

Kríza v podniku a jej dopad na riadenie ľudských zdrojov

Petra Šmidová

Bakalárska práca
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Šmidová**
Osobní číslo: **L15220**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Krise v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

1. Zformulujte literární rešerši týkající se krize.
2. Popište zkoumaný podnik a provedte analýzu podniku.
3. Na základě výzkumu zformulujte návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Praha. C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha. C.H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Hoke, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

3. listopadu 2017

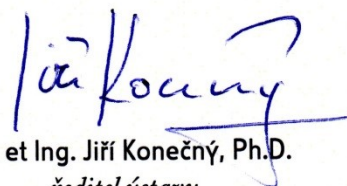
Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

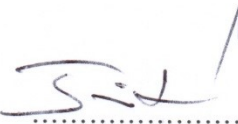
Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 14. 5. 2018


.....
podpis studenta

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

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

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

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Hlavnou témou bakalárskej práce je kríza v podniku a dopad na riadenie ľudských zdrojov. Táto práca pojednáva o kríze v podniku rovnako z teoretického tak i z praktického hľadiska. V teoretickej časti rozoberá problematiku a definíciu pojmov spojených s krízou a riadením ľudských zdrojov. Praktická časť je venovaná analýze konkrétneho podniku nachádzajúceho sa v stave krízy a na základe výskumu obsahuje sformulované návrhy pre zlepšenie súčasného stavu.

Kľúčové slová : kríza, podnik, riadenie ľudských zdrojov, krízové riadenie, dopad

ABSTRACT

The main topic of the bachelor thesis is the crisis in the company and its impact on the management of human resources. This work deals with the crisis in the company, both from theoretical and practical point of view. In the theoretical part, it deals with issues and definitions of concepts related to the crisis and the management of human resources. The practical part is devoted to the analysis of a particular company involved in the crisis and, on the basis of the research, contains drafting proposals to improve the current situation.

Keywords : Crisis, company, crisis management, human resource management, impact

Rada by som poďakovala Ing. Eve Hoke, Ph.D. za odborné a cenné rady, ktoré mi behom spracovania bakalárskej práce venovala.

Ďalej by som chcela poďakovať mojim blízkym za ich trpezlivosť a podporu, ktorú mi venovali počas spracovania bakalárskej práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 KRÍZA V PODNIKU	12
1.1 PODNIK	12
1.2 KRÍZA A JEJ PRÍČINY VZNIKU.....	12
1.3 KRÍZOVÉ RIADENIE.....	13
2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	15
2.1 DEFINÍCIA POJMU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	15
2.2 CIELE A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	16
2.3 INTELEKTUÁLNY KAPITÁL.....	17
2.4 STRATÉGIA A PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	18
3 KRÍZOVÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	20
3.1 PERSONÁLNY ÚTVAR.....	20
3.2 KOMUNIKÁCIA	21
3.3 PRODUKTIVITA PRÁCE A MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV.....	23
3.3.1 Metódy hodnotenia.....	23
3.3.2 Motivácia.....	24
3.3.3 Systém odmeňovania zamestnancov.....	25
3.3.4 Kľúčový zamestnanec	27
3.4 UVOĽŇOVANIE ĽUDÍ Z ORGANIZÁCIE	27
3.4.1 Penzionovanie pracovníkov	27
3.4.2 Nadbytočnosť	28
3.4.3 Outplacement	29
II PRAKTICKÁ ČASŤ	30
4 ANALÝZA PODNIKU XY	31
4.1 PODNIK XY	31
4.1.1 Hlavné ciele podniku.....	32
4.1.2 Vízia podniku.....	32
4.1.3 Fungovanie podniku.....	32
4.1.4 Organizačná štruktúra	33
4.1.5 Zloženie zamestnancov	33
4.1.6 Odmeňovanie zamestnancov.....	34
4.2 SWOT ANALÝZA PODNIKU XY.....	36
5 VÝSKUM	39
5.1 METÓDA VÝSKUMU.....	39
5.2 CIEĽ VÝSKUMU	40
6 ANALÝZA ROZHOVOROV	41

6.1	VÝZNAM PERSONÁLNEHO ODDELENIA Z HĽADISKA POSTAVENIA V ORGANIZÁCIÍ	41
6.2	PERSONÁLNY MANAŽMENT A JEHO REAKCIA NA KRÍZU V PODNIKU	42
6.3	UVOĽŇOVANIE ĽUDÍ Z ORGANIZÁCIE, PENZIONOVANIE, KĹÚČOVÍ ZAMESTNANCI	43
6.4	FIREMNÝ KÓDEX, LOJALITA ZAMESTNANCOV, POVEŠŤ FIRMY	44
6.5	UPEVNENIE POZÍCIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODNIKU	46
7	NÁVRHY A ODPORÚČANIA	47
7.1	ZVÝŠENIE VÝZNAMU PERSONÁLNEHO ODDELENIA	47
7.2	PREHODNOTENIE VÝŠKY ODMIEN A ICH LEPŠIE OBJASNENIE	47
7.3	VYUŽITIE MOŽNOSTI ROZVOJA – VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV	48
7.4	INTERNÁ KOMUNIKÁCIA	48
7.5	OUTPLACEMENT	49
7.6	MEDIÁCIA	49
7.7	PERSONÁLNY LEASING	50
7.8	AUTOMATIZÁCIA V PRIEMYSLE	50
	ZÁVER	51
	ZOZNAM POUŽITÝCH LITERÁRNYCH ZDROJOV	53
	ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV	55
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	56
	ZOZNAM OBRÁZKOV	57
	ZOZNAM TABULIEK	58
	ZOZNAM GRAFOV	59
	ZOZNAM PRÍLOH	60

ÚVOD

Pojem kríza sa vyskytuje vo všetkých oblastiach nášho života. Rovnako sa môžeme stretnúť s partnerskou krízou v súkromnom živote, alebo hospodárskou krízou a politickou krízou vo verejnom živote. Existuje mnoho typov kríz, ktoré môže jednotlivec či spoločnosť prekonávať. Každá kríza má však rovnaký základ, prichádza neočakávane a okamžite mení súčasný stav. Behom riešenia sa musíme postaviť neočakávaným zmenám, ktoré nastali pred krízou alebo po nej.

Veľmi špecifickým javom je kríza v podniku. Akákoľvek kríza v podniku má negatívny dopad nielen na podnikanie ale i na zamestnancov. Túto tému som si vybrala vzhľadom na jej aktuálnosť. Dnes firmy podnikajú vo veľmi dynamicky meniacom sa prostredí a podnikatelia spolu s vrcholovým manažmentom sú nútení rýchlo a včas reagovať na prichádzajúce zmeny. Tieto zmeny často nie sú pozitívne a podnikové vedenie musí vedieť zabezpečiť prekonanie nepriaznivého stavu aby neprišlo k jeho zhoršeniu. Dnešná doba okrem iného tiež speje čoraz viac k potláčaniu ľudského kapitálu a spoločnosti kladú väčší dôraz na maximalizáciu zisku a kumuláciu finančných kapitálov. Podľa môjho názoru, je však ľudský kapitál kľúčový pri budovaní úspešného a prosperujúceho podniku. V živote platí, že to, ako sa správame k druhým prezrádza veľa o našom charaktere. Túto myšlienku môžeme aplikovať i na zamestnávateľov. Ak zamestnávateľ dbá na spokojnosť svojich zamestnancov, je zrejmé, že tým podporuje výkonnosť svojich zamestnancov. V čase akejkoľvek krízy v podniku je riadiť ľudský kapitál ťažšie než za normálneho stavu. Zamestnávateľ by však mal pamätať na to, že jednotliví zamestnanci nemusia byť len nadbytočné náklady podniku, ale tiež pomoc pri odvrátení neželaného stavu. Kvalitní a lojálni zamestnanci sú totiž obrovskou konkurenčnou výhodou pre organizáciu.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať vybraný podnik a na základe vybranej metódy výskumu zistiť aký dopad má kríza v podniku na riadenie ľudských zdrojov.

Bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sú pomocou odbornej literatúry popísané jednotlivé poznatky týkajúce sa krízy, krízového riadenia a riadenia ľudských zdrojov. V praktickej časti, je použitá metóda štruktúrovaného rozhovoru, ktorý bol uskutočnený s pracovníkmi Podniku XY. Na základe získaných informácií a dát zistených v tomto výskume sú v závere práce zhrnuté odporúčania a návrhy pre zlepšenie súčasného stavu podniku.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KRÍZA V PODNIKU

1.1 Podnik

Podnik je forma podnikateľskej činnosti, kedy dochádza k spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej podnikateľskej jednotke tak, aby cieľom bolo produkovať zisk a naplnenie potrieb daného podniku. (Marková, 2003)

1.2 Kríza a jej príčiny vzniku

Pod pojmom kríza vo firme obvykle rozumieme takú situáciu, kedy dochádza k trvalej alebo dočasnej negatívnej odchýlky od normálneho stavu (Smejkal, Rais, 2014). Kríze však vždy predchádza riziko. Tichý (2006, s.25) popisuje riziko ako „*neistotu vznikajúcu s možným výskytom udalostí.*“ Pri riadení podniku vznikajú rôzne typy rizík, ktorých delenie je nasledovné (Smejkal, Rais, 2014) :

- Ekonomické riziká – ide o najčastejšie typy rizík ako sú vývoj zmenných kurzov a inflácie, daňová a subvenčná politika, miera konkurencie a jej vplyv na mieru dopytu a ceny
- Sociálno-pracovné riziká – zlyhanie ľudského faktora, nedostatočná klasifikácia pracovníkov, podcenenie sociálnej politiky, kapacitná kríza
- Všeobecné trhové riziká – správanie zákazníkov – kríza spotrebiteľa, nedodanie objednávok, konkurencia
- Politické riziká – zmena politickej situácie v krajine, teroristický útok, štátna regulácia a politika Európskej únie alebo daného štátu

Krízu v podniku teda môžeme definovať ako „*stav porušenia integrity podniku, alebo jeho previazanosti s vonkajším prostredím, ktorý následne vyvoláva zmeny vo vyvážení podnikových cieľov a funkcií. Je to narušenie rovnovážneho stavu podniku, ktoré ohrozuje splnenie stanovených cieľov. Podniková kríza môže byť vyvolaná úmyselne, v snahe získať prospech a výhodu pre vlastný podnik, alebo poškodiť konkurenciu a na druhej strane neúmyselne vplyvom vonkajších a vnútorných determinantov.*“ (Gozora, 2000, s. 24).

Každý podnik má svoj životný cyklus, ktorý začína vznikom, teda založením podniku a končí zánikom podniku. Jednotlivé fázy životného cyklu môžu mať rozličné trvanie a niektoré nemusia ani nastať. Životný cyklus podniku je znázornený na nasledujúcom obrázku.

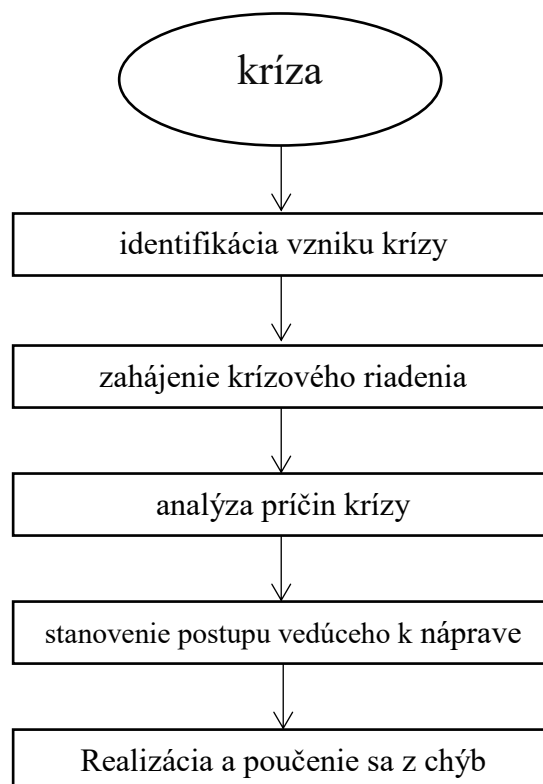


Obrázok 1 – Životný cyklus podniku

(Kupkovič, 2003, s.48)

1.3 Krízové riadenie

Podľa Tichého (2006) je krízové riadenie alebo manažment rizika jednou z disciplín, ktorých cieľom je zabezpečiť súhrn činností cielených na rozpoznávanie a minimalizáciu možných strát, ktoré by mohli vzniknúť. Zuzák (2009) však pojednáva o prístupe ku krízovému riadeniu v tzv. užšom zmysle, kedy krízové riadenie rieši už vzniknutú krízu, ktorá bola identifikovaná.



Obrázok 2 – Krízové riadenie

Zuzák (2009), upravené

Krizové riadenie podniku podľa neho predstavuje súhrn zásad a nástrojov, ktoré používa podnikový manažment na to, aby krízovú situáciu vyviedol do normálneho stavu.

Na druhú stranu, Karásek (2017) tvrdí, že problémom nie je nedostatok informácií o danom stave, ale skôr neschopnosť ho vyhodnotiť. Ďalej pojednáva o neochote majiteľov firmy si pripustiť signály, ktoré dostáva od zamestnancov a jeho okolia. Ak však majiteľ nie je ochotný problémy vidieť a riešiť, prípadne to nie je v jeho silách, dochádza k situácii, kedy je treba privolať na pomoc krízového manažéra.

Krizový manažér by podľa Hickmana (1995) mal byť človek, čo dokáže spojiť svoje vodcovské a manažérske schopnosti do jedného súdržného celku tak, aby každý jednotlivec i celá organizácia dokázala prispieť k úspešnosti. V období neistoty teda ide o prekonanie tohto stavu a odvrátenie neželaného. Majiteľ firmy by mal brať do úvahy, že jeho pohľad na danú situáciu sa nemusí zhodovať s názormi zamestnancov a krízového manažéra, ktorý by mal byť akýmsi medzičlánkom pre uľahčenie komunikácie a znižovanie napätia pre tieto dva subjekty (Karásek, 2017).

