

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2022/36124048427278340

**ŠPECIFIKÁ RIADENIA ĽUDSKÝCH
ZDROJOV V MALOM PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**ŠPECIFIKÁ RIADENIA ĽUDSKÝCH
ZDROJOV V MALOM PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	Ekonomika a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Košice 2022

Viktória Višňovská

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 19. mája 2022

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí doc. Ing. Cecílii Olexovej, PhD. za odborné vedenie, trpezlivosť, čas a ochotu, ktoré venovala mojej bakalárskej práci. Bez jej rád a pripomienok by moja práca nebola úplná. Tiež veľká vďaka patrí firme MarPin,s.r.o., za poskytnutie vnútropodnikových informácií.

ABSTRAKT

VIŠŇOVSKÁ, Viktória: Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v malom podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán: 36

Cieľom záverečnej práce je: Vymedzenie špecifik riadenia ľudských zdrojov v malom podniku a návrh zlepšení vykonávania vybraných činností riadenia ľudských zdrojov. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje deväť tabuliek a štyri obrázky. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky riadenia ľudských zdrojov doma a v zahraničí. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný a čiastkové ciele práce, metodika a metódy skúmania využívané pre vypracovanie. Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkami, kde je analýza pracovného prostredia podniku a diskusiou, ktorá obsahuje návrh riešenia na danú problematiku a porovnanie dvoch alternatív. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh zefektívnenia niektorých vykonávaných činností riadenia ľudských zdrojov.

Kľúčové slová:

riadenie ľudských zdrojov, špecifiká riadenia ľudských zdrojov, malý podnik, činnosti riadenia ľudských zdrojov

ABSTRACT

VIŠŇOVSKÁ, Viktória: Specifics of human resource management in a small enterprise - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Management - Thesis supervisor: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, Pages: 36

The aim of the Bachelor work is: Delimitation of the specifics of human resource management in a small business and a suggestion to improve the implementation of selected human resource management activities. The work is declined to five chapters. It contains nine tables and four images. First chapter is focused on the current state of the problem of human resource management at home and abroad. The next section characterizes the main and partial goals of the thesis, methodology and research methods used for the elaboration. The final chapter deals with the results, where there is an analysis of the company's working environment and a discussion that includes a proposal for a solution to the problem and a comparison of two alternatives. The result of solving the problem is a proposal to streamline some of the performed activities of human resources management.

Key words:

human resource management, specifics of human resource management, small enterprise, functions of human resource management

OBSAH

1	Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1	<i>Vymedzenie pojmu riadenie ľudských zdrojov.....</i>	<i>10</i>
1.2	<i>Riadenie ľudských zdrojov, jeho ciele a význam</i>	<i>11</i>
1.2.1	<i>Cyklus riadenia ľudských zdrojov</i>	<i>12</i>
1.2.2	<i>Vykonávanie riadenia ľudských zdrojov</i>	<i>13</i>
1.3	<i>Riadenie ľudských zdrojov v malom podniku</i>	<i>14</i>
1.4	<i>Majiteľ a manažér malého podniku</i>	<i>16</i>
1.4.1	<i>Znalosti majiteľa a manažéra malého podniku.....</i>	<i>16</i>
1.4.2	<i>Prínos pre zamestnancov a malý podnik.....</i>	<i>17</i>
1.4.3	<i>Riadenie pracovného výkonu</i>	<i>17</i>
2	Cieľ práce	18
3	Metodika práce a metódy skúmania	19
3.1	<i>Zdroje údajov.....</i>	<i>19</i>
3.2	<i>Metódy skúmania</i>	<i>19</i>
3.3	<i>Predstavenie podniku MARPIN, s.r.o.</i>	<i>20</i>
4	Výsledky práce	22
4.1	<i>Analýza pracovných miest v podniku MARPIN, s.r.o.</i>	<i>22</i>
4.2	<i>Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov</i>	<i>23</i>
4.3	<i>Zaškolenie a adaptácia zamestnancov</i>	<i>24</i>
4.4	<i>Pracovné prostredie, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov</i>	<i>24</i>
4.5	<i>Riadenie pracovného výkonu vo výrobe a expedícii</i>	<i>25</i>
4.5.1	<i>Plánovanie potreby nových zamestnancov</i>	<i>25</i>
4.5.2	<i>Analýza produktivity práce</i>	<i>26</i>
4.6	<i>Náklady na stálych a nových zamestnancov.....</i>	<i>28</i>
5	Diskusia.....	30
5.1	<i>Návrh novej pracovnej pozície z hľadiska zlepšenia efektívnosti.....</i>	<i>30</i>
5.2	<i>Efektivita výroby a náklady s novým zamestnancom</i>	<i>31</i>
5.3	<i>Vyhodnotenie aktuálneho stavu a navrhovaného riešenia</i>	<i>32</i>
	Záver	34
	Bibliografické zdroje	35

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Štruktúra zamestnancov	21
Tabuľka 2 Počet vyrobených kusov výrobkov za 1 rok	27
Tabuľka 3 Celková cena práce stálych zamestnancov.....	28
Tabuľka 4 Celková cena práce nových a stálych zamestnancov spolu	28
Tabuľka 5 Celková ročná cena práce všetkých zamestnancov	29
Tabuľka 6 Počet vyrobených kusov výrobkov za 1 rok s novým zamestnancom.....	31
Tabuľka 7 Celková cena práce zamestnancov	32
Tabuľka 8 Porovnanie celkovej ročnej ceny práce dvoch alternatív	32
Tabuľka 9 Porovnanie ročného počtu kusov vyrobených výrobkov	33

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1 Harvardský model	10
Obrázok 2 Cyklus ľudských zdrojov	13
Obrázok 3 Logo MARPIN, s.r.o.	21
Obrázok 4 Oddelenie destilácie- zásobníky chemikálií.....	26

Úvod

Nájsť správne kvalifikovaných, zručných a poctivých zamestnancov je v súčasnosti najdôležitejším faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku. Väčšie podniky si často najímajú školených manažérov, ktorí sa venujú iba riadeniu ľudí v danom podniku, malé podniky na to zväčša nemajú financie a preto sa riadeniu ľudských zdrojov venujú majitelia podniku.

Pracovať s ľuďmi je jednou z najkomplikovanejších ale zároveň najvd'ačnejších úloh, preto je potrebné aby práve na riadenie ľudí manažéri či majitelia kládli veľký dôraz. Pridanou hodnotou majiteľa malého podniku je záujem sa vzdelávať v tejto oblasti na rôznych kurzoch alebo z knižných zdrojov, či internetu.

Už desiatky rokov dozadu vznikali prvé definície manažérov, ľudského kapitálu či rôznych štruktúr podniku. Definície sa zmenili, upravili taktiež aj funkcie manažérov sú možno doplnené, no už vtedy vedeli, že kľúčový pre podnik je práve ľudský kapitál.

V bakalárskej práci je spracovaná téma Špecifik riadenia ľudských zdrojov v malom podniku. Cieľom bakalárskej práce je špecifikovať riadenie ľudských zdrojov v malom podniku, aplikovať ich v praxi na vybraný podnik MARPIN, s.r.o. a pomôcť im odstrániť zistené nedostatky na základe vyhodnotených riešení.

Práca obsahuje päť kapitol a je rozdelená na dve hlavné časti.

V časti súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí je popísané čo znamenajú ľudské zdroje pre podnik, aké dôležité a prínosné je ich riadenie a organizácia, či aký je rozdiel v riadení ľudských zdrojov podľa veľkosti podniku. Iný prístup je potrebný pre veľký podnik so stovkami až tisícmi zamestnancov a pre podnik s jedným až päťdesiat zamestnancami.

Kapitola metodiky práce a metód skúmania obsahuje postupy, ktoré sme v bakalárskej práci použili. Bližšie charakterizujeme objekt skúmania a analyzujeme štruktúru podniku.

