

# **Analýza zaměstnanecké struktury společnosti Sauer Danfoss a.s.**

Ivana Krchnavá

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana KRCHNAVÁ**  
Osobní číslo: **M09067**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza zaměstnanecké struktury společnosti Sauer Danfoss a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum dostupných literárních pramenů a zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku zaměstnanecké struktury.

### II. Praktická část

- Analyzujte stávající zaměstnaneckou strukturu společnosti Sauer Danfoss a.s.
- Proveďte formou dotazníkového šetření analýzu zaměstnanců společnosti Sauer Danfoss a.s.
- Na základě analýzy vyslovte závěr a doporučení ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti Sauer Danfoss a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**MOHELSKÁ, Hana.** Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.  
**REJF, Libor.** Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2., přeprac. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.  
**STÝBLO, Jiří.** Management podniku světové třídy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 147 s. ISBN 978-80-7431-033-1.  
**TURECKIOVÁ, Michaela.** Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 14.05.2012



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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo 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 výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Táto bakalárska práca spracováva tému analýzu zamestnaneckej štruktúry spoločnosti Sauer Danfoss a.s.. Táto práca sa delí na dve časti a to na teoretickú, ktorá je východiskom pre praktickú časť. Teoretická časť je literárnou rešeršou, ktorá sa zaoberá témami ako trh práce, riadenie ľudí, prijímanie zamestnancov, starostlivosť o pracovníkov a podnikové vzdelávanie. Praktická časť obsahuje analýzu vzniku pracovného miesta, analýzu zamestnaneckej štruktúry a dotazníkové šetrenie. Na konci praktickej časti sú uvedené návrhy a odporúčania.

Kľúčová slova: trh práce, riadenie ľudských zdrojov, prijímanie zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on an analysis of employment structure in Sauer Danfoss. The thesis is divided in two parts; one is theoretical part which is basis for practical part. The theoretical part is a literature review, which deals with subjects like a labor market, managing people, staff recruitment, employee care and education of employees. The practical part includes analysis of job creation, analysis of present employment structure and a questionnaire survey. In the end of the practical part are included recommendations and suggestions.

Keywords : labor market, human resource management, staff recruitment, employee care, education of employees

Touto cestou by som sa rada poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce doc. Ing. Zuzane Dohnalovej, PhD. za odbornú pomoc a cenné rady pri vypracovaní mojej bakalárskej práci.

Taktiež by som sa chcela poďakovať Ing. Ivanovi Krchnavému, CSc. za spoluprácu a poskytnutie potrebných informácií ku vypracovaniu mojej bakalárskej práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TRH PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
1.1 POLITIKA TRHU PRÁCE .....	13
1.2 PRACOVNÁ SILA A EKONOMICKY NEAKTÍVNE OBYVATELSTVO .....	13
1.2.1 Nezamestnanosť .....	14
<b>2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....</b>	<b>15</b>
2.1 PERSONÁLNE DIMENZIE RIADENIA.....	15
2.2 ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	16
2.3 PERSONÁLNY ÚTVAR.....	16
2.3.1 Personálne činnosti.....	16
2.4 PERSONÁLNA PRÁCA LÍNIOVÝCH VEDÚCICH PRACOVNÍKOV .....	17
<b>3 ZÍSKAVANIE A ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>18</b>
3.1 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	18
3.1.1 Analýza pracovných miest .....	18
3.2 PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV .....	19
3.2.1 Metódy získavania zamestnancov .....	19
3.3 INTERNÁ MOBILITA ZAMESTNANCOV .....	21
3.4 ADAPTÁCIA NOVÝCH ZAMESTNANCOV .....	21
<b>4 PRACOVNÉ PODMIENKY A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>23</b>
4.1 PRACOVNÉ PODMIENKY.....	23
4.1.1 Služby poskytované pracovníkom na pracovisku .....	24
4.2 MOTIVÁCIA .....	24
4.3 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY .....	25
4.3.1 Kafetéria systém.....	26
<b>5 ROZVOJ A VZDELÁVANIE .....</b>	<b>27</b>
5.1 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA .....	27
5.2 METÓDY VZDELÁVANIA .....	28
5.3 ÚLOHA VEDÚCEHO PRACOVNÍKA A PERSONÁLNEHO ÚTVARU .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>6 SPOLOČNOSŤ SAUER DANFOSS A.S. ....</b>	<b>32</b>
6.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI .....	32
6.1.1 Danfoss Fluid Power .....	32
6.1.2 Sauer – Sundstrand.....	33
6.1.3 Globálna fúzia .....	33
6.1.4 Slovenská lokalita .....	34
6.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	34
6.2.1 Globálny manažment .....	34
6.2.2 Slovenský manažment.....	34



6.3	TUROLLA OCG .....	35
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VZNIKU PRACOVNÉHO POMERU, VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV V SAUER – DANFOSS, A.S.....</b>	<b>36</b>
7.1	POŽIADAVKA NA OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA.....	36
7.1.1	Výberové konanie .....	37
7.1.2	Adaptácia nových pracovníkov .....	38
7.2	VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV.....	38
7.2.1	Účasť na vzdelávaní .....	39
7.2.2	Hodnotenie vzdelávania .....	40
<b>8</b>	<b>ANALÝZA STÁVAJÚCEJ ZAMESTNANECKEJ ŠTRUKTÚRY .....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE .....</b>	<b>46</b>
9.1	METODOLÓGIA.....	46
9.2	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKU.....	46
<b>10</b>	<b>NÁVRY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRAZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Človek ako zamestnanec je v organizácii chápaný ako jeden z výrobných faktorov. V súčasnosti mnohé manažérske teórie považujú zamestnancov za najväčšie bohatstvo podniku a najdôležitejším článkom fungovania organizácie, a to z toho dôvodu, že do pohybu uvádzajú ostatné výrobné zdroje ako napr. materiálne, technologické, informačné a finančné. Aj napriek tomu, že ľudské zdroje väčšinou pre podnik predstavujú najdrahší zdroj je riadenie ľudských zdrojov najdôležitejšou oblasťou podnikového riadenia, a preto sa kladie veľký dôraz na výber správnej pracovnej sily a následne na efektívne riadenie ľudských zdrojov, ktoré sa stáva neoddeliteľnou súčasťou stratégie podniku. Efektívne riadenie ľudských zdrojov prináša organizácii konkurenčnú výhodu, a to z toho dôvodu, pretože formovanie a udržiavanie pracovných síl, vytvára neopakovateľný štýl práce premietajúci sa do kvality a množstva výrobkov či služieb podniku. (Rejf 2009)

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je vytvoriť analýzu zamestnaneckej štruktúry spoločnosti Sauer Danfoss, a. s. , ktorá patrí k najväčším a najlepším zamestnávateľom v regióne Trenčianskeho kraja. V súčasnosti zamestnáva okolo 900 zamestnancov a ľudský kapitál považujú za hlavný činiteľ úspechu.

Teoretická časť je literárnou rešeršou zameranou na zamestnaneckú štruktúru a to najmä v týchto bodoch trh práce, ktorý je zdrojom ľudských zdrojov v podniku. Následne sa budem venovať téme riadenia ľudských zdrojov ich získavaniu a adaptácie nových pracovníkov, ktoré sú v rámci riadenia ľudských zdrojov jedným z najdôležitejších. Ďalej rozoberiem tému zamestnaneckých výhod a vzdelávania pracovníkov, ktoré tvoria dôležité faktory pre udržiavanie zamestnancov a rozvoj spoločnosti.

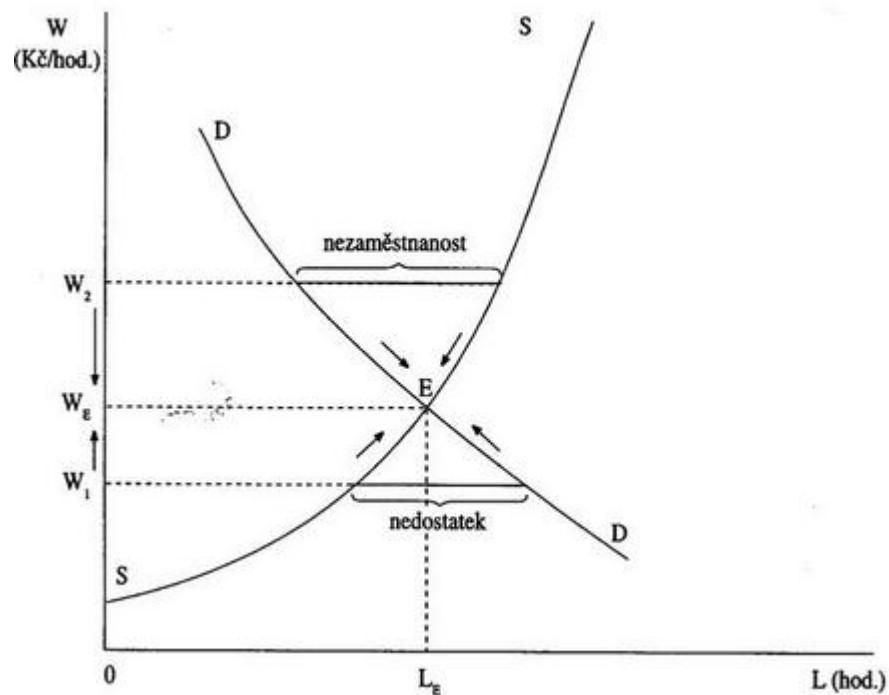
Na úvod mojej praktickej časti predstavím spoločnosť Sauer Danfoss, a.s., potom sa budem venovať analýze požiadavkám na obsadenie pracovného miesta a analýze vzdelávania zamestnancov, v ďalšej časti práce zanalyzujem stávajúcu zamestnaneckú štruktúru a posledná časť bude spracovaná na základe dotazníkového šetrenia, ktorého úlohou bude zistiť spokojnosť zamestnancov s jednotlivými faktormi a vzdelávacím systémom v podniku.

Na základe získaných informácií vyslovím svoje odporúčania ku zlepšeniu zamestnaneckej politiky spoločnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TRH PRÁCE

Trh práce je trhom primárneho výrobného faktoru. Tento trh je ako každý iný ale na druhej strane je aj výnimočný, pretože schopnosť pracovať je exkluzívne viazaná na človeka. Človek ako vlastník výrobného faktoru prácu ponúka na trhu práce. Výrobcovia si službu práce prenajímajú aby mohli vyrábať výrobky. Trh práce je taktiež riadený ako aj iné trhy silou dopytu a ponuky. Dopyt po práci je špecifický trh, na ktorom je dopyt po práci odvodený od dopytu po tovaroch a službách. (Brožovová, 1999)



Obr. 1 Ponuka práce a trh práce (Ramšová, 2009)

K problémom trhu práce patrí zamestnateľnosť populácie. Existujú dva typy zamestnateľnosti: aktívne uplatnenie na trhu práce a finančná udržateľnosť dôchodkového a zdravotného systému. Aktívnu uplatniteľnosť na trhu práce sa zabezpečuje najmä vytváraním spoločensky účinných pracovných miest a potom systémom celoživotného vzdelávania alebo verejnoprospešnými prácami. Finančne udržateľnosť dôchodkového a zdravotného systému si vyžaduje vládne reformy orientované na využitie viac zdrojového financovania a motivácia zostať v ekonomickom aktívnom obyvateľstve. (Stýblo, 2010, s. 26)

Efektom zamestnateľnosti pre podniky je získanie a udržanie kvalifikovanej pracovnej sily a pre štát to znamená udržateľnosť verejného priebežného financovania sociálnych systémov pre ľudí uplatniteľnosť na trhu práce a prostriedky pre zaistenie vzdelávania. (Stýblo, 2010)

## 1.1 Politika trhu práce

Politiku trhu práce je možné charakterizovať ako systém podpory občanom pri ich začleňovaní sa na pracovné miesta na trhu práce vo všeobecnosti je to súbor foriem, činností, opatrení a nástrojov, ktoré sa majú uplatňovať v službách zamestnanosti pri práci s evidovaným nezamestnaným. (Laštůvková, 2005)

Trh práce je výrazne ovplyvňovaný pracovnoprávnymi a sociálnoprávnymi predpismi, napr. úpravou pracovnej doby, stanovenou minimálnou mzdou, podmienkami pre poberaťie dôchodkov, ale i napr. dĺžkou školskej dochádzky. (Laštůvková, 2005)

Na Slovensku ciele a priority trhu práce určuje Ministerstvo sociálnych vecí a rodiny a tieto ciele vychádzajú z programového vyhlásenia vlády Slovenskej republiky. (Laštůvková, 2005)

Existujú dva druhy politík trhu práce a to :

- Pasívna politika trhu práce – je súhrn programov zameraných na udržanie príjmu nezamestnaných osôb. Medzi nástroje tejto politiky patrí napr. dávka v hmotnej núdzi, dávka v nezamestnanosti a vyplácanie predčasného starobného dôchodku osobám pred dôchodkového veku prepúšťaných z dôvodu nadbytočnosti.
- Aktívna politika trhu práce – súhrn programov zameraných na zlepšenie prístupu nezamestnaných k trhu práce a pracovným miestam a na efektívne fungovanie trhu práce. Medzi aktívne nástroje patria napr. sprostredkovanie zamestnania, informačné – poradenské služby, programy vzdelávania a prípravy pre trh práce, programy dotovaného zamestnania a podporovanie programov zamestnávania osôb so zdravotným postihnutím. (Laštůvková, 2005)

## 1.2 Pracovná sila a ekonomicky neaktívne obyvateľstvo

Pracovná sila je tvorená ekonomicky aktívnym obyvateľstvom, ktoré sa delí na:

1. zamestnaní – sem patria osoby, ktoré v sledovanom období majú platené zamestnanie alebo pracujú vo vlastnom podniku, do tejto kategórie spadajú aj osoby, ktorých práca má len príležitostný, dočasný alebo sezónny charakter. Do tejto kategórie patria aj osoby dočasne neprítomné v práci pre chorobu, dovolenku a podobne.
2. nezamestnaní – osoby, ktoré v sledovanom období nepracovali ale prácu aktívne hľadali a súčasne osoba, ktorá je pripravená nastúpiť do nového zamestnania v určitom časovom období. (Tuleja, 2006)

Okrem ekonomicky aktívnych obyvateľov sa v hospodárskom systéme štátu nachádza skupina ekonomicky neaktívnych obyvateľov. Do tejto skupiny obyvateľstva patria deti v predškolskom veku, osoby navštevujúce vzdelávacie inštitúcie, rodičia na materskej dovolenke, dlhodobo chorí, invalidní a starobní dôchodcovia. (Tuleja, 2006, s. 32)

### 1.2.1 Nezamestnanosť

Nezamestnanosť patrí k jedným hlavným sociálne – ekonomickým problémom modernej spoločnosti. V súčasnosti táto téma je jednou z najdôležitejších v hospodárskej politike štátu. Strata zamestnania je pre ľudí nepríjemnou udalosťou, pretože vedie k poklesu životnej úrovne. (Brožová, 2003, s. 12)

Miera nezamestnanosti sa určí tak, že počet nezamestnaných vydáme počtom pracovných síl. Dĺžka trvania nezamestnanosti je dĺžka časového úseku, počas ktorého je osoba nezamestnaná.

Ekonomika pozná tieto druhy nezamestnanosti:

- Frikčná nezamestnanosť – je taký typ nezamestnanosti, v ktorom sa počet nezamestnaných približne rovná počtu voľných miest na trhu. Ľudia neustále vstupujú a vystupujú z pracovného pomeru, a z toho vyplýva, že v každom časovom okamžiku existujú ľudia, ktorí menia zamestnanie. Tento typ nezamestnanosti sa v ekonomike bude vyskytovať vždy a to z toho dôvodu, že je tu vymedzený určitý čas, ktorý je potrebný pre vyhľadanie a získanie pracovného miesta.
- Štruktúrna nezamestnanosť – vzniká v dôsledku zmien v ekonomike, niektoré odvetvia zanikajú iné zas vznikajú. Štruktúrna nezamestnanosť vzniká dôsledku úpadku v určitých odvetviach ekonomiky, dôvodom zániku sú zmena na trhu, technické alebo technologické zmeny a pod.
- Cyklická nezamestnanosť – spojená s obratom ekonomiky smerom nadol, dochádza ku zníženiu obratu produkcie čím sa znižuje zamestnanosť.
- Periodická nezamestnanosť – nezamestnanosť krátkodobého charakteru, vzniká v odvetviach so sezónnym charakterom ako je napr. zber úrody a pod. (Vincúr, 2000)

## 2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov je strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu ľudí, spočívajúci v ovplyvňovaní a jednaní takým spôsobom, aby aktívne a angažovane plnili stanovené úlohy vedúcich k efektívnemu dosahovaniu cieľov organizácie. (Armstrong, 2007)

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele. Systémy riadenia ľudských zdrojov môžu byť zdrojom takých schopností, ktoré umožnia organizáciám učiť sa rozpoznávať a využívať nové príležitosti. Riadenie ľudských zdrojov sa týka plnenia cieľov v týchto oblastiach: efektívnosť organizácie, riadenie ľudského kapitálu, riadenie znalostí, riadenie odmeňovania, zamestnanecké vzťahy, takisto stanovovanie osobných úloh a kontrolovanie ich prevedenia, motivovanie a predávanie dôležitých informácií, ktoré potrebujú ku svojej práci. (Urban, Stýblo a Vyokajová, 2011)

### 2.1 Personálne dimenzie riadenia

Schopnosť organizácie dosahovať cieľov, ktoré si stanovili, závisí na tom ako dobre manažéri ovládajú dve základné dimenzie riadenia a to:

- Odborná dimenzia - vedúca funkcia predstavuje povinnosť a zodpovednosť rozhodovať o cieľoch a stratégii organizácie a jednotlivých úsekov a o využívaní ich zdrojov či pracovných postupov jednotlivých útvarov. Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa riadenie ľudí uskutočňované individuálne alebo v skupinách. Táto dimenzia je špecifickým a to najmä tým pretože závisí na povahe organizácie, odvetvia v ktorom pôsobí.
- Personálna dimenzia – je to schopnosť manažéra jednať s ľuďmi. Úspešné zvládnutie tejto dimenzie závisí na schopnosti manažéra porozumieť jednotlivcom, ktorý sú charakterizovaný jedinečným súborom vlastností. Taktiež je to potreba porozumieť individuálnym rozdielom v pracovnom chovaní a pod. A ďalšou úlohou je sa zoznámiť s hlavnými postupmi, ktoré sa uplatňujú pri jednaní so zamestnancami tj. so zásadami delegovania úloh a právomoci, princípy motivácie, vedenie zamestnancov a ich tímov. (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011, s.552)

## 2.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je to, aby sa organizácia stala výkonná a aby jej výkon neustále rástol. Túto úlohu ide splniť len neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými podnik disponuje. Riadenie ľudských zdrojov je najdôležitejšia úloha organizácie, pretože ľudské zdroje sa najväčšou mierou podieľajú na rozhodovaní a využívaní materiálnych a finančných zdrojov.