V čase krízy podniku, i mimo nej, sú dôležitým oporným bodom firmy práve jej zamestnanci. Nasledujúce kapitoly rozoberajú riadenie ľudských zdrojov a možné dopady krízy podniku na zamestnancov.

2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov alebo personálny manažment je časť procesov v organizácii, ktorá sa zaoberá riadením a rozvojom svojich zamestnancov.

2.1 Definícia pojmu riadenia ľudských zdrojov

Personálny manažment alebo riadenie ľudských zdrojov, anglicky Human Resource Management (HRM) je dynamicky sa rozvíjajúca činnosť, ktorá bola úzko spojená s historickým vývinom. Rozvojom technológií, globalizácie trhu a prevyšovaním ponuky nad dopytom sa vytváral teoretický základ a prax pre riadenie ľudských zdrojov v podmienkach, kde absentovali zákony, ktoré by upravovali práva a povinnosti zamestnávateľa a rovnako i zamestnanca. Zmena sociálno-ekonomickej situácie na trhu práce priniesla vytvorenie nových podôb riadenia ľudských zdrojov. (Vojtovič, 2006)

Riadenie ľudských zdrojov možno definovať ako „*činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov - ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu a to splnenia cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.*“ (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s.12). Podľa Armstronga (2007) ide o premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, teda zamestnancov, ktorí jednotlivo alebo kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľa. Ďalej vymedzuje hlavné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov:

- Výkonná zložka riadenia ľudských zdrojov je v právomoci líniových manažérov
- Spája podnikovú stratégiu so stratégiou ľudských zdrojov pre uspokojenie potreby strategického prístupu k ľudským zdrojom
- Prináša komplexný a logický prístup pre prax v oblasti zamestnávania ľudí
- Zamestnanci sú chápaní ako ľudský kapitál, do ktorého treba investovať a poskytovať im príležitosti ku vzdelaniu a následnému rozvoju. Ľudské zdroje sú zdrojom konkurenčnej výhody
- Uprednostňuje prístup, že zamestnanci majú rovnaké záujmy ako zamestnávateľia, zdôrazňuje význam dosiahnutia oddanosti zamestnancov k poslaniu a hodnotám organizácie.

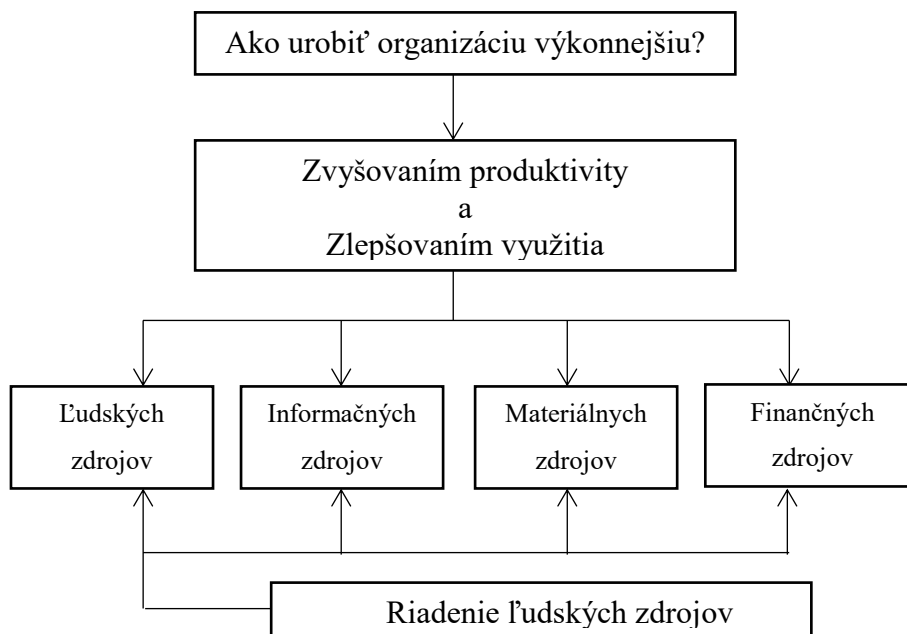
Dvořáková (2012) tvrdí, že v riadení ľudských zdrojov nejednotlivo žiadne jednoznačne definované poučky a vzorce. Popisuje, že treba zohľadniť súčasné ekonomické a sociálne procesy. V riadení ľudských zdrojov sa používajú poznatky z personálnej praxe pozostáva-

júcej z určitej politiky, postupov a zásad. Tento súbor označuje ako *best practices*. Ide o skúsenosti, ktoré sa uplatnili u najúspešnejších podnikov a priniesli odpovedajúce výsledky.

2.2 Ciele a úlohy riadenia ľudských zdrojov

Z definície je zrejmé, že hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby organizácia úspešne plnila svoje ciele prostredníctvom ľudí (Armstrong, 2007).

Koubek (2007) však tvrdí, že dosiahnutie cieľov pri personálnom riadení ide len pomocou neustáleho zlepšovania všetkých dostupných zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii. Môžeme povedať, že ľudské zdroje sprostredkovane rozhodujú o využití ostatných prostriedkov.



Obrázok 3 - Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov
(Koubek, 2007), upravené

Ďalej Koubek (2007) píše o hlavných úlohách, ktoré sú potrebné dodržiavať na dosiahnutie konkrétnych cieľov organizácie:

- Optimálne využívanie pracovnej doby s optimálnym využitím kvalifikácie zamestnancov
- Správne využitie schopností zamestnanca, snaha nájsť pre človeka správnu náplň práce a pracovné miesto a zároveň nájsť dynamický súlad medzi štruktúrou a počtom pracovných úloh a pracovných miest.

- Efektívne viesť ľudí, formovanie tímu a vytvárať harmonické pracovné prostredie. Brať do úvahy individuálne i skupinové rozdiely v štýle práce, potrebách a osobnosti zamestnancov.
- Sociálny a personálny rozvoj zamestnancov organizácie tak, aby sa organizácia čo najviac priblížila k stotožneniu záujmov organizácie a záujmov jednotlivca. Tiež sem patrí vytváranie priaznivého pracovného prostredia a zlepšovanie jeho kvality.
- Dodržiavanie zákonov v oblasti zamestnávania a vytvárania dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.

2.3 Intelektuálny kapitál

Intelektuálny kapitál predstavuje všetky zásoby znalostí, ktoré má organizácia k dispozícii. Tieto znalosti môžeme považovať za nehmotné zdroje, ktoré spolu s hmotnými zdrojmi tvoria celkovú hodnotu organizácie. Ako uvádzajú Edvinson a Malone (1997) „*nehmotné zdroje obsahujú hodnotu všetkých vzťahov vnútri i zvonku organizácie, v rámci vzťahu so zákazníkmi a dodávateľmi. Patria sem i hodnoty pridružené k nehmotným zdrojom ako je dobrá povest' organizácie, jej image a obchodná značka.*“ (Armstrong, 2007, s.71)

Intelektuálny kapitál má trojzložkové poňatie. Armstrong (2007) uvádza, že jednotlivci ako *ľudský kapitál* síce užívajú znalosti a vytvárajú ich, ale tieto znalosti sa rozširujú do *spoločenského kapitálu*, ktorý predstavuje toky a zásoby znalostí vnútri i zvonku organizácie. Znalosti, ktoré sú vo vlastníctve organizácie uložené v databázach predstavujú *organizačný kapitál*.

Najdôležitejšou časťou intelektuálneho kapitálu je ľudský kapitál. Kvalitný ľudský kapitál prináša organizácii pridanú hodnotu. Problematický je pohľad na zamestnancov a to, či na nich pozeráť ako na aktívum alebo pasívum. Podľa Armstronga (2007) by zamestnanci nemali byť považovaní za náklady, ktoré idú vymeniť či kúpiť, spomína názor, že podniky by nemali vlastniť ľudský kapitál ako majetok, ale prihliadať a podporovať investície do vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

Davenport tvrdí, že „*ľudia majú vrodené schopnosti, správanie a osobnú energiu a tieto zložky vytvárajú ľudský kapitál, ktorý vkladajú do svojej práce. A sú to oni a nie ich zamestnávateľia, kto vlastní tento kapitál a rozhoduje kedy kam a ako ním bude prispievať k dosiahnutiu nejakého cieľa. Práca je obojstrannou výmenou hodnôt a nie jednostranným*

využíváním nejakého bohatstva jeho vlastníkom.“ (Armstrong, 2007, s.72) S týmto tvrdením plne súhlasím.

2.4 Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov sa snaží predpovedať požiadavky, ktoré môžu vzniknúť pri riadení organizácie. Informácie, ktoré získavame pri plánovaní ľudských zdrojov tvoria základ pre vypracovanie stratégie ľudských zdrojov. Prioritnou úlohou plánovania ľudských zdrojov je zabezpečiť sled plánu s cieľmi podniku a navrhnúť opatrenia aj pre prípad nehody. (Stýblo, 2013)

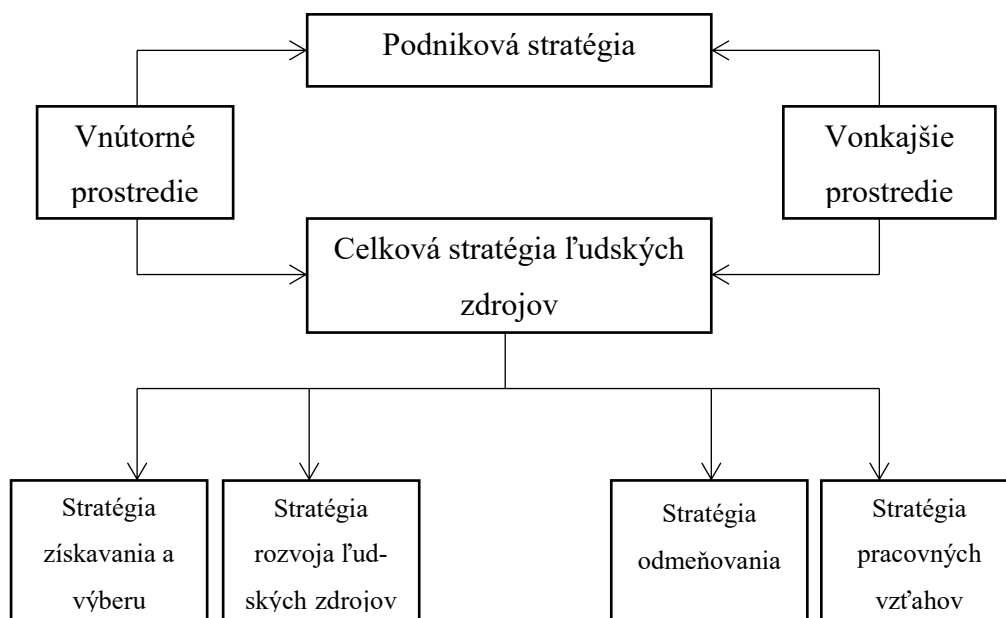
Presnejšie môžeme povedať podľa Koubka (2007), že plánovanie ľudských zdrojov sa snaží o to, aby organizácia mala v súčasnosti, ale najmä v budúcnosti pracovnej sily :

- v dostatočnej kvalite – usilovať sa o stav, kedy žiadny zamestnanec nie je nadbytočný ani chýbajúci
- v dostatočnej kvalite – potrebné vedomosti, znalosti, skúsenosti k danej práci
- s odpovedajúcimi osobnostnými predpokladmi
- s optimálnou motiváciou
- so schopnosťou dobre reagovať na zmeny (flexibilita)
- pracovná sila, ktorá je optimálne rozmiestnená do organizačných útvarov a pracovných miest
- v správny čas, zamestnancom sú určené adekvátne pracovné úlohy
- s primeranými nákladmi

Plánovanie ľudských zdrojov alebo personálne plánovanie by malo obsahovať potreby pracovníkov podľa momentálnej situácie teda reálnej potreby. Priradovanie pracovníkov k jednotlivým činnostiam, vzdelávanie pracovníkov, riešenie fluktuácie a iné činnosti pomáhajú riešiť základný problém riadenie ľudských zdrojov – vytváranie optimálnej personálnej štruktúry podniku. (Stýblo, 2013)

Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je dlhodobé plánovanie ľudských zdrojov. Stratégia organizácie môže byť definovaná ako plán do budúcnosti, zodpovedajúci na otázky čo urobiť ako prvé a ako to urobiť. Účelom navrhovania a sledovania strategického plánu je formulovať a realizovať procesy k vytvoreniu konkurenčnej prednosti. (Foot a Hook, 2002).

Dvořáková (2007) ďalej popisuje stratégiu ľudských zdrojov ako nástroj, ktorý formuluje zámery organizácie na dosiahnutie svojich cieľov. Hlavným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je vytvárať schopnú organizáciu pomocou kvalifikovaných, motivovaných a oddaných pracovníkov. Kubalák (2013) tvrdí, že efektívne je využitie firemnej kultúry alebo *etického kódexu* na to, aby zjednotil zamestnancov pri náplni strategických cieľov. Popisuje dôležitosť silnej firemnej kultúry, ktorá by mala podporovať všetky sféry pôsobnosti, kde sa jedná o dosahovanie strategických cieľov. Stratégia ľudských zdrojov však súvisí so stratégiou organizácie a preto musí zohľadňovať nielen interné podmienky organizácie, kam patria potreby a očakávania zamestnancov, ale aj externé podmienky.



Obrázok 4 – Lineárny model strategického riadenia ľudských zdrojov

(Armstrong, 2007, str.59)

Preto by sa mohlo zdať, že stratégia riadenia ľudských zdrojov je logický proces, vyplývajúci z podnikovej stratégie a vytvára isté personálne úlohy, ktoré treba vykonať na zabezpečenie plynulého chodu organizácie. Dochádza však k rôznym udalostiam vplyvom z vonkajšieho i z vnútorného prostredia, ktoré musia byť riešené pomocou nástrojov opísaných v nasledujúcej kapitole.