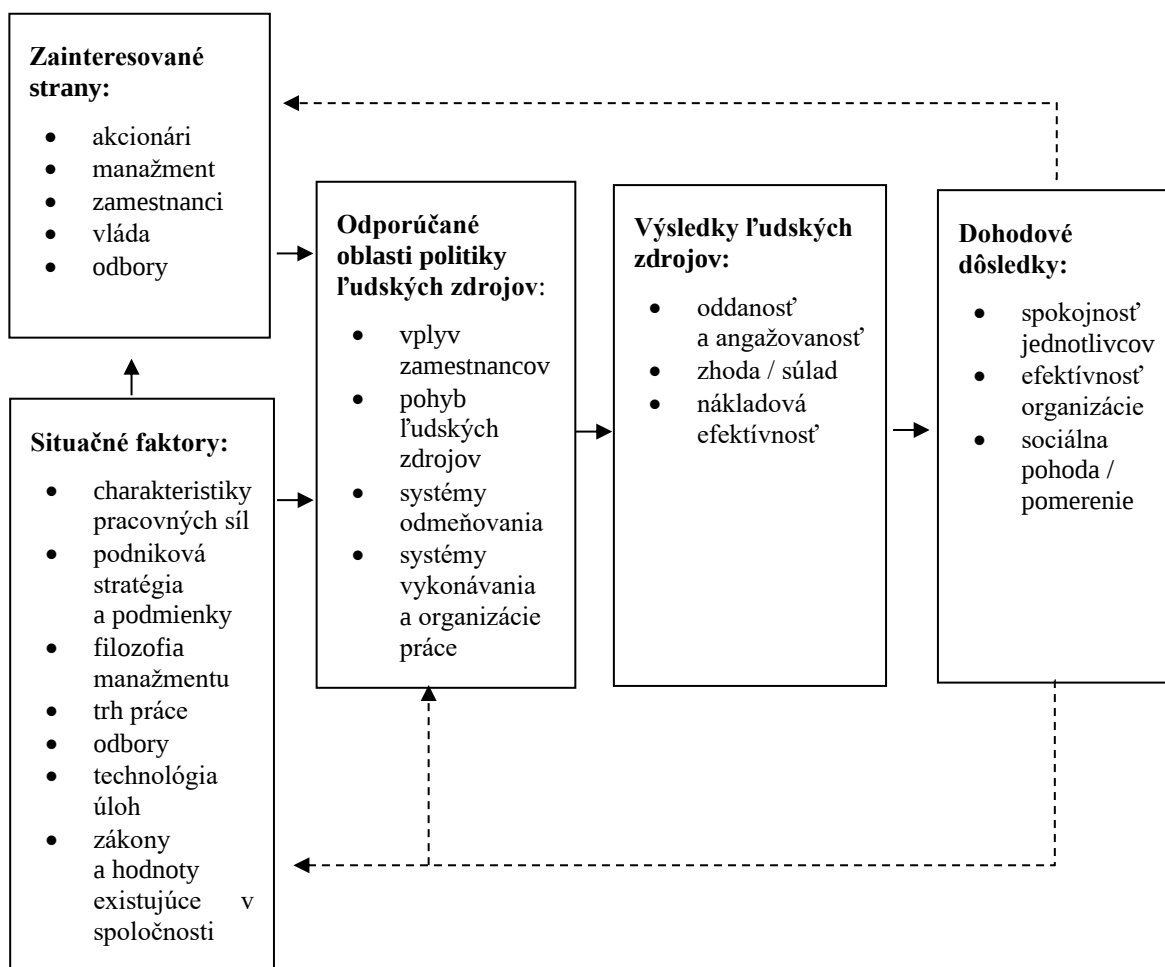
Vo výsledkovej časti využijeme informácie uvedené v prvej kapitole a použijeme ich na konkrétnom príklade. V práci bude analyzovaná produktivita a efektivity výroby v podniku MARPIN, s.r.o.. V kapitole diskusia porovnáme teóriu a prax a navrhujeme zefektívnenie a zvýšenie produktivity práce zamestnancov na vybraných pozíciách.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V kapitole sme sa venovali vymedzeniu pojmu riadenia ľudských zdrojov. Popísali sme konkrétne ciele a význam riadenia. Bližšie sme charakterizovali vykonávanie a cyklus riadenia. Špecifikovali sme riadenie ľudských zdrojov v malom podniku, aké znalosti by mal mať manažér malého podniku, aký prínos pre zamestnancov tieto znalosti majú a ako je ovplyvnený pracovný výkon riadením.

1.1 Vymedzenie pojmu riadenie ľudských zdrojov

Pojem ľudský kapitál bol v minulosti chápaný inak ako dnes. Podľa Beera boli manažéri ľudských zdrojov vedení k zaobchádzaniu s ľuďmi ako s majetkom za sústredenia sa na podnikateľské hodnoty (Beer et al., 1984). Je to takzvaný Harvardský model- tento názov nesie od roku 1992 vďaka Petrovi F. Boxallov.



Obrázok 1 Harvardský model

Zdroj: Armstrong (2006)

V tomto modeli sú uznané všetky záujmy zainteresovaných strán, rešpektujú sa kompromisy medzi zúčastnenými stranami a rozširuje sa kontext riadenia ľudských zdrojov o vplyv zamestnancov na danú spoločnosť (Boxall, 1992).

Neskôr Legge či Armstrong začali učiť, že práve zamestnanci sú zdrojom konkurencieschopnosti podniku. Podnik má k dispozícii hmotné a nehmotné zdroje, vďaka ktorým dosahuje svoje ciele. Za hmotné považujeme finančný kapitál a hmotný majetok. Nehmotným zdrojom je práve ľudský kapitál, ktorý predstavuje zdroj informácií a vedomostí (Armstrong, 2006).

Tento zdroj vedomostí a informácií je známy aj pod pojmom intelektuálny kapitál, chápaný ako neustály prítok a zásoba vedomostí, obratnosti, schopností a nadania zamestnancov, a organizácia ich má neustále k dispozícii. Práve tento kapitál vytvára hodnoty pre podnik (Koubek, 2011).

Ľudský, intelektuálny kapitál má tri zložky. Držiteľ vedomostí a skúseností, ktoré sa naučí v organizácii, pre ktorú pracuje je človek - ľudský kapitál. S jeho odchodom odíde aj jeho vedomosti a nedá sa odhadnúť, či vždy využíva svoj potenciál naplno. Znalosti, ktoré však ostávajú v podniku, sú jej databázy, štatistiky a dokumenty, ktoré tvoria štruktúrny kapitál spoločnosti. A poslednou časťou je veľmi dôležitý kapitál vzťahov, ktorý ovplyvňuje vonkajšie vzťahy spoločnosti a to dodávateľov, investorov či odberateľov (Dvořáková, 2012).

1.2 Riadenie ľudských zdrojov, jeho ciele a význam

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá rozvojom a manažmentom zamestnancov v podniku. Zámerom riadenia ľudských zdrojov je venovať svoju pozornosť zamestnancom, aby boli dosiahnuté ciele ich náplne práce, čím sa docieli dosiahnutie cieľov podniku (Kachaňáková, 2007).

Medzi činnosti riadenia patrí výber správnych zamestnancov, organizácia a plánovanie pracovných činností zamerané na prosperovanie podniku, vzdelávanie, odmeňovanie, starostlivosť o sociálne vzťahy či plnenie zákonných povinností voči zamestnancom.

K dosiahnutiu cieľov podniku by mali byť vytvorené podmienky na ich realizáciu. Podnik musí zefektívniť spôsob vedenia, mať predstavu a postupne budovať kultúru svojho podniku, podnik potrebuje plán marketingového predaja výrobkov a taktiež stálu ponuku

produktov. Vždy sa musí podnik zamerať aj na medzery v technológií, ktorou disponuje a podľa možností ju vždy zlepšovať a aktualizovať (Dudinská, 2001). Tieto kroky prispievajú k výkonnosti a neustálemu zlepšovaniu podniku.