Riadenie ľudských zdrojov by sa malo zamerať hlavne na:

- Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov v podniku tak, aby v každom okamžiku požiadavkám pracovného miesta odpovedali pracovné schopnosti pracovníka,
- Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii,
- Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a udržiavanie dobrých medziľudských vzťahov v podniku,
- Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov – rozvoj pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj kariéry. (Kleibl, 2001, s. 14)

## 2.3 Personálny útvar

*Personálny útvar je pracovisko špecializované na riadenie ľudských zdrojov. Zaisťuje odbornú, tj. koncepcnú metodologickú, poradenskú, usmerňovaciú, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce a poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby vedúcim pracovníkom všetkých úrovní aj jednotlivým pracovníkom. (Mohelská, 2009, s. 17)*

K základným činnostiam personálneho oddelenia patrí formulovanie personálnej stratégie a personálnej politiky organizácie, pomáha jednotlivým manažérom a usmerňuje ich pri plnení určitých úloh, vyjadruje sa k zámerom organizácie z hľadiska dopadu do oblasti práce, ľudského činiteľa, predkladá vrcholovému manažmentu návrhy týkajúce sa zásadných záležitostí personálnej práce a zaisťuje existenciu a fungovanie personálnych činností. Personálny útvar je zodpovedný najmä zato aby personálne činnosti v organizácii existovali a fungovali efektívne a účelne slúžili potrebám riadenia. (Stýblo, 2003)

### 2.3.1 Personálne činnosti

Personálna činnosť predstavuje výkonnú časť personálnej práce. K najčastejším činnostiam personálneho oddelenia patria :

- Tvorba a analýza pracovných miest



- Personálne plánovanie, získavanie, výber a prijímanie pracovníkov
- Hodnotenie pracovníkov
- Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru
- Odmeňovanie
- Vzdelávanie pracovníkov
- Pracovné vzťahy
- Starostlivosť o zamestnancov
- Personálny informačný systém (Rejf, 2009)

Personálna práca má bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky a veľkosť zisku ale taktiež sa stará o redukovanie zbytočných výdajov za pres časovú prácu, znižovanie absencie pracovníkov, eliminácia stratových časov pracovníkov, minimalizácia fluktuácie pracovníkov a nákladov s tým spojenými, zavedenie efektívnych programov ochrany zdravia a bezpečnosti práce, primeraný rozvoj pracovníkov, zníženie plytvania materiálom pomocou prekonania zlých pracovných zvykov, uzatváranie pracovných pomerov, formovanie pracovnej sily, uplatňovanie vhodného systému odmeňovania, podnecovanie pracovníkov čo k najlepšej činnosti a vytváranie pracovných tímov. (Rejf, 2009)

#### **2.4 Personálna práca líniových vedúcich pracovníkov**

Vedúci pracovníci na všetkých stupňoch hierarchie organizácie sú zodpovední za plnenie úloh vo svojej oblasti pôsobnosti, a to aj vo vzťahu k pracovníkom, pod ktorými sú vedení. Personálna práca líniových vedúcich je realizovaná každý deň, pretože sú so svojimi podriadenými v každodennom kontakte a teda je len na nich aby dokázali daných jedincov správne motivovať a viesť. (Kocianová, 2012, s. 99)

V súčasnosti sú strategické personálne činnosti vo veľkej miere delegované na líniových manažérov, pretože tí majú rozhodujúce slovo pri výbere pracovníkov, sú zapojení do procesu adaptácie, odpovedajú za dohody o cieľoch s pracovníkmi, za hodnotenie výkonu a odmeňovanie zamestnancov, za identifikáciu potrieb a pod. (Kocianová, 2012, s.99)

Väčšia zodpovednosť vo všetkých týchto oblastiach vyžaduje aby aj línioví manažéri boli kvalifikačne a osobnostne pripravení a aby pre realizácii konkrétnych personálnych činností spolupracovali s personálnym oddelením. Línioví manažéri očakávajú od personalistov pomoc najmä v oblasti analýzy práce, pri tvorbe popisov, kvalifikačných a kompetenčných profilov pracovných miest a iné. (Kocianová, 2012, s. 99)

### 3 ZÍSKAVANIE A ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV

Cieľom každej organizácie je zabezpečiť vhodný pracovný kapitál, ktorý rozhoduje o úspešnosti organizácie. Inak povedané pracovný potenciál je základným predpokladom dosahovania cieľov organizácie. Pod pojmom pracovný potenciál si môžeme predstaviť okrem počtu zamestnancov aj ich vedomosti, skúsenosti, schopnosti, talent a osobnostné charakteristiky. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008)

Výber pracovníkov je proces, pri ktorom sú vyberaní vhodní uchádzači na voľnú pracovnú pozíciu. Výber a prijímanie nových zamestnancov je základnou personálnou činnosťou každej organizácie, pretože na dobrých zamestnancov závisí úspešnosť danej organizácie. Hľadanie vhodných pracovných zdrojov, informovanie o miestach, taktiež presvedčovanie vhodných kandidátov o výhodnosti práce v podniku, jednanie s uchádzačmi, získavanie primeraných informácií o kandidátoch je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily. (Kleibl, 2007)

#### 3.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Prvou etapou a východiskom procesu získavania zamestnancov je stanovenie počtu a štruktúry zamestnancov, ktoré by sa malo odvíjať od strategických cieľov organizácie. Počet a štruktúra potrebných zamestnancov vyplýva z personálneho plánu, ktorý stanovuje nielen potrebu zamestnancov, ale aj možnosti jej pokrytia ako sú napr. odchody na materskú dovolenku, do dôchodku, zánik a vznik nových pracovných miest. S dostatočným predstihom sa dá na väčšinu zmien pripraviť, aby sa minimalizovala doba, počas ktorej je pracovné miesto neobsadené. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 71)

##### 3.1.1 Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest je proces zberu, získania zovšeobecňovania, usporiadania a hodnotenia informácií o obsahu a povahe práce na pracovnom mieste. Cieľom analýzy je vytvoriť základ pre popis a špecifikáciu pracovného miesta alebo pripraviť podklady pre hodnotenie práce a získavanie pracovníkov. Popis pracovného miesta hovorí o tom aké činnosti treba vykonávať, aby sa plnili určité výrobné funkcie, určenie obsahu práce kam môžeme zaradiť:

- Názov pracovného miesta a jeho organizačné zaradenie
- Vzťah k ostatným pracovným miestam v organizácii

- Účel a cieľ práce
- Hlavné úlohy a činnosti, ktoré sú dôležité pre realizáciu cieľov
- Dodatočné informácie ako napr. rozsah právomoci, pracovné podmienky a pracovnú dobu a pod. (Kleibl, 2001)

Zdroje informácií potrebných pre analýzu pracovných miest v prípade už existujúceho miesta je zamestnanec na danom pracovnom mieste, pretože má najpodrobnejšie a najpresnejšie informácie. K spoľahlivým zdrojom získavania informácií pre účely analýzy je priamy nadriadený. Ďalším zdrojom znalosti pre analýzu miesta môže byť odborník, ktorý pre účely analýzy miesta vykonáva prácu na danom pracovnom mieste a taktiež ďalší odborníci a technickí experti. (Koubek, 2011, s. 44)

### **3.2 Proces získavania zamestnancov**

Potom ako sa organizácia rozhodne vytvoriť nové pracovné miesto alebo jeho zmene, je z ekonomického hľadiska dôležité čo najrýchlejšie pracovné miesto obsadiť. Pre manažéra to znamená: ako a kde čo najrýchlejšie vyhľadať zamestnanca, ktorý má vlastnosti zodpovedajúce popisu a špecifikácii pracovného miesta. (Vojtovič, 2008)

Proces získavania pracovníkov sa skladá z týchto krokov:

- Určenie potenciálnych zdrojov uchádzačov,
- Voľba metód získavania pracovníkov
- Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov
- Formulovanie ponuky uchádzačom
- Zverejnenie ponuky
- Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a rokovanie s nimi
- Prvotný výber, na základe predložených dokumentov uchádzačov a informácií, zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní na výberové konanie. (Vojtovič, 2008)

#### **3.2.1 Metódy získavania zamestnancov**

Na základe požadovaného profilu uchádzača, sa musí organizácia rozhodnúť akým spôsobom prebehne hľadanie vhodných kandidátov. Existujú dva postupy a dve vyhľadávajúce stratégie. Hľadanie sa môže zamerať na stávajúcich zamestnancov v podniku (interný potenciál) alebo na osoby zamestnané vo vnútri organizácie. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

## INTERNÉ ZDROJE

V tomto prípade podnik oslovuje svojim súčasných zamestnancov a na druhej strane pracovníci podniku sú už zvyknutí na podmienky organizácie, čo umožňuje lepšiu návratnosť investícií vložených do pracovníkov.

Pri internom získavaní pracovníkov existuje zásadná možnosť pokryť zvýšenú potrebu personálu tým že personál pohne alebo nie:

- Bez pohybu personálu: Pokrytie zvýšenej potreby nadčasovými hodinami alebo presunom dovolení, táto možnosť sa využitia pri krátkodobých návaloch práce.
- S pohybom personálu : Zamestnanci sú so svojou kvalifikáciu premiestnený na voľné pracovné miesto v podniku, čo v sebe nesie nevýhodu potreby obsadenia voľného miesta pôvodného zamestnanca. Existujú vertikálne presuny (povýšenie) a horizontálne presuny na hierarchicky rovnako postavené miesto. (Kaspera Mayrhofer, 2005, s. 386)

## EXTERNÉ ZDROJE

K vonkajším zdrojom získavania pracovníkov patrí predovšetkým voľná pracovná sila na trhu práce ako sú napr. nezamestnaní, evidovaní na úrade práce, absolventi škôl, zamestnanci organizácií a pod. Získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov má svoje výhody, pretože sa realizuje na základe širšej palety schopností a talentov, čo umožňuje organizácií vyhľadať pripravených vysokokvalifikovaných odborníkov. (Vojtovič, 2008)

K najčastejším metódam výberu pracovníkov externým zdrojmi patria:

- Priame oslovenie uchádzača – týmto spôsobom sa získavajú vedúci pracovníci a top manažéri. väčšinou ide o pracovníkov, ktorí sú známi v odborných kruhoch alebo na základe získaných informácií je vedenie presvedčené o ich vhodnosti pre organizáciu,
- Inzercia v médiách – táto cesta oslovovania uchádzačov patrí k najčastejším používaným komunikačným nástrojom ponuky práce vo všetkých oboroch. K najpoužívanejším médiám patrí internet, televízia, rozhlas, denníky a odborné časopisy,
- Využitie služieb sprostredkovateľských personálnych agentúr – tieto firmy väčšinou ponúkajú nielen vyhľadávanie, ale aj výber potrebných pracovníkov. Predpo-

kladá sa, že tieto agentúry majú väčšie znalosti trhu práce, majú databázu potenciálnych kandidátov,

- Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, úradmi práce, odbormi, vedeckými spoločnosťami a pod. – pomáha vytvárať dobré vzťahy medzi organizáciou a týmito inštitúciami, získať a udržiavať dobré meno a pozitívne hodnotenie verejnou mienkou. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008; Vojtovič, 2008, s. 45)

### 3.3 Interná mobilita zamestnancov

Mobilita zamestnancov v organizácii znamená ich rozmiestnenie, vzhľadom k tomuto sa rozlišuje :

- Povýšenie
- Zaradenie na inú pozíciu

Ak sa hovorí o povýšení, znamená to, že zamestnanec sa dostáva na pozíciu, ktorej je v organizácii priznaná väčšia dôležitosť, spojené s vyšším postavením, vyššou mzdou a atraktívnejšími zamestnaneckými výhodami. K povýšeniu môže dôjsť rozhodnutím manažmentu, k takémuto povýšeniu dochádza na základe aktuálnych a úplných informáciách o jeho pracovnom výkone a schopnostiach. Ďalšou možnosťou povýšiť je prostredníctvom interného výberového riadenia a to tak, že o uvoľnenom mieste spoločnosť informuje na intranete, v obežníkoch, časopisoch, nástenkách a pod. (Dvořáková, 2007)

Zamestnávateľ zaraďuje zamestnanca na iné pracovisko v záujme optimálneho využitia ľudských zdrojov. Dôvod pre takýto pohyb spočíva v tom aby sa rozšírili pracovné schopnosti, zmeny pracovných úloh, nespokojnosť zamestnanca a iné. Niektoré organizácie podporujú mobilitu na pracovisku, pretože to považujú za účinnú metódu rozvíjania potenciálu zamestnanca. (Dvořáková, 2007)

### 3.4 Adaptácia nových zamestnancov

Adaptácia znamená systematickú orientáciu a formalizované začlenenie nového pracovníka do kultúrneho, sociálneho a pracovného systému organizácie. Príchod nového zamestnanca je spojený s dvoma požiadavkami na integráciu a to :

- Odborná integrácia – nový zamestnanec sa má čo najrýchlejšie oboznámiť s úlohami, ktoré bude plniť pri vykonávaní práce

- Sociálna integrácia – začlenenie nového pracovníka do oddelenia alebo pracovnej skupiny, čo by malo viesť k vytvoreniu dobrých sociálnych vzťahov. (Dvořáková, 2007; Kasper a Mayrhofer, 2005)

Dôvodom riadenia adaptácie nových pracovníkov je znížiť náklady na fluktuáciu zamestnancov, znížiť straty na produktivite a zvýšiť pracovnú spokojnosť. Veľké organizácie formalizujú proces adaptácie spracovaním a implementáciou adaptačných programov, ktoré sú nástrojom ako urýchliť a začleniť nových zamestnancov. (Dvořáková, 2008)

Adaptácia zamestnanca prebieha za spolupráce personalistov a vedúcich zamestnancov, pričom personalisti predávajú najväčšie množstvo informácií a vedúci zamestnanci sú zaškolení o adaptačnom procese organizácie. Personálny útvar poskytuje novému zamestnancovi informácie a celopodnikovej orientácii. Táto orientácia zoznamuje pracovníka so štruktúrou a politikou spoločnosti, pracovnými podmienkami, zásadami odmeňovania, poskytovania zamestnaneckých výhod a pod. Úlohou vedúceho pracovníka je zamestnanca zoznámiť s jeho právami a povinnosťami, pracovnými činnosťami a úlohami, pracovnými podmienkami a predpismi o bezpečnosti práce. (Dvořáková, 2008, s.143)

Výsledkom procesu adaptácie je adaptovanosť zamestnanca, ktoré sú charakterizované odvedenými výsledkami práce z hľadiska kvantifikovaných kritérií a začlenenie do sociálnych vzťahov. Adaptovanosť nového zamestnanca posudzuje jeho priamy nadriadený. Hodnotenie úrovne adaptovanosti vypovedá o spokojnosti zamestnanca s prácou a jeho integráciou do skupiny a systémov organizácie. (Dvořáková, 2008, s. 143)

## 4 PRACOVNÉ PODMIENKY A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Súčasťou práce každého personálneho oddelenia je komplexná starostlivosť o zamestnanca. V dnešnej dobe si zamestnávateľa uvedomujú, že len spokojný a oddýchnutý zamestnanec má predpoklady k tomu, aby podával plný a kvalitný výkon v prospech firmy, preto v mnohých podnikoch sa dbá o to aby zamestnanci mali priaznivé pracovné prostriedky. Starostlivosť o vytváranie dobrých pracovných podmienok zahŕňa pracovné prostredie, závodná preventívna starostlivosť, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, stravovanie zamestnancov, kvalifikácia, doprava do zamestnania, ubytovanie zamestnancov, mimopracovné aktivity a sociálny fond. (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011, s.869)

Starostlivosť o pracovníkov existuje dobrovoľná a povinná. Pričom do dobrovoľnej starostlivosti patria opatrenia vedenia organizácie, ktoré sledujú zabezpečenie potrebných pracovníkov, rozvoj ich pracovných schopností, ich motivovanie, vytváranie ich dobrého vzťahu k firme, ale aj vytváranie dobrého mena organizácie. Povinná starostlivosť o zamestnancov je upravená platnými zákonmi a z kolektívnych zmlúv uzavretých medzi odbormi a združeniami zamestnancov. (Koubek, 2011)

Starostlivosť o zamestnancov v organizácii reprezentuje tri druhy záujmov a to:

- Celospoločenské záujmy a ciele, ktoré zahŕňajú občianske práva, zdravie a sociálny rozvoj človeka a pod.
- Individuálne záujmy a ciele jedinca a uspokojovanie jeho potrieb
- Záujmy a ciele zamestnávateľa týkajúce sa zabezpečenia potrebných pracovníkov, rozvoja ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, vytváranie zdravých pracovných vzťahov a iné. (Koubek, 2007)

### 4.1 Pracovné podmienky

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že pracovné podmienky sú charakterizované technologickými a technickými podmienkami, pracovnou dobou, pracovným režimom, bezpečnosťou práce a inými faktormi.

Povinnosťou každého zamestnávateľa je vytvárať také pracovné podmienky, ktoré umožňujú bezpečný výkon práce, odstraňovať rizikové a namáhavé práce, udržiavať, zlepšovať zariadenia pre zamestnancov. Taktiež sa jedná o povinné vybavenie pracoviska odpoveda-

júcimi hygienickými a sociálnymi zariadeniami a o zlepšovanie estetickej úrovne pracovného prostredia, ktoré pôsobí na psychiku zamestnancov a ich pracovný výkon. Pojme pracovné prostredie je v podstate súhrn všetkých materiálnych podmienok pracovnej činnosti, ktoré v súvislosti s ostatnými podmienkami výkonu práce vytvárajú faktory pôsobiace na zamestnanca. (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011)

#### 4.1.1 Služby poskytované pracovníkom na pracovisku

**Stravovanie** - je možnosť každého zamestnanca občerstviť sa. Každý zamestnanec má právo zo zákona na prestávku, pri ktorej je mu umožnené pokryť svoju biologickú potrebu. Kvalita a štruktúra jedál býva často kontrolovaná vonkajšími orgánmi. Na stravovanie väčšinou zamestnávateľ prispieva.

**Zdravotná starostlivosť** – úlohou preventívnej zdravotnej starostlivosti je zabezpečovanie ochrany zdravia zamestnancov pred chorobami z povolania a iným poškodeniami zdravia z práce a prevencie úrazov.

**Poskytovanie pracovných odevov a ochranných pracovných pomôcok** – poskytovanie pracovných odevov, poprípade jeho údržba a čistenie je spravidla dobrovoľnou činnosťou zamestnávateľa. Veľa zamestnávateľom zavádzajú jednotné pracovné odevy s logom firmy, ktoré uľahčujú kontrolu práce a pohyb zamestnancov. Osobné ochranné pomôcky musia chrániť zamestnanca pred rizikami, nesmú ohrozovať ich zdravie a brániť pri výkone práce a musia spĺňať požiadavky stanovené právnym predpisom.

**Doprava do zamestnania** - poskytovanie tejto služby nie je povinné ale pokiaľ sa miesto výkonu práce nie je možnosť prístupu hromadnou dopravou v takomto prípade zväčša poskytuje dopravu zamestnávateľ.

**Uloženie osobných predmetov** – zamestnávateľia sú povinný zaistiť zamestnancom bezpečnú úschovu osobných predmetov, ktoré zamestnanci obvykle nosia do zamestnania. (Koubek, 2007; Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011)

## 4.2 Motivácia

V mnohých organizáciách sú zamestnanecké výhody súčasťou motivačného procesu. Všeobecne sa dá povedať, že motivácia je psychologický proces, ktorý vedie ľudí k vytýčeným cieľom. V podstate je to vnútorná hnacia sila, ktorá vedie k tomu aby ľudia dosiahli nenaplnené potreby.



Motivovanie patrí k základným manažérskym funkciám, spočívajúca v aktívnom pôsobení na motivovanie jednotlivých pracovníkov prostredníctvom využívania znalostí o podstate ľudskej motivácie, štruktúre ľudských potrieb a o priebehu motivačného procesu, ktorého potreby sú obvyklým pohonom pracovného výkonu.

