

Analýza zaměstnanců jako stakeholderů společnosti Rademaker Slovakia s.r.o.

Monika Papšová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika PAPŠOVÁ**
Osobní číslo: **M10285**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza zaměstnanců jako stakeholderů společnosti Rademaker Slovakia s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum dostupných literárních pramenů a zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku zaměstnanců jako stakeholderů společnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající zaměstnaneckou strukturu společnosti Rademaker Slovakia s.r.o.
- Proveďte formou dotazníkového šetření analýzu řízení vztahů společnosti Rademaker Slovakia s.r.o. se zaměstnanci a analyzujte nároky zaměstnanců vůči podniku.
- Na základě provedených analýz učiňte závěry a vypracujte doporučení vedoucí ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti Rademaker Slovakia s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
FREEMAN, R, Jeffrey S HARRISON a Andrew C WICKS. Managing for stakeholders: survival, reputation, and success. 1st ed. New Haven: Yale University Press, 2007, 179 s. ISBN 978-0-300-12528-3.
PETŘÍKOVÁ, Růžena. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.5.2013

Papřová

⁴ 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 jim 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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zameriava na analýzu zamestnancov ako stakeholderov spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o. Práca má dve základné časti, teoretickú a praktickú. Teoretická časť je literárnou rešeršou zameranou na problematiku zamestnancov ako stakeholderov podniku.

Praktická časť nadväzuje na poznatky zhromaždené v časti teoretickej, obsahuje analýzu stávajúcich zamestnancov a dotazníkové šetrenie zamerané na riadenie vzťahov spoločnosti so zamestnancami a ich nároky. V závere práce je vypracované zhrnutie a odporúčania, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu zamestnaneckej politiky spoločnosti.

Kľúčová slova: spoločenská zodpovednosť firiem, stakeholder, komunikácia, nároky zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the analysis of employees as the stakeholders of Rademaker Slovakia, s. r. o. There are two main parts, the theoretical and the practical one. The first part contains the research of scientific literature, focused on the topic of employees as the stakeholders in a company in general.

The practical part is based on the theoretical findings. The practical part analyzes the current employees in the company, further, a survey focused on the management of company-employee relations and employee demands is conducted. The thesis is concluded with a summary, as well as recommendations given to the company, which could lead to a better employee policy in the analyzed company.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Stakeholder, Communication, Employee Demands, Employee Care

Chcela by som poďakovať doc. Ing. Zuzane Dohnalovej, PhD. za cenné pripomienky a rady pri vedení tejto práce, ako aj za ochotný a ústretový prístup.

Ďakujem tiež spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o. za poskytnutie podkladov potrebných pre vypracovanie bakalárskej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 SPOLOČENSKÁ A SOCIÁLNA ZODPOVEDNOSŤ FIRIEM	12
1.1 DEFINÍCIA POJMU CSR	12
1.2 KEÚČOVÉ OBLASTI CSR.....	12
1.3 DÔVODY PRIJATIA CSR.....	13
2 STAKEHOLDERI PODNIKU.....	15
2.1 POJEM STAKEHOLDERS	15
2.2 ROZDELENIE STAKEHOLDEROV	15
2.3 ANALÝZA STAKEHOLDEROV.....	20
3 ZAMESTNANCI – STAKEHOLDERI PODNIKU.....	21
3.1 ĽUDSKÁ PRACOVNÁ SILA	21
3.2 ZAMESTNANECKÝ VZŤAH.....	21
4 NÁROKY ZAMESTNANCOV.....	23
4.1 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV.....	23
4.1.1 Mzda.....	23
4.1.2 Zamestnanecké výhody	25
4.1.3 Rozvoj a vzdelávanie	26
4.1.4 Pracovné povýšenie.....	28
4.2 KOMUNIKÁCIA	28
4.3 ZAPOJOVANIE A PARTICIPÁCIA ZAMESTNANCOV	30
4.4 ZDRAVÉ A BEZPEČNÉ PRACOVNÉ PROSTREDIE.....	31
5 PODSTATA MOCI ZAMESTNANCOV	33
5.1 KOLEKTÍVNE VYJEDNÁVANIE.....	33
5.2 ŠTRAJK.....	33
6 PERSONÁLNE ČINNOSTI V ORGANIZÁCIÁCH.....	34
II PRAKTICKÁ ČASŤ	35
7 SPOLOČNOSŤ RADEMAKER SLOVAKIA S.R.O.	36
7.1 RACU B.V.	36
7.2 RADEMAKER SLOVAKIA S.R.O.....	37
7.2.1 Organizačný poriadok a organizačná štruktúra.....	37
7.3 ĽUDSKÉ ZDROJE, CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNEHO ODDELENIA A SOCIÁLNY PROGRAM	38
7.4 VZDELÁVANIE.....	39
7.5 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY	39
8 ANALÝZA STÁVAJÚCEJ ZAMESTNANECKEJ ŠTRUKTÚRY	41
9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	45

9.1	METODOLÓGIA.....	45
9.2	CIEĽ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	45
9.3	STANOVENIE HYPOTÉZ	45
9.4	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA.....	46
9.5	ZÁVISLOSŤ MEDZI PREFERENCIOU FAKTORA, KTORÝ MÁ VPLYV NA ZAMESTNANIE A ODDELENÍM, NA KTOROM ZAMESTNANEC PRACUJE	56
10	ZHRNUTIE A ODPORÚČANIA	59
	ZÁVER	62
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	66
	ZOZNAM OBRÁZKOV	67
	ZOZNAM TABULIEK	68
	ZOZNAM PRÍLOH.....	69

ÚVOD

Spoločenská zodpovednosť firiem je v súčasnej dobe veľmi aktuálnou témou. Podnik má pri svojej činnosti zodpovednosť nielen voči vlastníkom, ale musí zohľadňovať aj iné subjekty, ktoré svojou činnosťou ovplyvňuje. Subjekty, na ktoré podnik vplyva, a naopak oni majú vplyv na podnik, sú označované za stakeholderov. Stakeholderi sú jednotlivci alebo skupiny, ktoré môžu úspech podniku ovplyvňovať pozitívnym alebo negatívnym spôsobom. Medzi najdôležitejších stakeholderov patria zamestnanci. (Putnová a Seknička, 2007, s. 111 -113)

Zamestnanci sú pre každý podnik jednou z najsilnejších konkurenčných výhod, sú ústredným bodom pri vytváraní produkcie. Je preto dôležité venovať im potrebnú pozornosť, zaujímať sa o ich názory a postoje. Spokojnosť a motivácia zamestnancov má vplyv na kvalitu vykonanej práce, produktivitu, ale taktiež na pocit spolupatričnosti a lojality voči podniku.

Svoju bakalársku prácu som sa rozhodla spracovať v spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o., pretože som tam vykonávala svoju odbornú bakalársku prax. Vďaka tomu som oboznámená s prostredím firmy, čo mi uľahčilo vypracovanie tejto práce a taktiež vytvorenie návrhov na zlepšenie zamestnaneckej politiky.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bude vypracovať literárnu rešerš pojednávajúcu o problematike zamestnancov ako stakeholderov podniku. Predovšetkým bude zameraná na nároky, ktoré voči firmám majú a podstatu moci, vďaka ktorej tieto nároky môžu získať.

Po spracovaní literárnej rešerše bude predstavená spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o., charakterizované jej personálne oddelenie, sociálny program, vzdelávanie zamestnancov a analýza stávajúcej zamestnaneckej štruktúry. Nasledovať bude dotazníkové šetrenie zamerané na očakávania a záujmy zamestnancov. Prostredníctvom tohto šetrenia sa verifikujú hypotézy týkajúce faktorov, ktoré majú vplyv na spokojnosť zamestnancov.