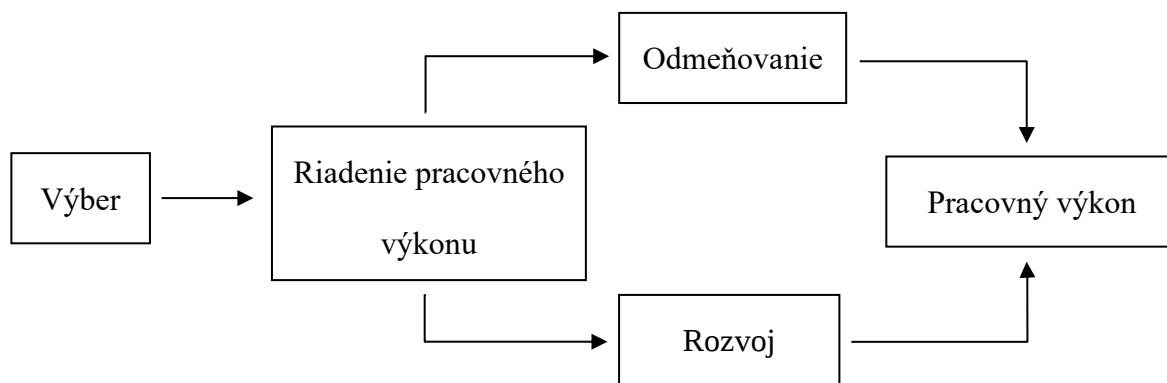
Rozsah a formy riadenia závisia od veľkosti podniku, jeho zamerania, náplne práce zamestnancov a akú úlohu má v podniku spĺňať. Je voľbou každého podniku, akú formu pôsobenia si zvolí. Úlohu manažéra ľudských zdrojov môže v malom podniku vykonávať šéf/majiteľ, vo väčšom je možnosť zamestnať personalistu na čiastočný úväzok ako konzultanta, či na plný úväzok. Forma, po ktorej podniky taktiež siahajú je personalista z externej agentúry.

Veľká časť ľudského života je venovaná práci. Už od útleho veku sa kladie dôraz na vzdelanie, všeobecný prehľad. Štúdium sa zvyšujúcim sa vekom špecifikuje na konkrétne zameranie- kariéru, ktorá má uspokojiť ľudské potreby a to je aj úlohou ľudských zdrojov.

Je dôležité nájsť vhodné spojenie zamestnanca a jeho pracovnej náplne tak, aby bol nie len zamestnanec vhodný na pozíciu ale aby ho vykonaná práca naplňala a pozitívne ovplyvnila jeho výkon, aby boli využité jeho schopnosti a vedomosti. Pozitívne pôsobia na výkon pracovníkov aj vzťahy na pracovisku. Pri vytváraní pracovného tímu nie je dôležité pozeráť len na odborné vzdelanie ľudí, ale aj na ich osobnosť. Medziľudské vzťahy môžu ovplyvniť prosperitu podniku. Rozvoj zamestnancov zo sociálnej a osobnej stránky by sa nemal zanedbať. Nie len pracovný výkon ale dôraz treba klásť aj na osobný rozvoj. Je potrebné rešpektovať osobné a sociálne potreby pracovníka a nevnímať ho len ako zdroj pracovnej sily. Dodržiavať všetky právne predpisy, zákony a ľudské práva je nevyhnutné vo všetkých podnikoch (Koubek, 2011).

1.2.1 Cyklus riadenia ľudských zdrojov

Cyklus ľudských zdrojov existuje vo všetkých podnikoch. Zameriava sa na procesy, ktoré sú najdôležitejšími oblasťami riadenia ľudských zdrojov.



Obrázok 2 Cyklus ľudských zdrojov

Zdroj: Armstrong (2006)

Ako je vyššie v schéme znázornené, riadenie je tvorené zo štyroch krokov procesu: výber, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie, rozvoj a ich výsledkom je pracovný výkon. Výberom chápeme priradenie dostupného ľudského kapitálu k príslušným pozíciám, riadením pracovného výkonu popisujeme hodnotenie zamestnancov. Odmeňovanie by malo byť za dlhodobé ale aj tie krátkodobé úspechy a dbať by sa malo aj na rozvoj zamestnancov, čím sa zabezpečí ich kvalita. Výsledkom je motivovaný a vzdelaný zamestnanec, ktorý podáva kvalitný výkon (Armstrong, 2006).

1.2.2 Vykonávanie riadenia ľudských zdrojov

Významnou črtou riadenia ľudských zdrojov je, že si vyžaduje manažérske riadenie a je dôležité splňať víziu podniku. Táto funkcia je v podnikoch smerovaná na personálneho manažéra a jeho funkciou je vykonávať riadenie ľudských zdrojov (Mihalčová, 2007).

Dobre vymyslená diferenciácia práce pomáha podnikom v zvýšení produktivity práce, čím sa zvýši aj spokojnosť zákazníkov (Stewart, 2020) a dobrá stratégia manažmentu pomôže s dosiahnutím podnikových cieľov (Noe a kol., 2014).

Úspešnosť a efektivita je viazaná nie len na dobre premyslenej stratégii podniku, ale aj na zhodnosti so stratégiou ľudských zdrojov a úspechu ich používania. Manažovanie si vyžaduje 5 základných funkcií.

1. plánovanie - dosiahnutie stanovených cieľov, vyvíjanie pravidiel a plánov,
2. organizácia - zadať každému zamestnancovi svoju úlohu, koordinácia,

3. obsadenie pozícií - je potrebné definovať aký typ zamestnancov by mal byť prijatý, rozdeliť zamestnancov na správne pozície, nastavenie štandardov pre dané pozície,
4. vedenie - vytváranie a dosahovanie morálky, motivácia, dosiahnutie svojej pracovnej náplne,
5. kontrola - nastaviť hodnoty predaja, výroby, normy, ktoré musia byť splnené a porovnávať ich so skutočným výkonom. (Dessler, 2019)

1.3 Riadenie ľudských zdrojov v malom podniku

Často sa stretávame s názorom, kedy majitelia malých podnikov tvrdia, že výskyt riadenia ľudských zdrojov je potrebný len vo väčších firmách, ktoré majú personálny útvar a hierarchiu podniku, no v okamihu, kedy sa majiteľ rozhodne prijať svojho prvého zamestnanca, je potrebné aby myslel na prítomnosť organizácie ľudských zdrojov (Koubek, 2011).

Rozdielom medzi väčším a menším podnikom však nie je v prítomnosti ľudských zdrojov, len v rozsahu a podobe jej pôsobenia. V malom podniku nie je nutný zamestnanec s úlohou riadenia, nie je potrebné najať ani externého zamestnanca. Je postačujúce, keď majiteľ ovláda základné vedomosti a metódy riadenia.

Malé podniky by mali využiť svoje silné stránky a to rodinnú atmosféru, flexibilitu zamestnancov a neformálne prostredie podniku. S týmito možnosťami sa môžu oveľa ľahšie upevňovať vzťahy zamestnancov, ich motivácia k zlepšovaniu sa a tým budovanie konkurencieschopnosti podniku (Dessler, 2019).

Menšie podniky sa vyznačujú svojimi špecifickými postupmi a problémami. Veľké podniky sú konkurenciou hlavne v získavaní zamestnancov. Ponúkajú lepšie pracovné a platové podmienky, výhody či kariérny rast.

Ľudia sú najdynamickejším, najprispôsobivejším a najpružnejším podnikovým faktorom, a práve nimi je možné mobilizovanie ostatných zdrojov podnikania. Musia sa však stotožniť s cieľom podniku, mať motiváciu pracovať na dosiahnutí cieľov ale aj prinášať nové možnosti a nápady na ich dosiahnutie (Bláha, 2005).

Plánovanie pracovných miest- keďže malé podniky nemajú žiadne hierarchické rozmiestnenie svojich zamestnancov je strategickou otázkou naplánovať pracovné pozície, dosadiť správne ľudí podľa ich kvalifikácie a znalostí a vytvoriť produktívnu náplň práce.

Pri personálnom plánovaní je veľmi dôležité aby kompetentný pracovník, konajúci výberové konanie, bol stotožnený s cieľmi podniku, bola mu známa stratégia, ponuka a zámer podniku, na to, aby správne zvolil nových zamestnancov (Armstrong, 2002).

Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov- malé firmy nemajú veľa finančných prostriedkov na inzerovanie, zväčša používajú sociálne siete alebo dávajú možnosť svojim zamestnancom informovať okolie. Je pre nich obzvlášť dôležité vybrať vhodného zamestnanca pre pozíciu, ktorú potrebujú obsadiť. Príchod nového zamestnanca môže podniku priniesť zisk, ale aj naopak veľkú stratu. Čím vhodnejších uchádzačov na pracovné miesto vyberieme, tým je väčšia pravdepodobnosť lepšieho zvládnutia pracovných požiadaviek. Je preto dôležité skontrolovať súlad požiadavok pracovného miesta a uchádzača (Moser, 2020).