Existujú dva typy motivácie. V prvom type ľudia motivujú samých seba, a to tak že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby a ciele. Tento typ motivácie sa podľa Herzberga nazýva vnútorná motivácia a ďalším typom motivácie je vonkajšia motivácia, na základe, ktorej sú ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom metód, ako je odmeňovanie, pochvala, povyšovanie atď. (Tureckiová, 2004)

### 4.3 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú zložky odmeny poskytované na viac k rôznym formám peňažných odmien. V politike poskytovania zamestnaneckých výhod sa jednotlivé firmy odlišujú, ich poskytovanie býva ošetrené internými predpismi organizácie. Väčšinou bývajú kryté zo ziskov firmy a zo sociálneho fondu. Zahŕňajú položky, ktoré môžu mať peňažnú i nepeňažnú. Pri poskytovaní zamestnaneckých výhod by sa mal zohľadňovať vek, pohlavie, rodinný stav, životné podmienky, dobu zamestnania a pod.

Cieľom politiky zamestnaneckých výhod organizácie sú:

- Poskytnúť atraktívne a konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré by umožnili ako získať, tak aj udržať vysoko kvalitných pracovníkov
- Demonštrovať záujem zamestnávateľa o uspokojovanie potrieb pracovníkov
- Uspokojovať osobné potreby pracovníkov
- Posilňovať oddanosť pracovníkov voči organizácií. (Armstrong, 2007, s. 155 -162)

Medzi základné a často používané zamestnanecké výhody patria:

- Osobné istoty – výhody, ktoré posilňujú osobné istoty zamestnanca formou nemocenského, zdravotného, úrazového a životného poistenia
- Finančná výpomoc – pôžičky, výpomoci pri kúpe nehnuteľnosti, zľavy na výrobky a služby vyrábané či poskytované podnikom
- Osobné potreby – uznanie vzťahu medzi prácou a domácimi potrebami či povinnosťami, ako sú napr. dovolenka na zotavenie, starostlivosť o deti, poradenstvo, rekreačné zariadenie
- Podnikové automobily – väčšinou u vyššieho manažmentu

- Výhody, ktoré zvyšujú životnú úroveň zamestnancov – sem patria dotácie na stravovanie, príplatky na ošatenie, poskytnutie mobilného telefónu, úhrada telefónnych faktúr
- Nehmotné výhody – všetky aktivity podniku, ktoré prispievajú ku kvalite pracovného prostredia, a robia z nej príťažlivé miesto, kde sa oplatí zamestnať. (Vojtovič, 2008)

#### 4.3.1 Kafetéria systém

V dnešnej dobe je tendencia poskytovania zamestnaneckých výhod systémom voliteľného menu a to z toho dôvodu, že nie všetky výhody sú rovnako príťažlivé pre všetkých zamestnancov. Spravidla sa tieto výhody ponúkajú v určitej štruktúre podľa jednotlivých skupín zamestnancov, ale niekedy je jeho konštrukcia taká, že je stanovené základne jadro ponuky pre väčšinu zamestnancov a k nemu je možné si voliť z ďalšieho menu. (Vojtovič, 2008, s. 163)

Najväčšou výhodou tohto systému spočíva v tom, že sa ponechá na jednotlivom pracovníkovi, aby si vybral podľa svojho prania a v rozsahu vopred daného rozpočtu, aké zložky odmeny práce mu majú byť poskytované na druhej strane tento systém je výhodný aj pre zamestnávateľa, pretože môže šetriť na nákladoch, presadzujúc optimalizáciu ich rozdelenia podľa motivačných potrieb zamestnancov a taktiež mnoho produktov môže byť poskytovaná lacnejšie vďaka hromadným zľavám (Kleibl, 2001, s. 170)

## 5 ROZVOJ A VZDELÁVANIE

Vzdelávanie zamestnancov bezprostredne ovplyvňuje nielen výsledky, úspešnosť a prosperitu podniku ale aj spokojnosť zamestnancov.

Rozvoj ľudských zdrojov patrí k základným cieľom a zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Táto situácia je spôsobená náročným prostredím, ktoré vyžaduje neustále zdokonaľovanie, prehľbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne. (Tureckiová, 2009)

Pojem firemné vzdelávanie označuje súhrn všetkých vzdelávacích aktivít zaistených zamestnávateľskou organizáciou so zámerom doplniť, rozšíriť, prehĺbiť, zvýšiť alebo zmeniť kvalifikačnú štruktúru pracovníkov. Hlavným cieľom je dosiahnutie zmien v myslení a chovaní pracovníkov, ktoré sú rozhodujúce pre ďalší rozvoj firmy a pre dosiahnutie a udržanie konkurencieschopnosti. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

- Možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,
- Seberealizácia a spokojnosť zamestnancov, ich lojalita voči organizácii,
- Zlepšuje individuálny, tímový a podnikový výkon v podobe výstupov ako je kvalita, rýchlosti a celkovej produktivity
- Pritahuje vysoko kvalitných pracovníkov a to tým, že im je poskytnutá možnosť vzdelávania a rozvoja, ktoré zvyšujú ich schopnosti a zlepšuje ich znalosti, čo im umožňuje väčšie uspokojenie z práce a možnosť kariérneho rastu. Zlepšenie operačnej flexibility a to tým, že sa rozširujú schopnosti pracovníkov
- Vybavuje líniových manažérov schopnosťami, k tomu aby efektívne riadili a rozvíjali podriadených
- Zabezpečuje vyššiu úroveň služieb pre zákazníkov
- Zvyšuje oddanosť zamestnancov k organizácii, pretože ich to vedie k tomu, že sa stotožnia s cieľmi organizácie
- Úspory času finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov. (Armstrong, 2007; Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008; Tureckiová, 2009)

### 5.1 Systém podnikového vzdelávania

Hlavnou charakteristikou systematického vzdelávania je to, že priebeha nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu, kde dochádza k identifikácii potrieb, plánovanie, realizáciu

V rámci systému podnikového vzdelávania sa uskutočňujú dva typy aktivít:

- Tréningové (školenia)
- Rozvojové kurzy alebo programy

Ak hovoríme o tréningu ako o vzdelávacej aktivite, myslíme tým vzdelávaciu aktivitu zameranú na získanie špecifických znalosti a schopnosti potrebných pre kompetentný výkon (dochádza k doplneniu chýbajúcich znalosti a schopnosti, ktoré by mali viesť v konečnom dôsledku ku zmenám v pracovnom chovaní a návykoch). Na druhej strane za rozvoj pracovníkov môžeme považovať vzdelávacie aktivity zamerané na budúce potreby, ktoré prispievajú k seberealizácii pracovníkov. Rozvoj pracovníkov sa väčšinou týka len vybraných pracovníkov kam patria:

- Manažéri
- Špecialisti s vysokým rozvojovým potenciálom
- Špecifická skupina talentov – budúci vysokí manažéri alebo špecialisti
- Kľúčový pracovníci – zamestnanci, ktorí pracujú na strategických miestach podniku. (Tureckiová, 2009)

## 5.2 Metódy vzdelávania

Metódy vzdelávania pracovníkov predstavujú činnosti a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomosti, zručnosti, skúsenosti a pod. Metódy vzdelávania ide rozdeliť do dvoch skupín:

- Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku), ku ktorým patrí najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady seba vzdelávanie. Výhodou tohto vzdelávania je lacné, učí sa v konkrétnych podmienkach firmy, je spravidla individuálne a jeho priebeh môže byť ľahko prispôbené špecifickým vlastnostiam vzdelávaného pracovníka. Nevýhodou tohto vzdelávania je, že vo firme nie sú schopní školitelia, nie sú podmienky pre vzdelávanie a pod.
- Metódy vzdelávania mimo pracoviska ako napr. prednáška, prípadové štúdie, workshopy, brainstorming, simulácia, hranie rol, assessment centrum, e-learning a pod. Výhodou vzdelávania mimo pracoviska, má výhody v tom, že kurzy bývajú vedené skúsenými pracovníkmi, účastníci získajú najnovšie informácie, znalosti a vedomosti, zoznajú sa s najmodernejšími technológiami, možnosť si vymeniť skú-

senosti s pracovníky z iných firiem, prinášajú do podniku nové myšlienky a prístupy. Na druhej strane má toto vzdelávanie určité nevýhody ako napr. toto vzdelávanie býva drahé, býva zamarené na teoretické poznatky, získané poznatky bývajú niekedy ťažko aplikovateľné vo firme, kurzy, ktoré ponúka, vzdelávacia inštitúcia, nemusia vždy a v plnej miere vyhovovať potrebám firmy. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008; Koubek, 2011)

K najznámejším metódam vzdelávania patria:

- Sebvzdelávanie – proces, v ktorom sa jednotliviec na základe vlastného uváženia zapája do procesu vzdelávania, aby urýchlili svoj osobný a profesijný rozvoj. Podniky by mali tento proces podporovať, pomáhať zamestnancom a utvárať také podmienky aby podmienky, ktoré sú v organizácii boli príležitosťou pre učenie,
- Koučovanie – metóda, pri ktorej ide o dlhodobé podnecovanie a smerovanie školeného zamestnanca k iniciatíve a požadovanému výkonu prostredníctvom existujúcich alebo modifikovaných príležitostí v práci. Proces prebieha podľa dohody medzi koučom a zamestnancom. Všetko sa vykonáva v pracovnom prostredí na základe plnenia špeciálnych úloh, vymedzenia osobnej zodpovednosti, zastupovania počas dovolenky, prezentácii na konferenciách a pod. Aktivity sú podchytené v dlhodobom pláne a zároveň zosúladené s dlhodobými cieľmi rozvoja kariéry zamestnanca. Dohodnuté úlohy sa hodnotia v stanovených intervaloch,
- Mentorovanie – proces, pri ktorom skúsenejší zamestnanec pomáha menej skúsenému zamestnancovi v jeho kariére. Predpokladom úspechu tejto metódy je výber správneho mentora, jeho motivácia prebrať úlohu mentora na seba. V súčasnosti patrí k najpoužívanejším metódam vzdelávania zamestnancov,
- Stáže – dlhodobé študijné pobyty na podobnom pracovisku a to v rámci jednej organizácie alebo aj mimo nej,
- Rotácia práce – ide väčšinou o metódu, keď nový zamestnanec získava skúsenosti o fungovaní organizácie pobytom na rôznych pracovných miestach,
- E – learning – elektronické vzdelávanie za podpory počítačovej, sieťovej a internetovej technológie. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008; Tureckiová, 2009)

### 5.3 Úloha vedúceho pracovníka a personálneho útvaru

Podnikové vzdelávanie a rozvoj pracovníkov je oblasť, na ktorej úzko spolupracujú vedúci pracovníci s personálnym oddelením.

Vedúci pracovníci sú tí, ktorí sústavne skúmajú to, či ich podriadený vyhovujú kvalifikačným požiadavkám pracovného miesta a neustále sledujú pracovný výkon a správanie podriadených. Preto vedúci pracovník je rozhodujúcim činiteľom v procese identifikácie potreby vzdelávania. Rozhodujú o tom, kto a v akých oblastiach by mal byť školený, podľa úloh svojho pracoviska navrhujú čas a spôsob vzdelávania. V iných prípadoch, napr. ak sa jedná o interné vzdelávanie, môže dôjsť k situácii, že vedúci pracovník preberie úlohu školiteľa a potom nesú celú zodpovednosť za priebeh a obsah vzdelávania na pracovisku. (Koubek, 2007)

Personálny útvar navrhuje a formuluje politiku a stratégiu podnikového vzdelávania pracovníkov a vytvára organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Zabezpečuje odbornú aj organizačnú stránku systematického vzdelávania, taktiež analyzuje potrebu vzdelávania, navrhuje program a rozpočet vzdelávania a zaisťuje vzdelávanie mimo pracoviska. (Koubek, 2007)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLOČNOSŤ SAUER DANFOSS A.S.

Sauer Danfoss a.s. je spoločnosť, ktorá patri k popredným celosvetovým výrobcom a dodávateľom v oblasti mobilnej hydrauliky. Spoločnosť má zastúpenie v Európe, Severnej a Južnej Amerike a v Ázijskom – tichomorskom regióne.

Spoločnosť so sídlom v Považskej Bystrici patrí medzi najväčších investorov a exportérov v slovenskom strojárskom trhu. Vo výrobných prevádzkach v Považskej Bystrici a Dubnici nad Váhom sa vyrábajú axiálne piestové hydrogenerátory, hydromotory, hydraulické rozvádzače, solenoidy a taktiež zubové jednotky, ktoré sa vyrábajú pod značkou Turolla OCG. Slovenská jednotka je nositeľom know – how pre produkty vyrábané na Slovensku. Slovenské pobočky patria k najvyspelejším lokalitám v konkerne, s priamym kontaktom na celosvetových zákazníkov. V Považskej Bystrici sa nachádza Európske centrum služieb, ktoré zabezpečuje podporu európskych závodov a predajných organizácií . Slovenská divízia zamestnáva okolo 900 zamestnancov. Produkty spoločnosti sú určené pre poľnohospodársky trh, stavebníctvo, cestné stavby a pre starostlivosť o trávniky.

Predmetom činnosti spoločnosti: sprostredkovateľská obchodná činnosť, vedenie účtovníctva, výskum a vývoj v obore strojárstva, činnosť ekonomických a organizačných poradcov, kúpa tovaru za účelom jeho predaja a predaj konečnému spotrebiteľovi alebo iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľných živností mimo drahých kovov, prenájom nehnuteľností vrátane poskytovania doplnkových služieb, podnikateľské poradenstvo a prieskum trhu, správa bytového a nebytového fondu, výroba a prevádzkový servis hydraulických a mechanických jednotiek a súčiastok; informatívne testovanie, meranie a analýzy; sprostredkovanie služieb a služby súvisiace s počítačovým spracovaním dát.

### 6.1 História spoločnosti

Obchodné meno Sauer Danfoss sa začalo používať od roku 2000, ale táto spoločnosť na trhu pôsobí už 45 rokov, ale v roku 2000 došlo k fúzii dvoch samostatných a globálne pôsobiacich spoločnosti a to spoločnosť Sauer - Sundstrand a Danfoss Fluid Power, ktoré pochádzali z rovnakého odvetvia, čo viedlo k vytvoreniu širokého portfólia produktov.

#### 6.1.1 Danfoss Fluid Power

Táto spoločnosť bola založená v roku 1933 Madsom Clausenom pod názvom Danish Refrigeration a Apparat – Fabrik. V roku 1946 sa spoločnosť premenovala na Danfoss A/S.



Od 50. tých rokov 20. storočia sa vývoj spoločnosti nezastavil a Danfoss v súčasnosti patrí k najväčším výrobcam chladiarenskej a ohrievacej techniky v Európe. V roku 1961 spoločnosť rozšírila svoje portfólio výrobkov o hydraulické motory, vďaka uzavretiu licenčnej zmluvy so spoločnosťou Char – Lynn. V roku 1964 vyvinul prvé vlastné hydraulické produkty. V období rokov 1990 -1996 sa Danfoss podieľal na niekoľkých akvizíciách v Severnej Amerike a Poľsku, čím začala spoločnosť pôsobiť globálne.

V roku 1998 vzniká divízia so zameraním na hydrauliku pod názvom Danfoss Fluid Power A/S, čím sa odkláňa od nadnárodnej korporácie Danfoss. Danfoss Fluid Power A/S sústreďuje hlavnú časť výroby hydrauliky v Nordborgu, Dánsku. Tento výrobný závod je najväčšiu lokalitou v rámci nadnárodnej skupiny Sauer Danfoss. Vyrábajú sa tu hydromotory, servoriadiace jednotky, hydraulické rozvádzače a joysticky pre zákazníkov na celom svete.

### **6.1.2 Sauer – Sundstrand**

Táto severoamerická spoločnosť vznikla v roku 1946 pod názvom Sundstrand Machine Tools v roku 1959 mení svoj názov na Sundstrand Corporation a ako súčasť koncernu Sundstrand – Hydro Transmission sa spoločnosť v roku 1961 stáva globálnym hráčom na trhu s hydraulikou.

V roku 1967 Klaus Murmann začína pracovať s hydrogenerátormi a inými hydraulickými produktmi pod menom Sauer Getriebe. Obe firmy zakladajú v roku 1987 spoločnosť Sundstrand – Sauer, a o dva roky dochádza k premenovaniu na spoločnosť Sauer – Sundstrand. 11. Mája 1998 dochádza k zaregistrovaniu akcií na Newyorskej a Frankfurtskej burze cených papierov prostredníctvom materskej spoločnosti Sauer Inc., ktorá kontroluje všetky aktivity Sauer – Sundstrand.

### **6.1.3 Globálna fúzia**

V roku 1992 dochádza k prvej spolupráci spoločnosti Sauer Sundstrand a Danfoss Fluid Power A/S, keď diskutovali o vývoji spoločného hydrogenerátora. Táto spolupráca sa začala prehlbovať, čo viedlo ku dohode o globálnej fúzii, ktorá bola podpísaná 22. januára 2000. Príslušnú zmluvu podpísali Jorgen M. Klausen a Klaus Murmann čím vzniká spoločnosť Sauer – Danfoss.

Danfoss A / S je v súčasnosti majoritným akcionárom Sauer-DanfossInc. V júli 2008 získal Danfoss A / S vyše 50-percentný podiel na akciách Sauer-DanfossInc. a v novembri 2009

tento podiel navrhuje o ďalších 20,8 percenta. Celkový podiel firmy Danfoss A/S na akciách spoločnosti Sauer-Danfoss Inc. predstavuje v súčasnosti približne 76 percent.

#### **6.1.4 Slovenská lokalita**

Na Slovensku zastupuje globálny koncern akciová spoločnosť Sauer – Danfoss so sídlom v Považskej Bystrici. Pôvodnú slovenskú organizáciu založil nemecký investor v polovici 90 – tých rokov na základe stratégie „dvojčaťa“ so zodpovedajúcimi technológiami, procesmi a kvalitou. Rast a rozvoj firmy sa dodnes nezastavil.

Sauer-Danfoss vybudoval na Slovensku v uplynulých rokoch tím odborníkov, vďaka ktorým sa pôvodná výrobná organizácia stala kompetenčným centrom pre produkty vyrábané na Slovensku a pre niektoré procesy v inžinieringu.

Predajná organizácia vznikla v Trenčíne v roku 1992 ako prvá aktivita nemeckého investora, neskôr sa táto jednotka presunula do Dubnice nad Váhom, ktorej úloha je obsluhovať zákazníkov na slovenskom, českom a maďarskom trhu.

## **6.2 Organizačná štruktúra**

Spoločnosť má tri výrobné divízie a to Propel, Work Function a Controls, ktoré spoločne podporujú globálny biznis a integrujú systémy v prospech zákazníkov.

### **6.2.1 Globálny manažment**

Na čele nadnárodnej skupiny stojí predstavenstvo so šiestimi členmi a kanceláriou v Neumünstri, Nemecko. Dozorná rada pozostáva z 11 členov, ktorí na pravidelnom štvrťročnom mítingu analyzujú výsledky a usmerňujú činnosť predstavenstva.

### **6.2.2 Slovenský manažment**

Najvyšším štatutárnym zástupcom slovenskej divízie Sauer Danfoss je generálny riaditeľ, ktorý je zároveň predsedom predstavenstva a riadi horizontálny tím manažérov. Ide o zástupcov z výroby a ostatných administratívnych funkcií ako je predaj a marketing, Európske centrum služieb, IT, integrovaný systém riadenia (kvalita, environment, BOZP), lean, personálne oddelenie, financie a technické centrum. Dozorná rada pozostáva zo štyroch zástupcov z radov manažérov a dvoch volených zástupcov z radov zamestnancov. Zobrazenie organizačnej štruktúry sa nachádza v prílohe **PI**.