Na záver práce uvediem odporúčania na zlepšenie zamestnaneckej politiky firmy, ktoré budú vychádzať z analýz a mohli by byť pre firmu prínosom do budúcnosti.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 SPOLOČENSKÁ A SOCIÁLNA ZODPOVEDNOSŤ FIRIEM

Žiadna podnikateľská, verejná ani správna organizácia nie je izolovaným systémom. K svojej činnosti potrebuje spoločnosť rovnako, ako spoločnosť potrebuje ju. To dáva predpoklad k vzniku a rozvíjaniu etických vzťahov. Etika sa stále výraznejšie presadzuje do managementu a núti manažérov meniť ich tradičné postoje a pracovné zvyklosti. Vznikajú nové metódy managementu, pretože reflektujú dynamický vývoj sociálnych a ekonomických vzťahov v spoločnosti. Medzi tieto nové metódy managementu patrí Corporate Social Responsibility (CSR), ktorú prekladáme ako spoločenská a sociálna zodpovednosť podniku. (Dytrt et al., 2006, s. 99)

1.1 Definícia pojmu CSR

Spoločenská zodpovednosť podniku sa v podnikovom riadení stáva veľmi frekventovaným výrazom. Je chápaná ako zastrešujúci pojem, ktorý nemá jednotnú definíciu. CSR môže byť definovaná ako dobrovoľná integrácia sociálnych a ekologických ohľadov v súčinnosti so zainteresovanými stranami do podnikateľských činností firmy. Ide o proces budovania dôvery rôznych zainteresovaných strán vo fungovanie firmy, ktoré nebude sledovať len ekonomické ciele, ale bude prospešné v širších spoločenských aspektoch. (Dytrt et al., 2006, s. 103)

Spoločenská zodpovednosť je záväzok podnikov prispieť k udržateľnému hospodárskemu rozvoju tým, že pracuje so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi komunitami a spoločnosťou ako celkom s cieľom zlepšiť ich životy spôsobom, ktorý prospieva podnikaniu a rozvoju. (Cavett - Goodwin, 2007)

Vyššie spomínané definície, rovnako ako mnoho ďalších podobných definícií, sú zámerne formulované veľmi všeobecne, a to hlavne z toho dôvodu, aby vytvárali čo najširší priestor pre aplikovanie konceptu CSR v praxi. (Petříková et al., 2008, s. 32)

1.2 Kľúčové oblasti CSR

Koncept sociálnej zodpovednosti firiem sa opiera o stratégiu 3P (People, Planet, Profit) teda ľudia, planéta, zisk, kedy sa firma sústreďuje okrem ekonomického rastu aj na environmentálne a sociálne aspekty svojej činnosti. Ekonomická oblasť nie je rozvíjaná na úkor ostatných oblastí spadajúcich do spoločenskej zodpovednosti firiem a krátkodobý zisk nie je hlavným motívom činnosti organizácie. (Petříková et al., 2008, s. 45)

Zodpovednosť firiem je teda orientovaná do troch základných oblastí (Petříková et al., 2008, s. 45):

- Oblasť ekonomická - Profit (zisk)

Do ekonomickej oblasti patria aktivity podniku ako napríklad transparentnosť podnikania, odmietanie korupcie, vytváranie vzťahov s akcionármi, investormi, zákazníkmi a dodávateľmi. Zároveň aj podporovanie zamestnanosti v miestnej lokalite, ktoré posilňuje kúpyschopnosť obyvateľstva, čo sa spätne odráža na vývoji tržieb firmy.

- Oblasť sociálna – People (ľudia)

V sociálnej oblasti sa podnik zaujíma o svojich zamestnancov, ale aj o prínos do miestnej komunity, ktorej sa svojím vznikom stáva súčasťou. Stará sa o zdravie a bezpečnosť zamestnancov, o ich rozvoj a vzdelávanie. Zároveň sa snaží poskytnúť rozmanitosť na pracovisku a zaistenie rekvalifikácie prepustených. Spoločensky zodpovedná firma sa snaží niečo poskytnúť aj okolitej komunite. Zmierňuje negatívne dopady svojej činnosti a podieľa sa na riešení lokálnych problémov.

- Oblasť environmentálna – Planet (planéta)

Podnik sa snaží o ochranu prírodných zdrojov a znižovanie negatívnych dopadov na životné prostredie. Snaha o efektívne využitie energie a ochranu zdrojov, prevenciu rizík ekologických havárií, minimalizovanie odpadu a využívanie recyklácie pomáha podniku plniť legislatívne požiadavky, znížiť náklady a zlepšiť vzťahy s verejnosťou, zvýšiť motiváciu zamestnancov a vernosť zákazníkov. To všetko prispieva k dlhodobej stabilite a úspešnosti podniku.

1.3 Dôvody prijatia CSR

Moderný pohľad na podnikanie rešpektuje a vo vyspelých krajinách sa aj podporuje prijatie spoločenskej zodpovednosti minimálne z týchto troch dôvodov (Putnová a Seknička, 2007, s. 131 – 132):

1. Ako snahu vyhnúť sa vládnym zásahom.

Firmy už veľakrát dospeli k názoru, že je lepšie stanoviť si vlastné sebaobmedzenie a rámec svojho správania, než prijať autoritatívne zamerané regulácie, ktoré sú často reakciou na nevhodné správanie firiem.

2. Potrebu sebaregulácie biznisu ako odpoveď na jeho vzrastajúcu ekonomickú moc.
Ekonomická sila veľkých korporácií so sebou prináša okrem takmer neobmedzenej ekonomickej moci ešte jeden významný aspekt. Veľké firmy sú totiž svojim správaním príkladom pre menšie subjekty. Sú zásadnými tvorcami a nositeľmi správania, ktoré ďalšie firmy napodobňujú.
3. Mení sa vnímanie biznisu zo strany verejnosti.
Rastie požiadavka kontroly a transparentnosti podnikania. Je to súčasť moderného životného štýlu, ktorý kladie dôraz na ekologické aj sociálne prístupy k ekonomickým aktivitám. Dnes majú zákazníci viac ako kedykoľvek predtým možnosť informovať sa o spoločenskej zodpovednosti firiem.

2 STAKEHOLDERI PODNIKU

Dlhú dobu, najmä v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch 20. storočia bol zastávaný názor, ktorého hlavným predstaviteľom bol americký ekonóm Milton Friedman, podľa ktorého je hlavným či dokonca jediným cieľom podniku maximalizácia zisku. Podľa tejto teórie majú manažéri, ako zamestnanci majiteľov, jedinou povinnosť, a tou je riadiť spoločnosť s cieľom maximalizácie zisku. Ostatné zúčastnené skupiny sú z pohľadu tohto prístupu druhoradé. (Putnová a Seknička, 2007, s. 111)

V súčasnosti, keď sa zvyšuje tlak na spoločenskú zodpovednosť podnikania, je tento prístup považovaný sa prekonaný. Podnik pri svojej činnosti musí zohľadňovať aj ďalšie subjekty, ktoré sú s vývojom podniku spojené. Tieto subjekty sú stakeholderi podniku. (Putnová a Seknička, 2007, s. 111)

2.1 Pojem stakeholders

Pojem „stakeholders“ vznikol vznikol na začiatku 60. rokov, pravdepodobne v roku 1963. V anglickom jazyku je známy výraz „shareholders“, ktorý označuje akcionárov. Slovo „stake“ vyjadruje okrem iného aj záujem na niečom a „stakeholders“ je teda skupina tých, ktorí majú záujem na činnosti firmy. Výraz „stakeholders“ môžeme nahradiť slovnými spojeniami zainteresované skupiny alebo participujúce skupiny. (Putnová a Seknička, 2007, s. 112)

Stakeholderov podniku môžeme definovať ako všetky skupiny či osoby, ktoré ovplyvňujú danú firmu alebo sú jednaním tejto firmy sami dotknutí. Inak povedané osoby alebo skupiny osôb, ktoré sú dobrovoľne alebo nedobrovoľne vystavené riziku spojenému s aktivitami firmy. (Veber, 2004, s. 24)

2.2 Rozdelenie stakeholderov

Docenti Bláha a Dytrt (2003, s. 93) uvádzajú týchto šesť stakeholderov: vlastníci, management, zamestnanci, dodávatelia, zákazníci a miestne spoločenstvá. Každá zainteresovaná skupina má určité špecifické záujmy, ktorých príklady sú uvedené v nasledujúcej tabuľke (Tab.1).