Pri hodnotení a odmeňovaní je veľmi dôležité dbať na objektivnosť a odmeňovať na základe vykonanej práce. Pri malom kolektíve je potrebné dávať pozor aby medzi pracovníkmi nevládla nespokojnosť v ohľade nespravodlivosti. Netreba zabúdať ohodnotiť aj krátkodobé úspechy, nie len tie dlhodobé. Záujem o prosperitu podniku však z pohľadu istoty zamestnania a mzdového ohodnotenia majú podobný riadiace jednotky rovnako ako zamestnanci (Lesáková, 2007).

Malé firmy musia dbať na kvalitu svojich služieb u každého zamestnanca. Aj jedna zlá skúsenosť im môže poškodiť, preto ako bolo už vyššie spomenuté je potrebné dbať na výber kvalitných zamestnancov. Ak však dôjde k chybe pri výbere je nutné pristúpiť aj ku kroku prepúšťania.

Naopak je to však s kvalitnými a kvalifikovanými zamestnancami. Pre malý podnik je to obrovská strata, keď prídu o skúseného zamestnanca. Zaškoliť a zaučiť nového, mladého zamestnanca preto treba včas predtým, než odíde skúsený zamestnanec do dôchodku. Pri malých podnikoch sa môže odchod do dôchodku taktiež predĺžiť.

V zahraničí sa kladie veľký dôraz na vzdelávanie zamestnancov, či už ide o malé alebo veľké podniky. Prosperujú technológie, vyvíjajú sa stále nové postupy. Väčšinou majú školenia na pracovisku alebo posielajú pracovníkov do rôznych vzdelávacích

inštitúcií. Priestor pre vzdelávanie by mal vytvoriť ktorýkoľvek podnik, je to pre jeho vlastnú prosperitu.

Pri vzdelávaní zamestnancov nie je dôležité len poskytnúť a zabezpečiť vzdelanie, dôležité je aby aj zamestnanci prejavili záujem a poskytnuté informácie, či zručnosti odovzdané školiteľom si osvojili a aktívne sa zapájali do vzdelávacích aktivít (Bartoňková, 2007).

Čím menší podnik, tým je väčší priestor dbať o svojich zamestnancov. Možno nemá podnik také finančné zázemie na rekreačné pobyty pre zamestnancov, no vie im poskytnúť iné výhody, ako prispôsobenie pracovných hodín, možnosť práce z domu, dbať na medziľudské vzťahy spoločne stráveným časom, a podobne.

1.4 Majiteľ a manažér malého podniku

1.4.1 Znalosti majiteľa a manažéra malého podniku

Osoba vykonávajúca túto pozíciu musí byť neustále v strehu. Vytýčený cieľ a vízie spoločnosti sú opornými bodmi, vďaka ktorým vie vytvoriť pracovné miesta pre zamestnancov. Prispôsobenie sa aktuálnym podmienkam je vďaka malému podniku výhodou, rýchlejšie sa dokáže aklimatizovať, na to musí však myslieť stále vopred.

Keďže malý podnik nedisponuje výraznými finančnými prostriedkami, nemá ani priestor robiť veľké chyby. Niektoré malé zahraničné podniky využívajú služby externých konzultantov. Pre podnik to znamená dlhodobú spoluprácu, pri akej konzultant pozná problematiku spoločnosti a znamená efektívne riešenia. (Koubek, 2011).

Na Slovensku však také podniky nie sú ešte veľmi rozšírené. Preto, ak niekedy príde náhla zmena, je nutnosť zasiahnutia od interného článku podniku. Majitelia by mali zvážiť pozitívny efekt na rozvíjanie sa ich spoločnosti s dobre rozdelenými úlohami, na menší pohyb zamestnancov a lepšie hospodárenie s peniazmi.

Personálne úlohy manažéra:

- určenie povahy zamestnanca a analyzovanie vhodného pracovného miesta,
- plánovanie pracovných potrieb a nábor uchádzača na prácu,
- vhodný výber uchádzača na prácu,
- poučenie a školenie nových zamestnanca,

- riadenie miezd a vhodné ohodnotenie a odmeňovanie zamestnanca,
- poskytovanie motivácie a zamestnaneckých výhod,
- pravidelná komunikácia- pochvala či pokarhanie,
- potrebné a nadštandardné školenie zamestnancov a rozvoj manažérov,
- budovanie medziľudských vzťahov.

1.4.2 Prínos pre zamestnancov a malý podnik

Pri výbere zamestnancov malý podnik, nekladie dôraz len na odbornosť danej pozície ako je tomu vo veľkých firmách. Dôležitý je širší obzor a flexibilita zamestnanca. Pre menšie podniky je dôležité reagovať na požiadavky a zmeny trhu, prispôsobenie sa príležitostiam a cenám trhu.

Taktiež je veľmi dôležité dbať na spolupráci zamestnancov- vytváraní medziľudských vzťahov. Tento aspekt je pre malý podnik veľkou konkurenčnou výhodou. Vytvoriť pracovný tím, ktorý sa prispôsobí zmenám trhu a využije svoj hromadný potenciál získa menšiemu podniku náskok pred veľkým podnikom. Pri menšom množstve zamestnancov je priestor na spoznanie osobného života zamestnanca a prispôsobenie možností k jeho osobnému rozvoju. Budovanie medziľudských vzťahov sa dá viacerými spôsobmi. Možnosť spoločného obeda, zamestnanecké aktivity na budovanie medziľudských vzťahov, víkendové školenia so spoločnými aktivitami.

A v neposlednom rade je veľkou výhodou malého podniku získanie obsiahlejších skúseností a nadobudnutiu vedomostí v odbore.

1.4.3 Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu je nová koncepcia, ktorú malé podniky môžu zavádzať a tá spočíva v celistvosti tvorenia náplne práce zamestnancov, ich zhodnocovanie a následné odmenenie. Vytváranie príležitostí pre pracovníkov sa vzdelávať, rozvíjať vedomosti a potenciál.

Je to riadenie založené na základe zmluvy nie na základe príkazu. Je to proces, ktorý zlepšuje výkon tímu aj jednotlivých zamestnancov. Na zabezpečenie výsledku je potrebné pochopenie a koordinácia výkonu. (Armstrong, 2006)

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je vymedzenie špecifik riadenia ľudských zdrojov v malom podniku MARPIN, s.r.o. a návrh zlepšení vykonávania vybraných činností riadenia ľudských zdrojov.

Hlavný zámer práce bude dosiahnutý za dodržania týchto čiastkových cieľov:

1. Definovanie ľudských zdrojov a špecifik ich riadenia v malom podniku pomocou slovenskej aj zahraničnej literatúry,
2. Bližšie charakterizovanie podniku,
3. Analýza aktuálneho stavu riadenia ľudských zdrojov spoločnosti MARPIN, s.r.o.,
4. Vymedzenie osobitných problémov a špecifik, s ktorými sa podnik MARPIN, s.r.o. v súčasnosti stretáva, pre činnosti: výroba fliaš, destilácia, plnenie fliaš, práca v sklade a náplň práce kuriérov z pohľadu riadenia ľudských zdrojov,
5. Zostavenie návrhu a odporúčanie zlepšení vykonávania vybraných personálnych činností v spoločnosti, z hľadiska efektívnosti a nákladov.

3 Metodika práce a metody skúmania

Táto kapitola obsahuje aké metódy skúmania a metodiku práce sme v práci využili. Postupy práce sme konkrétnejšie rozobrali a popísali. Aplikovaná metodika a metódy skúmania opisuje postup vypracovania na základe uvedených zdrojov. Bližšie sme charakterizovali vybraný podnik, jeho zameranie a činnosti, ktorým sa venuje a analyzovali štruktúru zamestnancov.

3.1 Zdroje údajov

Údaje a dáta boli čerpané zo zdrojov, medzi ktoré patria:

- primárne zdroje - pochádzajúce z poskytnutých a získaných interných údajov a informácií zverejnených na internetovej stránke podniku, na základe ktorých bola vykonaná vlastná analýza riadenia ľudských zdrojov podniku MARPIN, s.r.o.
- sekundárne zdroje - čerpané z knižných zdrojov autorov venujúcich sa problematike ľudských zdrojov a ich riadeniu

3.2 Metódy skúmania

Vďaka použitiu daných metód skúmania, sme pri písaní tejto práce mohli splniť určené čiastkové ciele, ktorých dosiahnutím sme splnili aj hlavný cieľ práce. Tieto metódy sú:

- Analýza
- Dedukcia
- Syntéza
- Rešerš
- Diskusia
- Komparácia alternatív
- Výpočty
- Interpretácia výsledkov

Metóda rešerš bola aplikovaná v prvej kapitole práce, v ktorej sme z rôznych teoretických domácich a zahraničných kníh a článkov spracovali dôležité informácie týkajúce sa danej problematiky.