3 KRÍZOVÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov hrá významnú úlohu v krízovom manažmente. Avšak medzi najčastejšie riešenia, ktoré používajú zamestnanci v období krízy patrí prepúšťanie zamestnancov. Personálny manažment sa stáva hlavným objektom šetrenia nákladov organizácie. Práve v tomto okamžiku je však personálny útvar a jeho pracovníci dôležitým nástrojom v čase krízy organizácie. (Dvořáková, 2012))

3.1 Personálny útvar

Personálny útvar je pracovisko zaoberajúce sa riadením ľudských zdrojov. Zabezpečuje odbornú, kontrolnú, metodologickú a poradenskú činnosť jednotlivým pracovníkom a vedúcim zamestnancom na všetkých úrovniach. (Koubek, 2007)

Organizačné usporiadanie personálneho útvaru závisí od veľkosti organizácie, stratégie ľudských zdrojov, počtu zamestnancov a iných faktorov. Dvořáková (2007) konštatuje, že počet personalistov v organizácii je ovplyvnený počtom zamestnancov. V *malých* podnikoch personalistu vykonáva väčšinou majiteľ, ktorý rozhoduje o výbere, počte a rozmiestnení zamestnancov či výške platu. Administratívu spojenú s personalistikou vykonáva väčšinou účtovník. V *stredne* veľkej organizácii, čo predstavuje cca 100 až 500 zamestnancov je treba vytvoriť personálny útvar. *Veľká* organizácia má väčšinou rozsiahly personálny útvar, ktorý je vnútorne štruktúrovaný.

Podľa Global Hunt (©2009) je potreba riadiť ľudské zdroje v čase krízy predovšetkým kreatívne. Hlavnou funkciou personálneho manažmentu by mali byť zmeny overených postupov, nové nápady a procesy. V tomto období by však mala byť táto snaha čo najmenej nákladná, no efektívna. Ďalej odporúča dodržať nasledovné kroky :

- vedenie by malo byť oboznámené s krízovým plánom
- usporadúvať časté porady s vrcholovým manažmentom a prispievať postrehmi do strategického plánu
- informovať zamestnancov, že i v ťažkých časoch organizácie bude vedenie pokračovať v prijímaní kľúčových jedincov
- zároveň zmapovať výkonnosť zamestnancov pre vytipovanie dôležitých jedincov. Týchto zamestnancov firma nemôže stratiť.

- komunikácia so zamestnancami by mala fungovať smerom zhora nadol od vrcholového manažmentu po radových zamestnancov. Uľahčí to komunikáciu a zároveň prispeje k lepšej atmosfére vnútri organizácie
- neustále sa snažiť informovať zamestnancov o priebehu. Predchádza to vzniku dezinformácií a následným znepokojením zamestnancov. Pamätať na to, že každý zamestnanec alebo skupina môže byť situáciou rozčarovaná
- skontrolovať, že všetky doterajšie postupy a plány ľudských zdrojov sú efektívne a prispievajú k úspešnému vedeniu firmy
- pred prepustením zamestnanca overiť, či sa nenachádza iné pracovné miesto v organizácii alebo v jej pobočkách
- pamätať na to, že riadenie ľudských zdrojov v kríze je ťažšie ako ich riadiť v období rastu a prosperity organizácie. Ľudské zdroje sú neoddeliteľnou súčasťou hierarchie firmy.

V nasledujúcich podkapitolách sú popísané nástroje a postupy, ktoré sú zahrnuté v jednotlivých krokoch a je vhodné ich počas krízového riadenia ľudských zdrojov uplatniť.

3.2 Komunikácia

Keďže organizácia funguje prostredníctvom ľudí, ktorí fungujú ako celok v rámci kolektívu, je nutné brať do úvahy, že každý jednotlivec je schopný vlastného jednania, ktoré sa nemusí zhodovať s cieľmi podniku. K dosiahnutiu výsledkov organizácie je dôležitá dobre fungujúca komunikácia. V čase krízy organizácie môžu byť vzťahy medzi pracovníkmi vyhrotené, preto by mali krízoví manažéri spolu s vedúcimi pracovníkmi predchádzať udalostiam, ktoré by zhoršili súčasný stav. V čase neistoty je komunikácia veľmi dôležitým nástrojom, ktorý môže v období neistoty tento stav odvrátiť.

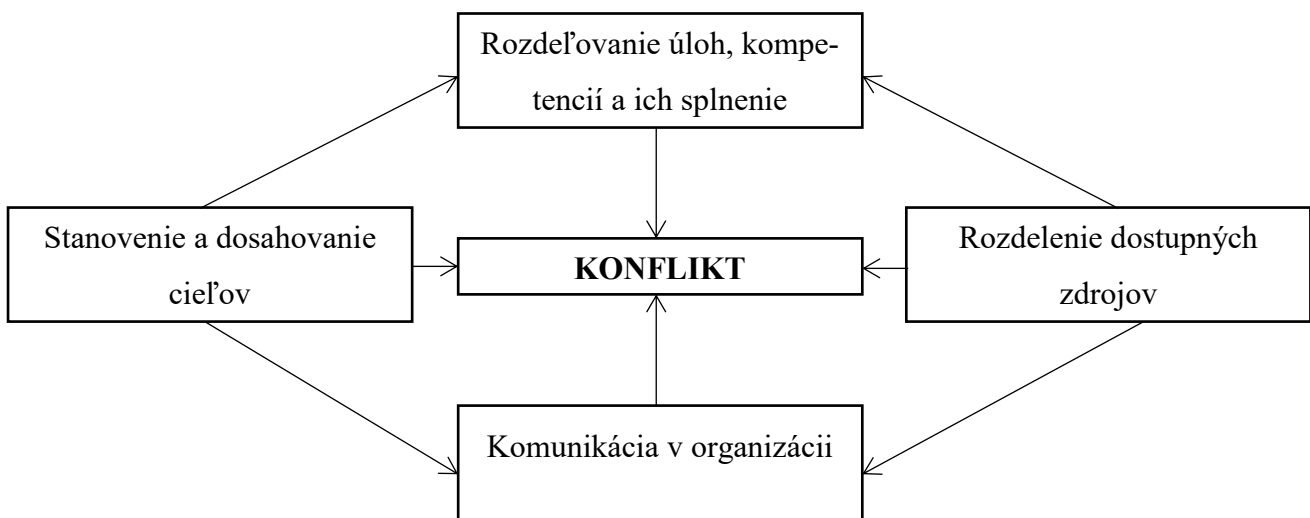
Armstrong (2007, s.719) k tejto téme konštatuje, že *„organizácia je vystavená vplyvu neustálych zmien, ktoré ovplyvňujú prácu jej pracovníkov, ich pohodu a pocit bezpečia. Zmena môže byť zvládnutá len vtedy, ak sa zaistí, aby dôvody tejto zmeny boli oboznámené tým, ktorých sa zmena dotýka a to predovšetkým zrozumiteľným dôvodom tak, aby tieto dôvody mohli pochopiť a akceptovať ich.“*

Konflikt

V období neistoty podniku je veľmi dôležité predchádzať konfliktom, ktoré bývajú často vyústením malej alebo takmer žiadnej komunikácie a chaosu. Konflikt najčastejšie vzniká, ak proti sebe stoja najmenej dve strany, ktoré majú nezlučiteľné názory. Strany sú na seba akýmkoľvek spôsobom závislé, ale aspoň jedna strana si uvedomuje, že sa dostala do bodu, kedy je obmedzená jej činnosť. (Šefčík, Tomek, Hruška, 2009)

Ďalej Šefčík, Tomek, Hruška (2009) popisujú vznik konfliktu najmä pri organizácii pracovného procesu. Keďže pracovný proces zahŕňa všetky činnosti s ním spojené, vznikajú konflikty počas :

- internej komunikácie
- stanovovania cieľov
- tvorby a umiestnenia zdrojov
- rozdeľovaní kompetencií



Obrázok 5 – Príčiny konfliktov vyvolaných pracovným procesom

(Šefčík, Tomek, Hruška, s. 142)

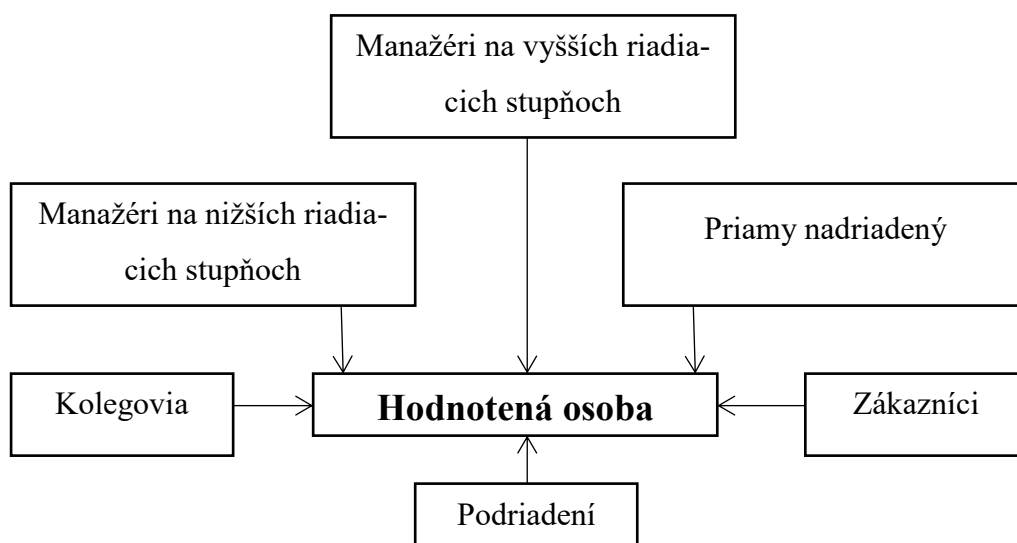
Pri analýze problémov komunikácie je dôležité zistiť, kde prišlo k chybe a navrhnúť postup, ako túto chybu napraviť. Problémy vznikajú najčastejšie pri nedocenení potreby komunikácie a chýbajúcich komunikačných kanálov. Je vhodné tieto komunikačné kanály vytvoriť a to napríklad nástenky s informáciami, firemné časopisy, firemný intranet, veľmi dôležitý je i fyzický kontakt a to vo forme schôdzok či brainstormingu. Je dôležité zapojiť všetkých pracovníkov, aby bol pokrytý pocit, že sa danej veci zúčastňujú a dať im priestor

na vyjadrenie ich návrhov na zlepšenie súčasného stavu. Manažment sa však súčasne snaží dosiahnuť toho, aby zamestnanci akceptovali a pochopili to čo je navrhované, vytvoriť u zamestnancov pocit oddanosti k cieľom a nakoniec pomocou pracovníkov si viac vážiť ich príspevie. V skratke povedané, tajomstvo komunikácie spočíva v rovnováhe medzi tým, čo chcú zamestnanci počuť a čo potrebujú vedieť. (Armstrong, 2007)

3.3 Produktivita práce a motivácia pracovníkov

V čase ekonomickej neistoty je dôležité mať prehľad o produktivite zamestnancov organizácie. Pomáha nám zistiť, ktorí zamestnanci sú pre organizáciu dôležití a naopak, ktorých by bolo vhodné motivovať k lepšej produktivite. (Kubalák, 2013)

Za najkompetentnejšiu osobu sa považuje priamy nadriadený manažér. Predpokladá sa, že má prehľad o svojich podriadených, pozná situáciu na pracovisku, čo je nevyhnutným predpokladom pri rozhodnutiach, ako sú vzdelávanie, odmeňovanie a kariéra zamestnancov. Napriek tomu sa môže pripojiť do hodnotenia i iné subjekty ako zákazníci, spolupracovníci a ďalšie. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)



Obrázok 6 – Možní hodnotitelia
Milkovich (1993), upravené

3.3.1 Metódy hodnotenia

Na účely hodnotenia výkonov by mali byť v každej organizácii prijaté efektívne systémy hodnotenia. Hodnotenia by mali skutočne reflektovať pracovnú výkonnosť. Výsledkom

hodnotenia pracovníka je ocenenie pracovníka, ale i určenie jeho rezerv a možností ďalšieho rozvoja. (Dvořáková, 2007)

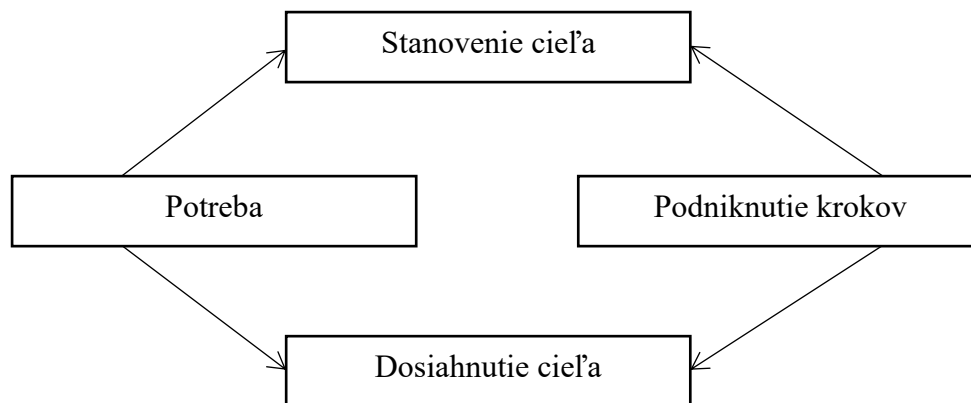
Koubek (2007) rozdeľuje metódy hodnotenia produktivity práce podľa najčastejšieho použitia :

- Hodnotenie podľa stanovených výsledkov – ide o určenie výsledkov, ktoré by mali byť merateľné, reálne dosiahnuteľné, jasne definované s termínom splnenia.
- Hodnotenie pomocou noriem – táto metóda sa najčastejšie používa pri hodnotení nižších pracovníkov najmä robotníkov. Ide o tabuľkovú metódu takže jej nevýhoda spočíva v nemožnosti individuálne posúdiť každého zamestnanca.
- Hodnotenie pomocou voľného popisu – vyžaduje aby hodnotiteľ písomne opísal pracovný výkon nadriadeného. Podskupinou tohto hodnotenia je check-list, ktorý býva najčastejšie vo forme dotazníku, kde zamestnanec odpovedá na vopred stanovené otázky odpoveďou áno alebo nie. Nevýhodou tohto hodnotenia je rôzna interpretácia odpovedí personalistom.
- Hodnotenie pomocou stupnice – hodnotia sa jednotlivé subjekty zvlášť ako množstvo práce, kvalita práce a iné na číselnej stupnici, spravidla výsledkom býva súčet bodov alebo vážený priemer. Pomocou grafickej stupnice je zamestnanec ohodnotený na krivke, ktorá spája jednotlivé body.
- Hodnotenie na základe kritických prípadov – táto metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa udiali pri výkone hodnoteného pracovníka. Tieto hodnotenia sa neskôr sumarizujú a tvoria základ pre hodnotenie.
- Metóda BARS – vychádza z toho, že správanie zamestnanca podmieňuje jeho efektívnosť výkonu práce. Ide o určitú variantu check – listu. Nevýhodou je jej časová náročnosť, pretože treba zohľadniť viaceré faktory. Musí byť všeobecne konkretizovaná pre jednotlivé pracovné miesta. Veľkou výhodou je, že okrem číselného ohodnotenia obsahuje i slovný komentár, čo umožňuje zrozumiteľný obsah daného hodnotenia.