## ORGÁNY SPOLOČNOSTI

Štatutárny orgán - predstavenstvo:

- Ing. Miloš Kraus – predseda
- Ing. Peter Valko – člen
- Ing. Eva Kramáriková – člen
- Ing. Jaroslav Šedivý – člen
- Ing. Ľudovít Lapuník – člen

Akcionár : Sauer – Danfoss GmbH, Neumunster, Nemecko

Základné imanie: 60 000 000 EUR

### 6.3 Turolla OCG

Táto divízia spoločnosti sa zaoberá výrobou zubových hydrogenerátorov, ktoré sa využívajú najmä v kombajnoch, traktoroch, kosačkách v lesných strojoch a vysokozdvížných vozíkoch. K najznámejším zákazníkom patria spoločnosti ako sú Bobcat, John Deer, Scania, Volvo a iné. Závody, ktoré vyrábajú tento druh výrobkov sú umiestnené v USA, Taliansku a na Slovensku. Výroba zubových hydrogenerátorov na Slovensku začala v roku 2002 a pokračuje až dodnes. V ďalšej časti bakalárskej práci budem analyzovať slovenskú divíziu, ktorá zamestnáva 92 ľudí.

## 7 ANALÝZA VZNIKU PRACOVNÉHO POMERU, VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV V SAUER – DANFOSS, A.S.

Na začiatku tejto často mojej práce som sa zaoberám procesom vzniku nového pracovného miesta v spoločnosti Sauer Danfoss, a.s., pretože pravidla prijímania a vzdelávania zamestnancov v slovenskej divízii sú rovnaké na všetkých oddeleniach. Ďalej ale tým ako prebieha výberové konanie a takisto procesom adaptácie nového pracovníka. Nasledujúci bod, ktorému sa venujem v tejto časti je proces vzdelávania a rozvoju pracovníkov. K analýze tejto časti som využila interné materiály spoločnosti.

### 7.1 Požiadavka na obsadenie pracovného miesta

V spoločnosti Sauer Danfoss a.s., potrebu obsadenie alebo vytvorenia nového pracovného miesta zadáva vedúci Product Teamu personálnemu oddeleniu. Predtým však musí vyplniť požiadavku na obsadenie pracovného miesta, ktorá obsahuje tieto údaje :

- Číslo nákladového strediska
- Meno priameho nadriadeného – meno zamestnanca, ktorý bude priamym nadriadeným na obsadzovanej pozícii
- Požadovaný počet – počet voľných pracovných miest, ktoré je potrebné obsadiť
- Funkcia – názov funkcie tak, ako je uvedená v organizačnom poriadku, poprípade schválený názov funkcie
- Navrhovaný tarifný stupeň
- Nástup – požadovaný termín nástupu nového zamestnanca
- Požiadavky na zamestnanca – krátky popis požadovaných znalostí, schopností, vzdelania a praxe
- Krátky popis pracovnej činnosti stručný popis pracovnej náplne.

Ďalej vedúci oddelenia uvádza dôvody, ktoré sú príčinou potreby obsadenia pracovného miesta a to môže byť z dôvodu:

- Novovytvoreného pracovného miesta a to v prípade rozširovania činností
- Náhradu za: odchádzajúceho pracovníka, v prípade dlhodobej pracovnej neschopnosti, pracovného voľna, materskej dovolenky, odchodu do dôchodku a pod. V tomto prípade sa uvádza meno nahradzovaného pracovníka a doba náhrady.
- Výpomoc / brigádu: sa uvádza dôvod prechodne zvýšenej produkcie, a taktiež sa uvádza doba dokedy bude trvať potreba výpomoci.

Jedným z ďalších bodov, ktoré udáva vedúci oddelenia je akým spôsobom dôjde k výberu zamestnanca. Jednou z možností je obsadiť pracovnú pozíciu cez niektorú z pracovných agentúr alebo budúci zamestnanec bude prijatý priamo do stavu Sauer Danfoss a.s..

### 7.1.1 Výberové konanie

Vyplnenú a schválenú požiadavku odovzdá navrhovateľ na personálny úsek pracovníkovi zodpovednému za oblasť nábora zamestnancov. Až na základe schválenej požiadavky, ktorá je schválená generálnym riaditeľom alebo personálny riaditeľom, sa začne proces vyhľadávania vhodných uchádzačov o zamestnanie, preto je potrebné požiadavku na obsadenie pracovného miesta realizovať včas.

Personálny úsek poskytne navrhovateľovi relevantné informácie o všetkých vhodných uchádzačov o zamestnanie, ktorí spĺňajú zadané požiadavky. Výber uchádzačov, ktorí budú pozvaní na výberový rozhovor robí navrhovateľ.

Personálny úsek organizačne zabezpečí pozvanie uchádzačov na výberové rozhovory, ako i ich samotný priebeh. Výberové rozhovory s uchádzačmi na pracovné miesto sa realizujú v úzkej spolupráci s personálnym úsekom a vždy sa na nich zúčastňuje i pracovník personálneho úseku.

Výber budúceho zamestnanca je v kompetencii vedúceho úseku, resp. vedúceho PT. Personálny útvar poskytuje konzultačnú–poradenskú podporu s cieľom aplikovať firemnú stratégiu i pri obsadzovaní pracovných miest. Oboznámenie uchádzačov s výsledkami výberových rozhovorov zabezpečí Personálny útvar.

Personálny úsek realizuje i agendu súvisiacu s nástupom nového zamestnanca. Nástupné termíny v Sauer Danfoss a.s., sú k 1. a 15. v mesiaci, resp. prvý pracovný deň po uvedených termínoch. Pri nástupe nového zamestnanca pripraví priamy nadriadený pre novoprijatého zamestnanca popis pracovnej náplne zamestnanca.

Popis pracovnej náplne zamestnanca sa aktualizuje pri každej zmene funkčného zaradenia. Príslušný priamy nadriadený stanoví v pracovnej náplni zamestnancovi povinnosti, právomoci a zodpovednosti, vyplývajúce z pracovného zaradenia. Schválenú pracovnú náplň s podpismi zamestnanca, priameho nadriadeného vedúceho PT príp. úseku, odovzdá priamy nadriadený najneskôr do 1 týždňa odo dňa nástupu.

### 7.1.2 Adaptácia nových pracovníkov

Po absolvovaní úspešného pohovoru a následnom prijatí do zamestnania, nový zamestnanec musí prejsť adaptačným procesom v rámci spoločnosti. Prvým krokom tohto procesu je že nadriadený určí zo svojich radov tzv. poradcu pre novoprijatého zamestnanca v prípade riešenia jeho otázok, problémov a získania potrebných informácií. Potom si pracovník Personálneho útvaru zodpovedný za adaptačný proces nájde informácie o termíne a mieste nástupu a na základe tejto informácie tento pracovník pripraví program pre novoprijatých zamestnancov.

V deň nástupu sa novoprijatý zamestnanec sa hlási na Personálnom oddelení, kde mu pracovník zodpovedný za adaptačný proces informuje o štandardnom úvodnom balíku školení, ktoré obsahujú: Informácie o spoločnosti, BOZP, Integrovaný systém kvality, etický kódex a IT pravidlá.

V spoločnosti existujú dva typy adaptačných procesov a to kompletný a skrátенý, pričom kompletný proces absolvuje každý novoprijatý kmeňový zamestnanec, zamestnanec prijatý prostredníctvom agentúr a zamestnanec po dlhodobej neprítomnosti ako napr. materská, nemoc a pod. Skrátенý adaptačný proces absolvuje len preradený zamestnanec na vyššiu pracovnú pozíciu v rámci firiem Sauer Danfoss.

Dĺžka adaptačného procesu závisí od pracovnej pozície novoprijatého zamestnanca a je spravidla tri až šesť mesiacov. Po tomto období je zamestnanec preradený do vzdelávacieho procesu. Po dvoch mesiacoch po začiatku procesu personálny úsek organizuje neformálne stretnutie s účastníkmi s cieľom získania spätnej väzby.

Adaptačný proces nového zamestnanca sa končí záverečným rozhovorom, ktorého sa zúčastňuje priamy nadriadený, novoprijatý zamestnanec, poradca a pracovník Personálneho oddelenia. Tento záverečný rozhovor pripraví priamy nadriadený zamestnanca a pozve naň všetkých zainteresovaných. Dokument o adaptačnom procese je súčasťou prílohy **P III**.

## 7.2 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov má v spoločnosti veľký význam a preto sa uskutočňuje pravidelne. V spoločnosti je vytvorený plán individuálneho rozvoja, za ktorý zodpovedá nadriadený na každej úrovni riadenia a tento pracovník taktiež vypracuje Plán individuálneho rozvoja na základe porovnania kvalifikačných predpokladov svojich zamestnancov so skutočným stavom; pracovnej náplne; pripravovaných štrukturálnych zmien; vyhodnotenie

Plánu individuálneho rozvoja za uplynulých 12 mesiacov a požiadavky samotného zamestnanca. Plán individuálneho rozvoja na najbližších 12 mesiacov vzniká ako súčasť záverov individuálnych rozhovorov zamestnanca a nadriadeného v súlade s globálnym procesom evidovanom v systéme Horizon. Na základe týchto rozhovorov nadriadený zostaví podriadenému plán individuálneho rozvoja, ktorý doručí na Personálny úsek. Ďalej sa rozhodne či vzdelávacia aktivita bude interná alebo externá. Požiadavka na vzdelanie sa nachádza v prílohe **P II**.

Zoznamy interných vzdelávacích aktivít sú uvedené v systéme Horizon a interné vzdelávanie môže mať tieto podoby a to:

- Interné školenie – je určené najširšiemu portfóliu zamestnancov. Je realizované zamestnancom firmy, interným lektorom, ktorý má zadanú tému interného školenia.
- Zaškolenie – je praktický zácvik zamestnanca, napr. na nové technologické zariadenie a osvojenie si zručností.

Ak ide o externé vzdelávanie pracovník personálneho oddelenia zodpovedný za vzdelávanie a rozvoj postúpi podklady, kde sú uvedené základné údaje k vystaveniu objednávky.

### 7.2.1 Účast' na vzdelávaní

Ak sa jedná o vzdelávanie organizované externou organizáciou tak pracovník Personálneho oddelenia informuje zamestnanca o zabezpečení vzdelávania prostredníctvom kalendára v Outlooku. Následne si zamestnanec zorganizuje účasť na vzdelávaní ako je ubytovanie, dopravu, služobnú cestu.

Ak bolo vzdelávanie ukončené prostredníctvom autorizovanej vzdelávacej inštitúcie a ukončené záverečnou skúškou, účastník po skončení vzdelávania odovzdá na Personálny úsek kópiu doklady o výsledky absolvovania. Účasť na externom tréningu si účastník eviduje sám prostredníctvom systému Horizon.

V prípade že ide o interné vzdelávanie, prihlásením zamestnanca na interné školenie systém Horizon automaticky upozorní zamestnanca prostredníctvom e-mailu, že je prihlásený. Zamestnanec potvrdením prihlásenia dostáva automaticky konkrétnu vzdelávaciu aktivitu do svojho pracovného kalendára.

### 7.2.2 Hodnotenie vzdelávania

Hodnotenie externého aj interného vzdelávania je každý účastník povinný vypracovať bezprostredne po jeho ukončení. Pokiaľ ide o účasť na konferencii, hromadnom seminári, zhromaždení, technickom alebo obchodnom rokovaní a pod., účastník hodnotenie vzdelávania nevypisuje.

Účastník hodnotenie vzdelávania doručí na personálne oddelenie elektronickou poštou. Pracovník tohto oddelenia všetky hodnotenia ukladá vo svojom počítači minimálne jeden rok.



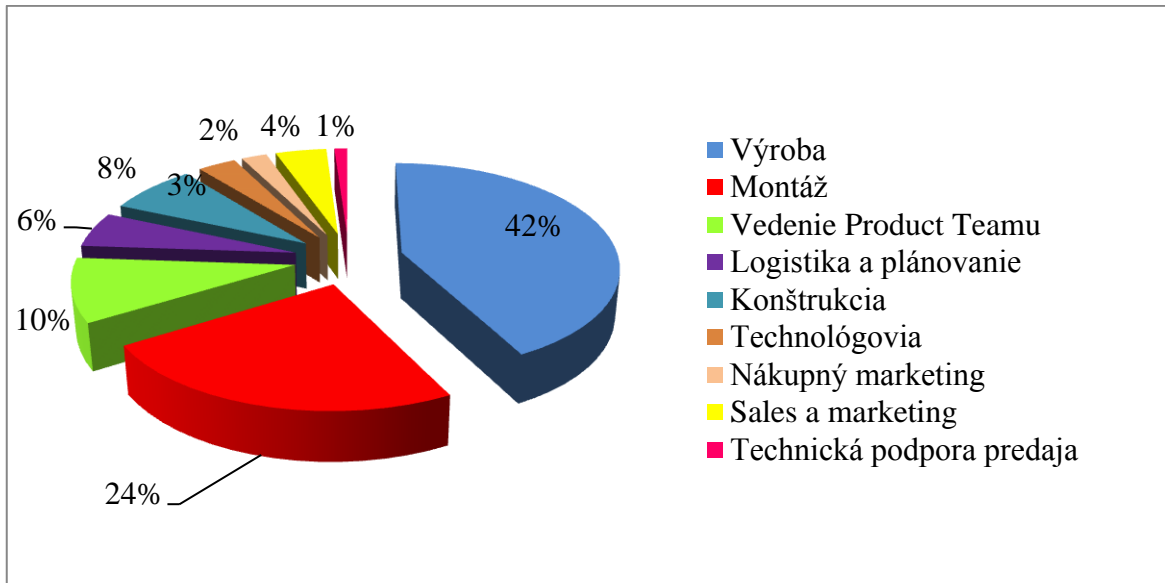
## 8 ANALÝZA STÁVAJÚCEJ ZAMESTNANECKEJ ŠTRUKTÚRY

Analýza stávajúcej zamestnaneckej štruktúry bola vytvorená na základe podnikových materiálov. V rámci oddelenia Turolla OCG spoločnosti Sauer Danfoss, a.s., v súčasnosti pracuje 92 zamestnancov z toho 20 žien a 72 mužov. Najviac pracovníkov má oddelenie výroby, kde pracuje 42 % pracovníkov. Druhým najpočetnejším oddelením je oddelenie montáže pre kde pracuje 24 % zamestnancov. Podrobný prehľad o jednotlivých oddeleniach je v Tabuľke 1.

Tab.1 Zobrazenie počtu mužov a žien v rámci jednotlivých stredísk.

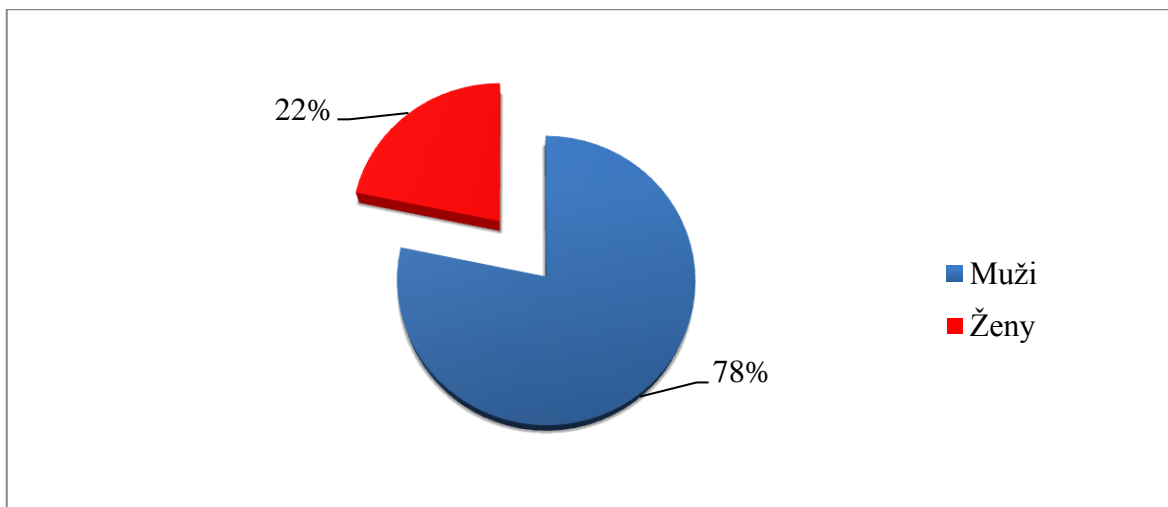
(Vlastné spracovanie)

<b>Stredisko</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkom</b>
<b>Výroba</b>	35	4	<b>39</b>
<b>Montáž</b>	16	6	<b>22</b>
<b>Vedenie Product Teamu</b>	7	2	<b>9</b>
<b>Logistika a plánovanie</b>	3	2	<b>5</b>
<b>Konštrukcia</b>	6	1	<b>7</b>
<b>Technológovia</b>	3	0	<b>3</b>
<b>Nákupný marketing</b>	1	1	<b>2</b>
<b>Sales a marketing</b>	0	4	<b>4</b>
<b>Technická podpora predaja</b>	1	0	<b>1</b>
<b>Celkom</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>92</b>



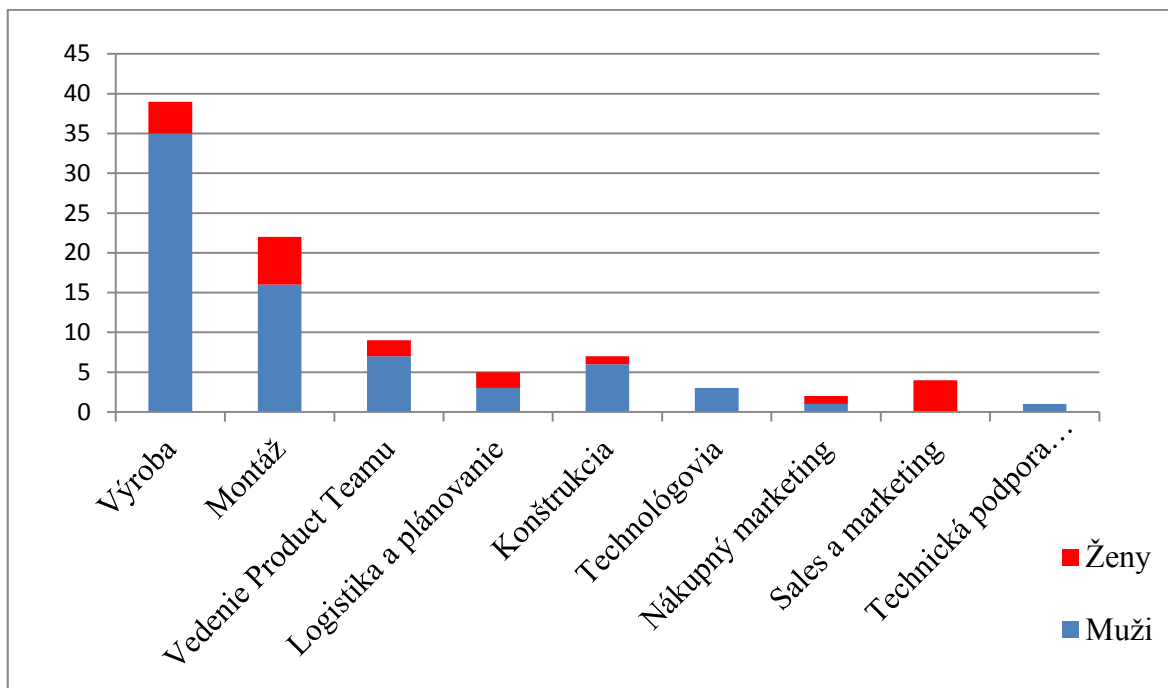
Graf 1 Percentuálne zobrazenie zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení. (Vlastné spracovanie)

Ako je vidieť z Grafu 2, v tejto divízii pracuje je viac mužov ako žien. Ako je vidieť mužov na oddelení je 78 % a žien 22%.