Tab. 1. Zájmy stakeholderov (Bláha a Dytrt, 2003, s. 93)

Stakeholderi	Oprávnené záujmy
Vlastníci	<ul style="list-style-type: none"> • Výnosy • Zhodnotenie vloženého kapitálu
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Zaistenie právomocí pre rozhodovanie • Možnosť realizácie projektov a zámerov
Zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Sociálna istota • Mzdy a platy • Zodpovedajúce pracovné zaradenie
Dodávateľia	<ul style="list-style-type: none"> • Platobné podmienky • Stabilná možnosť predaja
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • Nákup kvalitného tovaru a služieb
Miestne spoločenstvá	<ul style="list-style-type: none"> • Zaistenie pracovných príležitostí • Prínos k rozvoju obyvateľstva • Daňový prínos

Bláha a Dytrt (2003, s. 94) uvádzajú, že manažéri majú špeciálnu úlohu, na jednej strane majú rovnaký záujem ako zamestnanci, zamestnaneckú zmluvu, no na druhej strane majú povinnosť riadiť produkčnú jednotku. Manažéri a špeciálne vrcholoví sa majú starať o zdravie firmy a zladovať záujmy ostatných zainteresovaných skupín. Je zaujímavé, že v inom rozdelení, podľa Lukniča (1994, s. 118 – 120) sa medzi stakeholdermi manažéri vôbec nenachádzajú. Pravdepodobne sú radení k skupine zamestnancov.

Luknič (1994, s. 119) rozdeľuje participujúce skupiny na kľúčové (primárne) a druhotné (sekundárne). Medzi primárne sa radia zamestnanci, vlastníci/akcionári, zákazníci, dodávateľia, konkurencia, malo/veľkoobchody a veritelia. Do sekundárnych patria miestne spoločenstvá, verejní aktivisti, médiá, obchodné asociácie, zahraničné vlády, štát a miestne zastupiteľstvá a verejnosť.

Luknič (1994, s. 118) vo svojej práci pridelil jednotlivým stakeholderom ich podstatu záujmu a podstatu moci. Manažéri musia poznať záujmy stakeholderov podniku a zároveň

ich musia brať do úvahy a chrániť. Každý stakeholder je zainteresovaný osobitným spôsobom. Vlastníkov najviac zaujíma návratnosť ich investícií, klienti a dodávatelia požadujú spravodlivú hodnotu pri výmene tovaru a peňazí. Vláda a spoločenské záujmové skupiny sa usilujú o ochranu životného prostredia, ľudských práv alebo pomáhajú širším záujmom spoločnosti.

Ďalším krokom je stanovenie podstaty moci každého stakeholdera. Moc v tomto prípade znamená, že stakeholderi majú schopnosti využiť zdroje na uskutočnenie činností alebo na zabezpečenie želaných výsledkov. Stakeholderi sú teda schopní uplatňovať svoju moc a nútiť tak firmu, aby menila svoje správanie. (Luknič, 1994, s. 119)

Preto musia manažéri poznať druh záujmu a moci, ktoré má, alebo môže skutočne dosiahnuť každá participujúca skupina. Má to zásadný význam pre riadenie vzťahov so stakeholdermi. (Luknič, 1994, s. 119)

Tab. 2. Primárni stakeholderi (Luknič, 1994, s. 118 – 120)

	Podstata záujmu	Podstata moci
Primárni stakeholderi		
Zamestnanci	Stabilné zamestnanie v spoločnosti Spravodlivá odmena za prácu Zdravé a bezpečné pracovné prostredie	Moc kolektívneho vyjednávania Pracovná činnosť či stávka Publicita (propagácia)
Vlastníci, akcionári	Uspokojivá návratnosť investícií Zvýšenie hodnoty akcií	Hlasovacie a volebné právo Kontrola účtovníctva a iných dokladov
Zákazníci	Spravodlivá výmena v hodnote aj kvalite Spoľahlivé výrobky	Nákup od konkurencie Bojkot firiem
Dodávatelia	Pravidelné objednávky Včasné platby za dodávky	Odoprenie dodávky Dodávky konkurencii

	Podstata záujmu	Podstata moci
Konkurencia	Ziskovosť Väčší podiel na trhu	Tlak technologickej inovácie Tlak nižších cien
Maloobchod, veľkoobchod	Získanie kvalitného tovaru za prijateľné ceny Produkty, ktorým zákazníci dôverujú a cenia si ich	Nákup tovaru od konkurencie Bojkot firiem
Veritelia	Získanie platby za pôžičky Inkasovanie dlhov a úrokov	Zastavenie pôžičiek Odmietnutie nového úveru

Tab. 3. Sekundárni stakeholderi (Luknič, 1994, s. 118 – 120)

	Podstata záujmu	Podstata moci
Sekundárni stakeholderi		
Miestne spoločenstvá	Zamestnanie miestnych obyvateľov Zabezpečenie ochrany životného prostredia v lokalite Zabezpečenie rozvoja miestnej lokality	Vydávanie/zrušenie licencií Lobistický tlak na vládu, aby regulovala politiku a postupy firmy pri využívaní pôdy alebo pri nakladaní s odpadom
Aktivisti verejnosti	Monitorovanie činnosti a politiky firmy, aby boli v súlade s právnymi a etickými normami a aby chránili záujmy verejnosti	Získanie podpory verejnosti zverejnením problému Lobistický tlak na vládu, aby regulovala činnosť firmy
Podpora podnikania	Poskytovanie informácií a výsledky výskumu, ktoré môžu pomôcť firme orientovať sa v meniacom prostredí	Využitie svojich zamestnancov a zdrojov na pomoc firmám Právna/skupinová politická podpora, ktorú si firmy nemôžu dovoliť

	Podstata záujmu	Podstata moci
Médiá	Informovanie verejnosť o otázkach týkajúcich sa zdravia, blahobytu, ekonomického postavenia obyvateľstva	Informovanie o udalostiach, ktoré majú vplyv na verejnosť, osobitne o tých, ktoré majú negatívne dôsledky
Zahraničné vlády	Ekonomický a sociálny rozvoj	Povolenie na podnikanie Regulačné opatrenia
Štát a miestne zastupiteľstvá	Zvýšenie príjmov prostredníctvom daní Ekonomický rozvoj	Regulačné opatrenia, licencie Moc povoľovať a nepovoľovať priemyselnú činnosť
Verejnosť	Ochrana sociálnych hodnôt Minimalizácia rizík Prosperita spoločnosti	Podpora aktivistov Tlak na vládu, aby prijala určité opatrenia Kritiky/chvály firiem

Veľa organizácií robí chybu v komunikácii s komunitou. Poznajú dôležitosť zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov a vlastníkov, ale ignorujú komunity a médiá. Alebo sa do starostlivosti o komunitu a dobročinnosti zapájajú vlašne. (Freeman, Harrison a Wicks, 2007, s. 105)

Je dôležité uvedomiť si, že image organizácie závisí vo veľkej miere na tom, či je ochotná komunikovať so všetkými zainteresovanými stranami a ako. Úlohou komunikácie so stakeholdermi je predovšetkým sledovať a zjednocovať všetky aktivity organizácie tak, aby sa správala a bola vnímaná ako zodpovedný občan, ktorý si je vedomý svojho miesta v spoločnosti. (Bláha a Dytrt, 2003, s. 94)

Identifikácia zainteresovaných skupín a určenie miery ich vplyvu sú významné z hľadiska hodnoty podnikovej stratégie a jej realizácie. Je dôležité uviesť, že konkrétny zoznam zainteresovaných skupín sa bude v každom podniku líšiť. Taktiež ich význam bude pre každý podnik odlišný, vplyv niektorých skupín môže byť v konkrétnej situácii malý, je však potrebné venovať pozornosť všetkým. (Bláha a Dytrt, 2003, s. 95)

2.3 Analýza stakeholderov

Skupiny stakeholderov sa v každej firme líšia, rovnako ako sa líši význam jednotlivých participujúcich skupín. Spoločenská zodpovednosť firmy by mala začať práve identifikáciou kľúčových stakeholderov a hľadaním spôsobu, ako uspokojiť a zladit' ich očakávania. (Petříková et al., 2008, s. 90)

Nástrojom na hodnotenie vplyvu a dôležitosti jednotlivých stakeholderov môže byť matica stakeholderov. Participujúce skupiny sú v nej kategorizované podľa dvoch ukazovateľov: úrovne vplyvu a úrovne očakávania. Kľúčových stakeholderov predstavuje skupina, ktorá má na podnik veľký vplyv a zároveň od neho veľa očakáva. S tými by mala firma viesť dialóg predovšetkým a zapojiť ich do rozhodovania. (Petříková et al., 2008, s. 91)

Tab. 4. Matica stakeholderov (Petříková et al., 2008, s. 91)

		Úroveň vplyvu	
		Nízka	Vysoká
Úroveň očakávaní	Vysoká	Priebežne informovať	Viesť dialóg
	Nízka	Odpovedať na otázky	Zaistiť spokojnosť

Umiestnenie zainteresovanej skupiny v matici stakeholderov môže byť jedným z hľadísk, podľa ktorých sa podnik bude správať ku konkrétnym skupinám (Petříková et al., 2008, s. 90 - 92).

