti zamestnancov. Organizácia by mala neustále venovať pozornosť ochrane zdravia a bezpečnosti zamestnancov pri práci, nakoľko ochorenia

a úrazy, ktoré súvisia s výkonom pracovnej náplne môžu viesť k utrpeniu a stratám zamestnancov a nepriamo aj osobách, ktoré sú na nich závislé. Tieto nepríjemnosti majú negatívny dopad pre organizáciu, pretože môžu predstavovať stratu alebo škodu či už väčšieho alebo menšieho rozsahu (Armstrong, 2007).

V závislosti ako sa stará organizácia o svojich zamestnancov v oblasti bezpečnosti, je možné rozdeliť starostlivosť do troch skupín:

Povinná starostlivosť vyplývajúca zo zákonov.

Zmluvná starostlivosť je daná výsledným jednaním organizácie so zástupcami zamestnancov, to znamená kolektívne vyjednávanie na podnikovej úrovni.

Dobrovoľná starostlivosť ako výsledok dobrej podnikovej personálnej politiky, napríklad vnútropodnikové smernice, nariadenia a podobne (Míka a Hudáková, 2022).

2.5.1 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci vo svete a EÚ

Situácia v Európskej únii sa neustále mení. Mení sa demografická štruktúra, vyvíjajú sa nové technológie, znížil sa význam hospodárskych odvetví, ktoré donedávna boli v popredí, akými sú napríklad ťažba nerastných surovín. Všetky tieto aspekty určitým spôsobom vplývajú na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Medzi hlavné vplyvy, ktoré vplývajú na bezpečnosť a ochranu zdravia patria:

Meniaci sa vekový profil – súčasné trendy naznačujú, že čoraz viac mladých ľudí myslí na svoje vzdelanie a chcú sa vzdelávať. Z tohto dôvodu stúpa počet zamestnaných pracovníkov nad 50 rokov. To má za následok väčšiu starostlivosť o zamestnancov a väčšiu prevenciu pred úrazmi.

Nové technológie – to zahŕňa novovznikajúce pracovné miesta, o ktoré majú záujem prevažne mladší ľudia. To zahŕňa aj nové a hlbšie vedomosti a zručnosti. Niektoré novo vzniknuté pracovné miesta ešte nemusia mať dokonale spracovanú otázku bezpečnosti a ochrany zdravia pri výkone práce alebo vypracovanú prevenciu proti úrazom.

Globalizácia – predstavuje akúsi zdravotnú hrozbu. To čo bolo pred 20timi rokmi vzdialené dnes už neplatí. Medzi takéto hrozby patria choroby, epidémie, pandémie (Míka a Hudáková, 2022).

Programy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci poskytú bezpečnosť, prevenciu a chránia pred nehodami a rizikami, ktoré môžu spôsobiť poškodenie alebo usmrtenie pri výkone práce. (Armstrong a Taylor, 2020)

2.5.2 Bezpečnostný referent

V súčasnosti žiaden zo zákonov neprikazuje organizácii mať v organizačnej štruktúre bezpečnostného referenta. Títo referenti sú zväčša časťou útvaru ľudských zdrojov a podávajú správy vrcholovému manažmentu.

S narastajúcim technologickým pokrokom čoraz viac stredných a veľkých organizácií zamestnáva bezpečnostného referenta aby sa podieľal na vyhľadávaní a analýze rizík, hodnotení rizík alebo ako prvok pri eliminácii možných rizík.

Naopak menšie organizácie si referenta nemusia zamestnávať ale využívajú nezávislých konzultantov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci aby im vypracovali rôzne expertízy (Foot a Hook, 2002).

3 POŽITÉ METÓDY

Tretia kapitola popisuje použité metódy vývojového diagramu, Ishikawa diagramu a SWOT analýzy, ktoré nám podrobne opíšu jednotlivé kroky činností, a pomôžu zistiť koreňové príčiny, silné a slabé stránky najväčšieho problému, ktorému sa táto práca venuje, a tým je fluktuácia.

3.1 Vývojový diagram

Vývojový diagram alebo niekedy nazývaný aj ako flowchart je používaný na popísanie činností. Jednotlivé činnosti sú rozdelené na vstupy a výstupy, ktoré vývojový diagram obsahuje. Vstupy na jednej strane sú činnosti, ktorými obvykle vývojový diagram začína. Výstupy na strane druhej predstavujú činnosti alebo procesy, ktoré z vývojového diagramu vychádzajú alebo môžu slúžiť aj ako ďalší vstup v procese (Madzík, 2017).

Vývojový diagram by mal pozostávať z nasledujúcich krokov:

- Činnosť alebo proces, ktorý bude opísaný
- Určenie si úrovne procesu
- Určenie jednotlivých krokov, vstupov a výstupov
- Horizontálny alebo vertikálny vývojový diagram
- Určenie si čo bude v procese merané
- Hodnotenie merania resp. určenie problému (Madzík, 2017).

3.2 SWOT analýza

Hlavnou úlohou analýzy SWOT je identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby organizácie.

Silné (S) a slabé (W) stránky predstavujú pozitívny alebo negatívny stav vnútorných podmienok organizácie.

Príležitosti (O) a hrozby (T) vyjadrujú pozitívny alebo negatívny stav vonkajších alebo vnútorných podmienok organizácie. (Šikýř, 2016).

Úlohou SWOT analýzy je porovnať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Po tomto kroku je potrebné priradiť jednotlivé váhy a je možné zvoliť vhodnú stratégiu zameranú na maximalizáciu silných a minimalizáciu slabých stránok (How to Use SWOT Analysis for 2021 Marketing Strategy, 2021).



Obrázok 3 SWOT Analýza

(zdroj: *SWOT analysis*, 2016)

Analýza SWOT poskytuje 4 stratégie:

Stratégia SO – zameraná na ofenzívu s využitím silných stránok spolu s príležitosťami, zvyčajne je to predstavuje získavanie konkurenčných výhod

Stratégia WO – predstavuje využitie príležitostí a potlačenie slabých stránok

Stratégia ST – využitie silných stránok a potlačenie hrozieb, ktoré by mohli ohroziť organizáciu.

Stratégia WT – stratégia prežitia alebo zachovania si existencie. Potlačenie slabých stránok a odvrátenie či prekonanie hrozieb (Šikýř, 2016).

3.3 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram nazývaný aj diagram rybej kosti alebo diagram príčin a následkov je diagram vytvorený Kaoru Ishikawom ktoré zobrazujú situáciu príčin a následkov. (Helmond et al., 2022)

Ishikawa diagram diagnostikuje iba koreňové príčiny, tj. tie ktoré sa už ďalej nevetvia.

Ishikawa diagram tvoria tieto základné vetvy:

Material (Materiál) – patria sem suroviny, polotovary, dokumenty, informácie a podobne.

Machines (Stroje) – patria sem stroje, zariadenia, informačné technológie, výrobné linky a iné.

Methods (Metódy) – rôzne výrobné, technologické a iné výrobné procesy a postupy, automatizácia a podobne.

Measurement (Meranie) – prostriedky na získavanie, vyhodnocovanie a analýzu údajov, normy, štandardy či predpisy.

Management (Manažment) – organizačná štruktúra, vedenie tímov, náklady a výnosy, zisky a podobne.

Manpower (Ľudia) – vzdelanie a rozvoj pracovníkov, školenia pracovníkov, náborovanie pracovníkov, kvalifikácia pracovníkov.

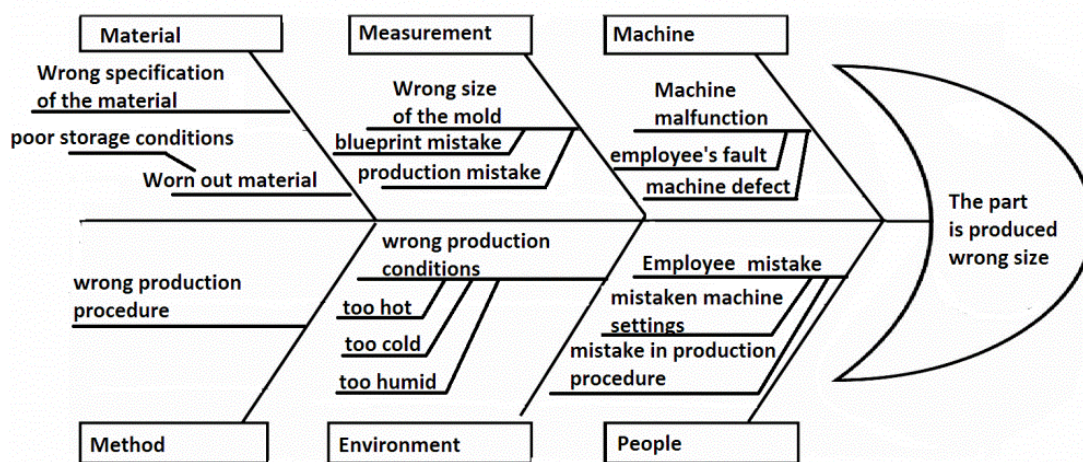
Mather Nature / Enviroment (Prostredie) – predstavuje prostredie, kde ľudia pracujú, hluk, osvetlenie, teplota prostredia, ergonomické či ekologické požiadavky (Madzík, 2017).

Ishikawa diagram by sa mal zostavovať nasledovne:

- Určenie problému
- Zakreslenie Ishikawa diagramu s názvami a hlavnými vetvami diagramu
- Určenie primárnych príčin
- Určenie sekundárnych a terciálnych príčin

- Vyhodnotenie a analýza výsledkov, stanovenie koreňových príčin (Madzík, 2017).

Ishikawa diagram má využitie v oblastiach návrhu, dodávok materiálu a výroby, prevencie kvality chýb, v projektovom manažmente ale aj všade tam, kde je potrebné analyzovať riziko (Helmond, 2020).



Obrázok 4 Ishikawa diagram

(zdroj: Fishbone diagram, 2022)

Chyba alebo problém sa zobrazuje ako hlava ryby na pravej či ľavej strane. Hlavnými kategóriami alebo príčinami problému predstavujú rebrá a nedvázujúce kosti na chrbtici menšie alebo drobnejšie príčiny (Fishbone diagram, 2022).

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Úvodná kapitola sa zameriavala na riadenie ľudských zdrojov a pokrývala rôzne aspekty, ako sú plánovanie, získavanie a výber zamestnancov. Ďalej sa venovala procesu adaptácie nových pracovníkov, prirodzenému odchodu zamestnancov, teda fluktuácii, a v neposlednom rade aj systémom odmeňovania. Popísané boli rôzne činnosti a prístupy, ktoré sú nevyhnutné na efektívne riadenie ľudských zdrojov.

Druhá kapitola opisuje organizáciu v globálnom aspekte. Popisuje medzinárodné prostredie, činnosti a náležité úlohy, v ktorých sa musí organizácia presadiť, ak chce vykonávať svoju činnosť v globálnom meradle. Opisuje tvorbu personálneho útvaru, jeho organizačnú štruktúru ako subjekt riadenia ľudských zdrojov, firemnú kultúru, ktorá zohráva do veľkej miery ako a akým smerom sa bude organizácia vyvíjať na medzinárodnej scéne.

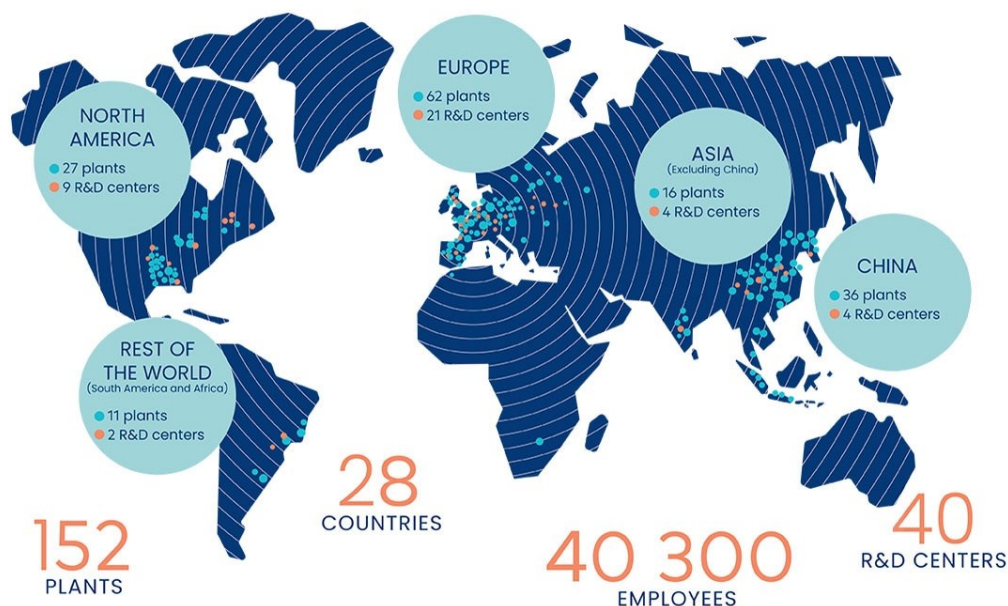
Tretia kapitola popisuje použité metódy vývojového diagramu, Ishikawa diagramu a SWOT analýzy, ktoré nám podrobne opíšu jednotlivé kroky činností, a pomôžu zistiť koreňové príčiny, silné a slabé stránky najväčšieho problému, ktorému sa táto práca venuje.

Po teoretickej časti nasleduje analyticko-empirická časť, ktorá bude venovaná charakteristike spoločnosti, kde bude prebieha výskum.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť Proplast vznikla v roku 1947. Spoločnosť si prešla dlhou históriou a veľkými výzvami, no napriek tomu stále ostáva rodinnou firmou s viac ako 60% akcií spoločnosti už po svoju štvrtú generáciu. Od svojho vzniku sa spoločnosť zaoberala využitím plastov v automobilovom priemysle. Následne vplyvom nezastaviteľného technologického pokroku sa čoraz viac diskutovanými témami stali obnoviteľné zdroje a uhlíková neutralita. Spoločnosť Proplast sa aj preto orientovala na výstavbu výskumných a vývojových centier. V súčasnosti tvoria spoločnosť Proplast divízie Interior & Exterior, Enviro a Lights. Spoločnosť je držiteľom rôznych certifikátov: IATF 16 949, ISO 9001, ISO 14 001 a ISO 45 001.



Obrázok 5 Svetové zastúpenie spoločnosti

(zdroj: internetová stránka spoločnosti, 2025)

Spoločnosť pôsobí so svojimi 152 výrobnými závodmi a 40 výskumnými vývojovými centrami v 28 krajinách sveta a zamestnáva viac ako 40 000 zamestnancov.

5.1 Historický vývoj spoločnosti

Spoločnosť má za sebou veľa významných míľníkov, ktoré dokumentuje od svojho vzniku až po súčasnosť.

20. maj 1946 X Sánchez vytvára spoločnosť Proplast.

1947 - Michel Sánchez predstavuje vyše 47 plastových komponentov, ktoré umožnia znížiť váhu automobilu.

1952 - predstavuje založenie administratívneho sídla, ktorým je dodnes.

1963 - prebehla výstavba prvého závodu v Španielsku.

1965 - znamenal spojenie spoločnosti Proplast so spoločnosťou Enviro. Týmto vznikla nová divízia životného prostredia.

1966 - prvýkrát predstavené oficiálne logo spoločnosti Proplast.

1975 - spoločnosť zamestnáva už viac ako 1000 zamestnancov.

1980 - spustenie výroby plastových nárazníkov vyrobených v spoločnosti divíziou Exterior.

1986 - spustenie výroby plastových palivových nádrží divíziou Interior.

2000 - spoločnosť má svoj výrobný závod v 18 krajinách na 4 kontinentoch.

2003 - otvorenie svojho vôbec prvého výskumného centra.

2013 – otvorenie medzinárodného výskumného a vývojového centra, ktoré tvorilo 600 inžinierov z viac ako 20 krajín.

2022 - vytvorenie divízie Lights pre automobilový priemysel.