Pomocou dedukcie sme vyhodnotili, na základe spravenej rešerše, dôsledky potrebné na uskutočnenie analýzy podnikových činností riadenia ľudských zdrojov.

Diskusia prebiehala s majiteľom spoločnosti a informácie poskytol ochotne na každú poskytnutú otázku.

Analýza je metóda na vyhodnotenie výsledkov, ktoré boli získané od interných zdrojov. Podstatou bolo získať čo najviac informácií o danom podniku zo skúmanej oblasti a pomocou týchto informácií popísať jednotlivé činnosti. Analyzovali sme efektivitu a produktivitu práce.

K analýze efektivity a produktivity práce sme použili konkrétne výpočty. Výsledky výpočtov sme následne rozdelili do dvoch alternatív, ktoré si vyžadovali našu komparáciu.

V práci sme použili interpretáciu na slovné vysvetlenie výsledkov výpočtov.

Tieto informácie sme pomocou syntézy zhrnuli do jedného celku.

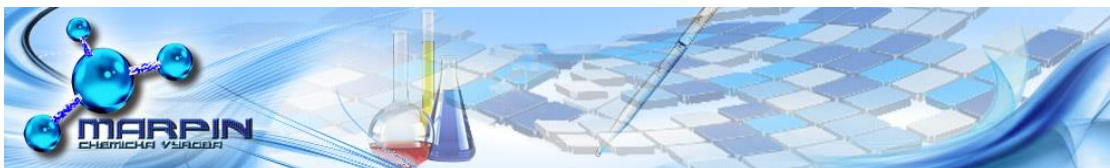
3.3 Predstavenie podniku MARPIN, s.r.o.

Praktickú časť bakalárskej práce sme vypracovali v spolupráci s podnikom MARPIN, s.r.o., ktorý sme oslovili na spoluprácu. Podnik súhlasil so spolupracou a poskytnutím informácií zo svojej výroby ako je náplň práce zamestnancov, pracovné zmeny, priebeh výberového konania nových zamestnancov. Mzdové podmienky jednotlivých zamestnancov a efektivita výroby na presný počet kusov je v práci na vyžiadanie podniku mierne pozmenená.

Podnik MARPIN, s.r.o., sídlia v Kysuckom Novom Meste, je na Slovensku jedným z popredných producentov auto chémie, riedidiel, rozpúšťadiel či farieb. Právna forma podniku je spoločnosť s ručením obmedzeným. Bol založený 22. marca 2000 a základné imanie je vo výške 7 000 EUR.

Jedná sa o malý podnik s 21 stálymi zamestnancami a 4 zamestnancami, ktorých podnik zamestnáva sezónne. Podnik má konkurenčnú výhodu, v porovnaní s inými výrobcami a predajcami podobného sortimentu, vo vývoze tovaru do zahraničia dcérskym firmám a tak má zabezpečenú väčšiu sieť odberateľov v Európe.

V práci sme analyzovali efektivitu práce a nákladov spoločnosti v aktuálnom stave a s návrhom novej stratégie pre podnik. Počítali sme momentálne náklady podľa poskytnutých údajov a efektivitu výroby, bola navrhnutá nová pracovná pozícia, vypočítané náklady a efektivita výroby a následné porovnanie dvoch uvedených alternatív.



Obrázok 3 Logo MARPIN, s.r.o.

Zdroj: <https://www.marpin.sk/index.php>

Podnik zamestnáva 4 ženy a 17 mužov. V tabuľke sú znázornené počty zamestnancov jednotlivých oddelení podniku.

Tabuľka 1 Štruktúra zamestnancov

Riadenie	1- majiteľ- muž
Administratíva	4 zamestnanci- ženy
Výroba	11 zamestnancov- muži
Expedícia	4 zamestnanci- muži
Reklama	1 zamestnanec- muž
Sezóna	4 extra zamestnanci- muži

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

S počtom 21 zamestnancov sa podnik klasifikuje ako malý podnik.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole budú popísané jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov a proces adaptácie nových zamestnancov, vzdelávanie a starostlivosť o zamestnancov. Následne na základe týchto poskytnutých informácií od majiteľa podniku bude definovaná chyba v postupe a navrhnuté riešenie problému.

4.1 Analýza pracovných miest v podniku MARPIN, s.r.o.

Jeden z majiteľov podniku MARPIN, s.r.o. na svojej pozícii plní viac úloh. Keďže ostatní spoločníci majú na starosti iné pobočky, on je ako jediný zodpovedný vedúci na pobočke v Kysuckom Novom Meste. Vykonáva funkciu majiteľa, kde rozhoduje o výbere, prijímaní a zaradení nových projektov pre firmu, o úprave ponuky aktuálnych výrobkov, či ich cene. V úlohe manažéra kontroluje náplň práce a výkonnosť svojich zamestnancov, dohliada na ich vzdelávanie a rozvoj, analyzuje pracovné miesta a hľadá a prijíma nových zamestnancov.

Administratívnu prácu vykonávajú 4 zamestnankyne. Majú medzi sebou rozdelené úlohy. Náplňou práce prvej zamestnankyne je vedenie celého účtovníctva podniku. Druhá sa zaoberá vybavovaním objednávok materiálu a zadávaním objednávok do výroby podľa požiadaviek od odberateľov. Náplňou ďalších dvoch pracovníčok je kompletizácia objednávok pre odberateľov, komunikácia so sklados a poskytovanie informácií o objednávkach, komunikácia so zákazníkmi a v neposlednom rade koordinácia kuriérov, ktorá zahŕňa spracovanie rozpisu ich ciest či príprava dokumentov a faktúr pre odberateľov.

Výroba v jednotlivých oddeleniach sa delí na sezónnu a mimosezónnu. V sezóne firma prijme viac zamestnancov, keďže sa zvyšujú kapacity výroby. Sezóna začína v auguste a končí v decembri.

Výroba je rozdelená na destiláciu, výrobu a plnenie fliaš. Oddelenie destilácie zamestnáva 3 ľudí mimo sezóny a 4 v sezóne. Ich úlohou je kontrola strojov, naplňovanie chemikálií do strojov a zadávanie výroby jednotlivých zmesí. Výrobu fliaš zabezpečujú 2 pracovníci a v sezóne sú 3. Náplň práce na ich pozíciách je obsluha strojov, dopĺňanie materiálu na výrobu a práca s hotovými výrobkami, keďže sa plnia v inej hale na viacerých miestach musia fľaše správne roztriediť k príslušným plničkám. Na oddelení plnenia fliaš

je zamestnaných 6 pracovníkov a od augusta sú k nim pridelení stále ďalší dvaja. Fľaše musia v plničke naplniť do správnych obalov príslušnou chemikáliou, roztriediť to na palety, ktoré balia do ochranných fólií a nosia do skladu. Oddelenie destilácie pracuje na 2 zmeny od pondelka do piatku. Výroba fliaš je denná a oddelenie plnenia fliaš pracuje na 3 zmeny 7 dní v týždni.

Podnik disponuje 4 kuriérmi a 1 dílerom. Kuriéri majú rozdelené dovozné miesta po celom Slovensku. Okrem toho majú na starosti aj sklad a správne pridelenie objednávok. Produkty firmy sú expedované aj do zahraničia, túto časť expedície má však na starosti dcérska firma a jej dopravné oddelenie. Náplňou práce dílera je zháňanie nových klientov a prezentácia nových produktov stálym zákazníkom.

4.2 Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov

Podnik sa snaží si vždy udržiavať dobré meno a prístup k svojim stálym zamestnancom, nie len pre ich udržanie ale aj pri hľadaní nových, zväčša sezónnych, zamestnancov do výrobnéj haly. Podnik nepoužíva pri hľadaní nových zamestnancov žiadne portály ani sociálne siete. Vždy medzi svojimi zamestnancami vyhlási pred začatím sezóny, aké miesta je potrebné zaplniť a dáva možnosť práce rodine a známym svojich zamestnancov, ide teda o získavanie uchádzačov o zamestnanie na základe odporúčania vlastných zamestnancov.