- Nízka úroveň vplyvu a nízka úroveň očakávania – podnik len odpovedá na otázky, ktoré mu stakeholderi kladú.
- Nízka úroveň vplyvu a vysoká úroveň očakávaní – správanie podniku je o niečo aktívnejšie ako v prvom kvadráte. Firma z vlastnej iniciatívy pribežne informuje stakeholderov.
- Vysoká úroveň vplyvu a nízka úroveň očakávaní – spoločnosť sa snaží zaistiť spokojnosť týmto stakeholderom.
- Vysoká úroveň vplyvu a vysoká úroveň očakávaní – v tomto kvadrante sa nachádzajú kľúčoví stakeholderi podniku. Podnik sa k nim správa aktívne a snaží sa s nimi viesť dialóg.

3 ZAMESTNANCI – STAKEHOLDERI PODNIKU

Zamestnanci sú jedným zo stakeholderov podnikov. Sú na firme závislí, je pre nich zdrojom príjmov, ktoré tvoria základ pre uspokojovanie ich potrieb. Zamestnanie je taktiež miesto, kde trávajú veľkú časť dňa, ovplyvňuje ich zdravie a v neposlednom rade má vplyv aj na ich súkromie a rodinu. Na druhú stranu dlhodobý úspech firmy závisí na kvalite zamestnancov, ktorí firmu riadia, vyrábajú produkty, poskytujú služby zákazníkom či vykonávajú ďalšie činnosti podporujúce dosiahnutie stanovených cieľov. Rovnako ako je zamestnanec závislý na firme, tak je aj firma závislá na svojich zamestnancoch, respektíve na každom jednom z nich. (Petříková et al., 2008, s. 65)

3.1 Ľudská pracovná sila

Existencia a prežívanie ľudí a človeka ako jednotlivca sú zabezpečené, popri iných skutočnostiach, ich produktívnou prácou. Za produktívnu prácu treba považovať každú takú pracovnú aktivitu, pracovný proces či činnosť, výsledkom ktorých je produkt – výrobok alebo služba – vyprodukovaný, vymeniteľný a spotrebovaný prirodzenou cestou. (Porvazník, 2007, s. 106)

Zmyslom práce človeka popri zabezpečovaní vlastnej existencie a prežitia je uspokojovať svoje potreby a potreby iných ľudí. Tieto potreby zabezpečuje človek účelným vynakladaním práce, teda tým, že pracuje. Práca ako proces jednotlivca - pracovný proces, i celej spoločnosti – spoločenské pracovné procesy, nachádzajú svoje zvečnenie vo výrobkoch a službách. (Porvazník, 2007, s. 106)

Prevažná väčšina klasifikácií v súčasnej odbornej literatúre rozlišuje tieto základné prvky pracovného procesu (Porvazník, 2007, s. 106):

- Prírodné zdroje (pôda, energia, vzduch, voda, plyn a pod. – suroviny a materiál)
- Kapitálové zdroje (stroje, budovy, informácie)
- Ľudské zdroje (človek, pracovná sila)

Človek v pracovnom procese aktívne pôsobí na prírodu, využíva pracovné prostriedky a tak premieňa zdroje prírody na produkty. (Porvazník, 2007, s. 106)

3.2 Zamestnanecký vzťah

Termín zamestnanecký vzťah charakterizuje vzťahy, ktoré existujú medzi zamestnávateľmi a zamestnancami na pracovisku. Môžu mať individuálny rozmer, ktorý sa vzťahuje k indi-

viduálnym zmluvám a očakávaniam, alebo kolektívny rozmer, ktorý sa týka vzťahu medzi manažérmi a odborními alebo členmi spoločných konzultatívnych spoločností ako sú podnikové rady. (Armstrong, 2003, s. 287)

Východiskom zamestnaneckého vzťahu je záväzok zamestnanca, že bude poskytovať zamestnávateľovi svoje schopnosti a úsilie výmenou za to, že zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi plat alebo mzdu. Zo zákona plynú zamestnávateľom aj zamestnancom určité práva a povinnosti. Medzi povinnosti zamestnávateľa patrí vyplácanie mzdy, zaisťovanie bezpečnosti pracoviska, pristupovať k zamestnancovi v dobrej viere a nerobiť nič, čo by podkopávalo dôveru v zamestnanecký vzťah. Zamestnanec má povinnosti, ktoré zahŕňajú poslušnosť, čestnosť a lojalitu. (Armstrong, 2003, s. 289)

Starostlivosť o zamestnancov plní dôležitú úlohu na vytváraní a udržiavaní dobrého mena a povesti zamestnávateľa. Spokojnosť zamestnancov, vyplývajúca z kvalitnej a dostatočnej starostlivosti o uspokojenie ich potrieb, je podmienkou pre vytváranie žiaducich pracovných postojov, s rozvojom lojality a angažovanosti. (Tureckiová, 2009, s. 106)

4 NÁROKY ZAMESTNANCOV

4.1 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie pracovníkov je jednou z najstarších a najzávažnejších personálnych činností, ktorá na seba priťahuje mimoriadnu pozornosť, ako vedenia organizácií, tak aj pracovníkov. V modernom riadení ľudských zdrojov neznamena len mzdu alebo plat a iné peňažné odmeny, ktoré poskytuje organizácia pracovníkovi za vykonanú prácu. Zahrňuje taktiež povýšenie, formálne uznanie a zamestnanecké výhody. (Koubek, 2002, s. 265)

Stále viac je medzi odmeny zaraďované vzdelávanie poskytované organizáciou. Okrem vyššie spomínaných, viac či menej hmatateľných odmien, ktoré kontroluje a rozhoduje o nich organizácia (taktiež sa im hovorí vonkajšie odmeny), sa stále viac pozornosti venuje tzv. vnútorným odmenám. Tie súvisia so spokojnosťou zamestnancov s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, z pocitu užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z postavenia apod. Odmeny tohto druhu korešpondujú s osobnosťou pracovníka, jeho potrebami, záujmami, postojmi a hodnotami. (Koubek, 2002, s. 266)

Organizácia má k dispozícii pomerne širokú škálu možností, ako odmeňovať svojich zamestnancov za ich prácu aj za to, že sú zamestnancami práve tejto organizácie. Odmeny sa môžu viazať na povahu vykonávanej práce a jej význam, na výkon zamestnanca, jeho schopností či vzácnosti na trhu atď. Preto je potrebné zaviesť presné postupy, ktoré určia, aké pravidlá a nástroje budú použité pri odmeňovaní jednotlivých zamestnancov. Jednou z kľúčových otázok je určenie primeraného, spravodlivého a motivujúceho systému odmeňovania v organizácii. (Koubek, 2002, s. 266)

4.1.1 Mzda

Firma vytvára k odmeňovaniu zamestnancov svoj mzdový systém. Mzdou sa rozumie peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej povahy (naturálna mzda) poskytované zamestnancovi zamestnávateľom za prácu, a to podľa jej zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti, podľa pracovných podmienok, pracovnej výkonnosti a dosahovaných pracovných výsledkov. Zamestnancom, ktorí vykonávajú rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty, a to v pomere k rovnakému zamestnávateľovi, prináleží rovnaká mzda. (Synek, 2002, s. 223)

Mzdový systém vo firmách oceňuje tieto faktory (Synek, 2002, s. 224):

- hodnotu práce,

- pracovné podmienky,
- pracovné výsledky, pracovné správanie a výkonnosť,
- tržnú cenu práce.

Rozlišujeme základné mzdové formy, medzi ktoré patrí časová, úkolová, podielová a zmluvná mzda.