5.2 Hierarchická štruktúra spoločnosti

Vo výrobnom závode v Bratislave v spoločnosti Proplast prevláda centralizovaná hierarchická štruktúra, to znamená, že všetky úlohy sú zadávané jednotlivými líniovými manažermi na svojich podriadených v hierarchickej štruktúre s cieľom prerozdelenia jednotlivých úloh tak, aby sa dosiahla čo najväčšia efektivita.



Obrázok 6 Hierarchická štruktúra spoločnosti

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Línioví manažéri majú svojho nadriadeného riaditeľa závodu, ktorému sa zodpovedajú a taktiež zodpovedajú aj za vykonanie jemu zadaných úloh. Títo manažéri v rámci hierarchie jednotlivých oddelení majú ešte aj svojich nadriadených v rámci regiónu Európy, ktorým vykazujú svoju pracovnú činnosť a dosiahnuté ciele.

V spoločnosti Proplast predstavuje líniový manažér vedúceho personálneho útvaru. Je teda zrejmé, že zastáva funkciu Human resours manager. Jemu podriadení pracovníci vykonávajú úlohy spojené s personálnym útvarom a tými sú napríklad výber a získavanie zamestnancov, školenia zamestnancov, adaptácia odmeňovanie či starostlivosť o zamenstnacov.



Obrázok 7 Hierarchická personálneho útvaru

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Spoločnosť zamestnáva dohromady takmer 370 čím sa radí medzi stredne veľké spoločnosti. Vzhľadom k tomu sa personálny útvar sa skladá zo štyroch špecialistov.

Úvodná kapitola teoretickej časti sa venovala opisu spoločnosti ako takej od jej založenia, až po dosiahnutie dôležitých míľnikov, ktoré spoločnosť počas svojej existencie dosiahla. Opisuje taktiež hierarchickú štruktúru spoločnosti počnúc general & country manažera po jednotlivé úseky a ich vedúcich líniových manažérov, ktorí sú pridelení k jednotlivým oddeleniam a v neposlednom rade aj hierarchickú štruktúru personálneho útvaru, ktorého sa daná téma dotýka najviac.

6 OBSAH ANALYTICKO-EMPIRICKEJ ČASTI

V poradí šiesta kapitola opisuje proces získavania zamestnancov, ktorí sa dostavia na výberový pohovor, samotný výberový proces cez prijímanie zamestnancov do nového zamestnania až po úvodné školenia a následnú adaptáciu novonastúpených zamestnancov do spoločnosti.

Spoločnosť Proplast ako jeden z popredných dodávateľov plastových komponentov v autopriemysle si uvedomuje, že čoraz častejším problémom predstavuje nedostatok kvalifikovaných odborníkov, geopolitické napätie v regiónoch a slabší dopyt ich produktov.

V rámci regiónu predstavuje práve nedostatok kvalifikovaných pracovníkov jeden z najvážnejších problémov, ktorým musí výrobný závod nachádzajúci sa v strednej Európe čeliť. Ak sa k tomu pridajú legislatívne zmeny a obmedzenia, ekonomický vývoj v krajine, či regióne, nedostatok absolventov stredných a odborných škôl vo výrobnom sektore, vplyv globálnych trendov, vývoj technológií či starnúca populácia. Toto všetko je to pomerne veľké sústo, s ktorým sa výrobný závod alebo celá korporácia musí postaviť čelom a popasovať sa, ak chce byť naďalej svetovým lídrom v dodávaní svojich produktov pre významných svetových výrobcov vozidiel.

6.1 Získavanie zamestnancov

Skôr než začne samotné získavanie zamestnancov či už odchodom zamestnancov prirodzenou fluktuáciou alebo získaním nového projektu musí prísť požiadavka na doplnenie zamestnancov do optimálneho stavu pre personálny útvar.

Táto požiadavka môže vzniknúť ako už bolo spomenuté prirodzenou fluktuáciou alebo požiadavkou iného oddelenia v rámci spolupráce, akým je napríklad pridelenie nového projektu. Výrobný závod v krátkom čase získal od materskej spoločnosti poverenie na výrobu plastových produktov pre renomovanú nemeckú automobilku sídliacu v Mníchove.

Výrobný závod má svojich kmeňových zamestnancov, ktorých dopĺňa do interného stavu pravidelne každý rok na základe preferencií vedúcich zamestnancov jednotlivých zmien. Je teda zrejmé, že závod využíva agentúry dočasného zamestnania pre pokrytie svojich požiadaviek.

Akonáhle vznikne požiadavka dodať, resp. získať zamestnancov, závod osloví personálnu agentúru, ktorá má v evidencii hneď niekoľko uchádzačov o prácu. V poslednom období, ktoré súvisí s geopolitickou situáciou v strednej Európe sú uchádzači väčšinou z tretích krajín ako je Ukrajina, Gruzínsko, ale aj z iných rusky hovoriacich krají akým je napríklad aj ďaleký Kyrgyzstán.

Výhodou získavania ľudí prostredníctvom personálnych agentúr je ich flexibilita pri zvýšení ale aj pri znížení dopytu po vyrábaných výrobkoch.

Medzi ďalšiu výhodu je potrebné uviesť, že všetci týto uchádzači o zamestnanie v Slovenskej republike musia mať riadne udelené povolenie na prácu, ktoré im zo zákona zabezpečuje agentura dočasného zamestnania, a v neposlednom rade aj prihlásenie na zdravotnú poisťovňu pri zahraničných uchádzačoch, ktorí nemajú u nás zriadené zdravotné poistenie.

Tento spôsob získavania zamestnancov predstavuje nemalú úsporu času personálneho špecialistu pri prvotnom kole pohovoru, zníženie rizika neúspešného výberu, minimalizáciu nákladov na nábor uchádzačov, rýchlejšiu reakciu na pokrytie fluktuácie zamestnancov.

Je potrebné spomenúť aj jednu z najväčších nevýhod získavania uchádzačov o prácu z tretích krajín a tým je neznalosť domáceho jazyka, slabé pracovné návyky, prítomnosť tlmočníka, ktorý s nimi prejde celý proces od získania, náboru až po vstupné školenia a adaptáciu na pracovnej zmene. Je im plne k dispozícii vždy na ich rannej pracovnej zmene, keďže spoločnosť vyrába v trojzmennej prevádzke.

6.2 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je proces, akým si organizácia vyberá najvhodnejších kandidátov na obsadzované pracovné pozície. Tieto pozície by mali byť obsadené uchádzačmi, ktorý majú skúsenosti z autopriemyselnej výroby, čo umožní kratší čas na adaptáciu a pochopenie chodu sériovej výroby ako takej, a pochopenie výroby výrobkov podľa zadaných medzinárodných štandardov kvality s ohľadom na bezpečnosť pri vykonávaní práce a enviromentálnej záťaži.

Keď má spoločnosť definovanú požiadavku naplniť kvóty zamestnancov do požadovaného stavu, osloví agentúru dočasného zamestnania . Tí sa dostavia do sídla spoločnosti spolu s koordinátorom agentury a prekladateľom a sú zaradení do výberového procesu, ktorý za spoločnosť vedie HR špecialista.

Hneď po začatí pracovných pohovorov, si HR špecialista preštuduje životopis uchádzača. Ten po preštudovaní životopisu a na základe dlhoročných skúseností, ktoré nabral za svojej pozície v spoločnosti vie posúdiť, či daný kandidát spĺňa minimálne požiadavky na voľné pracovné miesto. Samozrejme, prvé kolo osobných pohovorov vykonáva personálna agentúra.

Následuje osobný pohovor s personalistom a tlmočníkom v sídle spoločnosti, kde sa ho personalista pýta sériu základných otázok na témy akými sú napríklad najvyššie dosiahnuté vzdelanie, získané pracovné skúsenosti a znalosti, aké má uchádzač pracovné návyky, či už niekedy pracoval v autopriemyselnom sektore alebo všeobecne vo výrobnom sektore.

Následne sa personalista môže opýtať aj širšie spektrum otázok na témy ako napríklad čo robí kandidát najradšej vo voľnom čase, či vykonáva nejaký šport, či vedie usporiadaný život a zisťuje, aké má uchádzač návyky a ako reaguje na položené otázky.

Ďalším dôležitým znakom pre personalistu môže byť aj neverbálne správanie. Úlohou personálneho špecialistu je všímať si aj neverbálne prejavy uchádzača, či už je to očný kontakt, ktorým uchádzač ukazuje istú mieru sebadôvery alebo postoj tela, ktorý vie veľa napovedať, azda je človek nervózny alebo prejavuje nedostatok záujmu. Medzi ďalšie prejavy, ktoré si môže všímať je aj vnímanie reakcií na položené otázky a vnímanie, a tým môže personalista prispôbovať položené otázky smerujúce na uchádzača.

Ak sa teda pracovný osobný pohovor dovŕši svoj koniec, je na personálnom špecialistovi aby rozhodol, či daný uchádzač spĺňa minimálne požiadavky na prácu v spoločnosti. Ak uchádzač spĺňa požiadavky, pokračuje vypísaním písomného testu. Ak uchádzač neuspeje pri osobnom pohovore, znamená to, že nespĺňa minimálne požiadavky na prácu v spoločnosti.

Poslednou časťou po úspešnom absolvovaní osobného pohovoru s personálnym špecialistom nasleduje ešte prijímací test, zo všeobecných znalostí ale aj základných zručností vybraných uchádzačov. Po jeho vykonaní a absolvovaní uchádzač spĺňa požiadavky na prácu v spoločnosti. Tí uchádzači, ktorí neurobia písomnú časť spolu s testom zručnosti, nemôžu byť prijatí do zamestnania. Avšak môžu to skúsiť minimálne po 3 mesiacoch.

Tu sa práca personálneho špecialistu nateraz končí a nastupuje školiť, ktorý je taktiež súčasťou personálneho útvaru spoločnosti, ktorý uchádzačov prevedie úvodným školením pozostávajúceho z dvoch modulov.

6.3 Prijímanie zamestnancov

Po úspešnom absolvovaní osobného pohovoru a písenného testu je uchádzač pripravený na nástup do nového zamestnania.

Celý proces prijímania nových uchádzačov do zamestnania prechádza daným sledom činností s trénerom a školiteľom v jednej osobe.

Ako prvú činnosť môžeme zaradiť prípravu dokumentov potrebných pre nástup. Asi ten najdôležitejší dokument je zmluva o dočasnom pridelení zamestnanca. Zamestnanec má sice podpísanú zmluvu s personálnou agentúrou, avšak tá ho posielajú pracovať k dočasnému zamestnávateľovi. Zmluva obsahuje všetky náležitosti stanovené zákonom a spoločnosť sa so svojimi internými predpismi danými materskou spoločnosťou zaviazala vyplácať mzdu rovnakú, akú majú jej kmeňový zamestnanci v danom závode.

Druhým procesom prijímania zamestnancov v spoločnosti je nahlásenie dopravy a pridelenie autobusovej karty, ktorá slúži výlučne na dopravu z určenej zastávky do zamestnania a späť. O ubytovanie sa stará personálna agentúra, a tá ubytováva svojich zamestnancov v čo najbližšej možnej zastávke autobusového spoja do práce. Tieto spoje a zastávky sú vopred určené ako dohoda medzi spoločnosťou a dopravcom.

V poradí treťou činnosťou v procese prijímania zamestnancov je osobnej karty zamestnanca, kde je jeho fotografia a osobné číslo priamo na personálnom oddelení.

Po pridelení osobnej karty poverený personalista naučí novoprijatých zamestnancov objednávať stravu pomocou karty. Navzdory tomu, že sa jedná o tak ľahkú činnosť, veľa nových ľudí si buď objedná stravu na inú zmenu alebo si ju nevie objednať vôbec. Vedenie spoločnosti pridalo túto činnosť do procesu prijímania zamestnancov.

Po tom, čo sú zamestnanci preškolení o používaní karty pri objednávaní jedál prichádza na rad vysvetlenie použitia automatu, ktorý je určený pre výdaj osobných ochranných pracovných pomôcok. Tento automat sa v spoločnosti osvedčil ako praktická pomôcka pri výdaji osobných ochranných pracovných pomôcok ako napríklad rukavice, protiporézne rukavice, rukávniky proti popáleniu, bezpečnostné okuliare či hrubé rukavice proti popáleniu horúcim plastom. A práve tu sa ukazuje dôležitosť osobnej karty. Tá totiž umožňuje výdaj týchto pomôcok prostredníctvom karty. Ako je každá pracovná pozícia iná, tak na každú pracovnú pozíciu je potrebné inú ochrannú pomôcku. Každá osobná ochranná pracovná pomôcka má vopred určenú životnosť a práve prostredníctvom karty je určený

interval pridelenia v počte dní. To znamená, že tieto ochranné pomôcky sú na prídél na každého jedného zamestnanca určené v dňoch.

Po zaevidovaní dopravy, pridelení karty, ukážke objednávok stravy a výdaja osobných ochranných pracovných pomôcok prichádza na rad podpísanie už pripravených dokumentov, čím sa uchádzači oficiálne stanú dočasne pridelenými zamestnancami spoločnosti podpísaním dohody o dočasnom pridelení zamestnanca na personálnom oddelení s personálnym špecialistom.

Tento proces prijímania nových zamestnancov trvá spravidla jeden pracovný deň, po ktorom nasleduje druhý a tretí školiaci deň.

6.4 Zaškolenie a adaptácia zamestnancov

Po prijatí nového zamestnanca v prvý deň pokračuje séria úvodných školení hneď na nasledujúci pracovný deň. Školiaci deň sa skladá z niekoľkých školení, po ktorých nasleduje testovacia časť. Tieto školenia sú rozdelené do dvoch modulov, ktoré spravidla trvajú jeden pracovný deň, na ktorom sú prítomný v prvom module školiteľ s tlmočníkom a v module druhom bezpečnostný koordinátor.

6.4.1 Úvodné školenie Modul I.

Školiaci proces v module 1 obsahuje viacero blokov, počas ktorých nový zamestnanci získajú detailnejšie informácie o spoločnosti. Školiteľ ich prevedie témami akými sú politika a ciele spoločnosti. Kam spoločnosť smeruje, kde sa vidí spoločnosť o 5 či 10 rokov, čo ju poháňa vpred, či akú má výziu.

Ďalšou témou sú normy systému manažmentu, kde vrcholové vedenie manažmentu zodpovedá za vytváranie, stanovovanie, uplatňovanie procesov nevyhnutných pre systém riadenia bezpečnosti práce v zmysle požiadaviek IATF 16949, ISO 14 001 a ISO 45001 o za pravidelné kontrolovanie realizácie cieľov integrovaného systému managementu v oblasti zásad BOZP o prejednanie všetkých skoronehôd, úrazov, chorôb z povolania a definovanie vhodných opatrení (nápravných alebo preventívnych opatrenia). o udržiavaní systému BOZP a jeho neustále zlepšovanie.

Následne školenie pokračuje definovaním čo sú bezpečnostné charakteristiky a vysvetlenie pojmov ako CC a SC znaky, pričom CC (Critical Characteristics) znak je znak akosti produktu, ktorý ovplyvňuje bezpečnosť produktu alebo splnenie legislatívy. Jeho porušením môže dôjsť k škode na zdraví a živote (ochrana a bezpečnosť užívateľa). SC (Significant Characteristics) znak je akosť produktu, ktorý významne ovplyvňuje spokojnosť zákazníka s výrobkom (napríklad jeho funkciu, montáž, vzhľad či iné).

Toto školenie sa realizuje v tréningovej miestnosti zvanej „Dumbier“. Spoločnosť má každú miestnosť pomenovanú po najvyšších vrcholoch našich národných parkov. A práve tam sa nachádzajú vzorky zhodne a nezhodne vyrobených kusov v súlade s požiadavkami na bezpečnosť a kvalitu výrobkov. Školiteľ opisuje a názorne prezentuje ako majú alebo ako nemajú vyzerat spoločnosťou vyrábané výrobky, čo predstavuje ďalšiu samostatnú kapitolu školenia.