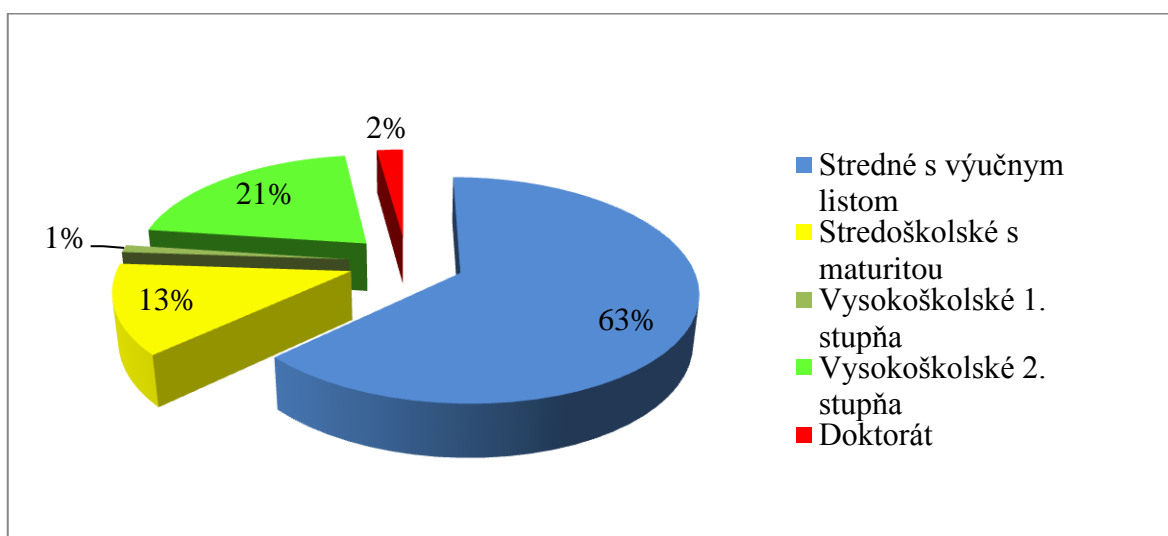
Graf 2 Percentuálne zastúpenie mužov a žien na oddelení. (Vlastné spracovanie)

Jednotlivé zastúpenie mužov a žien na konkrétnych oddeleniach je vidieť na Grafe č. 3. Ako je vidieť v dvoch oddeleniach nenájdeme ani jednu ženu, takisto je vidieť, že rozloženie mužov a žien je veľmi nevyvážené, ale tento fakt je spôsobený tým, že Sauer Danfoss vyrába strojárské produkty. Jediné oddelenie, kde nenájdeme, žiadnych mužov je oddelenie Sales a marketing.



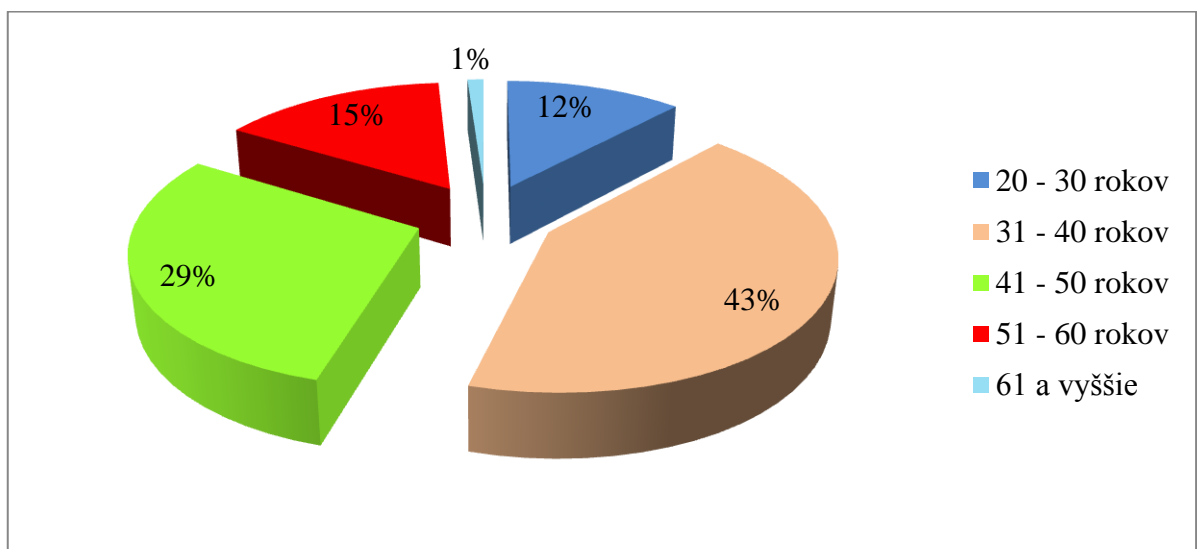
Graf 3 Zastúpenie mužov a žien v rámci jednotlivých stredísk. (Vlastné spracovanie)

Na tomto oddelení pracuje 63 % zamestnancov s výučným listom. Druhou najpočetnejšiu skupinu pracovníkov tvoria ľudia s vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa, ktorých je celkovo 21%, treťou najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci so stredoškolským vzdelaním a na oddelení taktiež pracuje osoba, ktorá dosiahla vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa a nachádzajú sa tu aj zamestnanci s doktorandským titulom. Podrobný prehľad znázorňuje Graf č. 4.



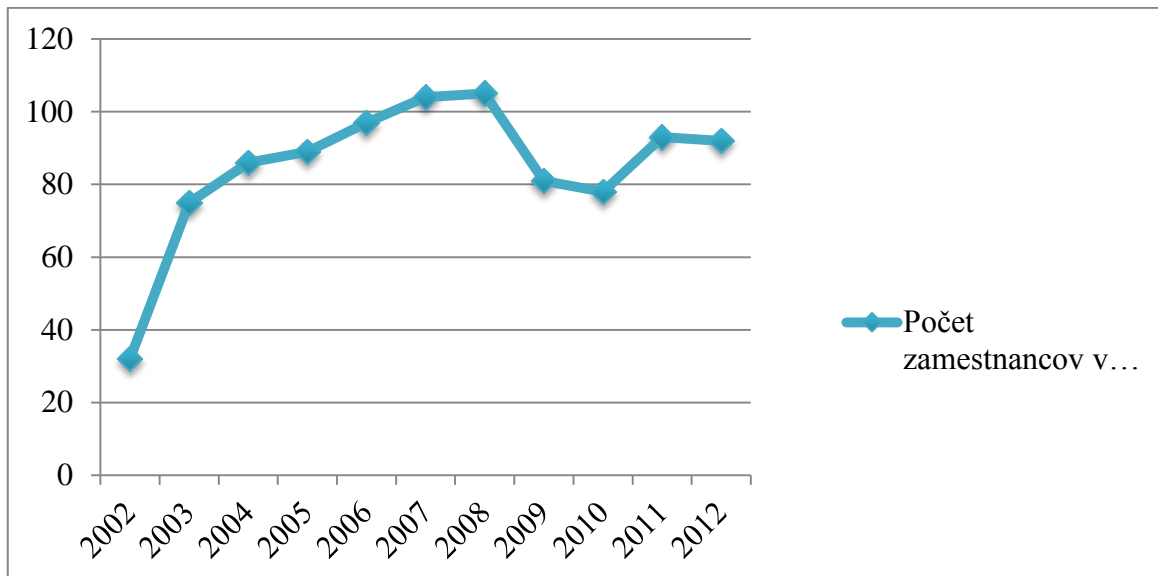
Graf 4 Dosiahnuté vzdelanie pracovníkov. (Vlastné spracovanie)

Z Grafu č. 5 je vidieť vekové zloženie oddelenia Turolla OCG. Najväčšie zastúpenie má veková skupina 31 – 40 rokov (41%), čo značí, že na tomto oddelení pracujú zamestnanci, ktorí už majú skúsenosti práce v strojárskom odvetví. Ďalšou početnou skupinou sú ľudia vo veku 41 – 50 rokov a taktiež veľkú časť tvoria zamestnanci vo veku 51 – 60 rokov, ktorí sú väčšinou vo vedúcich pozíciách. Ako si je možné všimnúť toto oddelenie zamestnáva 12 % zamestnancov, vo veku 20 – 30 rokov, čo znamená, že na tomto oddelení majú šancu aj mladí perspektívni ľudia. Iba 1 % zamestnancov sa nachádza v pred dôchodkom veku.



Graf 5 Veková štruktúra zamestnancov na oddelení. (Vlastné spracovanie)

Z grafu č. 6 je možné vidieť vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2002 -2012. Ako si je možné všimnúť najmenší počet zamestnancov bol v roku 2002, keď sa táto časť výroby otvárala na Slovensku. V nasledujúcich rokoch počet zamestnancov stúpa až do roku 2008, keď počet zamestnancov dosahuje maximum a to až 105 ľudí. V rokoch 2009 – 2010 počet zamestnancov klesá a to z toho dôvodu, že spoločnosť zasiahla finančná kríza, výroba na tomto oddelení bola obmedzená, čo viedlo k prepúšťaniu. V roku 2011 dochádza k oživeniu trhu, taktiež aj výroby, takže oddelenie prijalo nových zamestnancov.



Graf 6 Vývoj počtu zamestnancov v období od roku 2002 až po súčasnosť. (Vlastné spracovanie)

## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Po vytvorení dotazníku som požiadala Ing. Ivana Krchnavého, Csc., aby dotazník rozdal medzi zamestnancov. Po vytvorení dotazníku bolo 92 kusov rozdanych medzi zamestnancov v týždni 16 – 20. 4. 2012. Dotazník sa dostal medzi 85 zamestnancov z čoho sa 79 vrátilo vyplnených. Dotazník je k dispozícii v prílohe **PIV**.

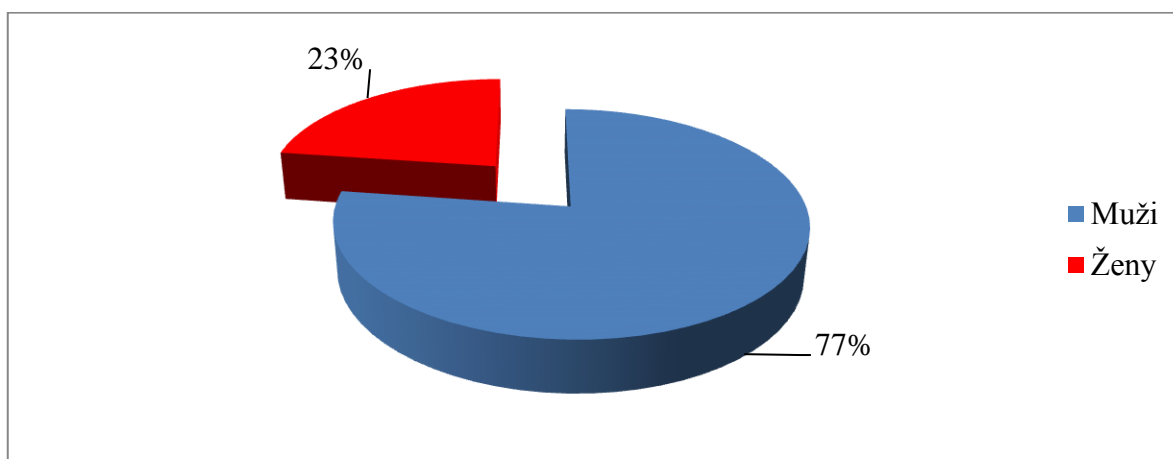
### 9.1 Metodológia

V dotazníku sa nachádza 13 otázok. Na začiatku sa nachádzajú identifikačné otázky, nasledujú otázky, týkajúce sa firemného vzdelávania a následne otázky zisťujúce informácie o spokojnosti zamestnancov s jednotlivými faktormi. Otázky boli buď uzatvorené alebo škálové, pričom u niektorých uzatvorených otázok bolo možnosť označiť viac možností a pri škálových otázkach štyri možnosti odpovede.

### 9.2 Vyhodnotenie dotazníku

#### 1. Otázka : Vaše pohlavie ?

Identifikačná otázka, na ktorú mi odpovedalo 61 mužov a 18 žien, čo tvorí 77% mužov a 23 % žien.

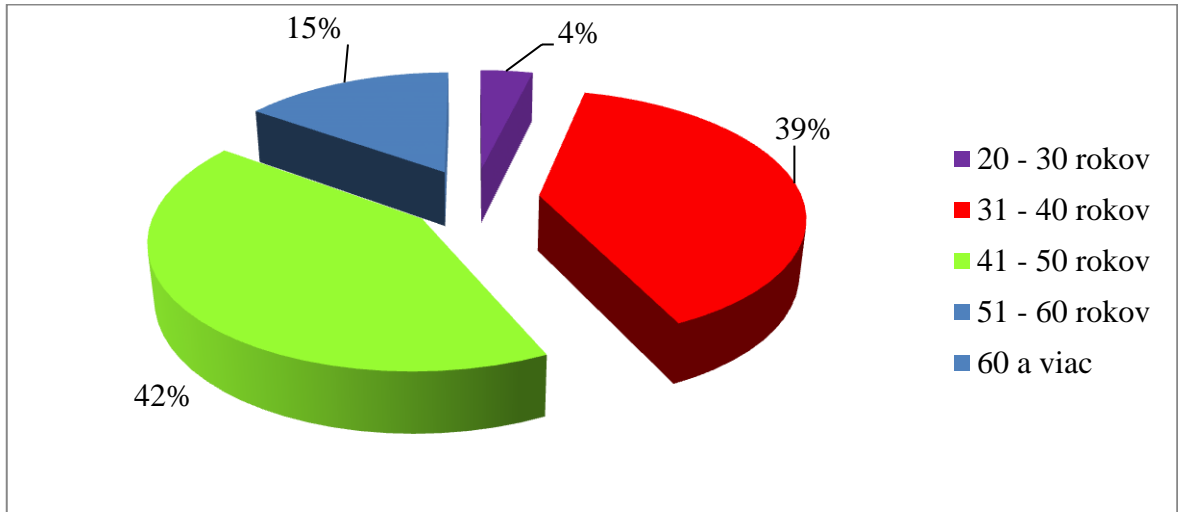


Graf 7 Percentuálny počet mužov a žien. (Vlastné spracovanie)

#### 2. otázka: Koľko máte rokov?

Úlohou tejto otázky bolo zistiť vekovú štruktúru opýtaných respondentov. Najväčšie zastúpenie mali respondenti vo veku 41 – 50 rokov, celkom 33 odpovedí, čo tvorí 41 % opýtaných a z toho 26 mužov a 7 žien. Druhou najsilnejšou skupinou boli odpovedajúci vo veku 31 – 40 rokov, kde bolo zaznamenaných 31 odpovedí, percentuálny podiel je 39 %,

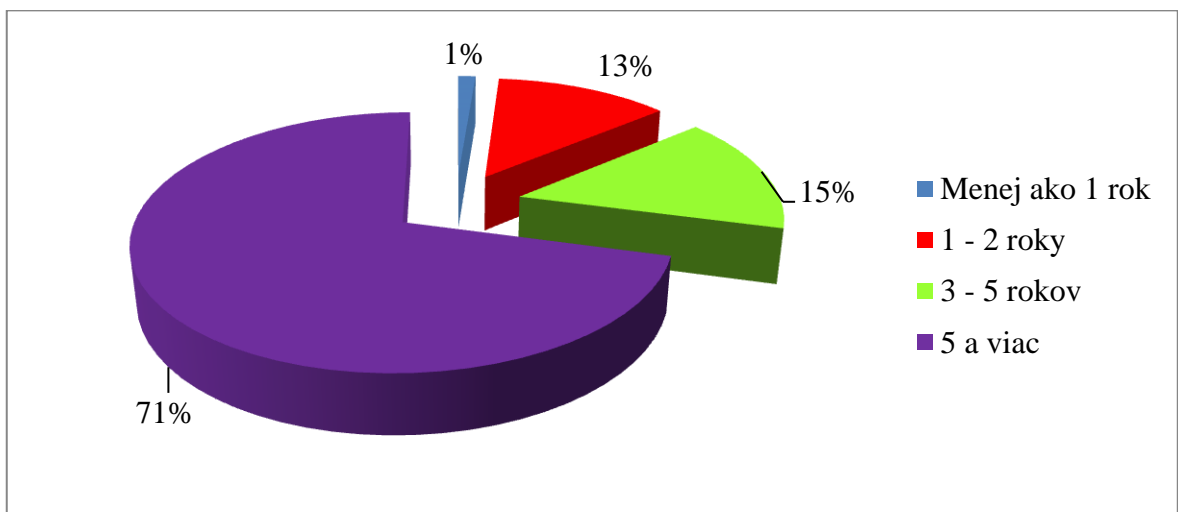
a z toho bolo 24 mužov a 6 žien, 12 respondentov vo veku 51 – 60 rokov, z čoho boli 9 muži a 3 ženy a 3 opýtaný uviedli, že sa pohybujú vo vekovej skupine 21 – 30 rokov, táto skupina je tvorená 2 mužmi a 1 ženou.



Graf 8 Veková štruktúra zamestnancov. (Vlastné spracovanie)

### 3. otázka: Ako dlho pracujete v spoločnosti Sauer Danfoss, a.s.?

Táto otázka mala za úlohu odhaliť ako dlho jednotliví pracovníci sú zamestnaní v spoločnosti. Respondenti mali na výber zo štyroch možností a medzi najčastejšiu odpoveď opýtaných patrila odpoveď 5 a viac rokov, pričom túto odpoveď uviedlo až 56 respondentov, čo tvorí 62% opýtaných. Na základe získaných odpovedí, je vidieť, že na oddelení, je jeden nový zamestnanec. 10 respondentov odpovedalo, že v spoločnosti pracujú 1- 2 roky a 12 opýtaných 3 – 5 rokov.

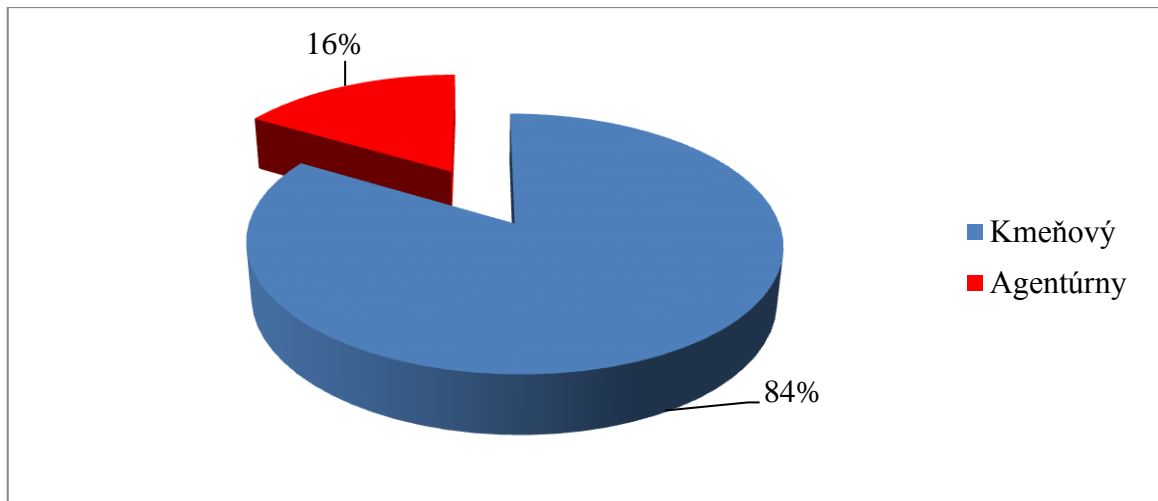


Graf 9 Percentuálne vyjadrenie dĺžky zamestnania respondentov. (Vlastné spracovanie)

#### 4. otázka.

V tejto otázke ma zaujímalo, či zamestnanec, ktorý vyplňoval tento dotazník patrí medzi kmeňových zamestnancov spoločnosti alebo patria medzi agentúrnych zamestnancov.