3.3.2 Motivácia

Armstrong (2007) pojednáva, že motivácia iných ľudí je ich usmernenie do smeru, ktorým chceme, aby sa uberali za dosiahnutím nejakého cieľa. Motivácia je účinným nástrojom pri plnení cieľov organizácie prostredníctvom ľudského kapitálu. Charakterizuje ju ako cieľo-

vo orientované správanie. Ľudia sú motivovaní vtedy, ak ich činnosť vedie k výsledkom a sú ocenení patričnou odmenou. Motivácia súvisí s potrebami, v riadení ľudských zdrojov sú to potreby organizácie. Ako potreby súvisia s motiváciou je uvedené na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 7 – *Proces motivácie*
Armstrong (2007, s.160)

Motivácia pomocou hmotnej motivácie, je pre všetkých ľudí najmä zamestnancov s nižším životným štandardom, veľmi silným stimulom. Porvazník (2016) popisuje takzvaný kulminačný bod, v ktorom sa menia potreby, ktoré sú pre ľudí motivujúce. Väčšinou sa tieto potreby menia rastom životnej úrovne, napríklad firemné auto či benefity nemusia byť dostatočne motivujúce, ako potreba uznania a dobrých vzťahov v práci a naopak. Ide o znižovanie účinku hmotnej odmeny oproti pôsobeniu nehmotnej motivácie.

3.3.3 Systém odmeňovania zamestnancov

Organizácie v súčasnosti majú široké spektrum nástrojov, ktoré môžu použiť pri vytváraní systému odmeňovania svojich zamestnancov. Aby bol systém odmeňovania v organizácii spravodlivý mal by byť motivujúci, spravodlivý a vytvorený podľa potrieb a špecifikácie danej organizácie. Organizácia sleduje v oblasti odmeňovania tieto ciele (Kachaňáková, 2008):

- prilákať potrebný počet kvalifikovaných záujemcov o prácu
- stabilizácia výkonných zamestnancov a zabezpečiť ich podávanie dobrého výkonu aj v budúcnosti
- systém odmeňovania by mal prispieť ku konkurencii schopnosti organizácie

- prostredníctvom systému odmeňovania formovať kolektív, aby bol schopný realizovať vytýčené ciele organizácie

Na druhej strane podľa Kachaňákovvej (2008) zamestnanci vyžadujú od organizácie :

- uspokojenie vlastných potrieb
- spravodlivé odmeňovanie
- možnosť budúceho zárobku teda perspektívu
- sociálna istota
- možnosť seberealizácie

Mzdový systém

V Českej a Slovenskej republike je pracovné právo právne zakotvené v *Zákonníku práce*. Podľa neho každému zamestnancovi prislúcha za vykonanú prácu mzda, ktorá je diferencovaná podľa dosiahnutých pracovných výsledkov, stupňa náročnosti práce a zložitosti. Mzda je zjednaná v zmluve a nesmie klesnúť pod hranicu minimálnej mzdy, ktorá je najnižšia možná hranica stanovená zákonom. Dvořáková (2012) ďalej popisuje, že výška mzdy, jej diferencovanie závisí od mzdových taríf v dohodnutej kolektívnej zmluve, dostupných relácií na trhu práce či použiteľných mzdových prostriedkov.

Duda (2008) opisuje najčastejšie typy odmien ako časovú mzdu a úkolovú.

Časová mzda : Túto formu je možné uplatniť u akéhokoľvek druhu práce. Jej výška sa určuje na základe súčinu mzdovej sadzby a počtu odpracovaných hodín. Výhodou časovej mzdy je (Dvořáková, 2012) :

- nižšie administratívne náklady
- zrozumiteľnejšie plánovanie mzdových nákladov
- pre príjemcu zrozumiteľná a dáva mu istotu zárobku

Pre zvýšenie stimulácie sa odporúča doplniť mzdu o osobné ohodnotenie, prémieu, bonusmi, alebo vytvoriť takú diferencovanú časovú mzdu, ktorá bude závisieť na dvoch až troch sadzbách a zamestnanec bude odmenený jednou z nich podľa výkonu v uplynulom období.

Úkolová mzda : je efektívna pri robotníckej práci. Jej výška závisí od odvedenej jednotky práce a sadzby za túto jednotku. Je teda súčinom počtu vykonanej práce a úkolovej sadzby za jednu jednotku. K zavedení úkolovej mzdy treba (Dvořáková, 2012) :

- dopredu stanoviť výkonové normy, technologický postup a pracovný postup. Úkolová mzda musí byť oznámená zamestnancom dopredu pred vykonaním práce
- zaistiť plynulý chod práce, teda dostatok materiálu, surovín, pracovného náradia či vhodný priestor
- spoľahlivá kontrola množstva, kvality a bezpečnosti práce

Okrem mzdy využívajú zamestnanci ako druh hmotnej motivácie firemné auto, telefón, benefičné poukážky na nákup tovaru a služieb a iné.

3.3.4 Kľúčový zamestnanec

Stýblo (1993) tvrdí, že podnikový manažment musí dobre poznať hierarchiu potrieb jednotlivých skupín pracovníkov a jednotlivcov. Treba brať do úvahy, že nie každého pracovníka motivujú peniaze, ktoré boli opísané v predchádzajúcej podkapitole ako *hmotná motivácia*, ale niektorých zamestnancov motivuje tzv. *nehmotná motivácia*. Motivácia týchto pracovníkov je ťažšia, pretože veľa manažérov neberie do úvahy i túto motiváciu a schopný zamestnanec i po zvýšení mzdy odchádza z organizácie.

Pri krízovom riadení sú takýto zamestnanci skutočne dôležití pre organizáciu a tá si ich nemôže dovoliť stratiť.

3.4 Uvoľňovanie ľudí z organizácie

V období neistoty, ktorá môže postihnúť každú organizáciu dochádza k momentom, kedy zamestnanec musí nedobrovoľne odísť. Počas regulovania personálnych nákladov tak, aby firma krízu mohla prežiť musí brať do úvahy pracovné výkony zamestnancov. Predovšetkým v období neistoty je dôležité nájsť kľúčových zamestnancov, ktorí budú prospešní pre ďalší vývoj organizácie. Ak organizácia má nedostatok takýchto zamestnancov, je dôležité ich prijať i počas trvania krízy. Proces prepúšťania z dôvodu nadbytočnosti je jedna z najťažších oblastí riadenia ľudských zdrojov. Musí sa zaistiť, aby výber nadbytočných pracovníkov bol spravodlivý a boli dodržané všetky právne ustanovenia (Armstrong, 2007).

3.4.1 Penzionovanie pracovníkov

Koubek (2007) popisuje dva odlišné prístupy k dôchodkovému veku.

- Prvý přístup vychádza z toho, že dôchodková vek je hranica, pri ktorej síce zamestnanec nadobúda dôchodkového veku, no ak je pre organizáciu dôležitý mal by mať možnosť pokračovať v práci. Táto politika tiež berie do úvahy nie len odložené penzionovanie, ale i predčasné penzionovanie.

Výhodou tohto typu je, že organizácia naďalej využíva znalosti pracovníka, pre pracovníka je pokračovanie v práci prínosnejšie. Nevýhodou je, že takýto pracovník zaberá miesto mladším pracovníkom, čo môže viesť ku konfliktom a zlej atmosfére vo firme, pretože firma nevie, ako má naplánovať odchod zamestnancov poproduktívneho veku.

- Druhý prístup vychádza z toho, že ak je dosiahnutý dôchodkový vek, mal by byť s pracovníkom pracovný pomer ukončený. Vo väčšine krajín bránia zákony tomuto typu prepúšťania, pretože zákon nevidí legálny dôvod na prepúšťanie.

Obrovskou nevýhodou je, že firma stráca kvalifikovaných pracovníkov, ktorí by mohli školiť i mladších zamestnancov. V praxi sa nachádza veľa ľudí v preddôchodkovom veku, ktorí sa nedokážu zamestnať a radšej zostávajú na horšej pracovnej pozícii zo strachu aby neprišli o prácu a následný dôchodok.

3.4.2 Nadbytočnosť

Nadbytočnosť pracovníkov je stav, kedy organizácia v dôsledku zmien prostredia v ktorej funguje, hospodárskej situácie, zaužívaných činností a procesov nepotrebuje doterajší počet pracovníkov a má potrebu ich znížiť. V niektorých prípadoch tento stav nastáva vplyvom zlého riadenia a neschopného manažmentu, ktorý nedostatočne riadi ľudský kapitál a dostupné zdroje. (Armstrong, 2007)

Pred týmto opatrením by mala každá organizácia urobiť určité preventívne opatrenia, aby sa pokúsila minimalizovať počet nadbytočných zamestnancov. Vhodné plánovanie ľudských zdrojov by k tomu malo dopomôcť, ale predovšetkým v období, keď sa dostane firma do krízy a organizácia vyčerpala všetky nasledovné opatrenia, ktoré popisujú Foot a Hook, (2002) organizácia musí ľudí prepustiť :

- zavedenie úväzku na skrátenú pracovnú dobu
- zabezpečenie toho, že všetci zamestnanci v dôchodkovom veku odídu do dôchodku
- zrušenie nadčasových prác
- ponuka možného predčasného odchodu do dôchodku
- umožnenia preškolenia

- preradenie pracovníka na inú pracovnú pozíciu
- využiť prirodzený úbytok zamestnancov
- zastaviť nábor nových zamestnancov

3.4.3 Outplacement

Outplacement je medzinárodne zaužívaný pojem pre proces podpory a pomoci, ktorý sa najčastejšie využíva počas uvoľňovania pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti. Ide o aktívnu pomoc zamestnávateľa pracovníkovi nájsť mu novú prácu alebo založiť novú kariéru. Samozrejme, nejedná sa o štandardné správanie každého zamestnávateľa. Zamestnanci prepustení z dôvodu nadbytočnosti sa často o seba mali postarať sami. Rozvojom riadenia ľudských zdrojov sa však najmä veľkí zamestnávateľia začali zaujímať o poskytovanie pomoci pre bývalých pracovníkov. Tieto služby môžu byť poskytované priamo u organizácie alebo v externej firme, ktorá sa outplacementom zaoberá. Hook a Foot (2012) ďalej opisujú jeho výhody :

- zlepšenie morálky u zamestnancov, ktorí ostali v organizácii pracovať
- zlepšenie povesti organizácie, vzťahy medzi verejnosťou a miestnou komunitou budú menej ovplyvnené prepúšťaním, ak sa pomocou outplacementu s ním bude zaobchádzať opatrne
- tzv. kľúčoví jedinci budú chcieť zostať vo firme, pretože budú vedieť, že táto organizácia sa správa dobre aj v prípade prepúšťania

Spracovanie relevantných literárnych zdrojov je dôležité a nevyhnutné pre správne pochopenie problematiky v oblasti riadenia ľudských zdrojov a krízového riadenia. Nasledujúca kapitola je venovaná analýze konkrétneho podniku nachádzajúceho sa v kríze.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 ANALÝZA PODNIKU XY

Podnik XY patří nemenovanej spoločnosti, ktorá je nadnárodnou spoločnosťou zaoberajúca sa bližšie nešpecializovanou výrobou automobilových komponentov. Táto nadnárodná spoločnosť sa so svojim ročným objemom výroby radí na druhé miesto medzi koncernami zaoberajúce sa výrobou automobilových komponentov v Európe a na štvrté miesto vo svete. Rozsah sortimentu, ktorým spoločnosť disponuje a dodáva na trh, umožňuje spoločnosti podieľať sa takmer na všetkých oblastiach automobilového priemyslu. Spoločnosť je taktiež globálnym poskytovateľom riešení a inovácií, vďaka čomu je jednou z vedúcich spoločností na trhu, kde operuje. V súčasnej dobe má niekoľko desiatok výrobných závodov po celom svete a zamestnáva približne 90 000 ľudí.

Výrobné závody spoločnosti XY sa sústreďujú v dvoch hlavných regiónoch :

- Región strednej a juhovýchodnej Európy (Slovenská republika, Poľsko, Maďarsko, Rumunsko)
- Indický región (India, Bangladéš, Pakistan)

Okrem toho má spoločnosť celosvetovú sieť výrobných závodov, vývojových centier a výskumných centier, obchodných zastúpení a školiacich stredísk.

4.1 Podnik XY

Podnik XY je súkromnou spoločnosťou zaoberajúca sa výrobou automobilových komponentov na Západnom Slovensku. V roku 1987 zakúpil podnik od vyššie spomínanej nadnárodnej spoločnosti licenciu s dodávkou na výrobu. Podnik XY vlastnil tretinový podiel majetku, nadnárodná spoločnosť vlastnila zvyšné dve tretiny podielu. O licenčné strojové zariadenia však v tomto období nebol veľký záujem a boli nízko využívané. Počas turbulentného obdobia v rokoch 1990 až 1993 kedy sa rozpadol východný trh a sa zmenili určité pomery v krajine prišlo k situácii, že nadnárodná spoločnosť odkúpila zvyšný podiel. V krátkom čase sa stal podnik XY jedným z najväčších strojárenských podnikov v Slovenskej republike, so 100 % zahraničným kapitálom. Predmetom podnikania zostala výroba automobilových komponentov predovšetkým pre krajiny západnej Európy (Nemecko, Francúzsko) a východnej Ázie (Japonsko, Taiwan, Kórea).