Záujemcovia kontaktujú majiteľa prostredníctvom e-mailu, v následnej komunikácii si dohodnú prijímací pohovor. Počas pohovoru majú predstavenú a popísanú náplň práce pre danú pozíciu, o ktorú majú záujem, sú prezentované pracovné a mzdové podmienky a následne, pokiaľ nemá účastník žiadne otázky je pohovor ukončený.

Majiteľ si po pohovoroch roztriedi záujemcov na vhodných a nevhodných uchádzačov pre svoj podnik tak, aby boli zaplnené všetky potrebné pozície a zadaná práca vykonaná precízne. Nevhodných, či prebytočných záujemcov informuje pomocou e-mailu, že vo výbere neobstáli. Prijatých zamestnancov informuje o prijatí a vyžadovanom postupe pri prijatí. Pre týchto zamestnancov je potrebné podstúpiť školenie bezpečnostného technika, ktoré zabezpečuje firma a zdravotnú prehliadku s potvrdením od lekára na vykonávanie nočnej práce pre zamestnancov pridelených na oddelenie plnenia fliaš.

4.3 Zaškolenie a adaptácia zamestnancov

Po splnení povinných administratívnych krokov ako prečítanie a podpísanie pracovných zmlúv, noví uchádzači podstúpia zaúčanie, ktoré prebieha na ich prvej pracovnej zmene a tá je zároveň poslednou predsezónnou zmenou pre stálych zamestnancov. Na každú pozíciu je k novému zamestnancovi pridelený jeden stály a je im predstavený celý chod výroby.

Všetci pracovníci spoločne podstúpia školenie o bezpečnosti pri práci s chemikáliami a novým zamestnancom sa vysvetlia bezpečnostné pravidlá. Po jeho ukončení je im poskytnutá prehliadka všetkých výrobných hál, popísaný proces každej výroby a nasledovne sa dostavia k jednotlivým strojom, ktoré budú obsluhovať. Pracovníci predstavia celú náplň práce, ktorú budú na danej pracovnej pozícii vykonávať. Následne im teoreticky a prakticky vysvetlia obsluhu strojov a opíšu najčastejšie technické chyby a ich riešenie. Nový zamestnanec ma následne možnosť praktického vyskúšania si náplne práce s asistenciou a školenie je ukončené vykonaním celej pracovnej činnosti bez asistencie pod dozorom stáleho zamestnanca. Keď zaučenie skončí sú zamestnanci pripravení na sezónu a firma na vyššiu výrobnú kapacitu.

4.4 Pracovné prostredie, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Firma si dáva záležať na dobrých podmienkach pre zamestnancov, na medziľudských vzťahoch aj na odmeňovaní zamestnancov. Majiteľ si vždy vytvára prehľad o výkonnosti svojich zamestnancov. Sleduje, kto má viac nadčasov či koľko výrobkov za pracovnú zmenu stihnú vyprodukovať jednotliví pracovníci.

Zamestnanci majú nadčasy vyplatené, taktiež ale ak zamestnanec nenaplní mesačný hodinový pracovný fond viac krát po sebe, je možnosť zníženia výplaty. Za nadštandardne odvádzanú prácu na zmene- vyšší počet vyrobených produktov, zamestnanci dostávajú výplatné bonusy.

Spoločnosti záleží na vzdelávaní a školeniach svojich zamestnancov. Raz ročne majú všetci školenie o bezpečnosti vo výrobných halách. Spravidla v auguste, pred veľkou sezónou, aby boli zaučení aj noví zamestnanci. Každé dva roky zamestnanci povinne podstupujú aj zdravotné prehliadky. Pri zaradení nového produktu do výroby majú zamestnanci školenie o chemikáliách, s ktorými idú pracovať, možné riziká pri výrobe a aké sú možnosti produktov, ktoré idú vyrábať. Kuriérom sú preplácané všetky povinné

školenia, podmienkou však je, ak školenie podstúpi, aby trvanie platného školenia odpracoval v spoločnosti. Keďže dĺžka platnosti povinných školení je 2 roky a ich cena približne 2000€, tak pokiaľ bude chcieť kuriér odstúpiť z pracovnej pozície, je podmienkou vyplatenie školenia za tú časť, ktorú neodpracoval.

Keďže firma MARPIN, s.r.o. je malou organizáciou s rodinnou atmosférou, okrem spoločných obedov je usporadúvaný spoločný piknik vždy pred začatím a po ukončení hlavnej sezóny 2 krát ročne na svoj účet. Prvé posedenie je pre stálych zamestnancov za odvedenú prácu od začiatku roka, druhé za odpracovanie ťažšej sezóny a rozlúčku so sezónnymi zamestnancami. Zamestnanci majú možnosť výberu jedla (guláš, kapustnica a pod.), alkoholu, či programu.

4.5 Riadenie pracovného výkonu vo výrobe a expedícii

4.5.1 Plánovanie potreby nových zamestnancov

Podnik MARPIN, s.r.o. má stálu klientelu a odberateľov svojich výrobkov. Keďže sú na trhu od roku 2000, disponujú štatistikami dĺžky a množstva výroby svojich produktov a aký počet zamestnancov vo výrobe je na jednotlivé produkty potrebný.

Každý rok má však firma možnosť externých projektov, na ktoré v sezóne prijíma 4 nových zamestnancov na dobu určitú a to od augusta do decembra. Približne raz za 3 roky firma niektorý z týchto sezónnych výrobkov zaradi do svojej stálej ponuky, čo znamená pre sezónnych zamestnancov možnosť práce na trvalý pracovný pomer.

Podľa zamerania projektu neskôr týchto zamestnancov rozdelí na príslušné oddelenia výroby. Najčastejším variantom je 1 nový zamestnanec na oddelenie destilácie, 1 na oddelenie výroby fliaš. Keďže v týchto dvoch oddeleniach má firma poprednú technológiu, zamestnanci tam pracujú na pozíciách kontrolórov, dopĺňajú materiál k výrobe a v prípade potreby riešia vzniknuté chyby.



Obrázok 4 Oddelenie destilácie- zásobníky chemikálií

Zdroj: Interný zdroj podniku MARPIN, s.r.o. (2022)

Na oddelenie plnenia fliaš sú priradení 2 noví zamestnanci, keďže toto oddelenie si vyžaduje viac manuálnej práce a je časovo náročnejšia s možnosťou rozdelenia úloh na jednotlivých zamestnancov s výsledkom zrýchlenia výroby.

4.5.2 Analýza produktivity práce

Pracovná zmena zamestnancov, ktorí vyrábajú fľaše je od 7-mej hodiny ráno do 17-tej hodiny poobede, čo je 10 hodín denne. Ich úlohou je zapnúť a naplniť stroj materiálom na výrobu. Stroj sa nahrieva hodinu. Výroba trvá od 8:00 do 15:00, kedy sa vypne stroj a zvyšné dve hodiny fľaše triedia a presúvajú na oddelenie plnenia. Za jednu hodinu vyrobia 2000 kusov fliaš, čo je 1000 kusov fliaš na jedného zamestnanca.

Práca zamestnancov na oddelení plnenia fliaš je rozdelená na 3 zmeny, nastavená tak, že nie sú každý deň závislí na dodávke nových fliaš- majú vytvorenú týždennú zásobu na plnenie. Práca je nastavená tak, že poobedná zmena začína prácu 2-3 hodiny balením paliet a presúvaním paliet do skladu. Počas jednej hodiny na plničke naplní každý zamestnanec 55 kusov fliaš, celkový výsledný počet je 330 kusov.

Práca kuriérov začína o 6 ráno, keďže rozvážajú po celom Slovensku, práca trvá minimálne do 20:00, čo nie je u odberateľov niekedy veľmi ocenené. Každé ráno si kuriéri

musia ísť natankovať dodávky, pripraviť všetky palety pre odberateľov, naložiť ich do áut a vyraziť na cestu. Táto príprava im zaberie hodinu a pól zo zmeny.