Z odpovedí opýtaných je vidieť, že 16 % respondentov, čo tvorí 13 zamestnancov sú agentúrnymi zamestnancami a zvyšok, čo je 66 opýtaných sú kmeňovými zamestnancami spoločnosti.

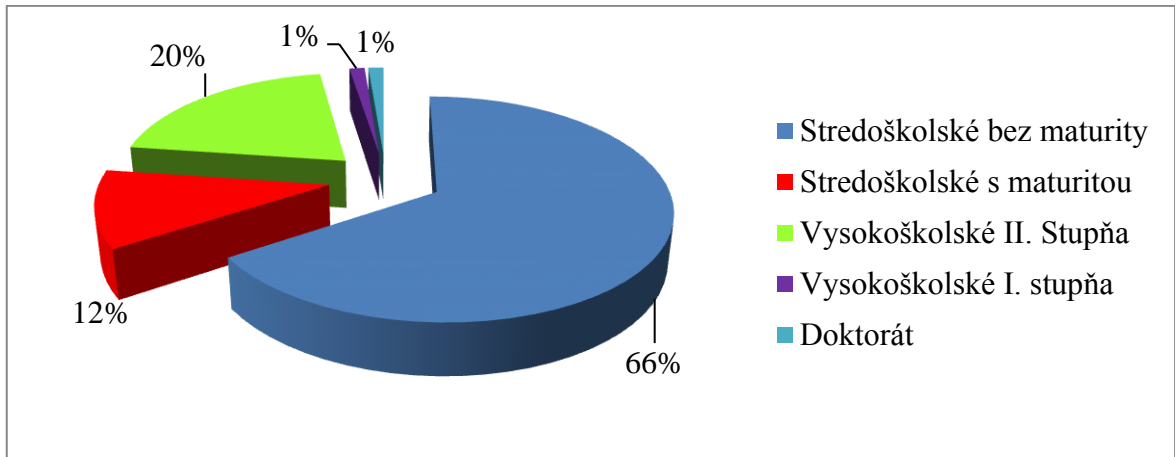


Graf 10 Percentuálne vyjadrenie kmeňových a agentúrnych zamestnancov. (Vlastné spracovanie)

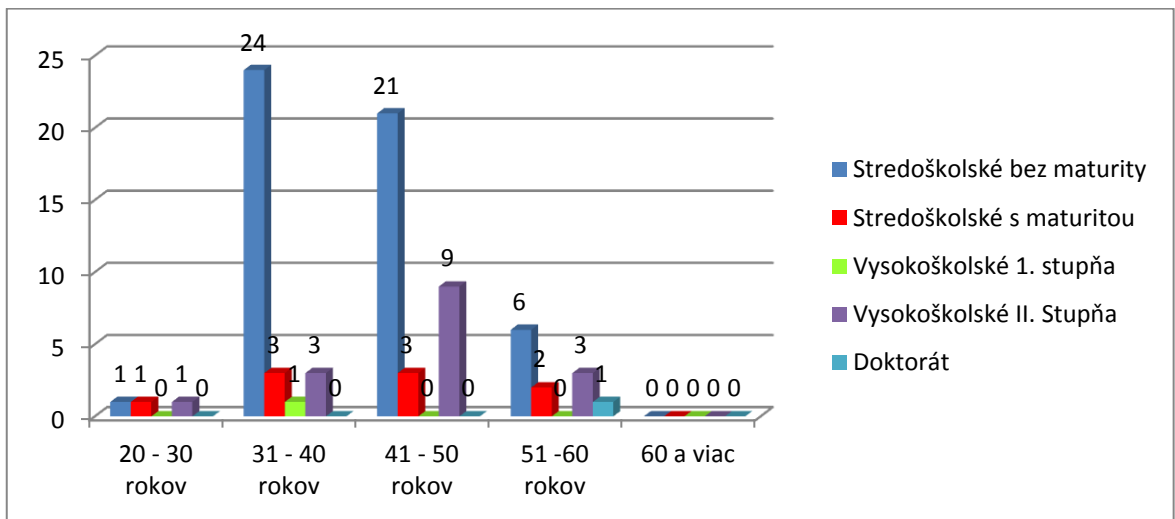
#### 5. otázka: Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Opýtaný mali na výber, zo šiestich možností. Najčastejšou odpoveďou opýtaných bola odpoveď stredoškolské bez maturity, túto odpoveď uviedlo až 52 respondentov, čo tvorí 56 %, z toho 43 mužov a 9 žien. Druhou najčastejšou odpoveďou bola možnosť vysokoškolské II. Stupňa, ktorú zaznačilo až 16 opýtaných z toho 12 mužov a 4 ženy. 9 respondentov odpovedalo odpoveďou stredoškolské s maturitou, z toho 5 mužov a 4 ženy. Odpoveď vysokoškolské vzdelanie I. stupňa označila jedna respondentka a doktorát 1 respondent.





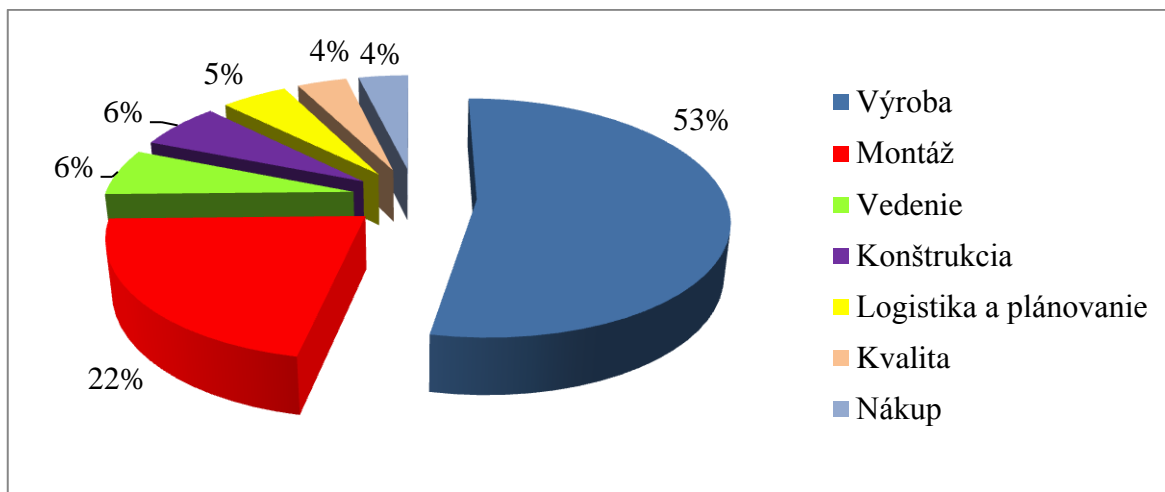
Graf 11 Percentuálne zobrazenie vzdelania respondentov. (Vlastné spracovanie)



Graf 12 Dosaiahnuté vzdelanie pri súčasnej vekovej štruktúre. (Vlastné spracovanie)

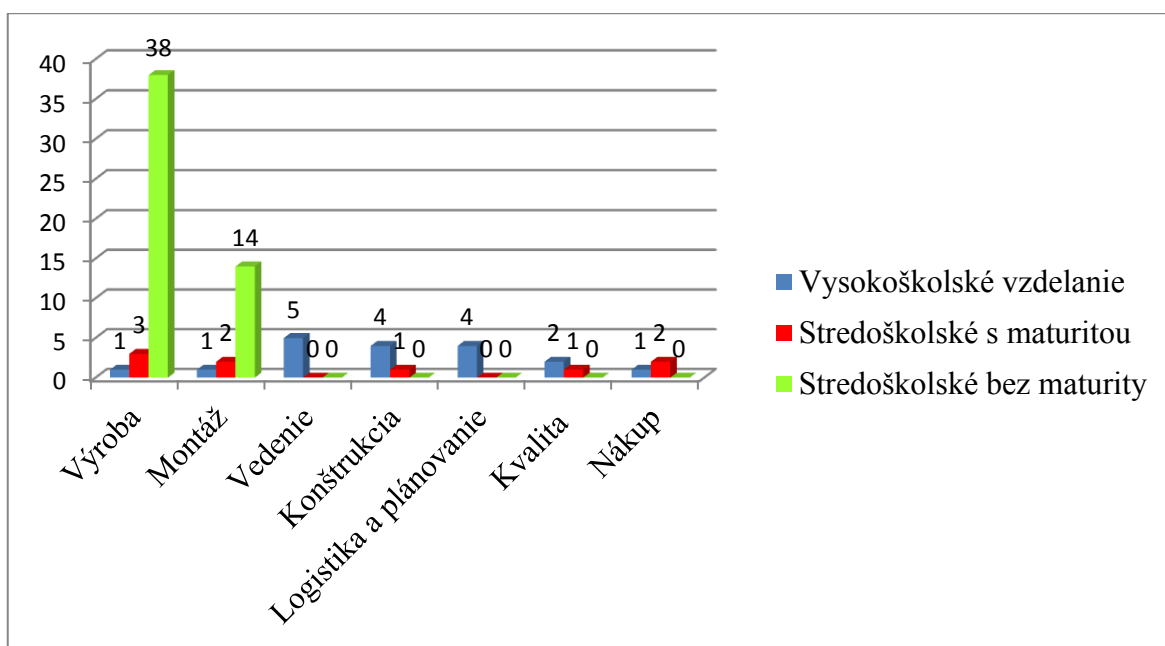
**6. otázka:** Na ktorom oddelení pracujete?

Táto otázka zisťovala akú pracovnú činnosť opýtaný vykonávajú. Na základe odpovedí môžem tvrdiť, že najviac ľudí pracuje vo Výrobe, keďže túto odpoveď uviedlo až 42 opýtaných, čo tvorí až 53 %, z toho 36 mužov a 6 žien. Na oddelení Montáže pracuje 17 opýtaných, 12 mužov a 5 žien. Možnosti Vedenie a Konštrukcia získali rovnaký počet odpovedí, každá táto možnosť získala po 5, z toho vo Vedení pracujú 3 muži a 2 ženy, a Konštrukcia je tvorená len mužmi. Logistika a plánovanie je tvorená 3 mužmi a 1 ženou a oddelenie Nákupu je tvorená len ženami a divíziu Kvality zastupujú 2 muži a 1 žena.



Graf 13 Percentuálne vyjadrenie zastúpenia zamestnancov v rámci jednotlivých stredísk. (Vlastné spracovanie)

Nasledujúci graf zobrazuje jednotlivé rozloženie zamestnancov na základe ich dosiahnuté vzdelania.

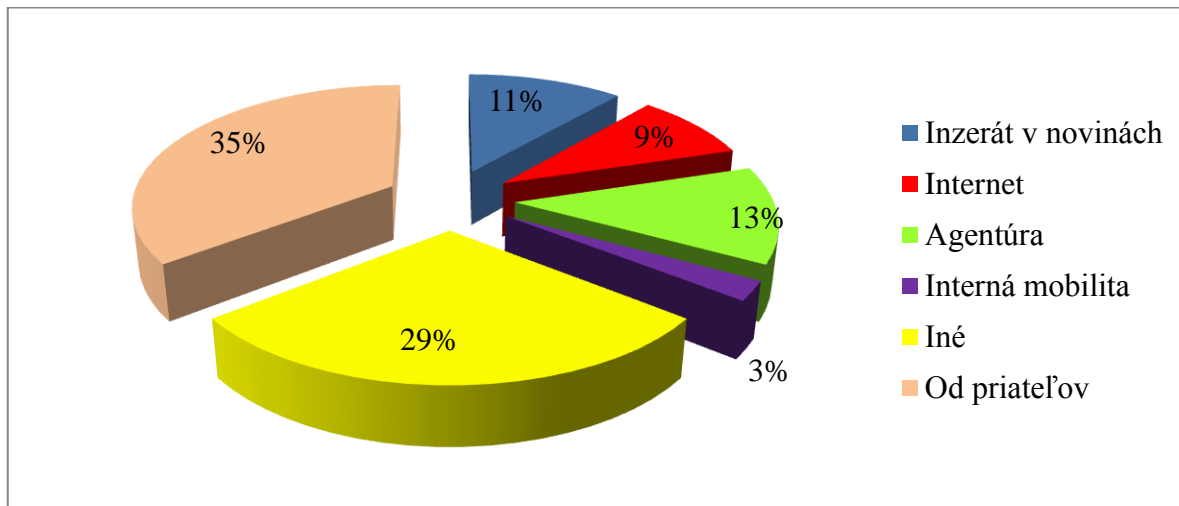


Graf 14 Rozloženie zamestnancov v rámci jednotlivých stredísk na základe dosiahnuté vzdelania. (Vlastné spracovanie)

**7. otázka:** Ako ste sa dozvedeli o pracovnej pozícii v spoločnosti?

Úlohou tejto otázky bolo zistiť ako sa zamestnanci dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii v spoločnosti. Najčastejšia odpoveď na otázku bola možnosť od priateľov, pričom až 28 odpovedajúcich označilo túto možnosť, čo tvorí 36 %. Druhou najpočetnejšou odpoveďou bola možnosť iné, keď túto odpoveď zakrúžkovalo až 23 uchádzačov, čo tvorí 29 %. Ďalej

nasledovala možnosť interná mobilita, čo znamená, že zamestnanci prešli z inej divízie na toto oddelenie, takýchto zamestnancov je 12, teda 15 % opýtaných. A médiá ako noviny alebo internet zaznačilo 9 respektíve 7 respondentov.

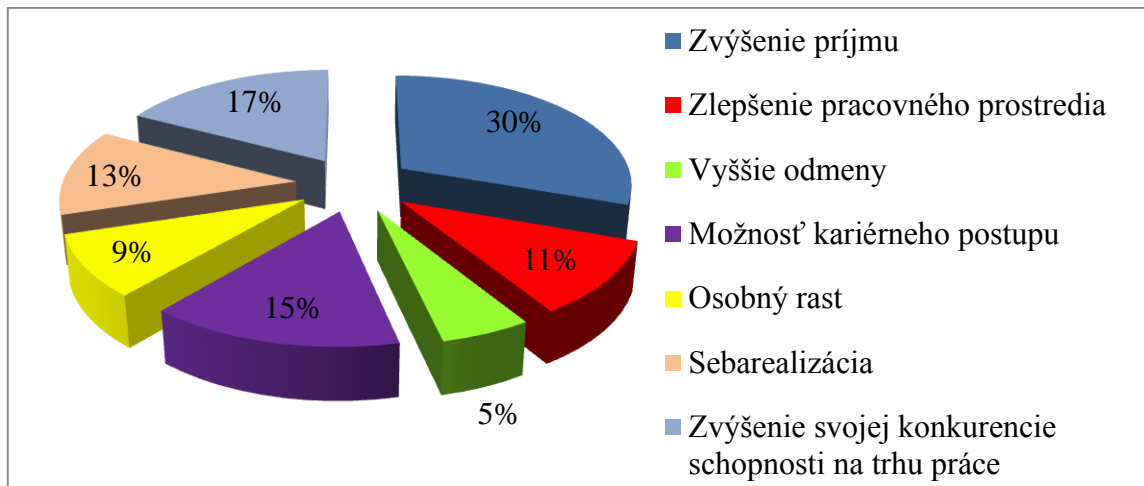


Graf 15 Percentuálne zobrazenie ako zamestnanci získali informácie o voľnej pracovnej pozícii. (Vlastné spracovanie)

**8. otázka:** Aké motívy sú pre Vás dôležité pri vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní?

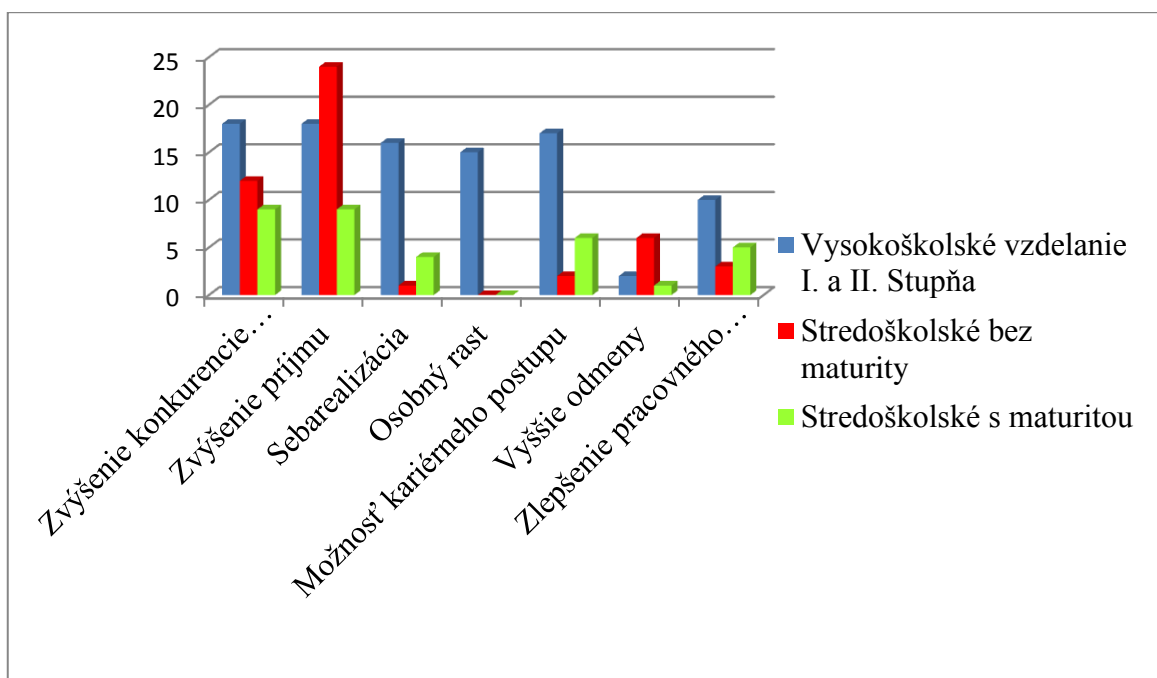
Motívom tejto otázky bolo zistiť, čo najviac pracovníkov vedie k tomu aby rozširovali svoje znalosti a schopnosti. Pri tejto otázke bola možnosť označiť viac odpovedí.

Najčastejšou odpoveďou bola možnosť zvýšenie príjmu, ktorú zaškrtili najmä zamestnanci, z montáže a výroby, potom zvýšenie konkurencie schopnosti, ktorú označovali najmä ľudia s vysokoškolským titulom. Možnosť kariérneho postupu bola tretou najčastejšou odpoveďou. Mnohí opýtaný označili možnosť seberealizácie ako motív vzdelávania. Možnosti zlepšenie pracovného prostredia a osobný rast mali takmer identický počet odpovedí a väčšinou túto možnosť označovali taktiež pracovníci s vysokoškolským titulom a najmenší počet odpovedí bol zaznamenaný pri možnosti vyšších odmien.