Spoločnosť má definované aj základné pilire spoločnosti nazývanými aj 6 Quality Basic. Tieto piliere opisujú riadenie nezhodného výrobku, štandardizovanú prácu v oblasti kvality, zohľadnenie požiadaviek zákazníka, pracovné prostredie, riešenie vzniknutých problémov a neustále zlepšovanie procesov. Tieto procesy si musia noví zamestnanci osvojiť.



Obrázok 8 Quality Basic

(zdroj: *Vlasnté spracovanie, Interný zdroj spoločnosti, 2025*)

Kapitola školenia vizuálny manažment, alebo inak nazvané školenie výrobného program PES predstavuje dôležitú časť školenia. Tento program obsahuje celú históriu vstupov, výstupov, reworkov, chybových hlášok, počet použitých komponentov, alebo či bol cyklus na danej pozícii vykonaný správne alebo nie naprieč celým spektrom výrobných liniek a vyfukovacích strojov. Je to srdce výrobného systému, ktorý sa nedá obísť a bez neho nie je možná výroba. Noví zamestnanci sa teda učia základom práce s dotykovou obrazovkou, ktorá je taktiež súčasťou každej jednej pracovnej pozície.

Poslednou časťou školenia v module jeden je kapitola kódexu správania. Školiteľ jasne a zrozumiteľne poukazuje na to, aké správanie je v spoločnosti akceptované a aké nie. Spoločnosť má vo svojich zakorené slušné a dôstojné správanie na každom oddelení a každej pracovnej pozícii.

Po preškolení modulu jeden školiteľom prechádzajú noví zamestnanci na školenie modulu dva, kedy si ich preberá bezpečnostný referent a tu sa práca školiteľa končí.

6.4.2 Úvodné školenie Modul II.

Druhá časť školenia patrí bezpečnostnému referentovi. Ten s nimi prejde školenie nazývané modul dva. Tento modul pozostáva taktiež ako modul jeden z viacerých častí.

Ako prvou časťou je školenie požiarnej ochrany, ergonómie a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Zamestnanci sa preškolujú ako predchádzať a zamedzovať požiarom, minimalizovať riziko vzniku požiaru, správne použitie hasiaceho zariadenia, zabezpečiť ochranu ľudí a majetku. V rámci ergonómie vysvetlené ako je správne prispôsobené pracovné prostredie, náradie či zariadenia s cieľom zlepšiť pohodlie zamestnanca a zvýšiť jeho efektívnosť. V zmysle bezpečnosti ochrany zdravia pri práci preberajú s bezpečnostným referentom najmä prevenciu proti pracovným úrazom, ktoré súvisia s výkonom práce na pracovisku. Aké osobné ochranné pracovné pomôcky majú používať na pracoviskách, ako správne používať LOTO procedúru súvisiacu so vstupom do stroja a iné aspekty bezpečnej práce.

Etiketa je ďalšia téma, ktorá hovorí o pravidlách chovania a komunikácie medzi ľuďmi. Keďže spoločnosť má svoju materskú spoločnosť sídliacu v Španielsku, je jasné že firemná kultúra a etiketa je blízka tomuto regiónu.

Školenie pokračuje bezpečnostnými štandardami spoločnosti.

Poslednou časťou druhého modulu predstavuje školenie GDPR, ktoré je nariadené Európskou úniou ako ochrana osobných údajov, čo znamená väčšiu ochranu osobných údajov.

Na konci celého školenia píše noví zamestnanci krátky test z oblastí, ktoré im boli odprezentované. Tí, ktorí test prešli na prvýkrát si idú prevziať do skladu svoje osobné pracovné oblečenie. Tí, ktorí test neurobili, majú možnosť si ho hneď vykonať opakovane.



Obrázok 9 6 NN

(zdroj: Vlasnté spracovanie, Interný zdroj spoločnosti, 2025)



Obrázok 10 Pravidlo 5 STOP

(zdroj: Vlasnté spracovanie, Interný zdroj spoločnosti, 2025)

6.4.3 Adaptácia zamestnancov

Po úvodných školeniach modulu jeden a dva nastupuje deň štvrtý, teda deň kedy nastupuje nový zamestnanec na pracovisko. Spravidla si ho vyzdvihne na recepcii vedúci danej zmeny, ku komu bude zamestnanec pridelený. Zamestnanec je už vystrojený v pracovnom odeve, vezme si z automatu a OOPP potrebné pracovné pomôcky a spolu s vedúcim zmeny idú na pracovnú pozíciu. Kde? To určí vedúci zmeny podľa toho, kde a v akej oblasti má najmenej ľudí, alebo aký pracovný tím by chcel posilniť.

Vedúci zmeny si následne predáva nového zamestnanca poväčšinou najskúsenejšiemu pracovníkovi, ktorý sa v daný pracovný deň nachádza na vybranom projekte či pracovnej linke.

Samotná adaptácia nového pracovníka na pridelenú pracovnú pozíciu sa člení na viacero krokov, keďže sa jedná o zdĺhavejší pracovný návyk a trvá určitý čas kým sa človek naučí pracovať podľa pracovných postupov a v stanovenom čase.

Ako prvým ktorom je, že skúsený operátor si prejde so zamestnancom celú výrobnú linku alebo vyfukovací lis, podľa pridelenia. Ukáže mu základné veci, čo sa týka pracovných postupov, pravidiel bezpečnosti, štandardy kvality, eskalačný proces a iné dokumenty, ktoré sú v digitálnej stanici, každého pracoviska. Po zaškolení na používanie výrobného softvéru PES si nový zamestnanec najprv obzerá svojho školiťa ako vykonáva pracovnú činnosť na pozícii. Sleduje, aké činnosť urobí ako prvé, druhé a ktoré ako posledné. Túto je čas sledovania individuálny, pretože ľudia sú rôzne manuálne zruční, iní potrebujú viac času pochopiť následnosť krokov. Operátor si vyskúša vyrobiť svoj prvý výrobok a pochopiť pracovný postup za pomoci školiťa. Túto činnosť vykonáva v podstate svoj prvý pracovný deň na pracovisku. Netreba ale zabúdať, že zaúčanie vyžaduje určitý čas, preto je zaúčanie odporúčané v pomere 5:1, to znamená, 5 výrobkov vyrobí školiť, a jeden výrobok nový zamestnanec. Tým sa predíde zníženiu kadencie či efektivity.

Druhým pomyselným krokom nasleduje štvortýždňové zaškolovanie zamestnancov na pracovných postoch na výrobné linke alebo na vyfukovacom stroji za asistencie skúseneho operátora. Osvojuje si všetky potrebné pracovné návyky, zručnosti a vedomosti, ktoré sú očakávané od plne zaškoleného operátora.

Tretím krokom po mesačnej adaptácii zamestnanca sa očakáva, že bude dostatočne vnímavý a bude chápať procesy, ktoré prebiehajú v pracovnom prostredí. Bude vedieť pracovať podľa stanovených štandardov kvality. Operátor si osvojí prácu podľa pracovných

inštrukcií, stíha pracovať v pracovnom tempe, poznať baliaci predpis, vie rozpoznať náležitosti kvality výrobku, vie vykonať TPM 1 na zadanej pracovnej pozícii, vie vykonávať kontrolu poka-yoke, pracuje s ohľadom na bezpečnosť a zdravie pri práci a bude plne adaptovaný v pracovnom kolektíve na pridelenom pracovnom mieste.

Vedúci zmeny, ku ktorému je novoprijatý zamestnanec pridelený si vedie evidenciu školení. Táto evidencia obsahuje jednotlivé dni a pozície, kde všade sa nový operátor zaučal a ako dlho. Po štvortýždňovom školení dá vedúci zmeny informáciu školiteľovi patriacemu pod personálny útvar aby ho ohodnotil, resp. preskúšal.

Preskúšanie vykonáva školiteľ personálneho útvaru priamo počas pracovného výkonu nového operátora. Sleduje jeho vykonávanú činnosť na pracovisku. Či pracuje podľa pracovných návodov, či stíha v pracovnom tempe, ďalej sleduje používanie osobných ochranných pomôcok, dodržiavanie kvality výrobku a iných ďalších náležitostí, ktoré si preskúšaný operátor musí osvojiť. Z tohoto preskúšania vzíde to, či operátor sa adaptoval v novom pracovnom prostredí a dostane prihlasovacie číslo patriace pod jeho meno do prihlásenia sa vo výrobnom softwére PES. Ak však z preskúšania vzíde, že si nový operátor ani po mesiaci školení neosvojil pracovné povinnosti a náplne prichádza k rozviazaniu pracovného pomeru s týmto operátorom, resp. s ukončením dočasného pridelenia zamestnanca.

6.5 Analýza rizík

Vývojový diagram je častokrát veľmi užitočný pri analýze rizík. Tá identifikuje potencionálne riziká, ktoré môžu byť nepriaznivé pre daný proces. Keď už máme jasne definovaný vývojový diagram, ktorý zobrazuje všetky kroky, môžeme určiť rizikové činnosti, kde dochádza k istým rizikám, ktoré sú možné príčiny alebo určiť dôsledky, ktoré môže mať za následok vzniknutého rizika pri prijímaní, zaškolovaní alebo adaptácii zamestnancov.

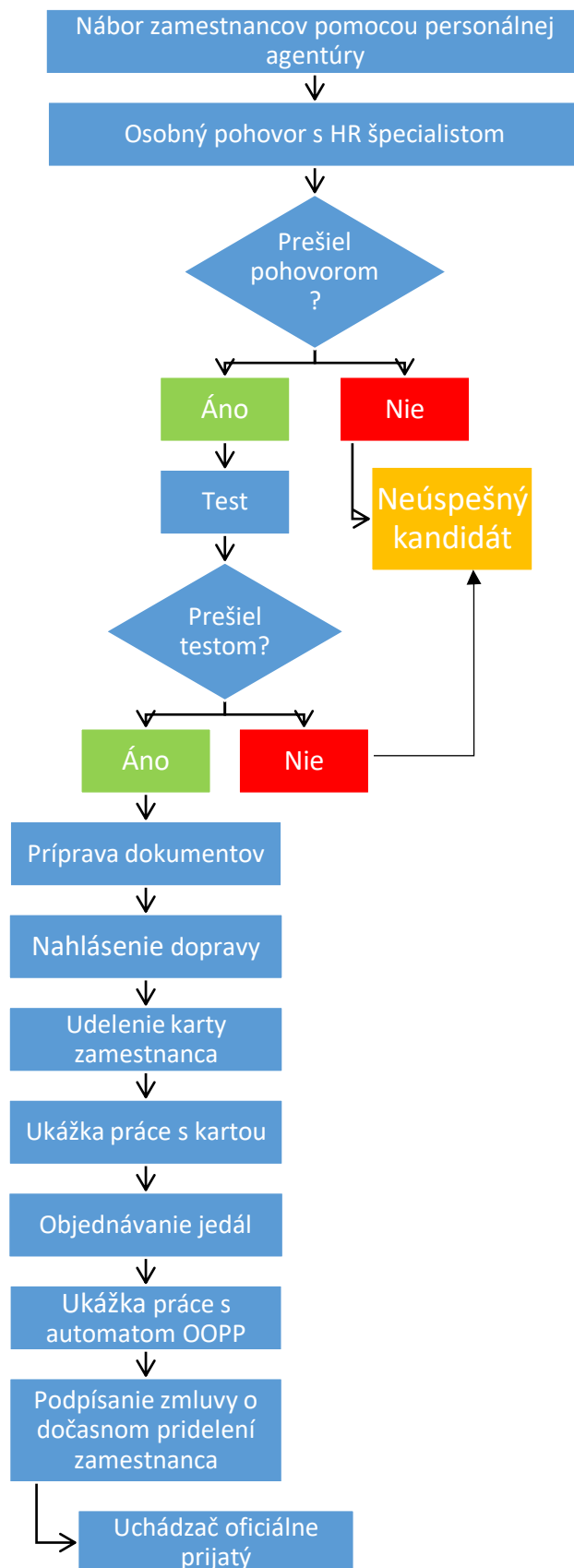
Následne z analýzy rizík môžeme samotné riziká ďalej hodnotiť. Či sa jedná o malé riziká, ktoré majú minimálny dopad, stredné riziká, ktoré predstavujú primerané riziká s malým dopadom alebo vysoké riziko, ktoré môžu mať zásadný dopad na proces prijímania, školenia a adaptácie zamestnanca.

Po zhodnotení a klasifikácii rizík je potrebné navrhnúť potrebné opatrenia a vypracovať stratégiu aby bolo možné tieto riziká minimalizovať, prípadne ich úplne vylúčiť, ak je to možné.

Posledná časť analýzy rizík je monitorovanie výsledkov po prijatej stratégii s cieľom minimalizovania rizík. Zhodnotia sa všetky kladné opatrenia, či použitie zvolenej stratégie bol správnym krokom.

6.5.1 Vývojový diagram výberu a prijímania zamestnancov

Nasledujúci vývojový diagram opisuje celkový proces od nástupu kandidáta až po jeho prijatie do spoločnosti. Diagram poukazuje na to, ako sú jednotlivé procesy vzájomne previazané a nadväzujú na seba. Diagram začína náborom uchádzačov v personálnej agentúre, ktorý pokračuje osobným pohovorom, z ktorého vzíde, či uchádzač prešiel osobným pohovorom so špecialistom alebo nie. Ak nie, jeho púť v spoločnosti skončila. No ak áno, začne sa s ním celý proces prijímania v prvom dni a následného úvodného školenia so školiteľom v druhom a treťom dni.



Obrázok 11 Vývojový diagram procesu prijímania nových zamestnancov

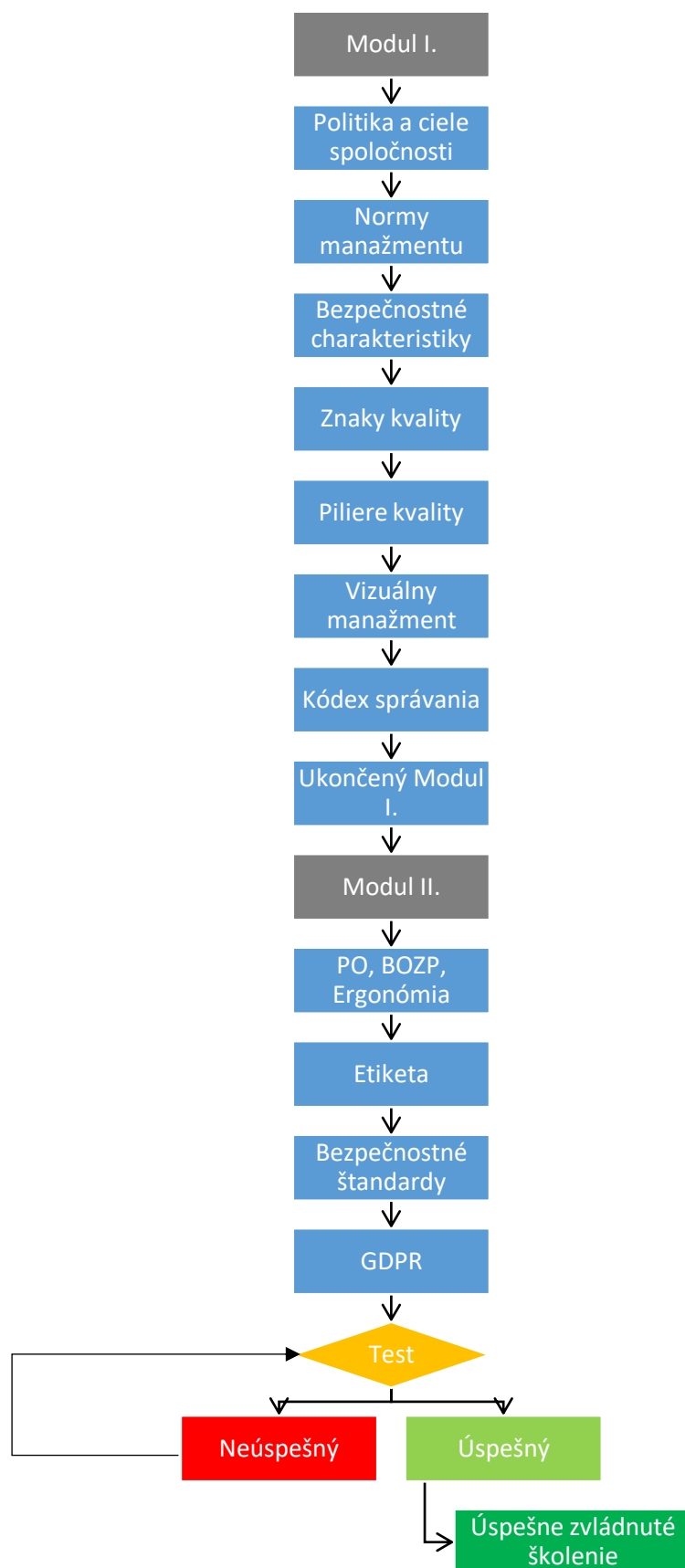
(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

6.5.2 Vývojový diagram vzdelávania zamestnancov

Tento vývojový diagram opisuje druhý školiaci deň so školiteľom a školenie nových zamestnancov v dvoch moduloch. Každý modul predstavuje školenie trvajúce jeden pracovný deň.