Keďže spoločnosť nemá len slovenských ale aj zahraničných odberateľov, výrobu má nastavenú bez výnimky sviatkov, ktoré sú však zamestnancom preplácané príslušným mzdovým ohodnotením. Aktuálny ročný počet kusov vo výrobe:

Tabuľka 2 Počet vyrobených kusov výrobkov za 1 rok

Výroba	1 hodina (v kusoch)	1 týždeň (v kusoch)	1 mesiac (v kusoch)	Aktuálna denná frekvencia výroby	1 rok (v kusoch)
Fľaše (2 zamestnanci mimo sezóny)	2000	$(2000 \times 7) \times 5 = 70\,000$	$45\,500 \times 20 = 1\,400\,000$	7 hodín denne, 5 dní v týždni	$1\,400\,000 \times 7 = 9\,800\,000$
(3 zamestnanci v sezóne)	3000	$(3000 \times 7) \times 5 = 105\,000$	$105\,000 \times 20 = 2\,100\,000$	7 hodín denne, 5 dní v týždni	$2\,100\,000 \times 4,5 = 9\,450\,000$
1 rok spolu	-	-	-	-	$9\,800\,000 + 9\,450\,000 =$ 19 250 000
Produkty (6 zamestnancov mimo sezóny)	330	$(330 \times 21) \times 7 = 48\,510$	$48\,510 \times 30 = 1\,455\,300$	21 hodín denne, 7 dní v týždni	$1\,455\,300 \times 7 = 10\,187\,100$
(8 zamestnancov v sezóne)	440	$(440 \times 21) \times 7 = 64\,680$	$64\,680 \times 30 = 1\,940\,400$	21 hodín denne, 7 dní v týždni	$1\,940\,400 \times 4,5 = 8\,731\,800$
1 rok spolu	-	-	-	-	$10\,187\,100 + 8\,731\,800 =$ 18 918 900

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Ročná výroba so zvýšeným počtom zamestnancov počas sezóny momentálne každoročne činí 18,9 miliónov vyrobených kusov výrobkov.

4.6 Náklady na stálych a nových zamestnancov

Stáli zamestnanci vo výrobe a noví zamestnanci majú rovnakú základnú mzdu. Hrubá mzda je 1150 € mesačne. Celková cena práce za zamestnancov na oddelení destilácie je 1560 €.

Tabuľka 3 Celková cena práce stálych zamestnancov

Zamestnanci (12 mesiacov)	Celková cena práce
Administratíva (x5)	$1\,150\text{€} \times 5 = 5\,750\text{€}$
Oddelenie destilácie (x3)	$1\,560\text{€} \times 3 = 4\,680\text{€}$
Oddelenie výroby fliaš (x2)	$1\,560\text{€} \times 2 = 3\,120\text{€}$
Oddelenie plnenia fliaš (x6)	$1\,560\text{€} \times 6 = 9\,360\text{€}$
Kuriéri (x4)	$1\,345\text{€} \times 4 = 5\,380\text{€}$
Díler (x1)	$1\,150\text{€} \times 1 = 1\,150\text{€}$
Mesačné náklady spolu	29 440€

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Ako môžeme z tabuľky 3 vidieť, podľa celkovej ceny práce pre všetkých zamestnancov, mesačné náklady na zamestnancov firmy sú vo výške 29 440 €.

V tabuľke 4 je vypočítaná celková cena práce, po prijatí štyroch nových zamestnancov.

Tabuľka 4 Celková cena práce nových a stálych zamestnancov spolu

Noví zamestnanci v sezóne (5 mesiacov)	Celková cena práce
Noví zamestnanci (x4)	$1\,560\text{€} \times 4 = 6\,240\text{€}$
Mesačné náklady spolu v sezóne	$29\,440\text{€} + 6\,240\text{€} = 35\,680\text{€}$

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Po pripočítaní nákladov na nových sezónnych zamestnancov, mesačné náklady na 5 mesiacov sezóny vzrastú o 6 240 € na 35 680€ mesačne.

Celková cena práce počas jedného roka vypočítaná v tabuľke 5 je s každoročným prijatím 4 nových zamestnancov na 5 mesiacov hlavnej sezóny.

Tabuľka 5 Celková ročná cena práce všetkých zamestnancov

Všetci zamestnanci	Celková cena práce
Mesačné náklady na stálych zamestnancov	29 440€ x 12mesiacov = 353 280€
Mesačné náklady na nových zamestnancov	6 240€ x 5mesiacov = 31 200€
Ročné celkové náklady na zamestnancov	353 280€ + 31 200€ = 384 480€

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Ročné náklady na zamestnancov v tejto alternatíve činia 384 480€.

5 Diskusia

V podniku MARPIN, s.r.o. boli analyzované všetky pracovné miesta, personálne činnosti majiteľa a jeho zamestnancov, spôsoby a prístup k jednotlivým zamestnancom. Po zhodnotení môžeme firmu považovať za úspešnú nie len vo výrobe a ziskoch, ale aj v prístupe k zamestnancom a vo vytváraní dobrých a motivačných pracovných podmienok.

Počas analyzovania náplne pracovných činností jednotlivých pracovníkov bol však identifikovaný problém chýbajúcej pracovnej pozície, čím firma prichádza o väčšiu výrobnú kapacitu a spôsobiť by to mohlo aj nižší a nesústredenejší výkon jednotlivých zamestnancov, keďže pracovná zmena zahŕňa ku koncu vyššiu fyzickú aktivitu.

Keďže sa spoločnosť snaží každý rok o zvýšenie kapacity, ale proces na to potrebný zahŕňa výber, prijímanie, školenie a zaúčanie nových zamestnancov, tak sa spoločnosť vyhýba vyšším kapacitám výroby na nových projektoch na celoročnej báze - v letnej aj zimnej sezóne. Podnik si ani prijatie 4 nových zamestnancov na trvalý pracovný pomer nemôže dovoliť.

Riešením by mohla byť úprava náplne práce zamestnancov v jednotlivých halách, práce kuriérov a vytvorenie nového pracovného miesta skladníka vykonávajúceho svoje dané pracovné činnosti na nočnej pracovnej zmene. Veľkým benefitom pre podnik by bolo celoročné zvýšenie kapacity pri menších nákladoch na zamestnancov, možnosť prijatia nových odberateľov na základe vyššej výroby a lepšie časy doručovania kuriérov. Návrh je spracovaný v ďalšej časti.

5.1 Návrh novej pracovnej pozície z hľadiska zlepšenia efektívnosti

Spoločnosti navrhujem vytvorenie jednej chýbajúcej pracovnej pozície, ktorá by spojila jednotlivé oddelenia výroby a následnú prácu s výrobkami v sklade. Jedná sa o pozíciu skladníka. Ako prvé by skladník prenášal vyrobené fľaše k plničom, keďže pracovníci venujú časť pracovnej zmeny prenosu a triedeniu fliaš a tým by sa zvýšila výroba fliaš. Potom by skladník bol zaradený medzi oddelenie plnenia a skladu. Naplnené fľaše na paletách by presúval do skladu, kde by triedil jednotlivé zásielky a chystal ich pre odberateľov. Odbremenil by tak kuriérov, ktorí by venovali viac času rozvozu a tým by sa dosiahol rýchlejší čas doručenia tovaru.

Počas každej pracovnej zmeny vo výrobe fliaš venujú až štvrtinu pracovnej zmeny doručovaniu fliaš k plneniu a tým strácajú čas na výrobu. Na oddelení plnenia daných fliaš sa na poobednej zmene venujú baleniu a presúvaniu paliet do skladu. Kuriérom trvá hodinu skompletizovať a roztriediť objednávky, ktoré následne nakladajú do auta pomocou vozíkov.

Ak by sa vytvorila táto pracovná pozícia s výkonom práce v noci, skladník by s nástupom o 18:00 vykonal zabalenie paliet objednávok a prenesenie ich do skladu už s roztriedením podľa jednotlivých objednávok pre kuriérov na ďalší deň. Následne by preniesol vyrobené fľaše z oddelenia výroby na oddelenie plnenia fliaš, kde by ich rozdelil k správnym plničkám. Zabezpečil by natankovanie všetkých 4 dodávok pre kuriérov, ktoré by naplnil pripravenými objednávkami. Pred koncom zmeny, ktorá končí o 6:00 by naplnil a zapol stroj na oddelení výroby fliaš, čím by ušetril ďalšiu hodinu vo výrobe.

Týmto riešením by sa zvýšila výrobná kapacita spoločnosti a po čase a jednotlivých úpravách náplne práce by nebolo potrebné každoročné prijímanie sezónnych zamestnancov.

5.2 Efektivita výroby a náklady s novým zamestnancom

Keďže skladník prevezme niektoré povinnosti zamestnancov výroby, ich pracovný čas bude venovaný len výrobe. Na oddelení výroby fliaš trvá pracovná zmena 10 hodín, 1 zamestnanec za hodinu vyrobí 1000 kusov fliaš. Na oddelení plnenia fliaš sú 3 pracovné zmeny, trvajúce po 8 hodín, 1 zamestnanec za hodinu naplní 55 fliaš.