Podnik XY okrem výroby automobilových komponentov poskytuje zákazníkovi rozsiahly servisný program súvisiaci s diagnostikou, údržbou a montážou.

4.1.1 Hlavné ciele podniku

- produktívnym podnikaním vytvárať zisk a ten používať na rozvoj
- uspokojovať zákazníkov dodávkami výrobkov k želanému termínu, v požadovanom množstve, v požadovanej kvalite a za čo najnižšiu cenu
- zabezpečovať ochranu zdravia a ochranu životného prostredia
- zabezpečovať dobré pracovné prostredie, bezpečné pracovné podmienky
- vytvárať podmienky pre dobré medziľudské vzťahy, založené na vážení si práce každého zamestnanca
- kontinuálne vzdelávanie všetkých pracovníkov, vytvárať podmienky na zlepšovanie sa každého pracovníka v produktivite práce, v kvalite, medziľudských vzťahoch
- zabezpečiť transparentné a spravodlivé ohodnotenie pracovníkov podľa pracovných výkonov
- uznávať zákony SR, kolektívnu zmluvu a iné morálne hodnoty a riadiť sa nimi v každodennom živote.

4.1.2 Vízia podniku

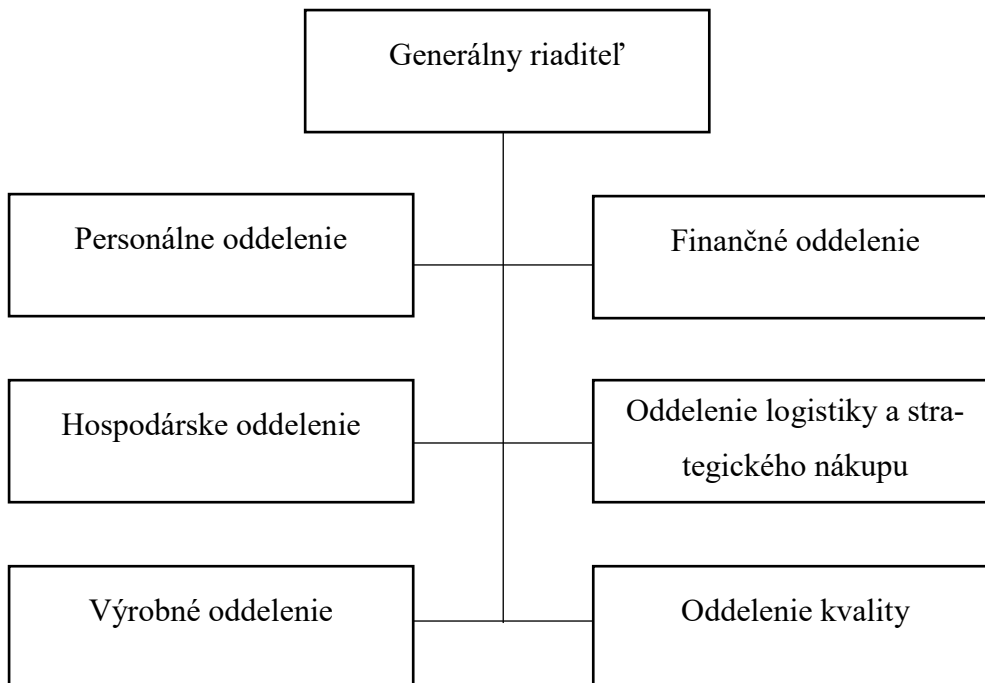
Vízia podniku je zameraná predovšetkým na nové a lepšie riešenia určené pre zákazníkov, udržanie stabilných vzťahov s nimi a rovnako aj s dodávateľmi. Ďalej sa zameriava na zlepšovanie prevádzky podniku, aby dochádzalo k zdokonaľovaniu všetkých činností organizácie a k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov. Podnik vysokou mierou investuje do výskumu a vývoja, čím významne prispieva k napredovaniu technológií v danej oblasti skúmania.

4.1.3 Fungovanie podniku

Podnik XY funguje tak, že od svojej materskej spoločnosti zo zahraničia dostane objednávku na určitý druh a počet výrobkov. Následne ich potom podnik vyrobí a predá odberateľskej firme, ktorá si tieto výrobky objednala. Predáva ich za výrobnú cenu s minimálnym percentuálnym navýšením (maržou). Toto navýšenie predstavuje 4-8 % navýšenie ceny. Získané realizované finančné prostriedky slúžia k pokrytiu nákladov a prostriedkov vynaložených k fungovaniu a bezproblémovému chodu podniku XY.

4.1.4 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra podniku pozostáva z niekoľkých oddelení a generálneho riaditeľa podľa nasledujúceho členenia.



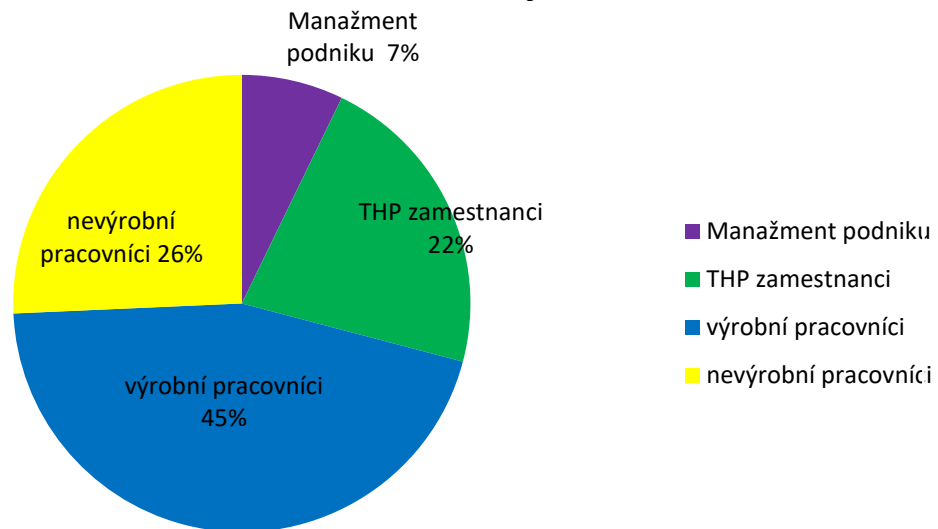
Obrázok 8 - Organizačná štruktúra podniku
(vlastné spracovanie)

Z organizačnej štruktúry je zrejmé, že jednotlivé jej časti sú priamo podriadené vedeniu podniku a zároveň sú si rovnocenné vo vzájomných líniových vzťahoch. Na obrázku sú znázornené základné útvary, každý základný útvar však obsahuje niekoľko pomocných útvarov, ktoré pomáhajú plniť jeho funkciu. Pre uľahčenie komunikácie medzi jednotlivými útvarmi využíva podnik firemného intranetu.

4.1.5 Zloženie zamestnancov

Podnik XY si dlhodobo udržiava pozíciu silného a stabilného zamestnávateľa v regióne. Na nasledovnom grafe je znázornený aktuálny stav zamestnancov k aprílu 2018. V súčasnosti podnik zamestnáva viac ako 4900 zamestnancov, kde je približne 72 % z celkového počtu zamestnancov podniku zamestnaných vo výrobe ako výrobní a nevýrobní pracovníci.

Stav zamestnancov v apríli 2018



Graf 1 - Stav zamestnancov k mesiacu apríl 2018

(vlastné spracovanie)

4.1.6 Odmeňovanie zamestnancov

System odmeňovania prihliada na organizačný a technický rozvoj podniku XY. Má zabezpečovať diferenciaciu odmeňovania podľa náročnosti vykonávanej práce a podľa individuálnych alebo skupinových výkonov. Zároveň podnik chce, aby system odmeňovania prispieval ku konkurencieschopnosti podniku XY.

System odmeňovania v podniku XY sa skladá z týchto častí :

- Základná mzda (základná zložka mzdy)
- Osobné ohodnotenie
- Prémie
- Dovolenkový a vianočný stabilizačný príspevok
- Mzdové zvýhodnenia, náhrady mzdy, príplatky

Základná mzda:

Kritériom pre stanovenie výšky základnej mzdy je zaradenie zamestnanca na príslušnú pracovnú funkciu zo siedmych tarifných tried podľa katalógu spoločnosti :

Tabuľka 1 – *Robotnícke kategórie*, (interné dokumenty Podniku XY)

Trieda:	Eur/hod:	Osobné ohodnotenie:
I.	2,61	Do 30% z tarifnej mzdy
II.	3,15	Do 30% z tarifnej mzdy
III.	3,70	Do 30% z tarifnej mzdy
IV.	4,23	Do 30% z tarifnej mzdy
V.	4,82	Do 30% z tarifnej mzdy
VI.	5,15	Do 30% z tarifnej mzdy
VII.	5,68	Do 30% z tarifnej mzdy

Jednotlivý postup do vyšších tried upravuje katalóg spoločnosti, postup do vyššej triedy je definované pre každú pracovnú pozíciu inak vo všeobecnosti sú to podmienky ako počet odpracovaných rokov, dosiahnuté vzdelanie, výkonnosť a iné.

Tabuľka 2 – *THP kategórie*, (interné dokumenty Podniku XY)

Trieda:	Eur/hod:	Osobné ohodnotenie:
I.	2,91	Do 30% z tarifnej mzdy
II.	3,53	Do 30% z tarifnej mzdy
III.	4,11	Do 30% z tarifnej mzdy
IV.	4,84	Do 30% z tarifnej mzdy
V.	5,66	Do 30% z tarifnej mzdy
VI.	6,78	Do 30% z tarifnej mzdy
VII.	7,91	Do 30% z tarifnej mzdy

Osobné ohodnotenie a prémie :

Osobné ohodnotenie tvorí nenárokovateľnú zložku mzdy. Prémie tvoria pohyblivú zložku mzdy ako 30% násobok tarifnej mzdy rovnako pre THP pracovníkov a robotnícke profesie.

Skutočná výška prémie a osobných ohodnotení sa odvíja od plnenia ukazovateľov za príslušný mesiac :

- Plnenie výkonu zadaného sortimentu alebo objemu
- Plnenie všetkých ukazovateľov kvality
- Plnenie ostatných zadaných úloh
- Čistota pracoviska, dodržiavania prestávok, nosenie ochranných pracovných pomôcok, dodržiavanie pracovnej disciplíny

Mzdové zvýhodnenia, náhrady mzdy, príplatky :

- Mzda za prácu nadčas
- Mzda za náhradu mzdy vo sviatok
- Mzdové zvýhodnenia za prácu v sobotu a nedeľu
- Mzdové zvýhodnenia za prácu v zmenách
- Náhrada za pracovnú pohotovosť
- Mzdové zvýhodnenie za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí

4.2 SWOT analýza podniku XY

Súčasťou celkovej analýzy podniku je preskúmanie jeho silných a slabých stránok. Veľmi vhodnou metódou, ktorá analyzuje vnútorné i vonkajšie prostredie je SWOT analýza. Základom tejto metódy je názorné rozdelenie faktorov, ktoré sú pre podnik významné a ktoré môžu podnik ohroziť. Názov tejto metódy je odvodený z anglických názvov, rozdelenie analýzy je nasledovné :

- Silné stránky (STRENGTHS) – súčasť vnútorného prostredia
- Slabé stránky (WEAKNESS) súčasť vnútorného prostredia
- Príležitosti (OPPORTUNITIES) súčasť vonkajšieho prostredia
- Hrozby (THREATS) súčasť vonkajšieho prostredia

Analýzou jednotlivých zložiek SWOT analýzy získame kvalitné informácie o danom podniku, v čom spočívajú jednotlivé silné a slabé stránky podniku a či boli súčasťou, alebo sú súčasťou niektorých z kríz (Mindtools, ©2016)

SWOT analýza je aplikovaná všeobecne na celý podnik XY.

Tabuľka 3 – SWOT analýza podniku XY
(vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<i>Stabilný zamestnávateľ, silná pozícia v regióne</i>	<i>Celkový kapitál vlastní nadnárodná spoločnosť</i>
<i>Silná značka nadnárodnej spoločnosti, dlhoročné pôsobenie na trhu</i>	<i>Závislosť na exporte do zahraničia, operuje len na vybraných zahraničných trhoch</i>
<i>Ideálne umiestnenie podniku v strednej Európe na „križovatke ciest“</i>	<i>Výrobný a montážny závod - propagácia, marketing, predaj nie je náplňou podniku</i>
<i>Rozmanitosť výroby, schopnosť pokryť požiadavky trhu, kvalitné výrobky spĺňajúce normy ISO</i>	<i>Slabá motivačná stratégia zamestnancov, zhoršená povest' spoločnosti</i>
<i>Momentálna ekonomická situácia praje expanzii automobilového priemyslu a výroby</i>	<i>Nedostatok prísunu kvalifikovaných zamestnancov z trhu práce, nutnosť rekvalifikácie zamestnancov</i>
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<i>Voľné plochy pre vytváranie nových montážnych hál, možnosť rozšírenia výrobných priestorov</i>	<i>Zmena legislatívnych podmienok, tržné bariéry (rast cieľ, zvyšovanie daní), vysoké odvodové zaťaženie</i>
<i>Výskumno–rozvojová základňa pre univerzity a stredné školy</i>	<i>Interná konkurencia v rámci korporácie</i>
<i>Využívanie moderných technológií</i>	<i>Rast cien vstupov</i>
<i>Sponzoring a tým spojená reklama na rôznych spoločenských a iných podujatiach</i>	<i>Devízové riziko (zmeny menových kurzov)</i>
<i>Možnosť prieniku na český trh v rámci výhodnej geografickej polohy</i>	<i>Príchod konkurencie s novým produktom a novou technológiou</i>
<i>Podporné programy Európskej únie</i>	<i>Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, jej odchod ku konkurencii a do zahraničia</i>

Medzi najsilnejšie stránky Podniku XY patrí jeho strategické umiestnenie, z ktorého následne vyplýva pozícia silného a stabilného zamestnávateľa v regióne. Ďalšou výhodou je jeho umiestnenie v strednej Európe, vďaka čomu môže podnik efektívne expedovať svoje výrobky do zahraničia. Momentálna ekonomická situácia vo svete je priaznivo naklonená výrobe pre automobilový priemysel, takže podnik má dostatok odberateľov. Nevýhodou je, že podnik exportuje takmer všetky výrobky (až 90 %) do zahraničia, kde podnik musí čeliť ohrozeniam ako vysoké clá, zmenám menových kurzov. Rovnako môže byť ohrozený zhoršením hospodárskej situácie vo svete alebo danej krajine, kde dodáva zákazky. Ďalšou silnou stránkou podniku je silná značka nadnárodnej spoločnosti, vďaka precíznym a kvalitným výrobkom, ktoré dokladajú aj splnenie určitých noriem ISO. Orientácia podniku na viaceré typy automobilových komponentov zaručuje flexibilitu podniku pri zmenách požiadaviek zákazníka.