V prvom module prebieha školenie s témami akými sú ciele a politika spoločnosti, normy systému manažmentu, ďalej pokračuje bezpečnostnými charakteristikami, znakmi kvality, ktoré predstavujú vzorky v tréningovej miestnosti, piliere kvality známe tiež ako 6 quality basic, vizuálny manažment, ktorý predstavuje prácu s výrobným programom a nakoniec kódex správania sa v spoločnosti.

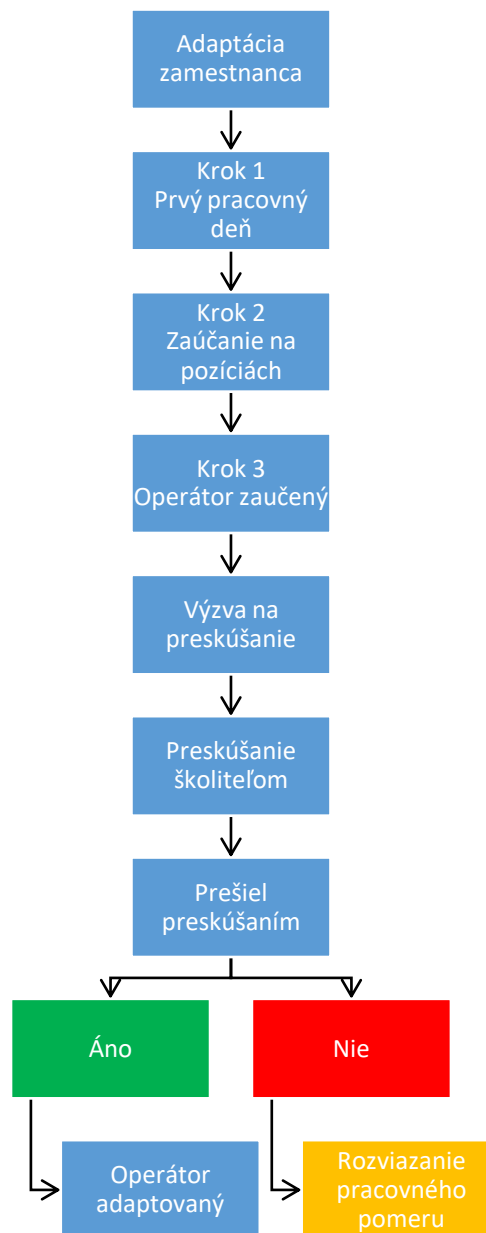
Modul dva obsahuje školenia požiarnej ochrany, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, ergonómie, etikety slušného správania, vnútropodnikové štandardy bezpečnosti ako napríklad 6NN, vysvetlenie pojmov ako skoronehoda či pracovný úraz. Poslednou kapitolou je poučenie o GDPR.



Obrázok 12 Vývojový diagram vzdelávania Modul I. a II

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

6.5.3 Vývojový diagram adaptácie zamestnancov



Obrázok 13 Vývojový diagram adaptácie zamestnanca

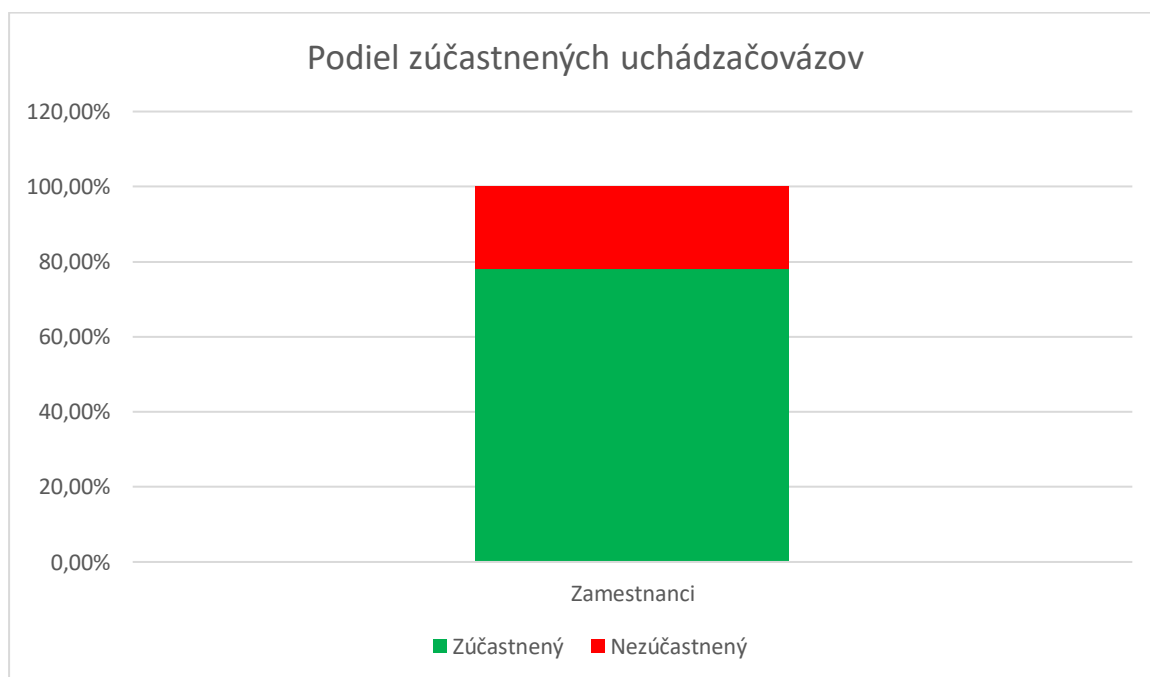
(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

6.5.4 Dotazníkový prieskum spokojnosti zamestnancov

S cieľom zistenia nedostatkov pri prijímaní, zaškolovaní a adaptácie zamestnancov bol vytvorený dotazník., ktorého tvorba trvala 5 pracovných dní. Dotazník bol zameraný na celkovú spokojnosť zamestnancov v spoločnosti. Dotazník bol anonymný, to znamená, že zamestnanci mohli vyjadriť svoj názor na proces bez toho aby mali obavy zo strany zamestnávateľa či vedúcich zamestnancov. Bol vyhotovený v papierovej forme, nakoľko k elektronickej komunikácii nemá väčší počet zamestnancov pracujúcich vo výrobnjej časti spoločnosti. Tým by bola návratnosť vyplneného dotazníka výrazne menšia, čo by sa odzrkadlilo v celkovom hodnotení a efektívite vyplneného dotazníka.

Tento dotazník bol distribuovaný medzi zamestnancov počas nasledujúcich 10 pracovných dní. Zamestnanci ho mali možnosť vypísať ako na recepcii spoločnosti po príchode do zamestnania alebo pred odchodom z pracovnej zmeny domov. Taktiež bol v priestore oddychovej zóny umiestnený box s dotazníkmi, kde zamestnanci mohli vyplnené dotazníky vhadzovať.

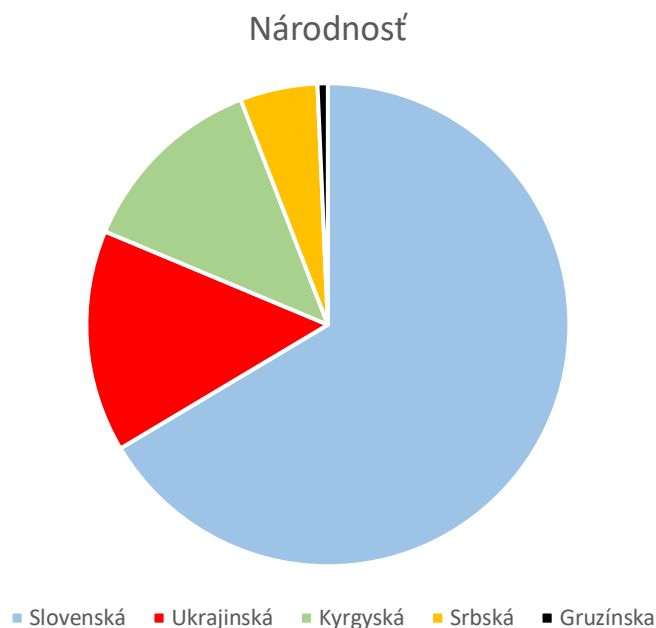
Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 78,1 % respondentov, čo predstavuje 289 zamestnancov. Z tohoto počtu zamestnancov prevládalo mužské pohlavie v počte 213 respondentov nad ženským 76 respondentiek.



Obrázok 14 Graf podielu zúčastnených zamestnancov na dotazníkovom prieskume

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Najväčším podielom národnosti sa zaradila slovenská národnosť s 66,44%, ukrajinskej národnosti s 14,87%, kyrgyzskej s 12,81%, srbskej s 5,19% a gruzínskej s 0,69%.



Obrázok 15 Graf zloženia národnosti dotazníkového prieskumu

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Aj napriek rôznorodosti zamestnancov v spoločnosti, tá slovenská jednoznačne prevláda ako krajina, v ktorej výrobný závod sídli.

6.5.5 Gantt diagram dotazníka spokojnosti zamestnancov

Ganttov diagram je jedným z nástrojov projektového riadenia, ktorý bol použitý ako grafické znázornenie časového harmonogramu od začiatku tvorby dotazníka, zberu dát až po ich vyhodnotenie. Ako je možné vyčítať z Ganttovho diagramu, každá aktivita ma svoju nadväznosť a každá aktivita nemôže začať, pokiaľ neskončí predchádzajúca aktivita.

Meno	Trvanie	Začiatok	Koniec	Predch...	Mená zdrojov
☐ Dotazník spokojnosti za	20 dní	10.2.2025 8:00	7.3.2025 17:00		
☐ Prípravná fáza	5 dní	10.2.2025 8:00	14.2.2025 17:00		
Tvorba dotazníka	5 dní	10.2.2025 8:00	14.2.2025 17:00		Matúš
☐ Zber informácií	10 dní	17.2.2025 8:00	28.2.2025 17:00		
Zber dát pre analýzu	10 dní	17.2.2025 8:00	28.2.2025 17:00	3	Matúš
☐ Analýza údajov	5 dní	3.3.2025 8:00	7.3.2025 17:00		
Vyhodnocovanie údajov	5 dní	3.3.2025 8:00	7.3.2025 17:00	5	Matúš

Obrázok 16 Gantt – harmonogram zberu dát

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Z obrázka je možné vyčítať, že celý proces trval 20 dní od tvorby dotazníka, zberu dát až po konečné vyhodnotenie údajov.

6.5.6 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Z dotazníkového priskumu môžeme vyčítať pozitíva ale aj negatíva, ktoré respondenti vyjadrili v dotazníku spokojnosti. Vyjadrovali sa v oblasti spoločnosti, komunikácie, vzdelávania a samotnej práce.

Medzi pozitíva môžeme zaradiť silné medzinárodné postavenie spoločnosti na globálnom trhu ako hráčovi, ktorý dodáva plastové výrobky v automobilovom sektore. S tým úzko súvisia aj firemné benefity, ktoré spoločnosť pre svojich zamestnancov ponúka ale aj dlhodobu stabilnú prácu. Najviac však respondenti vyzdvihli komunikáciu nadriadeného voči podriadenému, jeho podporu v prípade riešení osobných záležitostí výjst' v ústrety v prípade neočakávaných osobných udalostí. Veľakrát dali zamestnancom dovolenku aj keď vedeli, že zohnať adekvátnu náhradu za uvoľneného človeka bude ťažké, a predsa sa tak rozhodli. Ďalším pozitívom bolo aj atmosféra na pracovisku, ktorá prispieva k dobrej pracovnej nálade a podávaniu lepších výkonov.

Negatívnym bodom bolo, že respondenti majú pocit, že spoločnosti na nich nezáleží. Uvádzajú aj potrebu opakovaných školení, kedy by mali možnosť zopakovať si štandardy, prípadne sa dozvedieť nové veci v oblasti výroby, nakoľko sa technológie menia a majú pocit nedostatečných vedomostí pri práci s nimi.

Negativami respondenti vyjadrili nedostatečné úvodné školenia nových zamestnancov, nakoľko majú pocit, že po úvodnom školení modulu jeden a dva sú noví zamestnanci slabooznámení zo základnými pravidlami či štandardami práce, kvality výrobku a bezpečnosti práce na pracovisku. U nových zamestnancoch majú pocit, že mesačná adaptácia na pracovisku je krátka doba a bolo by potrebné ju predĺžiť.

Asi najväčším strašiakom pre spoločnosť ako takú je fluktuácia, slabé pracovné návyky u cudzojazyčných zamestnancoch, u všetkých prijatých zamestnancoch slabé chápanie vstupných školení a nedostatečné vedomosti po vstupných školeniach. Spoločnosť zamestnáva cez 100 zahraničných zamestnancov a veľa z nich sa po určitom čase rozhodne zmeniť zamestnávateľa. Aj keď spoločnosť zamestnáva prekladateľa ktorý je k dispozícii ako radovým zamestnancom tak aj vedúcim pracovníkom pri práci, či je zúčastnený pri pracovných pohovoroch. Nepochybne ďalším negatívom je odchod strategicky dôležitých zamestnancov akými sú pracovníci na špeciálnych strojoch a zariadeniach, zmenových majstrov či vedúcich zmien. Tieto vedúce pozície sa len veľmi ťažko nahrádzajú a vyžadujú až niekoľko mesačnú adaptáciu nato, aby tento pracovník vedel pracovať aj pod tlakom, ktorým samo o sebe práca vedúceho je.

6.6 Použité metódy

Na základe dotazníkového prieskumu a hodnoteniu dát nasledovalo zostavenie SWOT analýzy, kde sa zanalyzovali silné a slabé stránky, ktoré prevládajú v spoločnosti a následné príležitosti a hrozby, ktoré so sebou prinášajú.

Druhou analýzou je Ishikawa diagram, z ktorého bude možné nájsť koreňové príčiny. Jednotlivé činnosti budú predstavovať rybíe kosti a najväčší problém bude predstavovať rybia hlava.

6.6.1 Swot analýza

Po vyhodnotení dotazníka celkovej spokojnosti zamestnancov sme spolu s personálnym manažérom a trénerom personálneho útvaru zostavili SWOT analýzu spoločnosti Proplast. Táto analýza nám poskytne informácie ako sú silné a slabé stránky na základe dát z dotazníka ale aj procesu prijímania, školenia a adaptácie zamestnancov. S týmto úzko súvisia aj príležitosti či hrozby z toho vyplývajúce.