Časová mzda je najpoužívanjšou mzdovou formou, je hodinová, týždenná alebo mesačná suma ktorú zamestnanec dostáva za svoju prácu. Jej výška je súčinom priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Túto mzdovú formu je možné uplatniť pri akomkoľvek druhu práce, no najčastejšie sa uplatňuje tam, kde je množstvo a kvalita práce ťažko merateľná, pracovný výkon nie je úplne pravidelný a zamestnancom ovplyvniteľný. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 176)

Úkolová mzda sa využíva, ak je vykonaná práca odmeňovaná v priamej závislosti od množstva odvedeného výkonu alebo plnenia výkonových noriem. Úkolová mzda sa preto označuje za najviac stimulačnú formu mzdy. Je vhodná najmä na odmeňovanie výrobných pracovníkov. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 176)

Podielová (provízná) mzda má vysoký stimulačný účinok, pretože jej výška je úplne alebo sčasti závislá od výšky produkcie. Stanovuje sa pomocou províznej sadzby na jednotku produkcie a jej uplatnenie je vhodné pri činnostiach, ktorých výsledok možno kvantifikovať, ovplyvniť zamestnancom, ale nie je možné vypracovať presné pracovné postupy ani sledovať využitie pracovnej doby. Efektívna je pri odmeňovaní v obchodných činnostiach a službách. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 176)

Zmluvná mzda je dohodnutá mzda za penzum – úlohu, ktorú sa zamestnanec zaviazal splniť počas určitého obdobia v dohodnutom množstve a kvalite. Takúto dohodu uzatvára organizácia so zamestnancom na základe znalosti jeho predchádzajúcich výkonov a pracovného správania a zaväzuje sa v danom období vyplácať zamestnancovi dohodnutú pevnú mzdu. Po uplynutí obdobia sa uskutočňuje vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov, na základe ktorého sa stanoví zmluvná mzda na nasledujúce obdobie. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 176)

Spravodlivé odmeňovanie, chápané ako odôvodnené stanovenie mzdy za prácu, patrí medzi príčiny, ktoré významne ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov s firmou. Zamestnávateľ by mal periodicky uskutočňovať mzdový prieskum a na zistené skutočnosti hľadať

primerané riešenia. Len tak môže reagovať na mzdové nároky zamestnancov. (Synek, 2002, s. 224)

4.1.2 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje zamestnancom iba za to, že pre ňu pracujú. Na rozdiel od mzdy a platu a iných foriem odmeňovania nebývajú obvykle viazané na výkon pracovníka. Niekedy sa však pri ich poskytovaní prihliada k funkcii, k postaveniu pracovníka, k dobe zamestnania v organizácii a zásluhám. Zamestnaneckých výhod existuje značné množstvo, môžeme ich rozčleniť do troch skupín (Koubek, 2002, s. 298):

1. Výhody sociálnej povahy (dôchodky poskytované organizáciou, životné poistenie hradené kompletne alebo z časti organizáciou, pôžičky a ručenie za pôžičky, jasle a materské škôlky apod.).
2. Výhody majúce vzťah k práci (stravovanie, výhodnejší predaj produktov organizácie zamestnancom, vzdelávanie hradené organizáciou a iné).
3. Výhody spojené s postavením v organizácii (prestížne podnikové automobily pre vedúcich pracovníkov, bezplatné bývanie, nárok na odev a iné náklady reprezentácie organizácie atď.).

Niektoré zamestnanecké výhody konzumujú pracovníci povinne, niektoré podľa svojho uváženia. Na niektoré priplácajú, iné sú bezplatné. Ak chce organizácia, aby mali zamestnanecké výhody priaznivý účinok na motiváciu pracovníkov a ich spokojnosť, mala by sa zaujímať, ktoré výhody zamestnanci preferujú. Pretože existujú rozdiely v preferenciách pracovníkov, spoločnosti začali ponúkať voliteľný systém zamestnaneckých výhod alebo ich blokov – kafetéria systém. (Koubek, 2002, s. 298)

Kafetéria systém – Pretože nie všetky výhody sú rovnako prítiažlivé pre všetkých zamestnancov, zamestnanecké výhody sa v dnešnej dobe ponúkajú systémom voliteľného menu. Spravidla sa tieto výhody ponúkajú v určitej štruktúre podľa jednotlivých skupín zamestnancov, ale niekedy je jeho konštrukcia taká, že je stanovené základné jadro ponuky pre väčšinu zamestnancov a k nemu je možné voliť si z ďalšej ponuky. (Vojtovič et al., 2008, s. 163)

Každý zamestnanec má k dispozícii určitú výšku hodnoty týchto pôžitkov s podľa firemnej ponuky si sám určuje štruktúru jej čerpania, ktorú si môže meniť podľa momentálnych

potrieb. Tento spôsob pôsobí veľmi motivačne a vedie k vysokej spokojnosti zamestnancov. (Synek, 2002, s. 223)

Výhody kafetéria systému spočívajú napríklad v (Vojtovič et al., 2008, s. 165):

- možnosti výberu toho, čo zamestnanec považuje za najzaujímavejšie na základe pridelenej hodnoty,
- absencii potreby kontrolovať čerpanie jednotlivých zamestnaneckých výhod,
- možnosti výberu, ktorý pre zamestnanca znamená vyššiu motiváciu,
- dostupnosti a spravodlivosti systému.

Nevýhodou voliteľného systému je náročnejšia administratíva.

Ponuka služieb, ktoré môžu zamestnanci získať navyše k platu sa opiera o základy sociálnej zodpovednosti organizácie voči zamestnancom. Orientácia na túto oblasť tiež zlepšuje povest spoločnosti ako dobrého zamestnávateľa. (Vojtovič et al., 2008, s. 165)

4.1.3 Rozvoj a vzdelávanie

„Vzdelávanie je citový, poznávací a vôľový informačno – komunikačný proces orientovaný na získavanie a rozvíjanie vlastností, vedomostí a zručností človeka, ktoré ovplyvňujú jeho aktivity, konanie, správanie sa a prežívanie v práci a osobnom živote.“ (Porvazník, 1999, s. 453)

Vzdelávanie zamestnancov je nevyhnutnosťou v každej organizácii, malo by byť permanentné a musí zohľadňovať všetky aktuálne potreby. Organizácie začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručnosti a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu zahŕňajú premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 119)

Efektívnosť vzdelávania v organizácii je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností. Metódy vzdelávania sa najčastejšie delia (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 119; Koubek, 2002, s. 250):

- Metódy vzdelávania na pracovisku pri výkone práce, teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh. Patria sem inštruktáže, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebvzdelávanie. Tieto metódy sú vhodnejšie pre vzdelávanie robotníkov.
- Metódy vzdelávania mimo pracovisko, či už v organizácii alebo mimo nej, sú napr. prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centrá, výučba s využitím techniky (videokonferencie, vzdelávanie prostredníctvom počítača) atď. Tieto metódy sú vhodné k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov organizácie alebo špecialistov.

Vo firemnej praxi sa najčastejšie uplatňujú predovšetkým nasledujúce metódy (Tureckiová, 2004, s. 103 – 104):

- Koučovanie – podstatou je podporiť rozvoj pracovníka a do viesť ho k samostatnému, respektíve kompetentnému výkonu stále zložitejších úloh, prebieha vo forme dlhodobej interakcie medzi účastníkmi, v priebehu ktorej dochádza k zdokonaľovaniu koučovaného. Kouč vystupuje ako radca, pomocník alebo sprievodca programu.
- Mentorovanie – variant individuálneho koučovania, mentor vystupuje v úlohe radcu skúsenejšieho a obvykle staršieho kolegu, ktorý napomáha lepšej interakcii pracovníka do firmy.
- Asistovanie – školený pracovník je pridelený ako asistent skúsenejšieho pracovníka, pomáha mu pri plnení pracovných úloh a učí sa od neho pracovné postupy.
- Stáže – dlhodobé pracovné pobyty na podobnom pracovisku.
- Rotácie práce – zamestnanec získava skúsenosti o chode firmy pobytom na rôznych pracovných miestach.
- Konzultácie – ponúka vzťah dvoch (alebo viac) odborne zdatných jedincov, ktorý spoločne riešia problém, prípadne radca pomáha klientovi (väčšinou manažérovi) vyriešiť situáciu, v ktorej sa jedná o odborný alebo vzťahový problém. Na rozdiel od vyššie uvedených metód sa jedná o jednorazovú aktivitu.