Príležitosť pre firmu vidím v neustálom skvalitňovaní a zvyšovaní efektivity výroby. Rovnako v skracovaní dodacích lehôt, či v skvalitňovaní služieb, ktoré firma poskytuje. Veľkou príležitosťou pre firmu je výskumno-rozvojová platforma pre univerzity a stredné školy. Firma investuje do nových moderných technológií, ktoré sú financované interne alebo v spolupráci s Európskou úniou. V danom regióne, kde firma sídli, tvorí partnerstvá s rôznymi športovými či spoločenskými podujatiami. Príležitosť firmy je teda aj v jej silnej mienkotvornej pozícii. Podnik má tiež v okolí dostatok priestoru na vybudovanie nových montážnych hál a rozšírenie svojej výroby.

Medzi najväčšie slabé stránky firmy patrí závislosť na materskej spoločnosti. Firma v rozhodovaní nie je samostatná a všetky kroky a rozhodnutia spadajú do kompetencie nadnárodnej spoločnosti, ktorá ju vlastní. Ostatné slabé stránky a ohrozenia sa týkajú aktuálnej situácie, s ktorou sa firma momentálne vyrovnáva.

Súčasná situácia na trhu práce Slovenskej republiky hovorí o prebytku pracovných ponúk a nedostatku pracovnej sily. Je to dôsledok sociálnej politiky štátu, vysokého odvodového zaťaženia a nezájmu ľudí o prácu vo výrobe. Slovenská republika je v situácii, kedy ľudia žiadajú vyššiu mzdu, no zároveň štát nevytvára vhodné podnikateľské prostredie. Firma podnikajúca na Slovensku sa okrem veľkého množstva legislatívnych procesov musí vysporiadať aj s vysokým odvodovým zaťažením a daňami. Aj vďaka týmto faktorom firmu ohrozuje vysoký odliv pracovnej sily ku konkurencii a do zahraničia a nedostatok kvalifikovaných zamestnancov.

5 VÝSKUM

Cieľom bakalárskej práce je zistiť, aké dopady má kríza vo vybranom podniku na riadenie ľudských zdrojov. Za cieľovú skupinu som si zvolila názory a skúsenosti osôb, ktoré pracujú v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Jedná sa o troch pracovníkov danej spoločnosti, každý je však na inej pracovnej pozícii.

- *Vedúci personálneho útvaru* - hlavnou náplňou práce je riadenie oddelenia ľudských zdrojov, nastavovanie odmeňovania, hodnotenia a vzdelávania, strategické plánovanie a príprava personálnej politiky. V podniku pracuje 12 rokov.
- *Zamestnanec personálneho útvaru* – hlavnou náplňou práce je administratíva spojená s tvorením a evidovaním pracovno-právnych dokumentov, zabezpečuje a organizuje nábor, prijímanie a prepúšťanie zamestnancov. V podniku pracuje 7 rokov.
- *Vedúci zamestnanec* – hlavnou náplňou práce je riadenie a kontrola zvereného oddelenia s príslušnými zamestnancami, ich motivácia, reportovanie a hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, dodržiavanie výrobných plánov. V podniku pracuje 3 roky.

Keďže sa jedná o veľmi špecifický výskum, ktorý je náročný na čas a informácie, ako metódu výskumu som si zvolila rozhovor. Každému z respondentov som poskytla rovnaký čas na zodpovedanie daných otázok.

Úspešnosť rozhovoru do veľkej miery závisí na správne formulovaných a podaných otázkach a mimo iného, aj na vytvorení príjemnej a priateľskej atmosféry.

5.1 Metóda výskumu

Na získanie potrebných informácií o kríze v podniku a dopadu na riadenie ľudských zdrojov som vytvorila štruktúrovaný rozhovor. Rozhovor obsahoval celkovo 16 otvorených otázok, rozdelených do 5 tematických okruhov. Odpovede respondentov sa líšili, dá sa povedať, že sa zhodovali s postavením respondenta v pracovnej hierarchii. Pre lepšiu prehľadnosť v odpovediach som respondentov rozdelila písmenami A,B,C podľa postavenia z hľadiska personálneho útvaru.

Ako bolo spomenuté vyššie, rozhovor bol rozdelený do piatich tematických okruhov, ktoré sú nasledovné :

- Význam personálneho oddelenia z hľadiska postavenia vo firme
- Personálny manažment a jeho reakcia a poskytnuté riešenia na vzniknutú krízu
- Uvoľňovanie ľudí z organizácie, penzionovanie
- Firemný kódex, bývalí zamestnanci, povest' firmy
- Upevnenie postavenia personálneho oddelenia vo firme po prekonaní krízy

Každý tematický okruh je doplnený otázkami tak, aby bola získaná odpoveď, čo najpresnejšia. V prípade potreby som použila doplňujúce otázky, ale tak, aby bola štruktúra rozhovoru dodržaná.

5.2 Cieľ výskumu

Cieľom výskumu bolo zachytiť skúsenosti a odpovede na otázky pomocou rozhovoru na skutočné fungovanie personálneho útvaru počas krízy a jeho význam z pohľadu pracovníkov, ktorí pracujú v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Dôležitým krokom pri dosahovaní tohto cieľa bola správna formulácia otázok v premyslenom psychologickom usporiadaní. Následné zhodnotenia výskumu budú slúžiť pre prípadné odporúčania a návrhy pre zlepšenie súčasného stavu.

6 ANALÝZA ROZHovorOV

Na nasledujúcich stranách sú zhromaždené a interpretované odpovede od zamestnancov, pracujúcich v oblasti riadenia ľudských zdrojov daného podniku. Vďaka tomu, že otázky štruktúrovaného rozhovoru boli otvorené, každý z respondentov mohol odpovedať presne na otázky. Pre lepšie pochopenie problematiky boli použité i doplňujúce otázky, ktoré v prepisu rozhovoru uvedené nie sú. Zároveň, respondenti doplnili i dodatočné informácie, ktoré boli prínosné k danej problematike. Rozhovor s každým respondentom bol realizovaný jednotlivo, aby sa predišlo prípadným nepríjemnostiam a zároveň boli odpovede čo najúprimnejšie.

Pri odlišných výpovediach na otázky som sa tento rozdiel snažila zdôrazniť a zároveň vysvetliť prečo respondent tak odpovedal, a čo ho viedlo k takému záveru.

6.1 Význam personálneho oddelenia z hľadiska postavenia v organizácii

Hlavný cieľ personálneho útvaru v podniku :

Ako hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov v podniku sa všetci traja respondenti zhodli na tom, že v súčasnosti je najdôležitejším bodom získanie kvalifikovanej pracovnej sily. Podnik, ako bolo už načrtnuté vo SWOT analýze, sa momentálne nachádza v kapacitnej kríze. Má dostatok zákaziek od zahraničných partnerov, no nedokáže všetky plány splniť. Keďže kríze sa venuje až druhá časť rozhovoru, respondent A uviedol, že medzi hlavné ciele riadenia ľudských zdrojov vo firme patrí predovšetkým správne a strategické rozdelenie zamestnancov tak, aby všetka pracovná sila bola správne využitá pre ciele daného podniku. Respondent B spomenul administratívne úkony a predovšetkým neustálu optimalizáciu nákladov, ktoré sú vynaložené pri zamestnávaní ľudí.

Význam personálneho útvaru z hľadiska riešenia dôležitých otázok :

Respondent A uviedol, že počas rozširovania výrobných kapacít podniku a následnému postupnému náboru ľudí sa zvyšoval i význam personálneho manažmentu. Tento význam nadobúdala prevažne z dôvodu zvýšenej administratívy a tiež nadobúdania významu stratégie ľudských zdrojov. Ako hlavnú úlohu personálneho manažmentu v podniku uviedol strategické plánovanie ľudských zdrojov. Dodal, že firma berie do úvahy názory z personálneho oddelenia, ale konečný výsledok záleží na vrcholovom manažmente podniku.

Kto je zodpovedný za riadenie ľudských zdrojov :

Za riadenie ľudských zdrojov zodpovedá okrem personálneho oddelenia i každý vedúci pracovník, ktorý má pod sebou iných zamestnancov. Respondent C uviedol, že na svojom úseku výroby má momentálne 445 pracovníkov, ktorým je priamy nadriadený. Spomenul, že výrobný závod je rozdelený do jednotlivých segmentov - úsekov, podľa zamerania a druhu výroby. Každému z týchto segmentov je pridelený vedúci zamestnanec, ktorým je aj respondent. Respondent C má pod sebou ako vedúci segmentu tzv. team-leaderov. Keďže sa jedná o výrobný závod s nepretržitou prevádzkou, títo pracovníci sú rozdelení do jednotlivých pracovných zmien s prideleným počtom ľudí. Od týchto podriadených dostáva denné reporty o počte pracovníkov na zmene, dodržaní noriem, stave výroby, počtu vyrobených kusov a podobne, ktoré spracováva ďalej pre svojich nadriadených.

6.2 Personálny manažment a jeho reakcia na krízu v podniku

Momentálna kríza v podniku :

Podnik sa momentálne nachádza v kapacitnej kríze. Respondenti zhrnuli príčiny vzniknutej kapacitnej krízy ako kombináciu viacerých faktorov. Jeden z najdôležitejších faktorov je pokračujúci ekonomický rast spoločnosti a celkovej priaznivej hospodárskej situácie vo svete. Z rastúcej spotreby firiem a domácností ťažia viaceré priemyselné odvetia a to predovšetkým IT sektor a automobilový priemysel. Vysokému dopytu však nestačí výroba, pretože nemá kto pracovať. Ďalej uviedli vysoké odvodové zaťaženie. Kapacitná kríza v podniku stojí medzi dvomi rovinami. Na jednej zamestnanci odchádzajú ku konkurencii a do zahraničia za vyššou mzdou, na druhej sú zamestnanci, ktorí pracovať vo firme chcú, ale sú nedostatočne kvalifikovaní. Momentálne podnik nemôže prijímať všetky zákazky, pretože nemá dostatočné množstvo ľudí.

Navrhnuté opatrenia personálnym manažmentom :

Opatrenia navrhnuté personálnym oddelením sa týkali predovšetkým upravením zamestnaneckých kapacít na príslušných pracovných pozíciách. Zároveň dodáva, že pri rekvalifikácii zamestnanca, ktorý sám prejaví záujem o zmenu pracovného miesta je mu táto zmena umožnená po prehodnotení personálneho útvaru v súčinnosti s vedením útvaru, kde zamestnanec pracuje. Pri mojej doplňujúcej otázke či firma využíva i zamestnávanie ľudí prostredníctvom agentúr na vykrytie nedostatku zamestnancov veľmi neochotne priznáva, že áno. Podnik teda využíva i personálneho leasingu. Podnik momentálne reaguje na po-

žiadavky od zákazníkov preradením alebo krátkodobou výmenou pracovníkom z partnerských firiem. Respondent C hovorí, že preškolenie daných zamestnancov by trvalo pomalšie ako zapožičiavanie zamestnancov. Momentálna situácia na trhu práce tejto forme zamestnávania plne vyhovuje.

Personálne oddelenie ako jediný riešiteľ krízy :

Keďže sa jedná o kapacitnú krízu v podniku, vysporiadať sa s týmto problémom snaží celý podnik. Personálne oddelenie sa však stalo akýmsi prostredníkom medzi jednotlivými subjektmi. Napríklad, podnik investoval do inzercie práce nie len na slovenskom trhu, ale aj v Českej republike.

6.3 Uvoľňovanie ľudí z organizácie, penzionovanie, kľúčoví zamestnanci

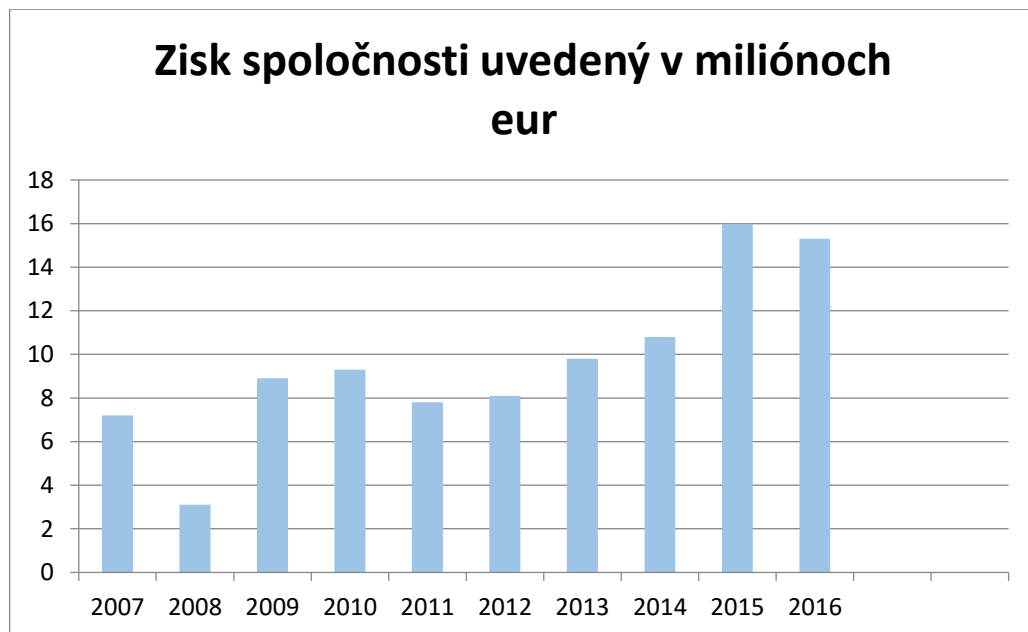
Kľúčoví zamestnanci a nahraditeľnosť zamestnancov :

Pri otázke či je každý zamestnanec nahraditeľný, sa názory respondentov trochu rozchádzali. Respondent A uviedol, že v podniku má vysledované určité pracovné pozície, kde si nevie predstaviť iných zamestnancov, než sú doteraz. Títo zamestnanci si podľa neho nielen odvádzajú prácu nadpriemerne, ale majú v sebe určitú autoritu a charizmu, vďaka ktorej dokážu správne motivovať ľudí a pomocou nich dosahovať výsledky. Doplnil, že za posledné obdobie, kedy sa vo firme menia pracovníci rýchlejšie ako za normálneho stavu, sú takíto zamestnanci kľúčoví nie len z hľadiska fungovania firmy, ale aj z hľadiska udržiavania zdravého pracovného prostredia a stability. Tvrdí, že si ich firma nemôže dovoliť stratiť. Respondent C spomenul, že schopní zamestnanci sú dobrým príkladom pre ostatných v pracovnom kolektíve a pri udržiavaní morálky no zároveň dodáva, rovnako ako respondent B, že každý zamestnanec je nahraditeľný iným.