Silné stránky:

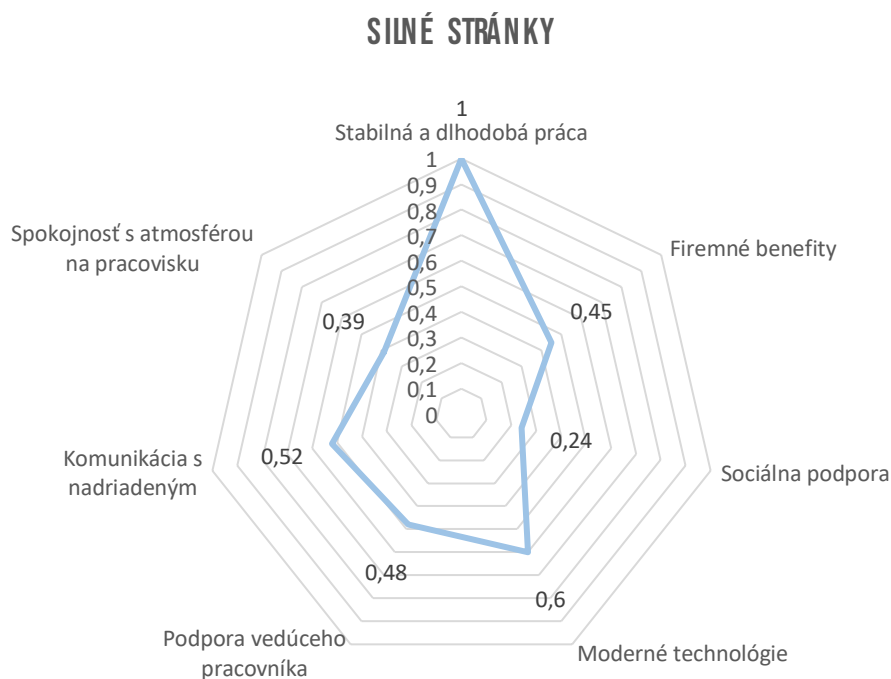
- Spoločnosť ako medzinárodný hráč v automobilovom priemysle má stabilnú pozíciu na trhu a stálych zákazníkov, s ktorými má dohodnuté kontrakty. Týmto spoločnosť vie garantovať stabilnú a dlhodobú prácu hlavne v čase, kedy je narušená geopolitická situácia v strednej Európe ale aj vo svete a ekologické normy riadené Európskou komisiou ženu automobilky do úzkých.
- Spoločnosť Proplast ako medzinárodná spoločnosť ponúka množstvo firemných benefitov, ako je príspevok na dopravu, strava v zamestnaní za malý doplatok, ale aj množstvo sociálnych benefitov ako napríklad narodeninový balíček, príspevok pri narodení člena domácnosti, svadbe či úmrtí v rodine. Jednoducho povedané, spoločnosť stojí pri zamestnancovi pri jeho životných míľnikoch.
- Vo výrobnjej hale sa nachádzajú moderné stroje, ktoré sa snaží firma obmieňať, zlepšovať, či dopĺňať o nové technológie. Týmto vie zabezpečiť stále nové poznatky jako preniesť moderné technológie do kvality vyrábaného produktu
- Medzi dôležité silné stránky spoločnosti sú nepochybne aj vedúci zamestnanci. Tí sú spolutvorcami pracovnej atmosféry na pracoviskách, majú dostatočné komunikačné schopnosti, ktoré využívajú pri komunikácii s podriadenými. Spoločnosť si zakladá na slušnej komunikácii a dodržiavaní kódexu správania. Je zrejmé, že pracovníci sa veľakrát opierajú o možnosť podpory zo strany nadriadeného pracovníka.

Tabuľka 1 SWOT Silné stránky

	Silné stránky	Hodnotenie	Váha	Násobok
1	Stabilná a dlhodobá práca	5	0,2	1
2	Firemné benefity	3	0,15	0,45
3	Sociálna podpora	2	0,12	0,24
4	Moderné technológie	4	0,15	0,6
5	Podpora vedúceho pracovníka	4	0,12	0,48
6	Komunikácia s nadriadeným	4	0,13	0,52
7	Spokojnosť s atmosférou na pracovisku	3	0,13	0,39
Súčet			1	3,68

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Tabuľka znázorňuje dôležité silné stránky spoločnosti, ale aj z výsledkov dotazníkového prieskumu.



Obrázok 17 Graf silných stránok

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Graf znázorňuje hodnoty silných stránok premietnutých z tabuľky.

Slabé stránky:

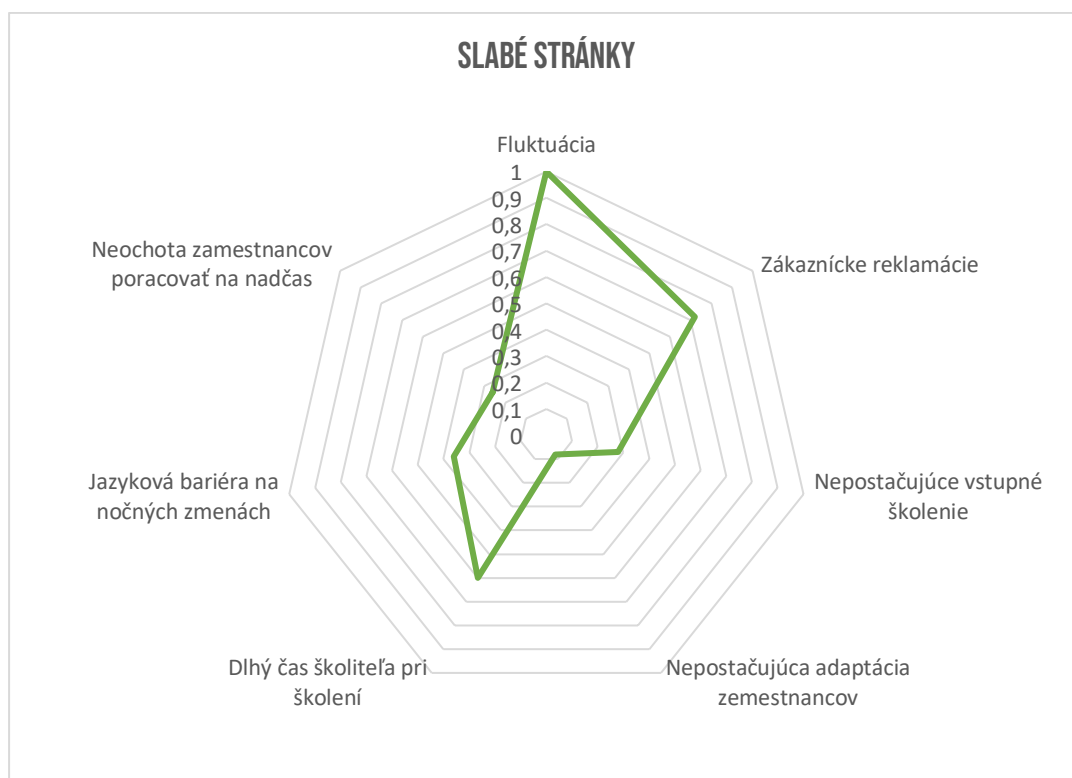
- Samo o sebe najväčší problém predstavuje fluktuácia, s ktorou sa musí spoločnosť popasovať, pretože odliv kvalifikovaných pracovníkov znamená veľký problém pri výrobe na určitých pozíciách a spoločnosť si je toho vedomá. Musí upriamiť pozornosť na fluktuáciu ako takú ale aj zastabilizovať tieto strategické pozície ako aj vedúce pozície zamestnancov.
- Medzi slabé stránky spoločnosti v oblasti pracovníkov môžeme zaradiť zákaznícke reklamácie, ktoré sa z času na čas objavajú. Neskoršou analýzou je zistenie, že tieto reklamácie vznikajú nepozornosťou alebo nedostatočným školením pracovníka, ktorý sa dopustí nejakej chyby vo výrobnom procese.
- S reklamáciami úzko súvisí aj nedostatočne zvládnuté vstupné školenia, ktoré sa odzrkadľujú vo výrobnom procese, počte vyrobených kusov a už spomínaných reklamáciách. Na školenia nadväzuje aj adaptácia, ktorá je dôležitým prvkom po vstupnom školení. Táto sa zdá byť málo efektívna.
- Dôležitým znakom slabej stránky je veľmi časové vyťaženie školiteľa patriaceho pod personálny útvar. Ten okrem vstupného školenia patrí medzi interných auditorov, každý deň kontroluje stav operátorov, ich práceneschopnosť, a s tým spojenú administratívu.
- Keďže spoločnosť pracuje na 3 zmeny je dôležité dorozumieť sa s ruskojazyčnými operátormi, ktorý len málo ovládajú anglický jazyk. Vedúci zmeny ťažko komunikuje s takýmito pracovníkmi a taktiež spolupracovníci na výrobnéj linke majú občasné problémy s komunikáciou.
- Neochota pracovníkov v prípade nevyhnutnej alebo mimoriadnej výroby pracovať nadčas je v prípade takejto potreby veľmi dôležitá. Vedúci pracovníci napriek dobrej komunikácii majú neraz veľké problémy niekoho presvedčiť na takúto prácu.

Tabuľka 2 SWOT Slabé stránky

	Slabé stránky	Hodnotenie	Váha	Násobok
1	Fluktuácia	5	0,2	1
2	Zákaznícke reklamácie	4	0,18	0,72
3	Nepostačujúce vstupné školenie	2	0,14	0,28
4	Nepostačujúca adaptácia zamestnancov	1	0,08	0,08
5	Dlhý čas školiteľa pri školení	4	0,15	0,6
6	Jazyková bariéra na nočných zmenách	3	0,12	0,36
7	Neochota zamestnancov poracovať na nadčas	2	0,13	0,26
Súčet			1	3,3

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Slabé stránky a priradené váhy dôležitosti v tabuľke.



Obrázok 18 Graf slabých stránok

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Hodnoty slabých stránok z tabuľky znázornené v grafe.

Príležitosti:

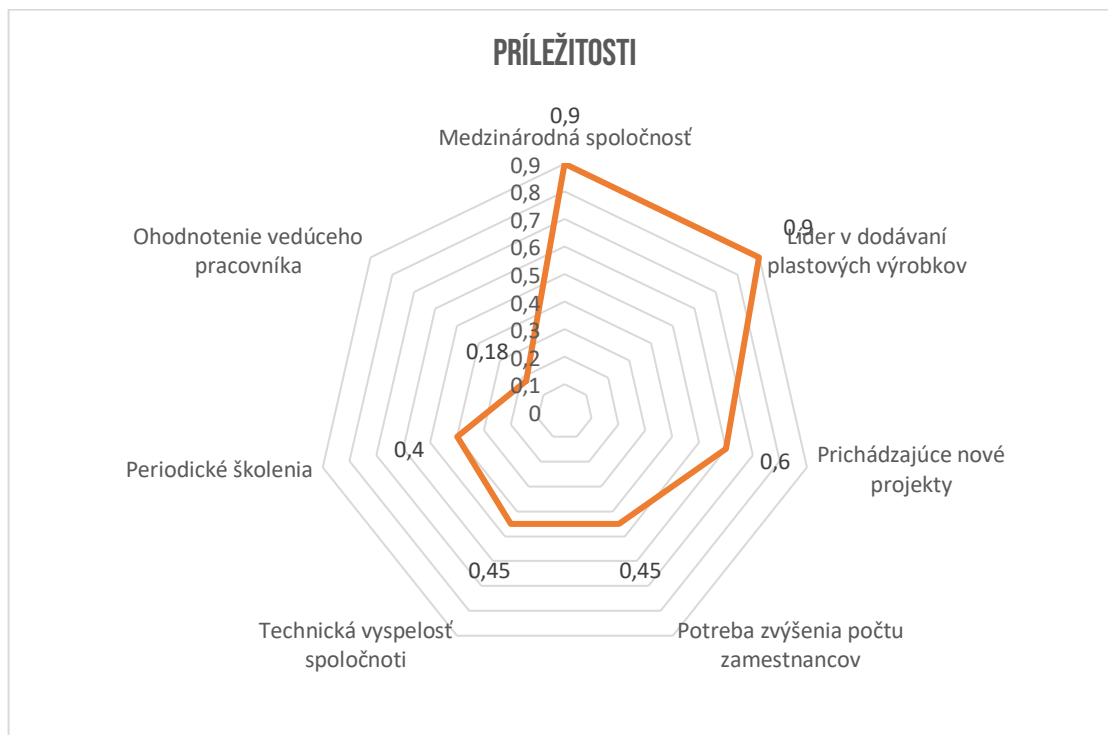
- Spoločnosť môže čerpať z príležitostí, ktoré sa im naskytujú aj vďaka tomu, že patrí do medzinárodnej spoločnosti v autopriemysle. Patrí k najväčším dodávateľom plastových výrobkov na trhu a z toho by mala ťažiť.
- S dobrým ratingom môže spoločnosť len získať a to napríklad aj v podobe nových projektov, keďže automobilová výroba neustále napreduje. S prichádzajúcimi novými projektami si spoločnosť udrží dlhodobú a stabilnú prácu pre zamestnancov a zabezpečí si tak aj svoje prežitie.
- Spoločnosť, ktorá má materskú spoločnosť v zahraničí a je jej podporou, môže požiadať o technologickú výpomoc, prípadne požiadať o finančné príspevky na obmenu technológií. Samozrejme túto žiadosť je potrebné doložiť rôznymi analýzami zlepšenia procesov výroby, zvýšením efektivity či vylepšením ukazovateľa poruchovosti a iných ukazovateľov, ktoré materská spoločnosť sleduje za každý výrobný závod.
- Ako príležitosť pri príchode nových projektov je možnosť nábrať kvalifikovanú pracovnú silu, ktorá bude dômyselne preškolená a bude vykonávať svoju prácu podľa štandardom.
- Aby bol počet kvalifikovaných pracovníkov čo najväčší, bolo by potrebné aby prechádzali periodickými školeniami, ktoré zaručia odbornú zručnosť pri výkone práce zamestnancov.
- Sčas od času by bolo vhodné urobiť aj prieskum spokojnosti zamestnancov s ich nadriadenými. Takto by vedenie mohlo pružnejšie reagovať na nedostatky, ktoré vplývajú na pracovnú pohodu a pracovnú atmosféru na pracovisku.

Tabuľka 3 SWOT Príležitosti

	Príležitosti	Hodnotenie	Váha	Násobok
1	Medzinárodná spoločnosť	5	0,18	0,9
2	Líder v dodávaní plastových výrobkov	5	0,18	0,9
3	Prichádzajúce nové projekty	4	0,15	0,6
4	Potreba zvýšenia počtu zamestnancov	3	0,15	0,45
5	Technická vyspelosť spoločnosti	3	0,15	0,45
6	Periodické školenia	4	0,1	0,4
7	Ohodnotenie vedúceho pracovníka	2	0,09	0,18
Súčet			1	3,88

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Naskytujúce sa príležitosti s priradenými váhami.



Obrázok 19 Graf príležitostí

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Grafické znázornenie príležitostí po priradení váh.