Vzdelávanie zamestnancov bezprostredne ovplyvňuje nielen výsledky, úspešnosť a prosperitu podniku, ale aj spokojnosť zamestnancov. Aby bol človek schopný stále vykonávať

prácu, musí svoje znalosti a schopnosti neustále rozširovať a prehľbovať. Cieľom vzdelávania zamestnancov nie je len uspokojenie potrieb podniku investovaním do ľudí za účelom dosahovania ich lepšieho výkonu. Cieľ vzdelávania je aj v uspokojovaní potrieb samostatných zamestnancov – v personálnom rozvoji zamestnancov, zvyšovaní ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútro podnikovom a vonkajšom trhu práce. Podnikové vzdelávanie sa tak zaraďuje medzi zamestnanecké výhody. (Vojtovič et al., 2008, s. 90)

4.1.4 Pracovné povýšenie

Možnosť pracovného povýšenia je dôležitým motivačným činiteľom, musí však byť podložené zásluhami alebo výkonom. Ak zamestnanci vedia, že s lepšou kvalitou alebo množstvom vykonanej práce majú možnosť na kariérny postup, bude ich to motivovať. (Stýblo, 1993, s. 174)

Zamestnanci by mali byť oboznámení so svojimi možnosťami kariéry v organizácii, zamestnávateľ by im mal poskytnúť jasnú perspektívu personálneho rozvoja. Nejasná perspektíva a nejasná kariéra vedie často schopných a dynamických pracovníkov k tomu, že z organizácie odchádzajú. (Koubek, 2002, s. 333)

4.2 Komunikácia

Komunikáciu možno chápať ako výmenu informácií, v užšom význame ako poskytovanie informácií. Najčastejšie sa však používa ako vyjadrenie aktívnej spoluúčasti všetkých partnerov na vytváraní vzájomnej väzby. (Veber, 2004, s. 223)

Komunikačné procesy v organizácii a medzi organizáciou a jej okolím musia byť normalizované a systematicky riadené. Komunikácia s okolím je podľa Vebera (2004, s. 222) potrebná:

- Vzhľadom k existencii určitých pravidiel daných legislatívou a taktiež vzhľadom k základným potrebám vlastnej činnosti je organizácia v určitom smere povinná so svojím okolím komunikovať. Musí byť v spojení s finančným úradom, s bankovou sférou, poisťovňou, dodávateľmi, zákazníkmi a pod. Bez tejto komunikácie nie je existencia organizácie možná. Ide o nutnú, nie však postačujúcu podmienku.
- Ak chce firma v súčasnej dobe nielen existovať, ale mať aj šancu na úspech, mala by povinnú časť komunikačných aktivít obohatiť o dobrovoľnú nadstavbu. Táto

forma komunikácie býva označená ako práca s verejnosťou, resp. vzťahy s verejnosťou.

Vo vnútri organizácie je potrebné zaistiť nielen formálne informačné toky medzi kancelármi, oddeleniami, divíziami, dcérskymi spoločnosťami apod., ale umožniť a do určitej miery taktiež riadiť neformálne stretnutia zamestnancov. (Veber, 2004, s. 218)

Jednou z dôležitých úloh nielen vrcholového manažmentu, ale v podstate všetkých riadiacich zložiek organizácie je zoznamovať zamestnancov so stratégiou podniku. Zamestnanci potrebujú poznať, kam ich podnik smeruje, aké si v dlhodobom horizonte určil ciele, akú mieru účasti zo strany zamestnancov očakáva. (Slámečka, 2012, s. 147)

Problém účinnosti komunikácie je zvlášť aktuálny vo firmách, ktoré sa reštrukturalizujú. V takých firmách sú spravidla predmetom komunikácie iba konkrétne udalosti, menej ciele a hodnoty. (Stýblo, 1998, s. 60)

Informovanosť má vplyv na motiváciu zamestnanca, na ochotu tvorivo sa zapojiť do plnenia úloh, na uvedomenie si spolunáležitosti s firmou. Ovplyvňuje taktiež lojalitu a pôsobí na vytváranie pozitívneho sociálneho prostredia na jednotlivých pracoviskách i vo firme ako celku. Zamestnancov je nutné informovať včas a otvorene o všetkých záležitostiach a procesoch, ktoré sa ich týkajú. Táto povinnosť náleží hlavne manažmentu, ktorý by mal vytvoriť taký systém prenosu informácií, aby umožnil zamestnancom aktívne sa zapojiť do chodu firmy a predišiel vzniku fám a nepravdivých informácií. (Dytrt et al., 2006, s. 156)

Obranou proti skresľovaniu a neúplnosti informácii je spätná väzba. Manažér, ktorý vydáva pokyny by mal taktiež zisťovať, ako sú prijímané na nižších úrovniach, ako sú pochopené a uskutočňované v praxi. Z hľadiska organizácie je mimoriadne dôležitou formou spätnej väzby hodnotenie výkonu pracovníkov. Nadriadení vysvetľujú podriadeným, v čom sa zhodujú a v čom líšia ich predstavy o úspešnom výkone a o pracovnej náplni. (Bělohávek, 1996, s. 236)

Zamestnanec by mal mať možnosť sa s manažérmi stretnúť a riešiť s nimi to, čo ho trápi, položiť mu rôzne otázky, ale taktiež s ním hovoriť o jeho námetoch na skvalitnenie práce. Takto vedený dialóg so zamestnancami pôsobí pozitívne na jeho pracovné nasadenie a v prípade potreby ho motivuje k zapojeniu aj do činností, ktoré nemá v popise práce. (Dytrt et al., 2006, s. 156)

So zamestnancami môže firma komunikovať rôznymi formami internej komunikácie (Petríková, 2008, s. 94):

- rozhovorom,
- pracovnými poradami,
- firemnými časopismi,
- intranetom,
- internetom a e-mailami,
- nástenkami, výstavami v podnikových priestoroch.

Účinná komunikácia medzi jednotlivými úrovňami, ako aj oddeleniami firmy prispieva k úspechu podnikateľskej činnosti. Komunikácia má svoj význam vďaka tomu, že zamestnanec svojím podielom na zvyšovaní aktivity inštitúcie, v ktorej pracuje, prispieva k zvyšovaniu vlastného blahobytu a vlastnej sebarealizácie. (Luknič, 1994, s. 113)

4.3 Zapojovanie a participácia zamestnancov

Spoločnosti by sa mali snažiť poskytnúť zamestnancom priestor na vyjadrenie. To sa dá uskutočniť pomocou manažmentom iniciovaných a zavedených procesov v organizácii, ktoré poskytujú pracovníkom informácie o podnikových aktivitách, rozhodnutiach a výsledkoch. Môžu taktiež zahŕňať všetky procedúry, mechanizmy a procesy, zavedené buď jednostranne manažmentom alebo so súhlasom odborov, ktoré pracovníkom prostredníctvom odborov alebo iných ich predstaviteľov umožňujú ovplyvňovať a podieľať sa na rozhodovaní o záležitostiach, ktoré sa týkajú ich záujmov. (Armstrong, 2003, s. 805)

Medzi zapojovaním a participáciou zamestnancov existuje rozdiel. Zapojovanie je väčšinou iniciované manažmentom s cieľom zvýšiť informovanosť pracovníkov a prostredníctvom toho posilniť ich oddanosť k podniku. Počas procesu zapojovania majú manažéri tendenciu jednať s jednotlivcami, skôr ich oslovujú priamo, tvárou v tvár, než prostredníctvom ich predstaviteľov. (Armstrong, 2003, s. 806)

Oproti tomu participácia sa týka skôr kolektívnych procesov, čo umožňuje zamestnancov vplývať prostredníctvom svojich predstaviteľov. Pojem participácia môže byť rozšírený o formy finančnej participácie, akou je napríklad podiel na zisku či inom hospodárskom výsledku. (Armstrong, 2003, s. 806)

Zapojovanie a participácia by mali (Armstrong, 2003, s. 806):

- viesť k vytvoreniu oddanosti zamestnancov voči organizácii,
- zvyšovať uspokojenie pracovníkov plynúce z ich práce,
- umožniť organizácii zlepšiť výkon a produktivitu a zaviesť nové metódy práce, ktoré by zodpovedali novým technológiám, orientovaným na mobilizáciu znalostí a praktických schopností všetkých jej zamestnancov,
- poskytnúť všetkým pracovníkom príležitosť ovplyvňovať a zapojiť sa do tých rozhodovacích procesov, ktoré by sa mohli dotýkať ich záujmu.