Tabuľka 6 Počet vyrobených kusov výrobkov za 1 rok s novým zamestnancom

Výroba	1 hodina (v kusoch)	1 týždeň (v kusoch)	1 mesiac (v kusoch)	Aktuálna denná frekvencia výroby	1 rok (v kusoch)
Fľaše (2 zamestnanci mimo sezónu)	2000	$(2000 \times 10) \times 5 = 100\,000$	$100\,000 \times 20 = 2\,000\,000$	10hodín denne, 5 dní v týždni	$2\,000\,000 \times 11,5 = 23\,000\,000$
Produkty (6 zamestnancov mimo sezóny)	330	$(330 \times 24) \times 7 = 55\,440$	$55\,440 \times 30 = 1\,663\,200$	24 hodín denne, 7 dní v týždni	$1\,512\,000 \times 11,5 = 19\,126\,800$

Zdroj: vlastné spracovanie (2022)

Celoročná výroba s navrhovaným novým zamestnancom tak činí 19,1 milióna vyrobených výrobkov.

Celková cena práce na novú pozíciu pre skladníka by bola 1660 € mesačne.

Tabuľka 7 Celková cena práce zamestnancov

Zamestnanci (12 mesiacov)	Celková cena práce
Skladník	1 660 € x 1 = 1 660 € mesačne
Stáli zamestnanci spolu	29 440 € mesačne
Nové celkové mesačné náklady	29 440 € + 1 660 € = 31 100 €
Nové celkové ročné náklady	31 100 € x 12 mesiacov = 373 200 €

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Po prepočítaní celkových mesačných a ročných nákladov stálych zamestnancov, s jedným novým zamestnancom na pozíciu skladníka, by náklady na zamestnancov činili 373 200 € ročne.

5.3 Vyhodnotenie aktuálneho stavu a navrhovaného riešenia

Porovnanie nákladov dvoch alternatív, prvej, kde podnik prijíma 4 zamestnancov každý rok na sezónu s druhou, kde je navrhnutá nová pozícia skladníka.

Tabuľka 8 Porovnanie celkovej ročnej ceny práce dvoch alternatív

Alternatívy	Celková ročná cena práce
1.alternatíva (4 sezónni zamestnanci)	384 480€
2.alternatíva (1 nový stály zamestnanec)	373 200€
Rozdiel v celkových ročných nákladoch na zamestnancov	384 480€ - 373 200€ = 11 280€

Zdroj: vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Rozdiel ročných nákladov oboch alternatív je 11 280 €, kde druhá alternatíva je pre podnik výhodnejšia.

Porovnanie efektívnosti výroby oboch alternatív s 4 sezónnymi zamestnancami a 1 novým skladníkom, pri ktorom sa upraví náplň práce stálych zamestnancov.

Tabuľka 9 Porovnanie ročného počtu kusov vyrobených výrobkov

Alternatívy	Celková ročná výroba
1.alternatíva (4 sezónni zamestnanci)	18 918 900 kusov
2.alternatíva (1 nový stály zamestnanec)	19 126 800 kusov
Rozdiel v celoročnej výrobe	19 126 800 - 18 918 900 = 207 900 kusov

Zdroj: vlastné spracovanie (2022)

Ako môžeme vo vyššie uvedených tabuľkách vidieť, zaradenie nového zamestnanca pozitívne ovplyvní kapacitu výroby o 207 900 kusov výrobkov ročne, čím pozitívne ovplyvní aj ziskovosť podniku a náklady na zamestnancov sa môžu znížiť o 11 280€, z čoho vyplýva, že vytvorenie novej pozície by pozitívne ovplyvnilo chod podniku.

Záver

Zámerom tejto práce bolo popísať špecifiká vznikajúce vykonávaním riadenia ľudských zdrojov. Charakterizovať ich z teoretického hľadiska a na konkrétnom príklade analyzovať, ktoré personálne činnosti sa využívajú pri riadení. Táto bakalárska práca je zložená z piatich kapitol, ktoré medzi sebou súvisia a tvoria celok.

K spracovaniu práce boli poskytnuté teoretické zdroje odporúčané počas konzultácií práce a k praktickej časti boli informácie poskytnuté podnikom MARPIN, s.r.o..

Prvá kapitola je venovaná teoretickej časti riadenia ľudských zdrojov. Obsahuje vývoj definícií spojených s riadením, podstatu, význam a cieľ manažovania a taktiež činnosti a funkcie personálneho riadenia. Rozdelenie tejto kapitoly je do podkapitol, z ktorých každá sa venuje konkrétnej časti teórie. Nasledujúca kapitola obsahuje hlavný cieľ a čiastkové ciele práce. V kapitole metodika a metódy skúmania sú popísané postupy písania práce, je bližšie charakterizovaný podnik skúmania a štruktúra zamestnancov podniku. Vo výsledkovej časti práce sú opísané náplne práce zamestnancov, prijímanie nových zamestnancov a efektivita a produktivita ich práce. Práca je ukončená časťou diskusia, v ktorej je spracovaný návrh novej pracovnej pozície, jej efektivita a produktivita a sú porovnané dve alternatívy a ich výhodnosť pre podnik.

Podnik si dáva záležať na neustálom zlepšovaní možností personálneho riadenia, na starostlivosti o zamestnancov a nepodceňujú ani vzdelávanie. Po analýze boli zistené ďalšie možnosti zlepšenia, ktoré by sa po aplikácii mohli eliminovať náročnosť prijímacích konaní a výberu zamestnancov, zabezpečila by sa väčšia stabilita náplne práce zamestnancov, ich pracovného prostredia a kolektívu a spoločnosť by tým viditeľne zvýšila výrobu so znížením ročných nákladov na zamestnancov. Cieľom práce bolo navrhnutie zlepšenia v personálnej oblasti. Po úprave náplne práce stálych zamestnancov, vytvorení novej pozície skladníka, ktorej úlohou bude spojiť jednotlivé časti výroby a sklad, sa dosiahne lepšie prispôsobenie pracovnej náplne daným pozíciám, zabezpečí sa väčšia celoročná efektivita práce a znížia sa celoročné náklady na zamestnancov. Taktiež sa eliminuje potreba každoročného prijímania nových zamestnancov na sezónu. Vďaka tomu, že posledná kapitola tento návrh obsahuje, môžeme cieľ práce považovať za dosiahnutý.

Bibliografické zdroje

- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. 2006. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice*. 10. vyd. London: Kogan Page Ltd, 2006. 955 s. ISBN 0 7494 4631 5.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2007. *Firemní vzdělání*. 1. vyd. Olomouc: UNIVERZITA PALACKÉHO, 2007. 158s. ISBN 978-80-244-1859-9.
- BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇAKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a. s.. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BOXALL, P. F. 1992. Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?. In *Human resource management journal*. 1992, s. 60-79. ISSN 0954-5395
- COOPER, C. L.- BURKE, R. J. 2011. *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Edward Elgar Publishing, 2011. 373 s. ISBN 978-1-84980-121-8.
- DESSLER, G. 2019. *Human Resource Management*. 16. vyd. Pearson Education Limited. 2019. 728 s. ISBN 978-1-292-30912-5.
- DUDINSKÁ, E. a kol. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. 216 s. ISBN 978-80-7165-831-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KACHÁŇKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT. 2007. 203 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- KOUBEK, J. 2011. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. 2007. 208 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
- MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2448-3.

MARPIN, s.r.o., [elektronický zdroj], [2022], online, [cit. 2022-03-19] Dostupné na internete: <<https://www.marpin.sk/>>

MAPRIN, s.r.o., FINSTAT, [elektronický zdroj], [2022], online, [cit. 2022-03-19] Dostupné na internete: <<https://www.finstat.sk/36391085>>

MOSER, Martin. Faults Made by Leaders and HR Managers in the Selection of Employees and Opportunities to Prevent Them. In *Journal of Human Resources Management Research*. 2020. s. 3-4. ISSN 2166-0018.

NOE, R. a kol. 2014. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: The McGraw-Hill Companies. 2014. 570 s. ISBN 978-1-259-07198-0.

STEWART, G.L.- BROWN, K.G. 2020. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. 4. vyd. US: WILEY, 2020. 591 s. ISBN 978-119-49298-6.