Hrozby:

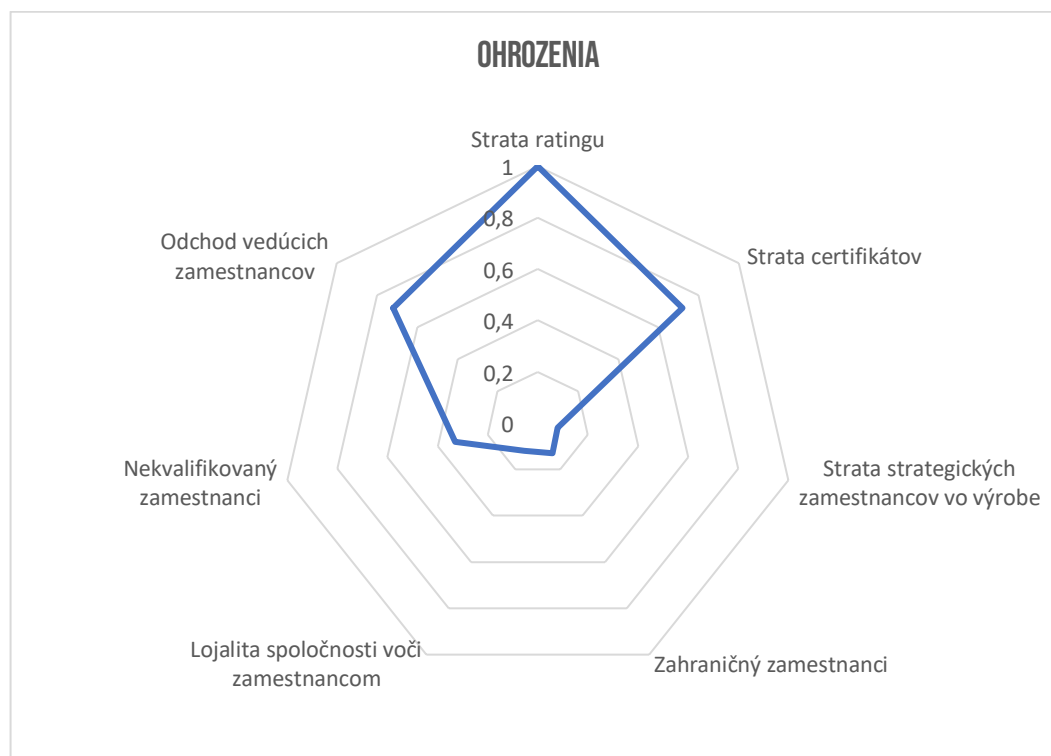
- Jednu z největších hrozieb predstavuje strata ratingu, ktoré vyplývajú z rôznych auditov externých spoločností. Medzi tie najdôležitejšie sú certifikovaný audit kvality a certifikácia systému manažérstva.
- Strata ratingu priamo vplýva na stratu certifikátov, ktoré predstavujú dôležité dokumenty potrebné pre výrobu v automobilovom sektore.
- Konkrétnejšiu hrozbu predstavuje strata dôležitých zamestnancov, ktorí obsluhujú výrobné stroje a zariadenia. Ich odchodom by mohla nastať patová situácia, pretože by sa výrazne znížil ich počet a bolo by ťažké takýchto ľudí nahradiť.
- Spoločnosť za posledné roky začala prijímať zahraničných respektive cudzojazyčných zamestnancov. Títo zamestnanci predstavujú pre závod isté riziko ako slabé pracovné návyky, nedorozumenia vo výrobe, zlá adaptácia zamestnancov, neporozumenie či nepochopenie vstupných školení a školení na pracovné pozície, čo trvá určitý čas dlhšie ako je štandardom.
- Zamestnanci spoločnosti vyjadrili v dotazníkovom prieskume, že spoločnosti na nich nie až tak záleží. Dáva to zrkadlo spoločnosti aby zlepšila podľa zamestnancov na svojho zamestnávateľa.
- Veľakrát sa prijímacích pohovorov zúčastňujú aj ľudia, ktorí nemajú žiadnu kvalifikáciu a dlhoročná prax ukázala, že niekedy je menej viac. Inak povedané, niekedy kvalita ľudí prevyšuje kvantitu. Spoločnosť by mala prehodnotiť systém prijímania pracovníkov.
- Spomedzi odchodu ľudí je odchod kvalifikovaných a vedúcich ľudí veľkou stratou. Spoločnosť je ako zabnutý stroj, ktorý sa len tak nezastaví a preto odchod dôležitých vedúcich zamestnancov, hlavne tých vo výrobe by bola veľká strata. Napríklad zaučiť nového vedúceho zmeny by trvalo cez pol roka a to je veľmi dlhá doba. Spoločnosť by sa mala zaoberať aj touto hrozbou a mala by podniknúť kroky k ich udržaniu.

Tabuľka 4 SWOT Hrozby

	Hrozby	Hodnotenie	Váha	Násobok
1	Strata ratingu	5	0,2	1
2	Strata certifikátov	4	0,18	0,72
3	Strata strategických zamestnancov vo výrobe	1	0,08	0,08
4	Zahraničný zamestnanci	1	0,13	0,13
5	Lojalita spoločnosti voči zamestnancom	1	0,12	0,12
6	Nekvalifikovaný zamestnanci	3	0,11	0,33
7	Odchod vedúcich zamestnancov	4	0,18	0,72
Súčet			1	3,1

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Uvedená tabuľka predstavuje hrozby a jednotlivé priradené váhy podľa dôležitosti.

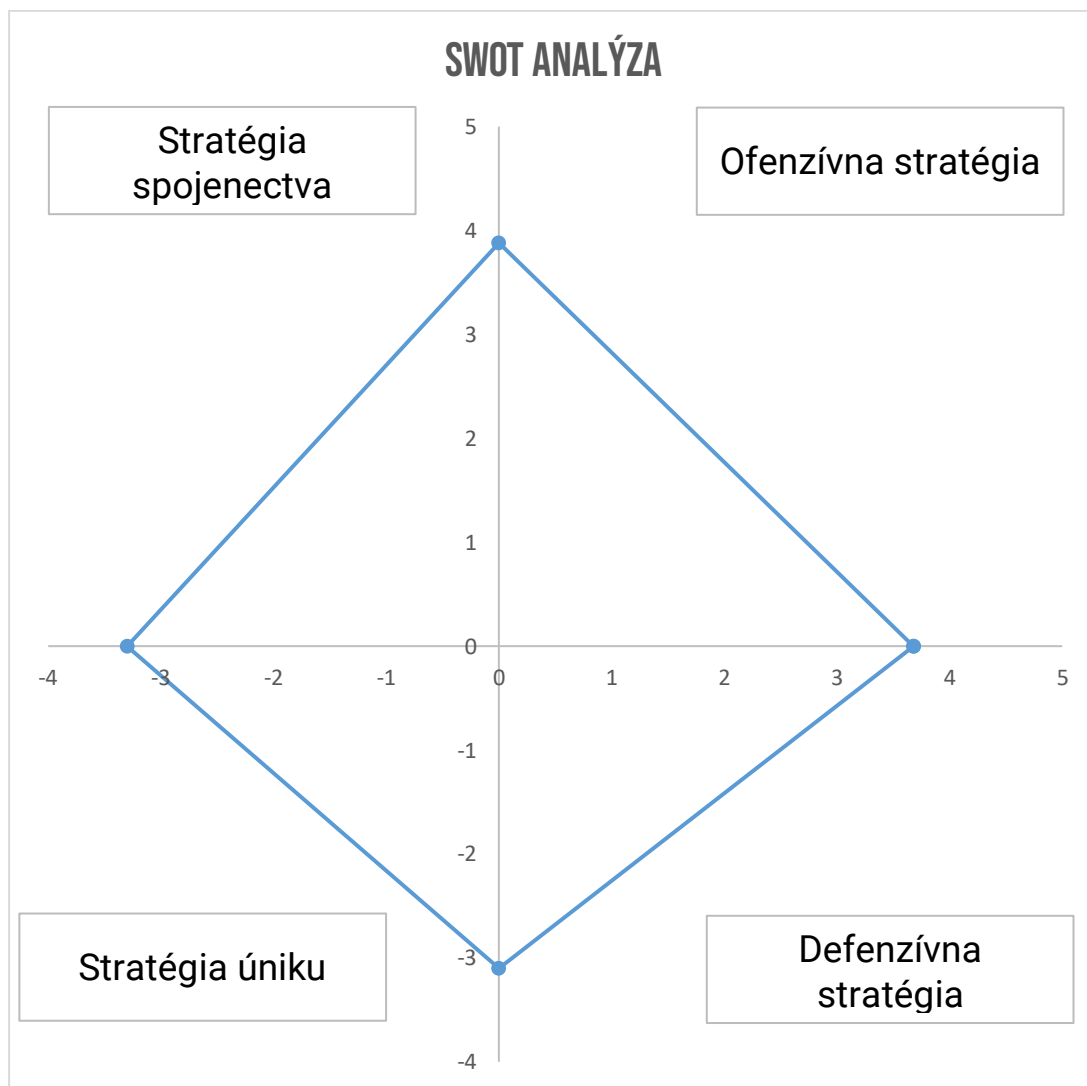


Obrázok 20 Graf hrozieb

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Graf predstavujúci hrozby s jednotlivými hodnotami po priradení váh.

Jednotlivé hodnoty boli premietnuté do grafu, z ktorého vyplíva, že spoločnosť by sa mala rozhodnúť pre ofenzívnu stratégiu, keďže silné stránky a príležitosti prevládajú nad slabými stránkami a hrozbami.



Obrázok 21 Graf SWOT stratégií

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Ofenzívna stratégia SO

Po zohľadnení a priradení váh jednotlivým činnostiam v 4 kategóriách, personálny manažér po konzultácii s výsledkami pristúpil k voľbe vyplývajúcej z grafu a tou je ofenzíva stratégia.

Akonáhle sa spoločnosť upriamy na silné stránky s využitím príležitostí, istými spôsobom poníži počet hrozieb, ktoré ohrozujú stabilný chod spoločnosti a jej výroby. Čím viac posilní silné stránky a zameria sa na efektívne prijíamnie pracovníkov, efektívnejšie a prepracovanejšie školenia budú viesť k výrobe kvalitnejších výrobkov a menší počet zákazníckych reklamácií, tým menej slabých stránok a hrozieb sa bude natískať.

S tým úzko súvisí aj adaptácia nových zamestnancov, na ktorej sa jednoznačne podieľa aj úvodné školenie. Na základe získaných vedomostí úvodného školenia je adaptácia nových zamestnancov o niečo jednoduchšia. Nový zamestnanci nestrácajú čas učením sa toho, čo im bolo vysvetlené na úvodní školení. Jednoznačne vypláva, že proces úvodného školenia je potrebné zefektívniť, aby ďalšie kroky boli jasne dodržané.

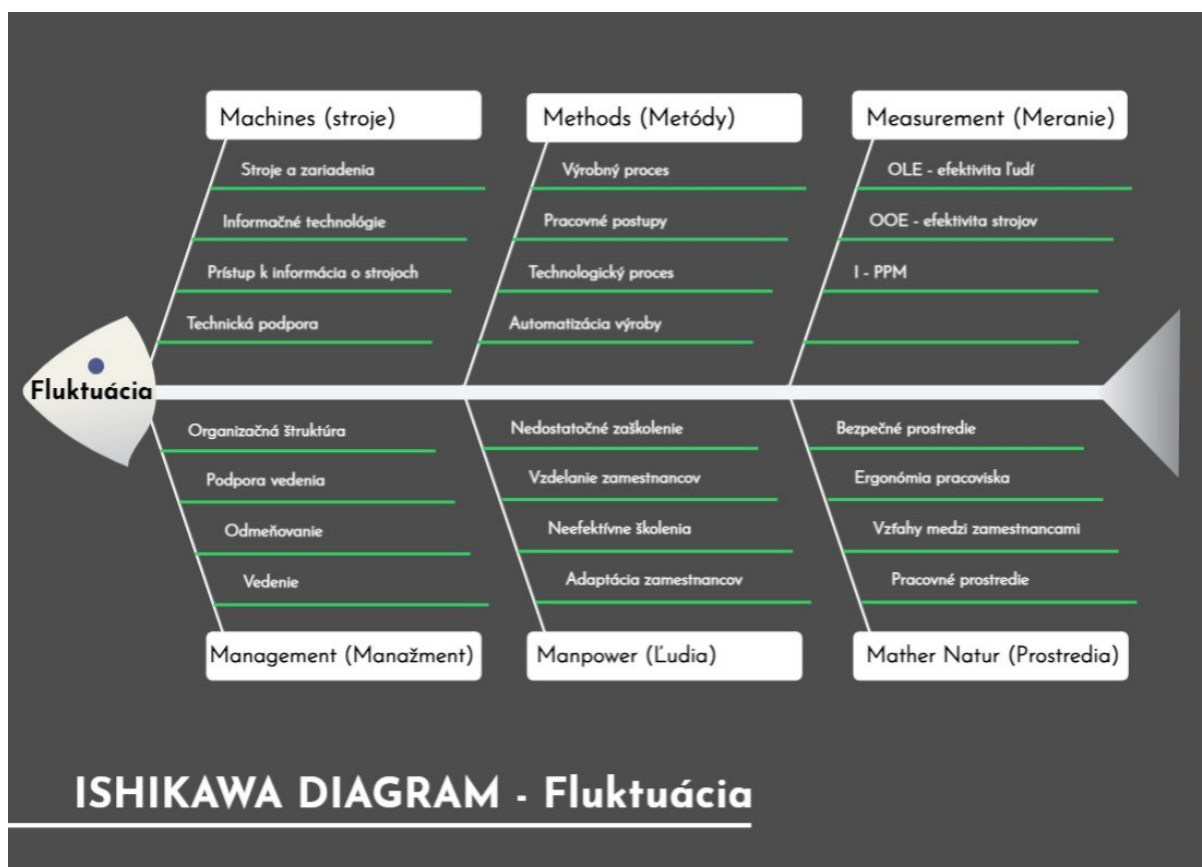
6.6.2 Ishikawa diagram

Na zistenie koreňových príčin fluktuácie bol použitý Ishikawa diagram. Hlava bude predstavovať najväčší problém, a tým je fluktuácia. Kostra predstavuje oblasti, ktoré môžu byť príčiny fluktuácie, a tie môžeme rozdeliť do niekoľkých kategórií:

- Machines (stroje) – predstavuje prácu operátora so strojmi a zariadeniami, vedomosti o obsluhu strojov, podpora technického oddelenia, zastaralosť strojov.
- Methods (metódy) – zaraďujeme tu výrobné a technologické procesy výroby, pracovné postupy, dodržiavanie a práca podľa pokynov, ktorá by mohla mať za následok odchod zamestnanca z práce.
- Measurement (meranie) – zvyšujúca sa efektivita strojov a zamestnancov môže byť jeden z príčin odlivu zamestnancov. Tí môžu pociťovať zvýšený tlak na vykonávanú prácu. Ukazovateľmi efektivity práce sú OLE, ukazovateľmi efektivity strojov je OEE a ukazovateľ zákazníckych reklamácií je I – PPM.
- Management (manažment) – organizačná štruktúra, vedenie spoločnosti, podpora spoločnosti voči zamestnancom a v neposlednej rade odmeňovanie zohráva dôležitý prvok odchodu zamestnanca.
- Manpower (ľudia) – neefektívne zaškolenie, slabé a nedostatečné zaškolenie, adaptácia nových zamestnancov prispievajú k pohode zamestnanca na

pracovisku, čo je kľúčový prvok na to, aby sa zamestnanec v práci cítil dobre a mohlo vykonávať svoju prácu efektívne.

- Mather Natur (prostredie) – hlavným prvkom je bezpečnosť pracoviska ako takého, ergonómia na pracovisku, vzťahy medzi zamestnancami ovplyvňujú efektivitu práce a celkovú spokojnosť zamestnanca s vykonávaním svojej práce.



Obrázok 22 Ishikawa diagram fluktuácie

(zdroj: Vlastné spracovanie, (What is a fishbone diagram?, 2025))

7 APLIKAČNÁ ČASŤ

V záverečnej aplikačnej kapitole budú spracované návrhy riešení, ich odkomunikovanie personálnemu, finančnému a výrobnému manažérovi, a v neposlednom rade aj generálnemu manažérovi s následnou obstarávacou časťou navrhovaných riešení, procesom uvádzania do reality s výslednými hodnoteniami účinnosti za určitý čas.

Budú prijaté nové opatrenia k stabilizácii fluktuácie a taktiež aj vytvorené lepšie pracovné prostredie, ktoré bude pozitívnejšie vplývať na prácu operátora a celkovej jeho pohode na pracovisku.

7.1 Návrhy zlepšení

Vedenie spoločnosti sa na základe výsledkov SWOT analýzy doplnenej o Ishikawu diagram rozhodlo pre stabilizáciu zamestnancov v podobe zlepšenia procesu úvodných školení, vzdelávania zamestnancov, lepšej adaptácie zamestnancov na pracovisku a prijatia sociálnej podpory.

Navrhovaných riešení bolo viacero, no po konzultácii s personálnym a finančným manažérom sa vybrali tie, ktoré boli po vzájomnej komunikácii a odprezentovaní boli najshodnejšie.