Hromadné prepúšťanie :

Respondenti vo svojich odpovediach uviedli, že k hromadnému prepúšťaniu prišlo v roku 2008 kedy vypukla svetová hospodárska kríza. Keďže je podnik XY dcérskou spoločnosťou zahraničnej nadnárodnej spoločnosti, bol touto krízou okamžite zasiahnutý. Pokles tržieb podniku XY klesol pod hranicu 200 miliónov eur vplyvom zvýšenia ceny vstupov a nízkeho záujmu spotrebiteľov o výrobky. Tým pádom, podnik nemal pre koho vyrábať a keď áno, tak to bolo za príliš vysokú cenu. Tržby len čiastočne pokryli náklady a záväzky

podniku, takže výnosy boli minimálne. Situácia sa zlepšila ustálením na svetovom trhu na začiatku roka 2009, no podnik musel ku koncu roku pristúpiť nielen na šetrenie nákladov v oblasti výroby, ale aj v oblasti zamestnancov. Zaujímavosťou je, že počas tohto obdobia podnik znížil i počet THP pracovníkov a manažmentu. Tu respondent C spomenul, že to bolo nariadením materskej spoločnosti. Zamestnancom, ktorí boli blízko dôchodkového veku bola ponúknutá možnosť predčasného odchodu do dôchodku.



Graf 2 - Zisk spoločnosti v rokoch 2007-2016

(vlastné spracovanie)

Opatrenia pred prepúšťaním :

Opatrenia, ktoré boli v tomto období použité najlepšie zhrnul respondent A. Jednalo sa o skrátenie týždenného pracovného času, dočasného zrušenia benefitov a mimoriadnych odmien pre zamestnancov, preradenia zamestnancov na inú pracovnú pozíciu. Ak už muselo prísť k prepúšťaniu, podnik sa zamerl na výkonnosť pracovníkov, dochádzku a celkový prínos každého jednotlivca pre podnik.

6.4 Firemný kódex, lojalita zamestnancov, povest' firmy

Etický kódex podniku a jeho zásady :

Etický kódex podniku zahŕňa dodržiavanie ľudských práv, zabezpečenia zdravého pracovného prostredia a ochrany bezpečnosti a zdravia pri práci. Z hľadiska práce ďalej upozorňuje na dôležitosť tímovej práce s preferovaním slušného a kolegiálneho správania medzi

zamestnancami. Podnik dbá na to, aby zamestnanci v moźnej miere pracovali na rozvoji svojich schopností a vedomostí. Vedenie spoločnosti ďalej hodnotí svojich podriadených výhradne len na základe ich osobných a dosahovaných schopností.

Lojalita zamestnancov :

Podľa respondenta B sa vo firme neustále uskutočňujú rôzne snahy o zvyšovanie lojality ako rôzne motivačné programy a podobne. Myslí si však, že zamestnanci minimálne javia záujem o tieto aktivity. Tvrdí, že zamestnanci si nevážia možnosti, ktoré im firma poskytuje a skôr ich berú ako samozrejmosť. Ďalej uvádza jednotlivé mzdové zvýhodnenia a benefity, ktoré majú zamestnanci k dispozícii:

- Dovolenkový a vianočný stabilizačný príspevok – nárok má zamestnanec, ktorý odpracoval v podniku v dĺžke minimálne 6 mesiacov pred jeho výplatou
- Mzda za prácu nadčas
- Mzda a náhrada mzdy za sviatok
- Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a nedeľu
- Mzdové zvýhodnenie za prácu v zmenách
- Mzdové zvýhodnenie za prácu v škodlivom prostredí
- Mzdové zvýhodnenie za pracovnú pohotovosť
- Jazykový príplatok – podľa stupňa využívania a znalostí
- Vzdelávanie vo forme rôznych kurzov a zvyšovaní kvalifikácie
- Zamestnanecký príspevok na stravu

Medzi ostatné benefity patria zamestnanecké príspevky na rôzne spoločenské a športové podujatia, kde je podnik XY partnerom alebo sponzorom, pre zamestnancov sa organizujú tiež firemné večierky alebo rôzne firemné zájazdy a dovolenky.

Respondent C uviedol, že lojalita zamestnancov klesá. Myslí si, že za to môže súčasná ponuka práce a otvorený trh pracovných príležitostí a zamestnanci nie sú natoľko oddaní firmám ako kedysi.

Využívanie outplacementu :

Na otázku, či firma využíva outplacementu pri prepustení zamestnanca, respondenti odpovedali, že túto metódu nevyužívajú, pretože ľudia momentálne odchádzajú z vlastnej vôle k novému zamestnávateľovi. Na moju doplnujúcu otázku, či túto metódu využívali počas

ekonomickej krízy v podniku v roku 2008, odpovedali, že ju takmer nevyužívali alebo minimálne.

Dobré meno firmy :

V poslednej otázke tejto časti ma zaujímal postoj pracovníkov k dobrému menu firmy. Respondent A uviedol, že podnik XY vystupuje ako spoločensky zodpovedná firma, ktorá sa zúčastňuje i rôznych charitatívnych organizácií alebo dobrovoľníckych aktivít. Ako príklad uviedol tohtoročnú organizáciu darovania krvi či zbierku pre miestny zvierací útulok.

6.5 Upevnenie pozície riadenia ľudských zdrojov v podniku

Upevnenie postavenia personálneho oddelenia po prekonaní krízy :

Keďže kríza ešte stále trvá, nie je možné ešte celkovo určiť do akej miery sa upevní postavenie personálneho oddelenia. Respondent A spolu s respondentom B uviedli, že stúpila dôležitosť a význam personálneho oddelenia v tejto kríze na rozdiel od tej predchádzajúcej. Na riadenie ľudských zdrojov sú v poslednom období kladené vyššie nároky a to predovšetkým pri výbere a rozmiestňovaní pracovnej sily. Respondent B však dodáva, že často musia pri výberových konaniach upustiť z nárokov a prijať zamestnanca, ktorý možno za normálnych podmienok neprešiel. Hovorí, že dnes je kvalifikovaného pracovníka skutočne veľmi ťažké nájsť a ešte ťažšie udržať.

Zmena stratégie ľudských zdrojov :

Respondent A uviedol, že podnik musel pozmeniť dlhodobú stratégiu a nahradiť ju krátkodobejšími cieľmi, ktoré treba splniť. K tejto stratégii prislúcha i stratégia ľudských zdrojov. Respondent A uvádza predovšetkým optimalizáciu personálnych nákladov a rozmiestnenie ľudí tak, aby sa čo najlepšie udržal stav výroby a spokojnosť zákazníkov. Veľmi dôležitým bodom sa stalo udržanie zamestnancov, vzdelávanie a prijímanie nových zamestnancov.

Spravodlivosť rozhodnutí počas krízy vzhľadom k zamestnancom :

Respondent B uviedol, že doterajšie rozhodnutia a odvedená práca personálneho manažmentu boli primerané a vytvorené tak, aby ani jedna zo strán nebola poškodená a zároveň boli spokojné.

7 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Cieľom bakalárskej práce je na základe výskumu odporučiť firme návrhy pre zlepšenie jej súčasného stavu. Zo štruktúrovaného rozhovoru, ktorý som použila ako metódu výskumu, vzišli určité oblasti vykazujúce nedostatky. Okrem toho však, treba vyzdvihnúť pozitívne vplyvy, ktoré by bolo vhodné ďalej rozvíjať, aby nestratili na účinku. Z výskumu bolo ďalej zistené, že podnik si v súčasnosti prechádza kapacitnou krízou a najväčším problémom je zaistiť dostatočný počet zamestnancov pre výrobu a splnenie celkového plánu podniku. V súvislosti so zlepšením súčasného stavu boli navrhnuté nasledujúce opatrenia:

7.1 Zvýšenie významu personálneho oddelenia

Z výskumu je zrejmé, že personálny manažment nie je rovnocenným partnerom pri realizácii cieľov a strategického plánu podniku. Z hľadiska významu personálneho oddelenia je na personálny manažment kladený dôraz len pri riešení už vzniknutej situácie a administratívy. Vrcholový manažment podniku by mal do svojich rozhodovacích procesov zahrnúť i plánovanie ľudských zdrojov nie len z hľadiska administratívy, ale nahliadať na oddelenie ako na najdôležitejší podnikový zdroj. Pre podnik je dôležité, aby nahliadal na systematický rozvoj a posilňovanie ľudských zdrojov, ktoré má k dispozícii. Keďže riadenie ľudských zdrojov je úzko prepojené s každým manažérom v organizácii, je dôležité, aby si každý zamestnanec vo vedení uvedomil dôležitosť riadenia ľudských zdrojov a prispel tak k celkovej stabilizácii a zvýšeniu významu nie len personálneho oddelenia, ale i riadenia ľudských zdrojov v celom podniku.

7.2 Prehodnotenie výšky odmien a ich lepšie objasnenie

I keď má firma dobre nastavený systém odmeňovania i sociálny systém, je jasné že najviac prilákajú nových ľudí peniaze. Preto by som odporučila zvýšenie variabilných zložiek mzdy, ako sú rôzne prémie a príplatky za prácu, ktoré boli rozpísané v predchádzajúcich kapitolách. Tomuto rozhodnutiu však musí predchádzať finančný plán podniku, na základe ktorého by bolo možné zistiť, či má firma dostatok finančných prostriedkov. Finančný plán však nie je predmetom tejto bakalárskej práce. Toto zvýšenie by som odporučila predovšetkým robotníckym pozíciám, kde podniku chýba najviac ľudí. Zvýšením príplatkov by podnik motivoval ľudí pre získanie zamestnania, prípadne udržal terajších. Navrhla by som tiež príplatok spojený so zlepšovacím procesom. V praxi by zamestnanec navrhol zlepšenie

efektivity práce, ktoré by bolo realizovateľné a skutočne by prispelo k efektívite. Následne by zamestnanec dostal za tento návrh určitú odmenu.

Na druhej strane podnik ako mnohé iné podnikateľské subjekty v Slovenskej republike čelia vysokému odvodovému a daňovému zaťaženiu. Od 1.mája 2018 vstúpila do platnosti novela Zákonníka práce, ktorá sa týka predovšetkým uvedenia základnej zložky mzdy vo zverejnenej ponuke zamestnania, mzdového zvýhodnenia práce cez víkendy, 13. a 14. platu a iných (Dvoranová, 2018). Ako doplnujúci návrh k tomuto bodu by som navrhla kompletnú analýzu súčasnej legislatívy a možností pre podnik.

7.3 Využitie možnosti rozvoja – vzdelávanie zamestnancov

Podnik XY má dobre rozvinutý systém vzdelávania. Veľmi oceňujem, že firma je technologickou a výskumnou základňou pre nemenovanú univerzitu. Absolventi tejto univerzity sú na pracovných pohovoroch uprednostňovaní pred absolventmi iných škôl. Podnik je zapojený do celoslovenského programu *Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality OVP*. Cieľom tohto projektu je implementácia systému duálneho vzdelávania do vhodných učebných a študijných odborov. Podľa Systému duálneho vzdelávania (©2015) sa praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania vykonáva na pracovisku praktického vyučovania u zamestnávateľa. Účasťou na tomto projekte si podnik vychováva a pripravuje budúcich možných zamestnancov. Určite sa jedná o investíciu do budúcnosti, no merateľné výsledky budú až v roku 2020, kedy dokončia školu prví absolventi tohto systému vzdelávania. Tento projekt bol spustený v roku 2016 ako reakcia na nedostatočný záujem ľudí a študentov a odborné predmety.

Podnik XY by mal pokračovať v nastavenom systéme vzdelávania a to z hľadiska udržania si zamestnancov a získaním konkurenčnej výhody. Bolo by vhodné zatriktívniť pre zamestnancov možnosti vzdelávania a dať ich do jednoduchšej podoby aby bolo jasné, čoho sa dané školenia týkajú. Podnik XY tiež spolupracuje s materskou spoločnosťou a ponúka i rôzne stáže do partnerských firiem i v zahraničí.

7.4 Interná komunikácia

Na základe výskumu bolo zistené, že zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní a angažovaní. Boli tu zrejme i nedostatky pracovných vzťahov. Považujem za dôležité, zamerať sa na oblasť internej komunikácie v podniku. Zlá komunikácia vo firme, môže časom nega-

tívne vplývať na celkový chod podniku. Dôležitým bodom je, aby si vedúci zamestnanci uvedomili, že pracujú s najcennejším statkom organizácie a zlepšili svoju komunikáciu napríklad pochvalou alebo zvýšením dôvery v zamestnancoch. Komunikácia nie je dôležitá len v čase krízy, pretože vplýva na celkovú stabilitu podniku, ale aj na zdravé pracovné prostredie.