Graf 16 Percentuálne zobrazenie motívov pre vzdelávanie a rozvoj. (Vlastné spracovanie)

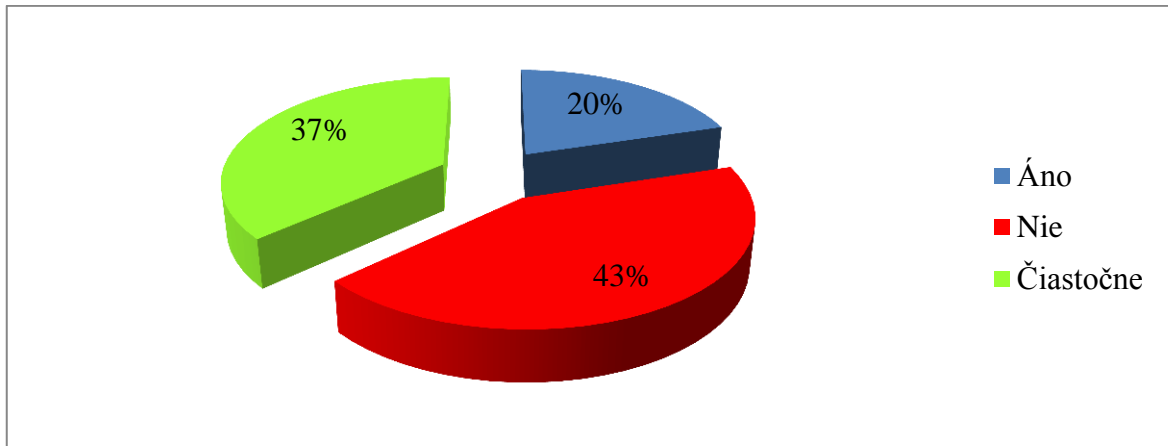
Ďalší graf znázorňuje odpovede respondentov na základe dosiahnutého vzdelania a motívom, ktoré ich vedú ku vzdelávaniu.



Graf 17 Motívy, ktoré vedú zamestnancov ku vzdelávaniu na základe ich dosiahnutého vzdelania. (Vlastné spracovanie)

**9. otázka:** Myslíte si že spoločnosť Vás dostatočne motivuje ku vzdelávaniu?

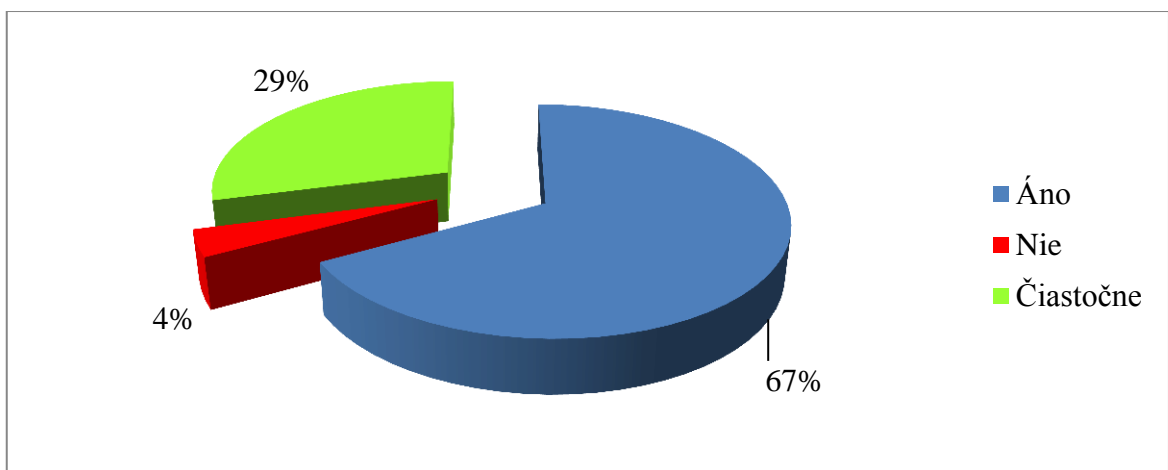
V tejto otázke respondenti odpovedali, či firemné prostredie ich motivuje k tomu aby sa vzdelávali. Najčastejšou odpoveďou pri tejto otázke bola odpoveď „nie, ktorú označili 34 respondenti,



Graf 18 Percentuálne zobrazenie, či sú zamestnanci motivovaní ku vzdelávaniu. (Vlastné spracovanie)

**10. otázka:** Postačuje Vám poskytované vzdelávanie od zamestnávateľa na plnenie Vašich pracovných povinností?

Cieľom tejto otázky bolo odhaliť, či aktivity podniku v rámci vzdelávania, ktoré sú poskytované spoločnosťou, dostatočne pokrývajú potreby s vykonávanou pracovnou úlohou. Väčšina opýtaných a to až 53, čo tvorí 67 %, odpovedalo na túto otázku kladne. Ďalších 23 respondentov odpovedalo čiastočne a len 3 opýtaný na túto otázku odpovedalo záporne.

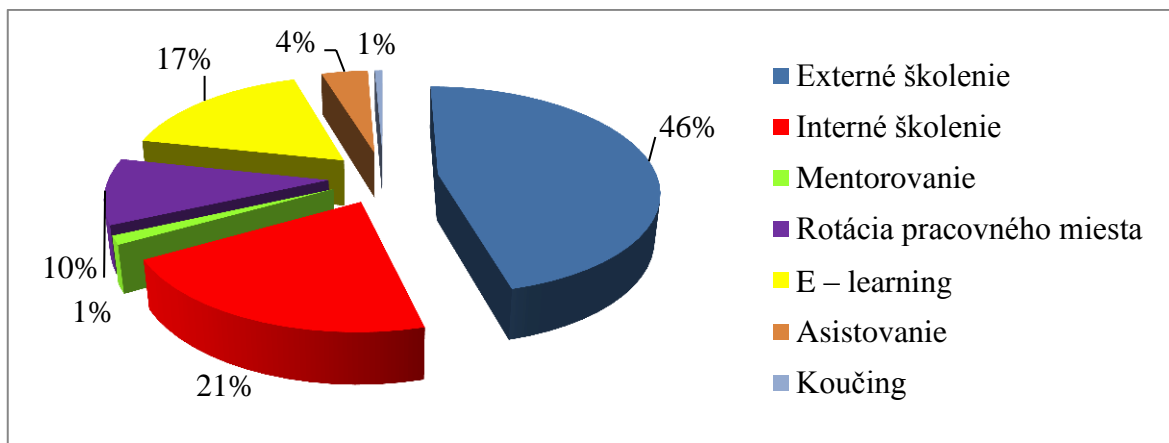


Graf 19 Percentuálne vyjadrenie vzdelávacích aktivít, ktoré sú potrebné pre vykonávanie pracovných aktivít pri plnení pracovných povinností. (Vlastné spracovanie)

**11. otázka:** Aké možnosti vzdelávania využívate?

Pri tejto otázke mohli respondenti označiť viac možností z piatich ponúkaných a úlohu bolo zistiť, ktoré formy vzdelávania sú najviac využívané v rámci oddelenia. Najčastejšou formou vzdelávania na základe dotazníkového prieskumu vyšla metóda externého škole-

nia, ktorú najviac označovali ľudia z oddelenia montáže a výroby. Druhou najčastejšou odpoveďou a taktiež často označovanú v strediskách výroby a montáže bola možnosť interného školenia. Ďalšou často označovanou metódou na oddelení bola možnosť e-learningu. A najmenej využívanou metódou v rámci prieskumu vyšla možnosť mentorovania, asistovania a koučing.



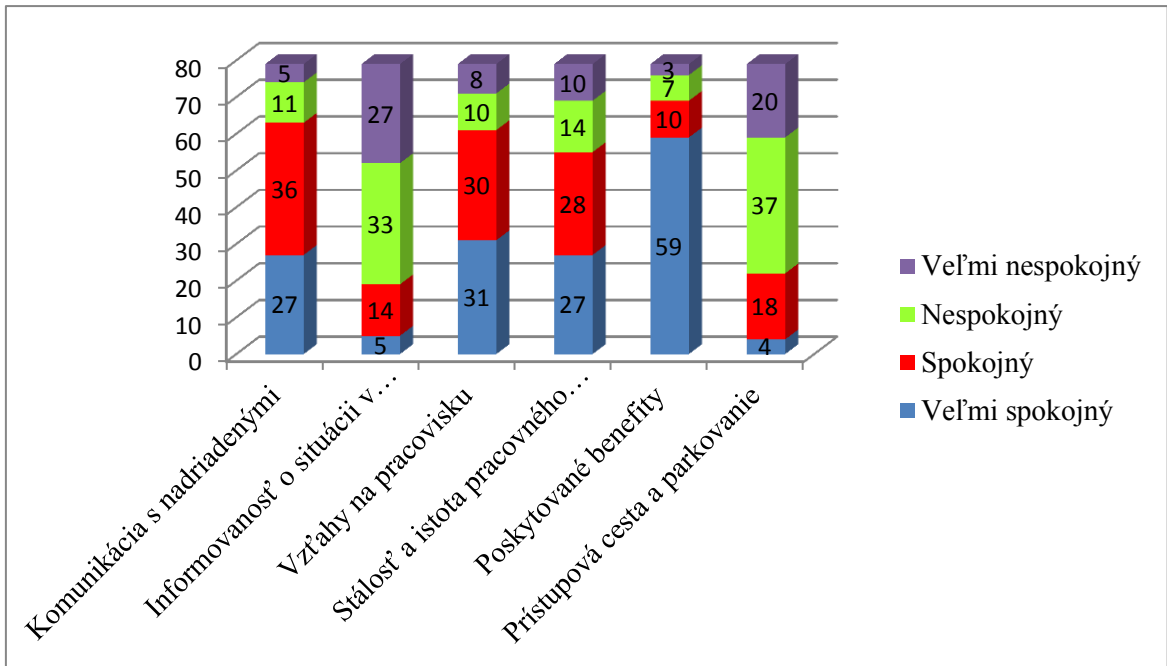
Graf 20 Percentuálne zobrazenie metód, ktoré sú využívané v rámci vzdelávania. (Vlastné spracovanie)

**12. otázka:** Ste spokojný s jednotlivými faktormi pracovných motívov v spoločnosti?

V rámci tejto otázky bolo respondentom ponúknuté 4 faktory, ktoré ovplyvňujú ich prácu a opýtaný mohli odpovedať možnosťami veľmi spokojný, spokojný, nespokojný a veľmi nespokojný. Spokojnosť s jednotlivými faktormi znázorňuje graf č. 21.

- Komunikácia s nadriadenými – na túto otázku väčšina respondentov odpovedalo možnosťou veľmi spokojný a to až 27, spokojný označilo 36 respondentov len 11 odpovedali, že sú nespokojný a 5 veľmi nespokojný.
- Informovanosť o situácii v podniku – väčšina opýtaných je s týmto faktorom nespokojná alebo veľmi nespokojná, keďže zo 79 odpovedajúcich označilo možnosť nespokojný alebo veľmi nespokojný až 76 %-
- Vzťahy na pracovisku – táto otázka mala veľmi pozitívne hodnotenie keď až 61 respondentov odpovedalo, že sú spokojný respektíve veľmi spokojný.
- Stálosť a istota pracovného miesta –s týmto faktorom je väčšina pracovníkov spokojných a to do takej miery, že až 55 opýtaných sú s touto situáciou spokojný respektíve veľmi spokojný.
- Poskytované benefity – táto otázka mala najpozitívnejšie hodnotenie, keď až 69 respondentov sa vyjadrilo kladne, len 10 opýtaný sú nespokojný.

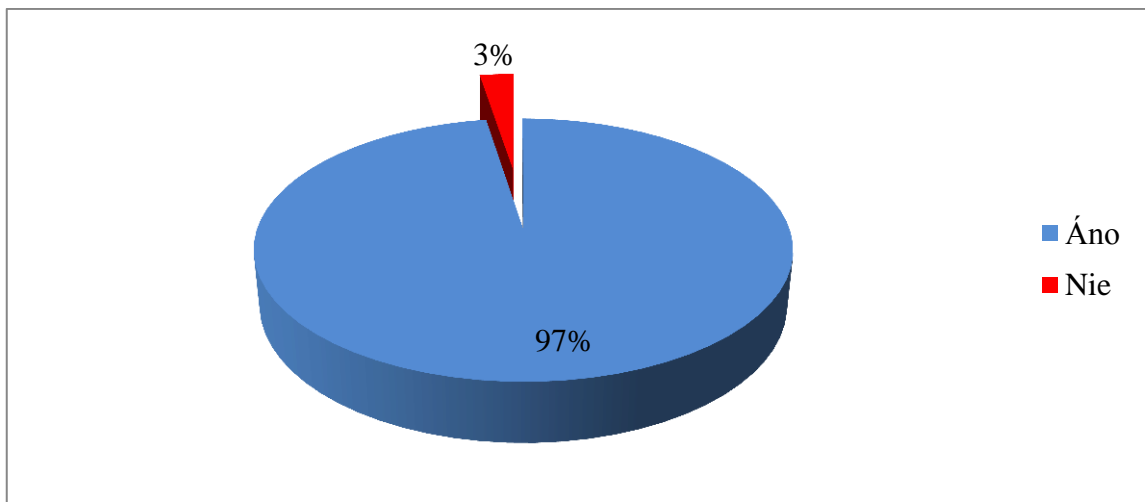
f) Prístupová cesta a parkovanie – S týmto bodom je mnoho opýtaných nespokojných a to až 57 opýtaných odpovedalo záporne na túto otázku.



Graf 21 Miera spokojnosti s jednotlivými faktormi. (Vlastné spracovanie)

**13. otázka:** Odporučili by ste svojho zamestnávateľa Sauer Danfoss, a.s., svojim známym, ktorý hľadajú prácu?

Na túto otázku zo 79 opýtaných odpovedalo 77 kladne čo tvorí 97 % a len 2 opýtaný odpovedali záporne.



Graf 22 Percentuálne zobrazenie odporúčania spoločnosti zamestnancami. (Vlastné spracovanie)

## 10 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Na základe prevedených analýz a to najmä z informácii získaných z dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami v spoločnosti Sauer Danfoss a.s. na oddelení Turolla OCG, by som v tejto časti práce uviedla svoje návrhy a odporúčania.

### ZAMESTNÁVANIE MLADÝCH

Na základe získaných informácií z dotazníkového prieskumu je vidieť, že na tomto oddelení pracuje veľmi málo mladých perspektívnych ľudí, čo buď znamená, že mladí absolventi nejavia o túto spoločnosť záujem alebo majú nedostatok informácií o voľných pracovných miestach. Zmeniť tento fakt je možné tým, že spoločnosť začne spolupracovať so Strednou priemyselnou školou alebo Stredným odborným učilišťom, ktoré obe sídli v Považskej Bystrici. Školy by mohli svojim študentom ponúkať voliteľné predmety, ktorých štruktúra a obsah by bol vytvorený na základe požiadaviek spoločnosti. Táto možnosť by umožnila vychovať budúcich absolventov tak aby boli pripravený na prácu v spoločnosti. Tieto predmety by mali byť vyučované kvalifikovaným pracovníkom z firmy, a v rámci vyučovania by mohli študenti chodiť aj na prax do podniku. Na oddelení taktiež pracuje len minimálny počet mladých ľudí s vysokoškolským titulom, čím spoločnosť prichádza o možnosť vychovať si mladých manažérov. Tento problém by bolo možné riešiť tým ak by firma vytvorila absolventské programy pre absolventov vysokých škôl, najmä na absolventov Žilinskej univerzity, ktorá sa nachádza v bezprostrednej blízkosti a vychováva mladých odborníkov v strojárskom priemysle.

### AGENTÚRNY ZAMESTNANCI

Z dotazníku taktiež vyplynulo, že väčšina pracovníkov, ktorý pracujú na oddelení patria medzi kmeňových zamestnancov, čo v súčasnej dobe pre firmu nie je najlepším riešením, z dôvodu, že trh so zubovými hydrogenerátormi je nestály a dopyt po výrobkoch neustále kolíše. Kvôli situácii na trhu by mala spoločnosť zamestnávať viac agentúrnych zamestnancov, ktorý umožňujú väčšiu flexibilitu prispôsobovania sa na dopyt. Taktiež ak by nastala situácia, že by stredisko muselo prepúšťať pre spoločnosť je jednoduchšie prepustiť agentúrneho zamestnanca ako kmeňového, pretože pri prepustení kmeňového zamestnanca vznikajú spoločnosti náklady spojené so zákonným odstúpnym a pod. Ak sa jedná o agentúrneho zamestnanca podnik pri prepúšťaní nerieši problematiku s odstúpnym a inými zákonnými nariadeniami, ale všetky tieto náležitosti spadajú pod agentúry. Z toho



dôvodu by som odporučila spoločnosti prijať viac zamestnancov prostredníctvom personálnych agentúr a to najmä do strediska výroby a montáže.

### **MOBILITA ZAMESTNANCOV**

Z dostupných údajov je zrejmé, že interná mobilita v rámci podniku je veľmi nízka, čo znamená, že ak sa uvoľní pracovná pozícia, je veľmi ťažké toto miesto obsadiť ľuďmi z interných zdrojov. Tento problém je možné riešiť tým, že by sa spoločnosť snažila svojich zamestnancov školiť, tak aby boli schopní vykonávať aj iné pracovné činnosti, a taktiež využívať častejšie rotáciu práce v tíme.

### **FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV**

Ako je vidieť z grafu č. 9 fluktuácia zamestnancov je veľmi nízka, pretože väčšina ľudí pracuje vo firme viac ako 5 rokov. Tento fakt je veľmi pozitívny pre podnik, čo sa odrazilo aj na odpovediach v ohľadom stálosti a istoty pracovného miesta. Aby táto spokojnosť na pracovisku pokračovala navrhujem aby vedúci jednotlivých úsekov, viedli so svojimi podriadenými pravidelný dialóg, v ktorom by zamestnanci boli oboznámení s ich úlohami na pracovisku, o ich povinnostiach a prediskutovať možnosti budúceho osobného rozvoja.

### **VZDELÁVANIE**

Zamestnanci oddelenia nie sú motivovaní ku vzdelávaniu, čo nie je pre podnik dobré, pretože to znamená, že pracovníci nejavia záujem o vlastný rozvoj, čo by im umožnilo podávať lepšie výkony v práci alebo ak by si hľadali nové zamestnanie. Ako je vidieť z dotazníku zamestnancov ku zvýšeniu ich kvalifikácie motivovalo zvýšenie príjmu. Ku zvýšeniu motivácie pracovníkov by mali byť prijaté opatrenia, ktoré by pracovníkov, ktorý zvýšia svoju odbornú kvalifikovanosť, zaručilo zvýšenie platu o 3 % alebo možnosť kariérneho rastu.

### **METÓDY VZDELÁVANIA**

V podniku sa pri procese vzdelávania najčastejšie využíva forma školenia, ktoré sprostredkováva externá agentúra, čo je pre školených zamestnancov neefektívne a preto navrhujem aby sa v stredisku viac využívali metódy vzdelávania, ktoré by prebiehali priamo na pracovisku, školiteľom bude interný pracovník a využívali by sa tieto formy vzdelávania ako je napr. koučing, asistovanie counselling a mentorovanie. Keďže na oddelení, má každý zamestnanec vlastný počítač bolo by vhodné aby sa v rámci vzdelávania začal viac využívať

e – learning, ktorý je pre spoločnosť výhodný tým, že šetrí náklady a čas na vzdelávanie pracovníkov.

### **SPOKOJNOST' ZAMESTNANCOV**

Komunikácia s nadriadenými je na oddelení na veľmi dobrej úrovni, čo znamená, že situácie, ktoré vzniknú na pracovisku sa riešia operatívne a v najrýchlejšom možnom čase, ale informovanosť zamestnancov o tom čo sa deje v rámci strategického plánu spoločnosti je veľmi nízka, preto navrhujem aby pracovníci dostávali pravidelné informácie buď prostredníctvom informačnej porady alebo pomocou e – mailových správ, v ktorých by získali informácie o vývoji podniku, strategických cieľov spoločnosti a plánov pre nasledujúce obdobie.