Zároveň sa jeden z navrhovaných nápadov pozdával manažmentu natoľko, že návrh prvého riešenia bol zaradený medzi top kaizeny roka 2025 za spoločnosť a po zhodnotení výsledkov bude odprezentovaný aj materskej spoločnosti, ktorá každoročne vyhodnocuje tie najlepšie návrhy zlepšení v oblasti výroby, efektivity, úspory, kvality a bezpečnosti.

7.1.1 Návrh zlepšenia – Virtuálna realita

Prvým navrhovaným riešením ako zlepšiť proces úvodného školenia, ktorým si nový zamestnanec prechádza je použitie virtuálnej reality. Ukázalo sa, že viac ako polovica nových zamestnancov má mizivú skúsenosť s prácou v automobilovom priemysle, bezpečnosťou práce a dodržiavaním štandardov.

Virtuálna realita ponúkne zamestnancovi detailnejší prehľad ako to vo výrobnom závode vyzerá. Vo virtuálnej realite budú demonštrované rôzne situácie ako 6NN, kde zamestnanec musí dodržiavať 6 základných pravidiel bezpečnosti v závode, 5 STOP, práca

s osobnými ochrannými pracovními prostředky, proces eskalácie pri vzniknutej odchylke či LOTO procedúru.

Veľkou výhodou je simulácia chýb, ktorá sa vo virtuálnej realite dá nasimulovať, a tým si zamestnanec vie pomocou tejto metódy vyskúšať, čo sa môže stať ak nedodrží určité štandardy či vnútorné smernice.

Ako príklad môžeme uviesť prácu pod žeriavom, teda vyhradeným technickým zariadením. Zamestnanec si bude chcieť skrátiť cestu smerom na prestávku a vbehnú pod toto zariadenie, ktorému sa v zápätí uvoľní kladka a zavalí zamestnanca, čím mu spôsobí zranenia nezlúčiteľné so životom.

Druhým príklad môže byť školenie zamestnancov na vysokozdvýžné vozíky. Zamestnanec má nastohované palety na lyžinách a smeruje k výrobnéj linke, aby ju zásobil komponentami. V tom mu zazvoní telefón, ktorý následne dvyhne. Pár sekúnd na to mu spoza rohu vybehne zamestnanec, ktorý od neho chce vypýtať doniesť komponent, ktorý mu práve došiel. Samozrejme, tento zamestnanec poruší jedno zo základných pravidiel 6NN a vkročí na logistickú cestu bez reflexnej vesty. Táto simulácia poukazuje na zníženú pozornosť vodiča vysokozdvýžného vozíka ovplyvnenú telefonovaním.

Takýchto simulácií je veľa, pretože občas stačí málo a môže dôjsť k zraneniu či usmrteniu osoby, ak každý zamestnanec nebude obozretný a nebude dodržiavať stanovené štandardy.

Jednou z ďalších výhod je využitie cudzích jazykov pri prehrávaní scén vo virtuálnej realite. Spoločnosť, ako už bolo spomínané zamestnáva slovensky, srbsky, ukrajinsky, rumunsky a rusky hovoriacich pracovníkov.

Výhoda taktiež spočíva v každoročnom celopodnikovom povinnom preškolení a možnosti nahrať ďalších scén ako efektívnejšie a rýchlejšie preškolenie všetkých zamestnancov na pravidelnej báze.

7.1.2 Návrh zlepšenia – Sociálne benefity

Prvý sociálny benefit predstavuje príspevok na dopravu pre zamestnanca, ktorý dochádza do práce vlastným vozidlom s výsledným cieľom zlepšiť tak povedomie spoločnosti u zamestnancov a preukázať im, že spoločnosti záleží na svojich zamestnancoch.

Zamestnanci, ktorí využívajú podnikové autobusy takýto benefit mať nebudú, nakoľko využívajú podnikovú dopravu.

Druhým sociálnym benefitom je zrušenie dopĺacania za stravnú jednotku, ktorú si doteraz zamestnanci dopĺcali z výplaty. Vedenie spoločnosti spočiatku tento návrh zlepšenia sociálnych výhod odmietalo, no po prehodnotení situácie na trhu práce a pomere fluktuácie sa nakoniec rozhodlo tento návrh podporiť. Spoločnosť si uvedomila, že stratiť strategických zamestnancov nemôže. Sociálnych výhod spoločnosť už ponúka viacero od podnikovej dopravy, ktorá je zadarmo, narodeninové poukázky, rôzne darčkové poukázky pri životnej udalosti ako je svadba, narodenie alebo úmrtie člena domácnosti.

Vedenie spoločnosti verí, že aj takýmto benefitom popôže zastabilizovať fluktuáciu už v tak ťažko skúšanej situácii na trhu práce.

7.1.3 Gantt diagram procesu zlepšení

Diagram v sebe zahŕňa časový harmonogram interpretácie výsledkov dotazníkového prieskumu, komunikáciu s manažmentom podniku, proces obstarania navrhovaných riešení, implementácia výsledkov a záverečné zhodnotenie navrhovaných riešení.

Meno	Trvanie	Začiatok	Koniec	Predch...	Mená zdrojov
☒ Proces opatrení	76 dní	10.3.2025 8:00	23.6.2025 17:00		
☒ Interpretácia	1 deň	10.3.2025 8:00	10.3.2025 17:00		
Návrh opatrení na základ	1 deň	10.3.2025 8:00	10.3.2025 17:00		Matúš
☒ Komunikácia	0,5 dní	11.3.2025 8:00	11.3.2025 13:00		
Odkomunikovanie opatre	0,5 dní	11.3.2025 8:00	11.3.2025 13:00	3	GM, FM, HR Manager;Matúš
☒ Proces obstarania	14 dní	12.3.2025 8:00	31.3.2025 17:00		
Obstaranie navrhnutého	14 dní	12.3.2025 8:00	31.3.2025 17:00	5	Spoločnosť
☒ Implementácia	60 dní	1.4.2025 8:00	23.6.2025 17:00		
Realizácia projektu	60 dní	1.4.2025 8:00	23.6.2025 17:00	7	Matúš
Vyhodnotenie projektu	0,5 dní	24.6.2025 8:00	24.6.2025 13:00	9	GM, FM, HR Manager;Matúš

Obrázok 23 Gantt procesu zlepšenia

(zdroj: Vlastné spracovanie, Project Libre, 2025)

Z diagramu môžeme vidieť, ako dlho jednotlivé fázy trvajú.

7.2 Implementácia navrhovaných opatrení

Na základe výsledkov výskumu a analýzy súčasného stavu vzdelávania, školenia a adaptácie zamestnancov v organizáciách, boli navrhnuté opatrenia, ktorých implementácia má za cieľ znížiť fluktuáciu zamestnancov a zlepšiť ich celkovú spokojnosť a angažovanosť.

Svet automobilového priemyslu napreduje veľmi rýchlo, nevynímajúc ani spoločnosť Proplast. Ten stavonil celý proces na 76 dní od navrhovaného riešenia cez realizáciu a následné vyhodnotenie po prvotných prijímacích a školiacich aktivitách. Budú realizované od prvého dňa nasledujúceho mesiaca, v ktorom boli návrhy opatrení odkomunikované, schválené a implementované.

Proces implementácie nadobudla účinnosť od 1. apríla tohoto roku.

7.2.1 Virtuálna realita

Po odsúhlasení navrhovaného opatrenia bol poverený nákupca, ktorý je zodpovedný za nákup mimovýrobných vecí, materiálov, technológií, vybavení kancelárií a iných potrieb za nákup okuliarov virtuálnej reality. Štandardne spoločnosť musí osloviť troch doávateľov podľa pravidiel transparentného procesu nákupu a výberu. Po oslovení dodávateľov virtuálnej pomôcok si nákupca z tejto ponuky vybral tu najlepšiu čo sa týka kvality, ceny, záručného servisu a dodávaného príslušenstva.

Tabuľka 5 Cenové ponuky virtuálnej reality

Dodávateľ	Výrobok	Cena	Jednotka	Cena spolu
Virtual PC	Meta Quest 3	429,91 €	6	2 579,46€
eTechnology	Pico 4 Ultra	409,99 €	6	2 459,94€
PC Machine	HTC Vive Pro 2	599 €	6	3 594€

(zdroj: Vlastné spracovanie, 2025)

Z dostupných cenových ponúk vyplýva, že aj keď je najlacnejšia ponuka zo spoločnosti eTechnology, nákupca zvolil nákup zo spoločnosti Virtual PC, nakoľko tí ponúkli predĺženie záruku o jeden rok, teda 3 roky. Proces ponúk a obstarania bol definovaný na 10 pracovných

dní, čo bola postačujúca doba na dodanie okuliarov pre virtuálnu realitu, keďže všetci dodávatelia mali produkty skladom.



Obrázok 24 Okuliare pre virtuálnu realitu

(zdroj: Internetová stránka dodávateľa, 2025)

Nasledujúcim krokom po dodaní produktov bolo nasimulovanie jednotlivých scén premietnutých do virtuálnej reality. Vytvorením týchto scén bol poverený jeden z najskúsenejších automatizérov s podporou centrály, ktorá prisľúbila súčinnosť pri vytváraní virtuálnej reality. Táto doba bola stanovená na 30 dní, čo by malo byť dostačujúce, nakoľko podpora z centrály bola vždy na vysokej úrovni. Táto časť realizácie nie je momentálne v omeškaní voči plánu realizácie.

Následných 30 dní bude predstavovať realizácia priamo pri zaúčaní nových zamestnancov priamo so školiteľom a následne s bezpečnostným referentom. Tieto dve osoby strávia jeden pracovný deň školením nových pracovníkov.

Ako ďalší benefit zavedenia školení pomocou virtuálnej reality je ušetrenie času spomínaných dvoch pracovníkov (školiteľ a bezpečnostný referent) a ušetrení nákladov na tlmočníka pri prekladaní. Podľa počtu zaúčacích hodín sa dá jasne vyčítať, že v školení

modulu I. by školiť ušetril 4 hodiny svojho pracovného času, vysvetlovaním vecí, ktoré by sa dali preniesť do virtuálnej reality ako názorná ukážka.

Podobne je to aj u bezpečnostného referenta, ktorý zaúča témy v module II. a taktiež zaúčací čas je totožný s modulom jeden a tým sú 4 pracovné hodiny. Títo špecialisti okrem zaúčania nových zamestnancov vykonávajú prácu, ktorá im vyplýva z ich pracovnej zmluvy.

Tabuľka 6 Platové ohodnotenie špecialistov a tlmočníka

Zamestnanec	Mesačný plat brutto	Počet pracovných dní	Plat / deň	Plat / hodinu
Školiť - auditor	3500 €	20	175 €	23,33 €
Bezpečnostný koordinátor	3600 €	20	180 €	24 €
Tlmočník personálnej agentúry	1800 €	20	90 €	12 €

(zdroj: Vlastné spracovanie (Interný zdroj spoločnosti, 2025))

Tabuľka znázorňuje zhruba koľko stojí zamestnávateľ a jedna hodina svojho špecialistu a prenajatie si tlmočníka prostredníctvom personálnej agentúry.

7.2.2 Sociálne výhody

Navrhovanými benefíťmi z oblasti sociálnych výhod je preplácanie individuálnej dopravy, ktorá bola stanovená na základe vzdialenosti výrobného závodu od trvalého bydliska zamestnanca.

Keďže firemná doprava nepokrýva všetky okolité obce, je viacero zamestnancov, ktorí dochádzajú do práce vlastnými prostriedkami. Uvedený návrh bol prijatý do platnosti a bol spracovaný koeficient pre výpočet príplatku na dopravu.

Tento benefit bude platiť aj pre novonastúpených zamestnancov, avšak po odpracovaní zákonom danej skúšobnej doby 3 mesiace.

Tabuľka 7 Náklady na individuálnu dopravu

Vzdialenosť od závodu	Počet zamestnancov	Príspevok brutto	Spolu
3 km -20 km	17	20 €	340 €
21 km – 51 km	24	40 €	960 €
51 km a viac	7	60 €	420 €
Spolu			1 720 €

(zdroj: Vlastné spracovanie (Interný zdroj spoločnosti, 2025))

Ďalším prijatým benefitom je preplácanie za stravnú jednotku v plnej výške. Spoločnosť už teraz dopláca 87,5 % stravej jednotky. Týmto krokom si chce spoločnosť udržať stálych ale aj nových zamestnancov a posilniť svoju pozíciu ponúkaných benefitov spomedzi subdodávateľov v oblasti.

Tabuľka 8 Súčasné náklady na stravu

Počet zamestnancov	Doplatok zamestnávateľ 87,5 %	Spolu
362	5,25 €	1900,05 €

(zdroj: Vlastné spracovanie (Interný zdroj spoločnosti, 2025))

Z tabuľky môžeme vyčítať koľko stojí doplácanie zamestnávateľa pri súčasnom trende za stravnú jednotku.

Tabuľka 9 Náklady na doplatok stravy

Počet zamestnancov	Doplatok zamestnanec 12,5 %	Spolu
362	0,75 €	271,50 €

(zdroj: Vlastné spracovanie (Interný zdroj spoločnosti, 2025))

Prijatý návrh počíta s doplatkom 12,5 %, teda v hradenie stravného v plnej výške.

7.2.3 Finančné zhodnotenie

S prijatými návrhmi treba vziať do úvahy aj finančnú stránku veci. Prvý prijatý návrh, ktorý počíta s využitím virtuálnej reality pri úvodných ale aj periodických školeniach bol vysúťažený v hodnote **2 579,46 €**. Toto číslo vydelíme súčtom jednej odpracovanej hodiny školiteľom 23,33 € a jednej odpracovanej hodiny bezpečnostného referenta 24 €. Súčet bude **27,32 €** pre oboch zamestnancov za jednu pracovnú hodinu.

Prijatý návrh počíta so skrátením času školenia o 4 hodiny školiteľa v module I a bezpečnostného referenta v module II a s tým aj ušetrenie prítomnosti tlmočníka počas jedného pracovného dňa.

Ušetrené náklady by v tomto smere znamenali:

$$(23,33 \text{ €} \times 4) + (24 \text{ €} \times 4) + (12 \text{ €} \times 7,5) = 93,32 \text{ €} + 96 \text{ €} + 90 \text{ €} = \underline{279,32 \text{ €}}$$

Návratnosť investície nákupu okuliarov virtuálnej reality:

$$2\,579,46 \text{ €} / 27,32 \text{ €} = \underline{9,23} = 10 \times 3 \text{ týždne} = 30 \text{ týždňov} = 7,5 - 8 \text{ mesiacov}$$

Balík doplatku za individuálnu dopravu spoločnosť výjde na 1 720 € mesačne. Balík doplatku za stravnú jednotku výjde zamestnávateľu na 271,50 € mesačne.

Zvýšené mesačné náklady pre spoločnosť po zavedení príplatku na dopravu a stravu:

$$1\,720 \text{ €} + 271,5 \text{ €} = \underline{1991,5 \text{ € mesačne}}$$

Zvýšené ročné náklady pre spoločnosť po zavedení príplatku na dopravu a stravu:

$$(1\,720 \text{ €} \times 12) + (271,5 \text{ €} \times 12) = 20\,640 \text{ €} + 3258 \text{ €} = \underline{23\,898 \text{ € ročne}}$$

Z prepočtu vyplýva, že suma o ktorú navýšia výdavky spoločnosti smerom k zastabilizovaniu fluktuácie a celkovej lepšej atmosfére v pracovnom prostredí výjde firmu na 23 899€ ročne.

Samozrejme, že medzi úplne fixné náklady to nie je možné priradiť, nakoľko tento prepočet ráta s momentálnym stavom zamestnancov a pracovníkov, ktorý dochádzajú za prácou individuálne.

7.3 Vyhodnotenie účinnosti

V rámci projektu boli implementované série opatrení zameraných na zlepšenie fluktuácie ako najväčšieho ohrozenia v rámci ľudských zdrojov a efektívnejšiemu úvodnému ale aj periodickému školeniu zamestnancov. Po dôkladnej analýze výsledkov môžeme konštatovať, že väčšina z týchto opatrení sa ukázala ako účinná a viedla a bude viesť k pozitívnym zmenám.