7.5 Outplacement

Z výskumu bolo zistené, že firma nedostatočne využíva outplacementu. V Slovenskej republike väčšina firiem túto možnosť prepusteným zamestnancom neposkytuje a nahrádza ju Úrad práce. Využitie outplacementu v rámci podniku by však malo výhody rovnako pre zamestnanca i zamestnávateľa.

Podniku by som navrhla možnosť využitia outplacementu predovšetkým z dôvodu zlepšenia dobrého mena firmy ako v externom prostredí tak aj v internom prostredí organizácie. Možných uchádzačov o prácu môže motivovať k žiadosti o zamestnanie fakt, že podnik má záujem o zamestnancov, ktorých musel prepustiť a zároveň terajším zamestnancom prináša istú mieru dôvery v podnik, čo môže zvýšiť lojalitu a produktivitu práce.

Outplacement sa využíva pri nadmernom prepúšťaní z dôvodu reorganizácie spoločnosti, zrušení pracovných miest z dôvodu nadbytočnosti a iných predovšetkým ekonomických vplyvov, ktoré negatívne dopadajú na zamestnancov. Ak by organizácia začala využívať outplacementu, získala by tým minimálne o jednu konkurenčnú výhodu navyše.

7.6 Mediácia

Vzhľadom na vysokú fluktuáciu v podniku a niektoré odmietnutie zákaziek či meškanie dodávok u zákazníkov môže prísť k prípadu, že sa organizácia dostane do prípadného sporu s druhou stranou. V takomto prípade väčšinou dochádza do stavu, že obe strany nedokážu vyriešiť bez pomoci tretej strany. V prípade, že by nastal tento stav, by som odporučila podniku využitie externej firmy, ktorá poskytuje mediáciu. Jej pomoc spočíva v pomoci mediátora, kde mediátor ako tretia nezávislá a nezaujatá strana pomáha identifikovať záujmy oboch strán a nabáda ich, aby hľadali spoločné riešenie.

7.7 Personálny leasing

Personálny leasing alebo agentúrne zamestnávanie patrí v súčasnosti medzi najvyužívanejšie formy zamestnávania. Jeho hlavnou výhodou je, že zamestnanec je v pracovnom pomere s agentúrou, nie vo firme v ktorej prácu vykonáva. Firma platí agentúre len za vykonanú prácu bez mzdového zaťaženia a administratívy, ktorá je spojená s tradičným pracovno-právnym vzťahom. Táto forma zamestnávania prináša podniku úsporu personálnych nákladov a zároveň vykrytie nedostatku pracovnej sily. (Bartová, 2004)

Pre podnik je v momentálnej situácii možnosť agentúrneho vzdelávania jedným z najpriateľnejším riešením. Ako doplňujúci návrh by som navrhla ponúknuť trvalého pracovného pomeru vybraným pracovníkom na základe vnútorného rozhodnutia podniku (výkonnosť zamestnanca, prínos pre firmu a iné).

7.8 Automatizácia v priemysle

Keďže podnik sa zameriava na strojárenskú výrobu, medzi posledné odporúčanie patrí vývoj technológií a jej vplyv na riadenie ľudských zdrojov. Aktuálny vývoj vo svete svedčí k tomu, že niektoré pracovné miesta zaniknú a nové budú vznikať. Podľa portálu Engineering (©2018) zatiaľ nie je jasné, ako sa táto situácia bude vyvíjať. Z pozície návrhov, je dôležité, aby podnik sledoval súčasný vývoj a vedel reagovať na zmeny, ktoré so sebou automatizácia priemyslu prinesie.

ZÁVER

Obsahom bakalárskej práce bola kríza v podniku a jej dopad na riadenie ľudských zdrojov. V teoretickej časti pojednáva o kríze a riadení ľudských zdrojov z teoretického hľadiska. V praktickej časti zachytáva názory a skúsenosti pracovníkov spoločnosti, ktorá je zasiahnutá kapacitnou krízou. Cieľom tejto práce je na základe výskumu sformulovať návrhy pre zlepšenie súčasného stavu podniku v ktorom sa nachádza. V rámci dosiahnutia tohto cieľa boli zvolené určité postupy na jeho zvládnutie popísané podľa nasledujúcich kapitol.

V prvej kapitole boli objasnené a vymedzené pojmy, ako kríza, podnik, podnikové riadenie a krízový manažér. Táto kapitola obsahuje i definíciu krízy v podniku. Ďalej sú tam zahrnuté i možné príčiny vzniku krízy v podniku.

Druhá kapitola pojednáva o riadení ľudských zdrojov. Táto kapitola popisuje činnosť a význam personálneho manažmentu, úlohy a ciele riadenia ľudských zdrojov a tiež stratégiu a plánovanie ľudských zdrojov, ktoré by mal mať každý podnik. Dôležitou časťou tejto kapitoly je intelektuálny kapitál, ktorý je pre firmu veľmi dôležitý hlavne v nestálych časoch.

Tretia kapitola popisuje nástroje riadenia ľudských zdrojov, ktoré môžu byť použité počas krízy v podniku. Sú to nástroje ako motivácia, odmeňovanie pracovníkov, outplacement a v neposlednom rade i uvoľňovanie ľudí z organizácie.

V štvrtej kapitole je predstavený Podnik XY. Táto kapitola zahrňuje predstavenie a charakteristiku podniku, jeho hlavné ciele a vízie, organizačnú štruktúru či nastavený systém odmeňovania zamestnancov. Táto kapitola tiež obsahuje SWOT analýzu podniku, ktorá je aplikovaná na celý podnik. Táto analýza dotvára analýzu podniku a načrtáva hlavné problémy s ktorými sa podnik podotýka, prípadne sa môže stretnúť.

Piata kapitola predstavuje metódu výskumu. Ako metóda výskumu bola vybraná metóda štruktúrovaného rozhovoru. Metóda rozhovoru ďalej popisuje jednotlivých pracovníkov, ktorí sa výskumu zúčastnili. Ďalej metóda popisuje jednotlivé časti rozhovoru, ktoré budú dôležité pre získanie informácií a dát. Druhou podkapitolou je cieľ výskumu, ktorý pojednáva o dôležitosti získaných informácií z výskumu pre splnenie zadaného cieľa bakalárskej práce.

V šiestej kapitole je analýza rozhovorov s každým pracovníkom. Tieto informácie sú zhromaždené podľa štruktúry rozhovoru. V prvej časti sú zhromaždené názory a postrehy

k problematice významu personálneho oddelenia v podniku. V druhej časti sa výskum zameriaval na jednotlivé praktické riešenia poskytnuté personálnym oddelením počas krízy. Ďalšia časť je venovaná téme prepúšťania a nahraditeľnosti zamestnancov. V ďalšom bode rozhovoru sa výskumné otázky týkali lojality zamestnancov, firemného kódexu a dobrého mena firmy. Môžeme povedať, že sa jedná o nástroje k udržaniu či prípadnému získaniu zamestnanca. V poslednej časti tejto kapitoly sa výskum zameril na upevnenie personálneho oddelenia z hľadiska organizácie a jeho významu.

V poslednej časti sú na základe výskumu formulované návrhy a odporúčania pre zlepšenie súčasného stavu. Návrhy sa týkali najmä upevnenia postavenia personálneho oddelenia v organizácii, zlepšenie pracovného prostredia či zlepšenia dobrého mena firmy používaním outplacementu. Tieto návrhy boli prezentované vedeniu podniku.

Táto bakalárska práca bola vypracovaná v súlade so zadaním bakalárskej práce, preto sa domnievam, že cieľ práce je splnený.

Pri vypracovaní tejto bakalárskej práce som sa utvrdila v myšlienke, že kvalitní a lojálni zamestnanci sú najväčším prínosom každého podniku. I keď je kríza často negatívnym javom, prináša so sebou aj možnosť výzvy a to v podobe preskúšania celej organizácie a príležitostí na zmenu k lepšiemu.

ZOZNAM POUŽITÝCH LITERÁRNÝCH ZDROJOV

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck. 592 s. ISBN 9788074003479.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vydanie. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GOZORA, Vladimír. 2000. *Krizový manažment*. 1. vydanie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. 171 s. ISBN 978-80-7552-805-6.

HICKMAN, Craig, 1995. *Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent*. 1. vydanie. Bratislava: Open Windows. 308 s. ISBN 80-85741-08-3

INTERNÉ DOKUMENTY SPOLOČNOSTI XY

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Oľga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. 1. vydanie Bratislava: Iura Edition. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KARÁSEK, Petr. 2017. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada. 187 s. ISBN 978-80-271-0681-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.rozšířené a doplnené vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KUBALÁK, Milan, 2013. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. 1. vydanie. Žilina: Eurokódex. 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4.

KUPKOVIČ, Milan, 2002. *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. 6. vydanie. Bratislava: Sprint. 461 s. ISBN 978-80-8884-893-6

MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. 150 s. ISBN 80-8055-816-7.

MILKOVICH, George T. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LUDVIGOVÁ, 2016. *Celostný manažment*. 6. prepac. vyd. Bratislava: IRIS. 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.

ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. 2009. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-80-7318-867-2.

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládní rizika: Analýza a management*. Praha: C.H. Beck. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

VOJTOVIČ, Sergej, 2006. *Personální manažment: Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: Iris. 288 s. ISBN 80-89018-98-X.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. 2009. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada: Expert (Grada). 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV

BARTOVÁ, Lenka. 2004. *Personálny lízing odbreňuje zamestnávateľa od tradičnej administratívy*. [online]. 28.2.2018 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/podnikanie/personalny-lizing-odbremenuje-zamestnavatela-od-tradicnej-administrativy.html>

DVORANOVÁ, Zdeňka. 2018. *Novela Zákonníka práce a ďalších zákonov účinná od 1. mája 2018 a 1. mája 2019*. [online]. 28.2.2018 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.uad.sk/33/novela-zakonnika-prace-a-dalsich-zakonov-ucinna-od-1-maja-2018-a-1-maja-2019>

ENGINEERING. ©2018. *What Is Industry 4.0, Anyway?* engineering.com [online]. 22.2.2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.engineering.com/AdvancedManufacturing/ArticleID/16521/What-Is-Industry-40-Anyway.aspx>

GLOBALHUNT. ©2009. *Managing HR in Recession*. hrresource.com [online]. 30.1.2009 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://www.hrresource.com/articles/view.php?article_id=1200&page_number=1

MIND TOOLS. ©2016. *SWOT Analysis*. mindtools.com [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

SYSTÉM DUÁLNEHO VZDELÁVANIA. ©2015. *O projekte*. dualnysystem.sk [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.dualnysystem.sk/Oprojekte.aspx>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

HRM Human Resource Management

SR Slovenská republika.

TZV. Takzvane.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 – <i>Životný cyklus podniku</i> (Kupkovič, 2003, s.48).....	13
Obrázok 2 – <i>Krízové riadenie</i> (Zuzák,2009), upravené.....	13
Obrázok 3 - <i>Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov</i> (Koubek, 2007), upravené	16
Obrázok 4 – <i>Lineárny model strategického riadenia ľudských zdrojov</i> (Armstrong, 2007, str.59).....	19
Obrázok 5 – <i>Príčiny konfliktov vyvolaných pracovným procesom</i> (Šefčík, Tomek, Hruška, s. 142).....	22
Obrázok 6 – <i>Možní hodnotitelia</i> (Milkovich, 1993), upravené	23
Obrázok 7 – <i>Proces motivácie</i> (Armstrong, 2007, s.160)	25
Obrázok 8 - <i>Organizačná štruktúra podniku</i> (vlastné spracovanie).....	33

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 – <i>Robotnicke kategórie</i> (Interné dokumenty Podniku XY).....	35
Tabuľka 2 – <i>THP kategórie</i> (Interné dokumenty Podniku XY).....	35
Tabuľka 3 – <i>SWOT analýza podniku XY</i> (vlastné spracovanie)	37

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 - <i>Stav zamestnancov k mesiacu april 2018</i> (vlastné spracovanie).....	34
Graf 2 - <i>Zisk spolocnosti v rokoch 2007-2016</i> (vlastné spracovanie).....	44

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P 1 : Rozhovor a jednotlivé otázky

PRÍLOHA P I: ROZHOVOR

1. Význam personálneho oddelenia z hľadiska postavenia v organizácii :

- a) Aký je hlavný cieľ personálneho útvaru vo firme?
- b) Berie vrcholový manažment podniku do úvahy i názory personálneho útvaru pri riešení dôležitých otázok?
- c) Kto iný rieši, prípadne je zodpovedný za riadenie ľudských zdrojov?

2. Personálny manažment a jeho reakcia a poskytnuté riešenia na krízu :

- a) Akým typom krízy si podnik momentálne prechádza?
- b) Aké boli navrhnuté opatrenia počas krízy personálnym oddelením?
- c) Bolo oddelenie ľudských zdrojov jediným riešiteľom krízy?

3. Uvoľňovanie ľudí z organizácie, penzionovanie, kľúčoví zamestnanci:

- a) Je každý zamestnanec nahraditeľný? Existujú takzvaní kľúčoví zamestnanci?
- b) Muselo prísť k hromadnému prepúšťaniu zamestnancov? Ak, áno kedy?
- c) Aké možné opatrenia ste využili aby ste predišli prepúšťaniu zamestnancov?

4. Firemný kódex, lojalita zamestnancov, povest' firmy :

- a) Má firma vlastný firemný kódex? V čom sú jeho zásady?
- b) Sú Vaši zamestnanci lojalní? Ako zvyšujete ich lojalnosť?
- c) Využívate pri prepúšťaní outplacementu?
- d) Dbáte ako zamestnanci, ktorí riadia ľudské zdroje na povest' firmy?

5. Upevnenie pozície riadenia ľudských zdrojov v podniku:

- a) Upevnilo sa postavenie personálneho útvaru po prekonaní nejakej krízovej situácie?
- b) Zmenila sa stratégia ľudských zdrojov po kríze?
- c) Ako hodnotíte Vašu doterajšiu prácu počas krízy, boli všetky rozhodnutia k zamestnancom spravodlivé?