4.4 Zdravé a bezpečné pracovné prostredie

Pracovné podmienky vplývajú na spokojnosť zamestnancov so svojou prácou, čo má nesporný vplyv na udržanie zamestnancov. Jednou z najčastejších príčin vysokej fluktuácie sú nevyhovujúce pracovné podmienky. Organizácie musia dbať predovšetkým na fyzikálne faktory pracovného prostredia, medzi ktoré patrí osvetlenie a farebná úprava pracoviska, hluk a mikroklimatické podmienky. Okrem toho, že vplývajú na celkové pracovné výsledky, majú vplyv na ochranu zdravia a bezpečnosť pri práci. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 176)

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci je taký stav pracovných podmienok, ktorý vylučuje pôsobenie nebezpečných a škodlivých faktorov na zamestnancov. Nevhodné pracovné podmienky súvisia najmä s nevyhovujúcou technickou úrovňou pracovných zariadení, ochranných zariadení a osobných ochranných pomôcok, so zlým prietorovým usporiadaním pracoviska. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 206 - 207)

Zamestnávateľia sú povinní (Koubek, 2002, s. 332):

- Vyhľadávať a hodnotiť riziká možného ohrozenia zdravia a bezpečnosti zamestnancov, informovať o nich zamestnancov a činiť opatrenia k ich ochrane.
- Zabezpečiť stroje a zariadenia zodpovedajúce požiadavkám bezpečnosti práce.
- Udržiavať a zlepšovať potrebné ochranné zariadenia.
- Nepripustiť, aby zamestnanec vykonával práce, ktorých vykonávanie by nezodpovedalo jeho schopnostiam alebo zdravotnej spôsobilosti.
- Zoznámiť zamestnancov s právnymi a ostatnými predpismi k zaisteniu bezpečnosti práce.

- Zisťovať a odstraňovať príčiny pracovných úrazov a ochorení z povolania, viesť ich evidenciu a oznamovať príslušným orgánom.
- Nahrádzať fyzicky namáhavé práce a práce v sťažených pracovných podmienkach novými technológiami a pracovnými postupmi.

Zamestnanci sú povinní (Koubek, 2002, s. 332):

- Dodržiavať bezpečnostné predpisy.
- Používať pri práci osobné ochranné pomôcky a ochranné zariadenia.
- Zúčastňovať sa školení a výcvikov, podrobiť sa skúškam z bezpečnostných predpisov a lekárskeym prehliadkam.
- Nepožívať alkoholické nápoje a návykové látky na pracoviskách, nenastupovať pod ich vplyvom do práce a dodržiavať stanovený zákaz fajčiť.
- Oznamovať nedostatky, ktoré by mohli ohroziť bezpečnosť a zdravie pri práci a podľa svojich možností sa zúčastniť na ich odstránení.
- Podrobiť sa vyšetreniu, či nie sú pod vplyvom alkoholu alebo iných návykových látok.

Okrem fyzikálnych faktorov vplyvajú na výkon zamestnanca aj sociálnopsychologické faktory práce a pracovného prostredia. Negatívne vplyvy prostredia na človeka sa dajú odstrániť predovšetkým obohacovaním práce, najmä znižovaním jej monotónnosti, vhodným výberom a rozmiestňovaním zamestnancov v súlade s ich kvalifikáciou, vlastnosťami i záujmami, ako aj zlepšovaním interpersonálnych vzťahov na pracovisku. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 206)

Priateľské vzťahy v priebehu pracovnej činnosti i mimo nej, spolupráca a vzájomná pomoc utvárajú inú klímu než nepriateľské konfliktné vzťahy. Charakter vzťahov sa odzrkadľuje nielen v náladách ľudí, ale aj v prístupe k práci. Preto je potrebné zisťovať a odstraňovať príčiny nežiaduceho napätia. Na pracovisku sa taktiež musí utvárať ovzdušie spravodlivosti, nemali by sa zamestnancom poskytovať žiadne neodôvodnené výhody. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 206)

5 PODSTATA MOCI ZAMESTNANCOV

5.1 Kolektívne vyjednávanie

Prostredníctvom kolektívneho vyjednávania o mzdách, platoch, pracovných podmienkach, pracovnom čase, dovolenke, ako aj prípadných rizikách súvisiacich so zabezpečením ekonomickej prosperity dochádza k úprave základných vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. Právo na kolektívne vyjednávanie za stranu zamestnancov majú odbory. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 191)

Odbory sú združenia zamestnancov určené k obhajovaniu ich záujmov a ochrane ich práv. Právo zakladať odbory a odborovo sa organizovať býva zakotvené v zákonoch jednotlivých štátov aj v medzinárodných dohodách. (Koubek, 2002, s. 310)

Výsledkom kolektívneho vyjednávania je kolektívna zmluva. Záväzky uvedené v kolektívnej zmluve musia byť konkrétne, termínované a kontrolovateľné. Nesmú byť v rozpore s platnými právnymi predpismi. (Koubek, 2002, s. 311)

Obsahom kolektívnej zmluvy sú nasledujúce oblasti (Koubek, 2002, s. 311):

- Kolektívne vzťahy (napr. vzťahy medzi odborovými orgánmi a organizáciou, pracovný poriadok).
- Individuálne pracovné vzťahy (pracovný pomer, pracovný režim, pracovná doba, bezpečnosť práce a ochrana zdravia a ďalšie pracovné podmienky, vzdelávanie pracovníkov, sociálne podmienky, sťažnosti pracovníkov).
- Mzdová oblasť (napr. tarifný systém, minimálne mzdy, použitie dodatkových mzdových foriem, organizačné otázky).

Kolektívne zmluvy umožňujú participáciu zamestnancov na riadení organizácie a zároveň im poskytujú určitú ochranu. Celkovo sú výrazom usporiadania pracovných vzťahov v organizácii. (Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 193)

5.2 Štrajk

Zamestnanci môžu ako krajný prostriedok v spore vyhlásiť štrajk, pri ktorom nastane čiastočné alebo úplne prerušenie práce. Účastníci kolektívneho vyjednávania uznávajú štrajk za posledný legitímny prostriedok riešenia sporov, pokiaľ všetky ostatne prostriedky zlyhali. (Armstrong, 2003, s. 763; Kachaňáková, Joniaková a Nachtmanová, 2008, s. 193)

6 PERSONÁLNE ČINNOSTI V ORGANIZÁCIÁCH

Pod personálnymi činnosťami v podnikovom manažmente sa spravidla rozumie časť podnikových činností, ktoré sú zamerané na zabezpečenie výroby potrebným pracovným personálom v určitom čase a priestore, s požadovanou zručnosťou a kvalifikáciou. Väčšina vymedzení pojmu personálne činnosti sa vzťahuje na celkový proces zabezpečenia organizácie potrebnou pracovnou silou, od vyhľadávania zamestnancov, cez ich využitie vo výrobnom procese po prepúšťanie nadbytočného personálu. (Vojtovič et al., 2008, s. 11 – 21)

K personálnym činnostiam patrí (Koubek, 2002, s. 20; Vojtovič et al., 2008, s. 11 – 21):

- analýza a popis pracovného miesta,
- vyhľadávanie a získavanie zamestnancov,
- výber zamestnancov,
- zamestnávanie a adaptácia vybraných zamestnancov,
- rozvoj a vzdelávanie zamestnancov,
- motivácia a odmeňovanie zamestnancov,
- hodnotenie pracovného výkonu,
- sociálna starostlivosť o zamestnancov,
- formovanie zamestnaneckých vzťahov,
- prepúšťanie zamestnancov,
- personálny informačný systém.

V poslednej dobe je možné pozorovať, že do personálnych činností bývajú zaradené (Koubek, 2002, s. 22):

- prieskum trhu práce,
- zdravotná starostlivosť o zamestnancov,
- činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovania a spracovania informácií,
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania.

V malých podnikoch býva zväčša paleta personálnych činností užšia a niektoré z vyššie uvedených činností sa uskutočňujú len v prípade potreby, vo veľkých organizáciách býva škála personálnych činností veľká a mnoho z nich sa vykonáva každý deň. Veľké organizácie často zamestnávajú personalistov špecializovaných na určitý úsek personálnej práce alebo na niektoré personálne činnosti, ktoré sa uskutočňujú zriedka najímajú externých špecialistov. (Koubek, 2002, s. 22)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 SPOLOČNOSŤ RADEMAKER SLOVAKIA S.R.O.