Vzhľadom k dlhšiemu časovému priestoru realizácie navrhovaného riešenia virtuálnej reality nie je možné do času dopísania diplomovej práce vyhodnotiť účinnosť tohto návrhu. Bolo možné vypočítať návratnosť investície prvého schváleného návrhu. Z uvedeného je zrejmé, že po desiatom kole pohovorov by ušetrené náklady špecialistov a tlmočníka splnili návratnosť investovaných finančných prostriedkov. Keďže sa prijímacie pohovory konajú pravidelne každé 3 týždne, návratnosť by teda predstavovala 30 týždňov. Premietnuté v mesiacoch to predstavuje 7,5 až 8 mesiacov.

Druhý uvedený návrh mal pozitívny ohlas medzi všetkými oddeleniami spoločnosti. Zamestnanci netajili prekvapenie, že si nemusia doplácať za stravu. Tí zamestnanci, ktorí dochádzajú do práce netajili nadšenie príspevku na dopravu, aj keď nie je v takej výške ako odrážajú ceny pohonných hmôt, ale prijali tento benefit veľmi pozitívne.

Spoločnosť na oplátku verí, že sa jej podarí zastaviť fluktuáciu zamestnancov aj už spomínanými benefitmi ale aj kvalitnejšími školeniami a periodickým vzdelávaním použitím virtuálnej reality.

Na záver môžeme skonštatovať, že implementované opatrenia mali pozitívny dopad pre zamestnancov, a prispeli k zlepšeniu atmosféry medzi pracovníkmi spoločnosti. Na základe získaných poznatkov plánuje spoločnosť pokračovať v monitorovaní a vyhodnocovaní aktivít, aby zabezpečili, že budú aj naďalej prinášať želané výsledky.

ZÁVER

Diplomová práca bola zameraná do oblasti personalistiky v priemyselnom podniku. Na základe analyzovaných teoretických poznatkov a empirického výskumu sa potvrdilo, že efektívne vzdelávacie a adaptačné programy majú významný vplyv na spokojnosť zamestnancov a ich ochotu zotrvať v organizácii.

Zistenia ukázali, že investície do vzdelávania a ďalšieho rozvoja zamestnancov sú nielen prostriedkom na zvyšovanie kompetencií, ale aj dôležitým faktorom, ktorý prispieva k vytváraniu pozitívnej organizačnej kultúry. Zamestnanci, ktorí majú prístup k systematickému školeniu a podpore v procese adaptácie, sa cítia viac motivovaní a angažovaní, čo prispieva k ich lojalite a znižuje riziko fluktuácie.

Bolo identifikovaných niekoľko kľúčových faktorov, ktoré významne ovplyvňujú fluktuáciu zamestnancov, vrátane kvality a dostupnosti vzdelávacích programov, podpory zo strany manažmentu a atmosféry v tíme. Organizácie, ktoré sa zameriavajú na zlepšovanie týchto aspektov, môžu dosiahnuť nielen nižšiu fluktuáciu, ale aj vyššiu produktivitu a spokojnosť zamestnancov.

Na základe zistení vyplýva, že je nevyhnutné, aby organizácia pravidelne prehodnocovala a aktualizovala svoje vzdelávacie a adaptačné programy, aby mohla reagovať na zmeny v pracovnom prostredí a potrebách zamestnancov. Odporúčanie, aby organizácia zaviedla systematické prieskumy spokojnosti zamestnancov a pravidelne analyzovala údaje o fluktuácii, aby pochopila, aké opatrenia sú najefektívnejšie pri znižovaní odchodu zamestnancov.

Záverom možno konštatovať, že investovanie do vzdelávania, školenia a adaptácie zamestnancov nie je len otázkou zodpovedného riadenia ľudských zdrojov, ale aj strategickým krokom smerom k udržateľnému rozvoju a konkurencieschopnosti organizácií. Dôsledná implementácia týchto procesov môže viesť k vytvoreniu dynamického a stabilného pracovného prostredia, ktoré podporuje osobný i profesionálny rast zamestnancov a zároveň prispieva k celkovému úspechu organizácie.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. 15. London: British Library. ISBN 978 1 78966 103 3.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

Fishbone Diagram, 2022. Online. In: Lean six sigma definition. Dostupné z: <https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/fishbone-diagram/>. [cit. 2025-02-13].

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: Jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance : Vzory testů a přijímacích pohovorů : Jak zvedat výkon týmu : Motivace pracovníků : Zvyšování kvalifikace*. Ekonomie. Brno: CP Books, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HARRIS, Michael M. (ed.). *Handbook of research in international human resource management*. [1st ed.]. LEA's organization and management series. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. ISBN 978-0-8058-4949-3.

HELMOND, Marc, 2020. *Lean Management and Kaizen: Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management*. Online. 2020. Berlin: Springer. ISBN 978-3-030-46981-8. [cit. 2025-04-02].

HELMOND, Marc; YILMAZ, Ayşe Küçük; FLOURIS, Triant; WINNER, Thomas; CVETKOSKA, Violeta et al., 2022. *DatheLean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu: Best-Practice Examples and Industry Insights from Japanese Concepts*. Online. Cham: Springer. ISBN 978-3-031-10104-5. [cit. 2025-04-03].

HOKE, Eva; PETEREK, Kamil; VÍCHOVÁ, Kateřina a TARABA, Pavel. *Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises: Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic. Problems and Perspectives in Management*, 2022, roč. 20, č. 2, s. 10-21. ISSN 1727-7051.

HOKE, Eva; TARABA, Pavel; a PETEREK Kamil. Human resources management in the corporate crisis. *Chemical Engineering Transactions* [online]. 2020, vol. 82, s. 133-138. [cit. 2025-04-23]. ISSN 2283-9216. Dostupné z: <https://www.aidic.it/cet/20/82/023.pdf>

How to Use SWOT Analysis for 2021 Marketing Strategy, 2021. Online. In: . 08.01.2021. Dostupné z: https://bow-now.com/media/column/swot_analysis. [cit. 2025-01-10].

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália. *Riadenie ľudských zdrojov*. Druhé vydanie. Učebnica. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2022. ISBN 978-80-571-0512-1.

KNAP, Matúš. 2010. *Personálna práca v priemyselnom podniku*. Bakalárska práca. Trnava: Slovenská technická univerzita, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

MADZÍK, Peter. *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ebook. Ružomberok: VERBUM, 2017. ISBN ISBN 978-80-561-0478-1. [cit. 2025-12-13].

MÍKA, Vladimír Tomáš a HUDÁKOVÁ, Mária. *Personálny manažment pre krízových manažérov*. Vysokoškolské učebnice. Žilina: EDIS-vydavateľstvo UNIZA, 2022. ISBN 978-80-554-1879-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

SWOT analysis, 2016. Online. In: Managementmania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>. [cit. 2025-01-13].

TROMPENAARS, Fons a WOOLLIAMS, Peter. *New approaches to recruitment and selection. The new bussiness culture*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2024. ISBN 978-1-83797-762-8.

TUMA, Miroslav, 2001. *Tvorivé procesy človeka*. Banská Bystrica: Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. ISBN 80-88994-08-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Psyché. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

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

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický manažment lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Exprt, Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

What is a fishbone diagram?, 2025. Online. In: Edrawmind Wondershare. 2025. Dostupné z: <https://edrawmind.wondershare.com/fishbone/fishbone-root-cause-analysis.html>. [cit. 2025-04-03].

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Personálne úlohy a ich nositelia.....	33
Obrázok 2 Partnerský trojzložkový model činnosti personálneho útvaru.....	35
Obrázok 3 SWOT Analýza.....	40
Obrázok 4 Ishikawa diagram	42
Obrázok 5 Svetové zastúpenie spoločnosti	45
Obrázok 6 Hierarchická štruktúra spoločnosti.....	47
Obrázok 7 Hierarchická personálneho útvaru.....	47
Obrázok 8 Quality Basic.....	55
Obrázok 9 6 NN	57
Obrázok 10 Pravidlo 5 STOP	57
Obrázok 11 Vývojový diagram procesu prijímania nových zamestnancov	61
Obrázok 12 Vývojový diagram vzdelávania Modul I. a II.....	63
Obrázok 13 Vývojový diagram adaptácie zamestnanca.....	64
Obrázok 14 Graf podielu zúčastnených zamestnancov na dotazníkovom prieskume	65
Obrázok 15 Graf zloženia národnosti dotazníkového prieskumu.....	66
Obrázok 16 Gantt – harmonogram zberu dát.....	67
Obrázok 17 Graf silných stánok.....	70
Obrázok 18 Graf slabých stánok.....	72
Obrázok 19 Graf príležitostí	74
Obrázok 20 Graf hrozieb	76
Obrázok 21 Graf SWOT stratégií	77
Obrázok 22 Ishikawa diagram fluktuácie.....	79
Obrázok 23 Gantt procesu zlepšenia.....	82
Obrázok 24 Okuliare pre virtuálnu realitu.....	84

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 SWOT Silné stránky	70
Tabuľka 2 SWOT Slabé stránky.....	72
Tabuľka 3 SWOT Príležitosti.....	74
Tabuľka 4 SWOT Hrozby	76
Tabuľka 5 Cenové ponuky virtuálnej reality.....	83
Tabuľka 6 Platové ohodnotenie špecialistov a tlmočníka.....	85
Tabuľka 7 Náklady na individuálnu dopravu.....	86
Tabuľka 8 Súčasné náklady na stravu.....	86
Tabuľka 9 Náklady na doplatok stravy	86

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

5 STOP	Pravidlá bezpečnej práce
6 Quality Basic	6 pravidiel kvality
6NN	6 neakceptovateľných rizík
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
EU	Európska únia
GDPR	Ochrana osobných údajov
LOTO	Procedúra pre bezpečný vstup do stroja
PES	Výrobný softwér

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník spokojnosti zamestnancov

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV

Položené otázky za oblasť spoločnosti:

1. Máte dostatok informácií o dianí v spoločnosti?
2. Ste spokojný s modernizáciou v spoločnosti?
3. Aké je Vaše pracovné zaradenie?
4. Myslíte si, že spoločnosti záleží na ich zamestnancoch?
5. Podľa Vás investuje firma do vzdelávania a rastu pracovníkov?

V otázkach týkajúcich sa samotnej spoločnosti viac ako 92% opýtaných respondentov uviedlo, že majú informácie o dianí v spoločnosti rôzneho charakteru. Zvyšných 8% uviedlo, že nie.

Viac ako 84% vyjadrilo súhlas s prístupom spoločnosti k modernizácii a zmenám naprieč celou spoločnosťou, 8% vyjadrilo nesúhlas a 8% sa nevedeli vyjadriť.

V otázke pracovného zaradenia takmer 83% respondentov odpovedalo, že pracujú na pozícii operátora, 7% boli vodiči vysokozdvížných vozíkov a len 7% respondentov tvorilo administratívne pozície a 3% tvorili vedúci pracovníci rôznych útvarov spoločnosti.

42% respondentov si myslí, že spoločnosti na ich zamestnancoch záleží, ďalších 30% respondentov vyjadrilo nesúhlas a 28% opýtaných vyjadrilo neutrálny postoj.

5. Iba 38% respondentov si myslí, že firma investuje dostatok prostriedkov do vzdelávania a rastu pracovníkov.

Položené otázky v oblasti komunikácie a práce:

6. Sú vám jasne komunikované vaše úlohy?
7. Ste spokojný s organizáciou práce na vašom oddelení?
8. Ste spokojný so spätnou väzbou, od nadriadeného za Vami vykonanú prácu?
9. Ste spokojný s komunikáciou nadriadený – podriadený?
10. Ste spokojný s podporou priameho nadriadeného na pracovisku?
11. Mávate na pracovisku periodické hodnotenie práce za dané obdobie?

V otázkach týkajúcich sa priameho nadriadeného prevládali zmiešané pocity u respondentov, ktoré je možné vyčítať z analýzy dotazníka. Z tejto kategórie uvádzajú respondenti, že viac ako 84% opýtach pozitívne hodnotilo odkomunikvanie úloh od nadriadeného a organizáciu s prerozdelením práce nadriadeného. Len 16% vyjadrilo nesúhlas s touto otázkou.

O niečo menej a to 63% zúčastnených respondentov odpovedalo na otázku, či dostanú spätnú väzbu za vykonanú prácu. 37% opýtaných vyjadrilo nespokojnosť pri spätnej väzbe od nadriadeného.

V otázke spokojnosti s komunikáciou podriadený – nadriadený respondeti odpovedali, že sú spokojný s touto komunikáciou a to 77%. Len 33% respondentov odpovedalo záporne.

Už pomerne slabší pomer 56% bol pri otázke, či respondenti majú podporu od nadriadeného na pracovisku a či respondentom poskytujú pravidelné hodnotenie ich práce a to činilo 46%.

Položené otázky v oblasti školenia, adaptácia, osobného rozvoja a zmeny v práci:

12. Aký motivačný faktor v práci je pre Vás najdôležitejší?
13. Ste spokojný s prístupom nadriadeného k osobným problémom zamestnancov?
14. Chceli by ste hodnotiť priamych nadriadených?
15. Ste spokojný s atmosférou v práci?
16. Uvítali by ste pravidelné školenia výrobných a technických procesov?
17. Myslíte si, že vstupné školenia sú dostačujúce?
18. Je pre Vás čas na adaptáciu nového zamestnanca dostačujúci?
19. Je dôvod aby vysoká efektivita podmienila Váš odchod zo spoločnosti?
20. Je dôvodom finančné ohodnotenie aby ste uvažovali o zmene zamestnania?
21. Privítali by ste schránku nápadov a podnetov pre zamestnancov?

V otázke motivačného charakteru sa respondenti mali možnosť vyjadriť čo by privítali najviac. 24% respondentov sú motivovaný vyšším platom, 27% vyšším ohodnotením variabilnej zložky mzdy ako sú odmeny, 13. a 14. plat. Ďalších 18% opýtaných odpovedalo, že ich motiváciou je pochvala nadriadeného alebo manažéra. 13% opýtaných by privítalo stabilný pracovný kolektív a 10% respondentov by privítalo pravidelné meetingy, nové ale aj opakované školenia a komunikovanie výsledkov spoločnosti. 8% opýtaných by sa chcelo naučiť nové veci.

V otázkach súkromného alebo pracovného charakteru či vie vedúci pracovník poskytnúť pomoc a podporu uviedlo 86% respondentov, že áno. Zvyšných 14% respondentov malo opačný názor.

77% respondentov by radi privítali možnosť ohodnotiť svojich priamych nadriadených. Ostatných 23% respondentov sa vyjadrili, že hodnotenie nadriadených nemá zmysel.

Niečo cez 68% opýtaných respondentov je spokojných s atmosférou, ktorá prevláda na pracovisku. Zvyšných 32 % opýtaných uviedlo, že majú problém začleniť do kolektívu cudzojazyčných kolegov.

Prekvapujúcim zistením bolo, že až 87% respondentov by prijali dodatočné nové školenia pracovných postupov, a iných školení ktoré vyplývajú z ich pracovnej pozície.

Vzhľadom na zamestnávanie cudzojazyčných zamestnancov vyjadrilo nespokojnosť s úvodným školením v hodnote 91%.

43% respondentov si myslí, že čas na adaptáciu nového zamestnanca je postačujúca. Až 57% si myslí opak.

Iba 35% respondentov uviedlo, že by kvôli zvýšenej efektívite bolo ochotných opustiť spoločnosť, 43% sa odmietlo vyjadriť a 22% respondentov by v spoločnosti zotrvali.

Kvôli finančnému ohodnoteniu by zmenilo prácu až 43% respondentov, 40% respondentov uviedlo, že by kvôli finančnému ohodnoteniu prácu nemenilo a 17% opýtaných sa nevedelo vyjadriť.

V poslednej otázke, či by respondenti uvítali schránku nápadov vyjadrili súhlas len niečo za polovicou a to 53%.