Vzťahy na pracovisku boli hodnotené kladne, čo svedčí o dobrom kolektíve, čo je pre oddelenie veľmi priaznivé, preto odporúčam, aby na pracovisku pokračovali v nastúpenom trende udržiavania vzťahov napríklad zorganizovaním workshopu, kde by sa zamestnanci venovali hrám na stmieľovanie kolektívu.

Ďalší problém, ktorý uviedli opýtaný je nespokojnosť zamestnancov s prístupovou cestou do podniku a parkovacími miestami pred firmou. Keďže sa prístupová cesta nachádza v priemyselnom areáli, a cesta patrí mestu, tým pádom odporúčam aby člen vrcholového manažmentu, ktorý zodpovedá za danú oblasť sa dohodol na oprave komunikácie s mestom. Táto oprava by mala byť financovaná z prostriedkov mesta, pretože priemyselný park je pod jeho správou. Druhým dlhodobým problémom je nedostatok parkovacích miest pred firmou, preto navrhujem, rozšíriť parkovacia plochu pred spoločnosťou, čo by nemal byť taký veľký problém, pretože v rámci areálu firmy sa nachádza niekoľko vhodných miest kde by mohli nové parkovacie miesta vzniknúť.

Zamestnanci podniku sú celkovo spokojný so zamestnaneckou politikou svojej spoločnosti, čo dokazujú aj odpovede na poslednú otázku v dotazníku. Zamestnanecká politika spoločnosti je na veľmi dobrej úrovni, z tohto dôvodu by mala spoločnosť pokračovať v nastavenom systéme a svojim pracovníkom by mala umožniť vyjadriť svoj názor na situáciu v podniku resp. na oddelení, preto by bolo žiaduce aby v pravidelných intervaloch prebiehal prieskum zamestnaneckej spokojnosti v rôznych formách ako môže byť napr. dotazník.

## ZÁVĚR

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo previesť analýzu zamestnaneckej štruktúry spoločnosti Sauer Danfoss a.s.. Táto práca je rozdelená na dve časti a to teoretickú a praktickú, pričom teoretická časť bola literárnou rešeršou dostupných zdrojov a stala sa podkladom pre vypracovanie praktickej časti.

V teoretickej časti som sa na začiatku zamerala na trh práce, ktorý vytvoril celkový prehľad o danej problematike. Nasledovne som sa zamerala na tému riadenia ľudí, a ďalej som sa venovala téme získavania pracovníkov, aké procesy prebiehajú predtým ako vznikne nové pracovné miesto a ako prebieha adaptácia nového zamestnanca, potom som rozobrala tému starostlivosti o zamestnancov a ako poslednej téme teoretickej časti som sa venovala vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov.

Úvod praktickej časti patril predstaveniu spoločnosti Sauer Danfoss a.s., v ktorej som mohla spracovať svoju praktickú časť. Úvod patrí informáciám s firme ako je predmet podnikania, história podniku a organizačnej štruktúre. V ďalšej časti rozoberám proces vzniku pracovného pomeru a vzdelávaniu zamestnancov. Ďalšia časť analytického oddielu je analýzou stávajúcich zamestnancov spoločnosti, konkrétne oddelenia Turolla OCG a nakoniec časť, ktorá bola zhodnotená na základe dotazníkového šetrenia, ktorého úlohou bolo zistiť spokojnosť s určitými faktormi a vzdelávanie pracovníkov.

Analýza vzniku pracovného miesta začala tým ako vlastne vzniká potreba prijatia nového zamestnanca a následne aké kroky vedú k tomu aby bol prijatý nový človek do pracovného pomeru, ďalej som pokračovala pracovným pohovorom v spoločnosti a čo nasleduje po úspešnom absolvovaní pracovného pomeru, čiže adaptačnému procesu. Potom som sa venovala téme rozvoja zamestnancov jeho potreby a formou akou vzdelávania prebieha.

V druhej časti analytickej časti som na základe získaných dát zanalyzovala zamestnaneckú štruktúru a to na základe údajov o pohlaví, veku, najvyššieho dosiahnuté vzdelania a posledným bodom tejto časti bol vývoj zamestnancov v období rokov 2002 až po súčasnosť.

Poslednou časťou práce bolo vyhodnotenie dotazníka, ktorý zisťoval spokojnosť zamestnancov a vzdelávaním v podniku. Na základe, ktorého som mohla vytvoriť návrhy a odporúčania pre spoločnosť.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BROŽOVÁ, Dagmar, 2003. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 140 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2916-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EDITORI HELMUT KASPER, Wolfgang Mayrhofer a [překladařé Bruno Cempírek ... et] AL], 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 978-808-6131-573.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Oľga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 293 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KLEIBL, Jiří, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MOHELSKÁ, Hana. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4
- REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- STÝBLO, Jiří, 2010. *Management podniku světové třídy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 147 s. ISBN 978-80-7431-033-1.
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
- TULEJA, Pavel, Ingrid MAJEROVÁ a Pavel NEZVAL, 2006. *Základy makroekonomie*. Brno: Computer Press, a.s.. ISBN 80-251-0952-6

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011.. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

VINCÚR, Pavol, 2000. *Makroekonomická analýza a prognóza*. Bratislava: Sprint, 293 s. ISBN 80-88848-65-2.

VOJTOVIČ, Sergej, 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: IRIS, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

#### **Internetové zdroje:**

LAŠTÚVKOVÁ, Ľubomíra. Aktívna politika trhu práce. [online]. 2005, č. 15 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z:

<http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=7299>

Matematika v ekonómii. In: *Blog.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-05-17]. Dostupné z:

<http://ramsovapavlina.blog.cz/0910/osobna-uloha-z-1-prednasky-zamena-os>

#### **Ostatné zdroje**

Interné zdroje spoločnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost' a ochrana zdravia pri práci3

OCG Opencircuitgear

PT Product team

## SEZNAM OBRAZKŮ

<i>Obr. 1 Ponuka práce a trh práce (Ramšová, 2009)</i> .....	12
--	----

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1</i> Percentuálne zobrazenie zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení. (Vlastné spracovanie).....	42
<i>Graf 2</i> Percentuálne zastúpenie mužov a žien na oddelení. (Vlastné spracovanie) .....	42
<i>Graf 3</i> Zastúpenie mužov a žien v rámci jednotlivých stredísk. (Vlastné spracovanie) .....	43
<i>Graf 4</i> Dosiahnuté vzdelanie pracovníkov. (Vlastné spracovanie).....	43
<i>Graf 5</i> Veková štruktúra zamestnancov na oddelení. (Vlastné spracovanie) .....	44
<i>Graf 6</i> Vývoj počtu zamestnancov v období od roku 2002 až po súčasnosť. (Vlastné spracovanie).....	45
<i>Graf 7</i> Percentuálny počet mužov a žien. (Vlastné spracovanie) .....	46
<i>Graf 8</i> Veková štruktúra zamestnancov. (Vlastné spracovanie).....	47
<i>Graf 9</i> Percentuálne vyjadrenie dĺžky zamestnania respondentov. (Vlastné spracovanie).....	47
<i>Graf 10</i> Percentuálne vyjadrenie kmeňových a agentúrnych zamestnancov. (Vlastné spracovanie).....	48
<i>Graf 11</i> Percentuálne zobrazenie vzdelania respondentov. (Vlastné spracovanie) .....	49
<i>Graf 12</i> Dosiahnuté vzdelanie pri súčasnej vekovej štruktúre. (Vlastné spracovanie) .....	49
<i>Graf 13</i> Percentuálne vyjadrenie zastúpenia zamestnancov v rámci jednotlivých stredísk. (Vlastné spracovanie) .....	50
<i>Graf 14</i> Rozloženie zamestnancov v rámci jednotlivých stredísk na základe dosiahnuté vzdelania. (Vlastné spracovanie).....	50
<i>Graf 15</i> Percentuálne zobrazenie ako zamestnanci získali informácie o voľnej pracovnej pozícii. (Vlastné spracovanie) .....	51
<i>Graf 16</i> Percentuálne zobrazenie motívov pre vzdelávanie a rozvoj. (Vlastné spracovanie).....	52
<i>Graf 17</i> Motívy, ktoré vedú zamestnancov ku vzdelávaniu na základe ich dosiahnutého vzdelania. (Vlastné spracovanie).....	52
<i>Graf 18</i> Percentuálne zobrazenie, či sú zamestnanci motivovaní ku vzdelávaniu. (Vlastné spracovanie).....	53
<i>Graf 19</i> Percentuálne vyjadrenie vzdelávacích aktivít, ktoré sú potrebné pre vykonávanie pracovných aktivít pri plnení pracovných povinností. (Vlastné spracovanie).....	53



---

<i>Graf 20</i> Percentuálne zobrazenie metód, ktoré sú využívané v rámci vzdelávania. (Vlastné spracovanie) .....	54
<i>Graf 22</i> Percentuálne zobrazenie odporúčania spoločnosti zamestnancami. (Vlastné spracovanie) .....	55
<i>Graf 21</i> Miera spokojnosti s jednotlivými faktormi. (Vlastné spracovanie) .....	55

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 <i>Zobrazenie počtu mužov a žien v rámci jednotlivých stredísk.....</i>	41
--	----

## SEZNAM PŘÍLOH

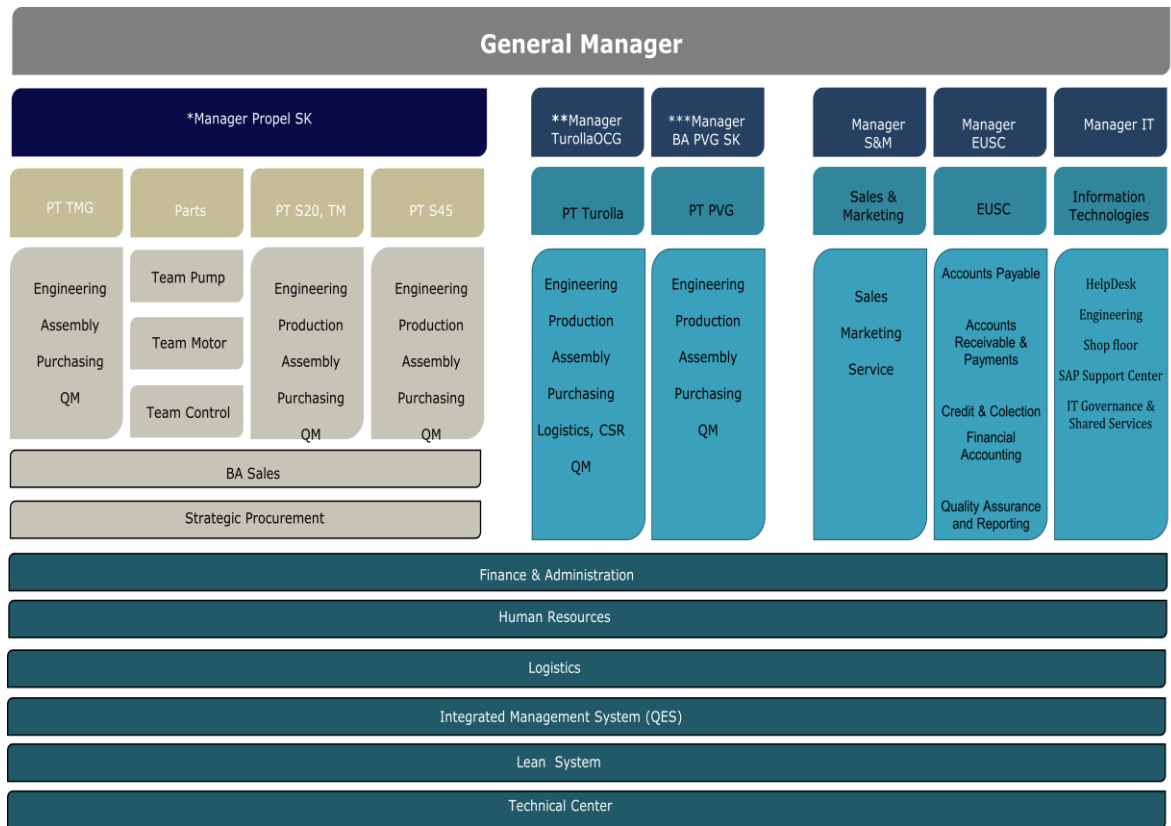
Príloha P I: Organizačná štruktúra

Príloha P II: Formulár požiadavky na vzdelávaníu

Príloha P III: Adaptačný proces nového zamestnanca

Príloha P IV: Dotazník

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA



## PŘÍLOHA P II : FORMULÁR POŽIADAVKY KU VZDELÁVANIU

### Požiadavka na vzdelávanie

Žiadateľ:	Prac. zaradenie:  Číslo strediska /nové/:
Názov vzdelávania:	Termín konania:  Miesto konania:
Dodávateľ vzdelávania:	Cena bez DPH:  Cena s DPH:
<b>Dátum vystavenia požiadavky:</b>	<b>Podpis žiadateľa:</b>
Vyjadrenie priameho nadriadeného: áno nie - uveďte dôvod <b>Dátum a podpis nadriadeného:</b>	Schválenie ved. oddel., ved. PT/RÚ/GR áno nie - uveďte dôvod <b>Dátum a podpis schvaľujúceho:</b>

# PRÍLOHA P III : ADAPTAČNÝ PROCES NOVÉHO ZAMESTNANCA

## Váš začiatok v Sauer-Danfoss



Považská Bystrica



Dubnica nad Váhom

### Vitajte u nás!

Program pre adaptáciu nového zamestnanca, znamená pomoc pre úspešné zvládnutie úvodných dní na vašom novom pracovisku. Chceme mať istotu, že informácie o Sauer-Danfoss dostanete rýchlo a pomôžu vám spoznať aj ďalšie časti organizácie. Vybratými zamestnancami budete oboznámený o štruktúre, procesoch, základných smerniciach a zoznámený s najbližšími kolegami v našej spoločnosti. Vybratí zamestnanci nakoniec svojím podpisom potvrdia, že ste jednotlivé tréningy absolvovali. Na záver vašej adaptácie sa uskutoční rozhovor za vašej účasti, vášho nadriadeného, poradcu a kolegu z personálneho úseku. Cieľom bude posúdiť celý adaptačný proces a získať vaše stanovisko, ako hodnotíte absolvovaný program.

Meno a priezvisko:

.....

Pracovné miesto:

.....

PT/úsek:

.....

Dátum nástupu:

.....

Manažér, zodpovedný za proces:

.....

Meno poradcu:

.....

<b>Dátum začatia</b>	<b>Povinné aktivity organizovane PÚ</b>	<b>Zodpovedný pracovník</b>	<b>Dátum,ukončenia,podpis</b>
	Informácie o spoločnosti - kto sme, čo sme, čo robíme, celosvetové pôsobenie		
	BOZP, OPP		
	Prehliadka firmy		
	Komunikácia - Spôsoby šírenia komunikácie - Navigátor		
	<b>Integrovaný systém kvality, ŽP,BOZP</b> - politika QES - ciele kvality - ciele EH&S.		
<b>Dátum začatia</b>	<b>Povinné aktivity organizovane PÚ</b>	<b>Zodpovedný pracovník</b>	<b>Dátum ukončenia, podpis</b>
	PULSE <b>Code of Conduct</b> - etický kódex		
	PÚ procesy a postupy		

	- organizačný a pracovný poriadok		
	IT pravidlá v zmysle platnej legislatívy a predpisu IMS-012-07		
<b>Dátum začatia</b>	<b>Priestor pre ďalšie aktivity PÚ</b>	<b>Zodpovedný pracovník</b>	<b>Dátum ukončenia, podpis</b>
<b>Dátum začatia</b>	<b>Povinné aktivity organizované nadriadeným a poradcom na konkrétnom pracovisku</b>	<b>Zodpovedný pracovník</b>	<b>Dátum ukončenia, podpis</b>
	<b>BOZP, OPP konkrétneho pracoviska</b>		
	<b>Environmentálna politika pracoviska</b>		
	<b>Ochrana údajov</b>		
	<b>Popis pracovnej náplne</b>		
	<b>Exkurzia pracoviska, zoznámenie s kolegami</b>		
<b>Dátum začatia</b>	<b>Priestor pre ďalšie aktivity pracoviska</b>	<b>Zodpovedný pracovník</b>	<b>Dátum ukončenia, podpis</b>




**Rozhovor na záver adaptačného procesu dňa ..... za účasti:**

.....

priamy nadriadený

.....

zamestnanec

.....

poradca

.....

za personálny úsek

**Komentár, pripomienky, odporúčania:**

.....

.....

.....

.....

## **PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRE PRACOVNÍKOV SAUER DANFOSS A.S. (TUROLLA OCG)**

Dobrý deň,

som študentkou 3. ročníka na Univerzite Tomáša Bati v Zlíne, fakulty managementu a ekonomiky a v rámci svojej bakalárskej práce na tému Zamestnanecká štruktúra spoločnosti Sauer Danfoss a.s.. Rada by som Vás touto cestou požiadala o vyplnenie priloženého dotazníka, ktorý bude slúžiť ku spracovaniu praktickej časti mojej práce. Tento dotazník je celkom anonymný. Prehlasujeme, že vyššie uvedené podklady použijem výlučne na účely bakalárskej práce, pričom tieto nebudú poskytnuté tretím osobám. Ďakujem Vám za Váš poskytnutý čas a spoluprácu.

Ivana Krchnavá

1. Vaše pohlavie?

- Muž
- Žena

2. Koľko máte rokov?

- 20 - 30 rokov
- 31 - 40 rokov
- 41 - 50 rokov
- 51 - 60 rokov
- 60 a viac

3. Ako dlho pracujete v spoločnosti Sauer Danfoss a.s. ?

- menej ako 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 rokov
- 5 a viac

4. Ste:

- Kmeňový zamestnanec
- Agentúrny zamestnanec

5. Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- Základné
- Stredoškolské bez maturity
- Stredoškolské s maturitou
- Vysokoškolské I. stupňa
- Vysokoškolské II. stupňa
- Doktorát

6. Na ktorom oddelení pracujete?

- Výroba
- Montáž
- Konštrukcia
- Nákup
- Logistika a plánovanie
- Kvalita
- Vedenie Product Teamu

7. Ako ste sa dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii v spoločnosti?

- Inzerát v novinách
- Internet
- Pracovná agentúra
- Od priateľov
- Interná mobilita
- Iné

8. Aké motívy sú pre Vás dôležité pre vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní(môžete si vybrať viac možností)

- Zvýšenie príjmu
- Zlepšenie pracovného prostredia
- Vyššie odmeny
- Možnosť kariérneho postupu

- Osobný rast
- Seberealizácia
- Zvýšenie svojej konkurencie schopnosti na trhu práce

9. Myslíte si že spoločnosť Vás dostatočne motivuje ku vzdelávaniu?

- áno
- nie
- čiastočne

10. Postačuje Vám poskytované vzdelávanie od zamestnávateľa na plnenie Vašich pracovných povinností?

- áno
- nie
- čiastočne

11. Aké možnosti vzdelávania využívate?(môžete označiť viac možností)

- Zvyšovanie odborných znalosti ( IT, jazykové kurzy...)
- Mentorovanie
- Rotácia pracovného miesta
- Školenia
- E – learning

12. Ako ste spokojný s jednotlivými faktormi v spoločnosti?

	Veľmi spokojný	Spokojný	Nespokojný	Veľmi nespokojný
a, Komunikácia s nadriadeným	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b, Informovanosť o situácii v podniku	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Veľmi spokojný    Spokojný    Nespokojný    Veľmi nespokojný

c, Vzťahmi na pracovisku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d, Stálosť a istota práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e, Poskytovanými benefitmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
f, Prístupová cesta a parkovanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Odporučili by ste svojho zamestnávateľa Sauer Danfoss, a.s., svojim známym, ktorý hľadajú prácu?

- áno
- nie