7.1 RACU B.V.

Rademaker Slovakia s.r.o. je jednou z dcérskych spoločností skupiny RACU B.V. Rademaker Culemborg B.V. bol založený v roku 1977 ako malý strojársky podnik zaoberajúci sa výrobou a predajom potravinárskych strojov a zariadení. Od založenia spoločnosti bolo jej silnou stránkou profesionálne spracovanie dizajnu a efektívnosť výrobného procesu. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

Spoločnosť Rademaker vyvíja a ponúka riešenia pre potravinársky priemysel. Skúsenosti spoločnosti sa odrážajú vo vysoko kvalitatívnej automatizácii, hygiene a výkonnosti ňou dodávaných strojových zariadení. Rademaker má mnohé vedomosti z oblasti potravinárstva a potravinárskych technológií. Naslovovzatí profesionáli a ich technické zručnosti i majstrovstvo zaručujú riešenia spĺňajúce i tie najvyššie očakávania. Spoločnosť Rademaker sa dokázala trhovo presadiť na celom svete a chce čo najviac vychádzať v ústrety svojim klientom, plniť ich želania a požiadavky. Preto otvorila pobočky vo Francúzsku, Nemecku, Veľkej Británii, USA, Rusku a v Číne. Centrála spoločnosti Rademaker sídli v holandskom Culemborgu. (Rademaker, 2012)

Základný sortiment vyrábaných potravinárskych liniek tvoria (Rademaker, 2012):

- Sigma laminátor – linky určené pre výrobky z lístkového cesta.
- Linky na produkty z tvarovaného cesta.
- Croissant linky – linky výroby plnených aj neplnených croissantov.
- Univerzálne dokončovacie linky.
- Plniace stroje . dávkovače.

Export výrobkov tvorí viac ako 95 % z celkovej produkcie. Za dobu svojej existencie sa RACU stal lídrom na trhu s cesto spracovateľskými linkami. Zákaznícke portfólio sa menilo z malých a stredných výrobcov v oblasti pekárenského priemyslu až na veľkoproducentov. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

Spoločnosť si pre strategické rozhodovanie určila nasledujúce kritériá (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.):

- Zvýšiť podiel na trhu.
- Presadiť sa na trhu vo východnej Európe.

- Neustále zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb a výrobkov.

7.2 Rademaker Slovakia s.r.o.

V roku 1999 bola v Šebeštanovej, okolie mesta Považská Bystrica, založená dcérska spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o. Podnik pôsobí ako výrobná základňa pre spoločnosť Rademaker a svoje meno dostal podľa materskej firmy a zároveň zakladateľovi a prvom majiteľovi. Dôležitými kritériami pri výbere miesta výstavby podniku bola kvalifikovaná pracovná sila, tradícia strojárkej výroby v regióne, lacné materiálové a energetické vstupy a taktiež výhodné podmienky poskytované vtedajšou vládou pre nových zahraničných investorov. Rademaker Slovakia zabezpečuje podporu predaja na slovenskom a českom trhu. (Rademaker, 2012)

Spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o. bola zriadená spoločenskou zmluvou zo dňa 22.9.1999. Hlavným predmetom činnosti je konštrukcia, výroba a montáž potravinárskych liniek a pekárenských strojov. V roku 2004 sa spoločnosť presťahovala do novej administratívno – výrobnéj haly so zastavanou plochou viac ako 3700 m². V porovnaní s pôvodnou budovou s rozlohou 2000 m², firme nové priestory umožnili rast nielen v oblasti výrobnéj kapacity, ale taktiež v oblasti montáže, logistiky a manipulačných zariadení. O štyri roky neskôr došlo k rozšíreniu výrobných priestorov na 6300 m². Počet zamestnancov vzrástol z pôvodných 22 v januári roku 2000, kedy sa začalo s výrobou, na 126 zamestnancov v súčasnosti. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

7.2.1 Organizačný poriadok a organizačná štruktúra

Systém riadenia spoločnosti je kodifikovaný sústavou organizačných a riadiacich noriem. Základnými organizačnými normami sú (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.):

- spoločenská zmluva o založení spoločnosti,
- organizačné smernice a príkazy,
- ekonomické pravidlá,
- nariadenia konateľa / výkonného riaditeľa spoločnosti.

Orgánmi spoločnosti sú (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.):

- valné zhromaždenie,
- konatelia / výkonný riaditeľ spoločnosti.

7.3 Ľudské zdroje, charakteristika personálneho oddelenia a sociálny program

V každom podniku je dôležitá úroveň technického vybavenia, automatizácie, materiálové a energetické zdroje. Neoddeliteľnou súčasťou, bez ktorej by podnik nebol schopný produkcie je ľudská pracovná sila, ktorá v rôznych funkciách vyrába, zabezpečuje, koordinuje a riadi správny a efektívny chod každej organizácie. Spoločnosť Rademaker si dôležitosť ľudských zdrojov uvedomuje a snaží sa vytvoriť pre svojich zamestnancov vhodné pracovné podmienky a optimálne motivačné prostriedky. Významnou mierou do tejto oblasti zasahujú skúsenosti holandského manažmentu, pri ktorých využívaní je potrebné brať do úvahy kultúrne rozdiely. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

Do roku 2007 boli vyčlenení dvaja zamestnanci, ktorí venovali administratívnym úkonom spojeným s činnosťami v oblasti riadenia ľudských zdrojov polovicu zo svojho pracovného času. Hlavné personálne činnosti mal na starosti manažment spoločnosti pod vedením riaditeľa podniku. V roku 2007 vzniká pozícia manažéra ľudských zdrojov (HRM), ktorá bola podriadená výkonnému riaditeľovi. Dôvodom bol veľký nárast počtu zamestnancov. Od roku 2008 dodnes je funkcia manažéra ľudských zdrojov spadá do kompetencie finančného manažéra. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov je zamerané na celkovú starostlivosť o zamestnancov v pracovnom procese, pričom ako najdôležitejšie oblasti jeho pôsobnosti v Rademakeri sú identifikované nasledujúce činnosti v jednotlivých oblastiach (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.):

Personálna a sociálna oblasť:

- zodpovedá za uzatváranie pracovných zmlúv a iných dokumentov v súlade s pracovno – právnymi predpismi,
- v spolupráci s riadiacimi zamestnancami sa zúčastňuje procesu výberu nových zamestnancov,
- zabezpečuje administratívu spojenú s podpísaním pracovnej zmluvy pri nástupe nových zamestnancov a v prípade výstupu výstupných formalít.

Vzdelávanie a hodnotenie zamestnancov:

- vedenie záznamov a dokladov o vzdelávaní a príprave zamestnancov,
- organizovanie a riadenie vzdelávacích aktivít zamestnancov,

- usmerňovanie spracovania popisov práce zamestnancov.

Oblasť štatistických výkazov:

- zabezpečenie inzercie voľných pracovných miest,
- zostavovanie plánu počtu zamestnancov.

Mzdová oblasť:

- zabezpečuje všetky náležitosti spojené so zúčtovaním miezd, výplatou miezd, zrážkami, daňami atď.

7.4 Vzdelávanie

Spoločnosť nemá vypracovaný konkrétny plán vzdelávania, no podľa potreby organizuje školenia a kurzy. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

Kurzy:

- zvaračský,
- žeriavnický,
- riadenia vysokozdvížneho vozíka.

Školenia:

- z oblasti ekonomiky,
- z oblasti personálneho riadenia,
- zamerané na manažérske zručnosti.

Spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o. zabezpečuje pre svojich zamestnancov taktiež vzdelávanie prostredníctvom jazykových kurzov. Organizuje kurzy anglického jazyka rôznymi formami pre všetkých zamestnancov. Pracovníci vybraných oddelení, ktorí často cestujú do zahraničia alebo komunikujú so zahraničnými zákazníkmi a odberateľmi, majú jazykové kurzy povinné. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

7.5 Zamestnanecké výhody

Spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o. má pomerne široký zoznam zamestnaneckých výhod, ktoré poskytuje celoplošne všetkým zamestnancom. (Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.)

Výhody sociálnej povahy :

- príplatok na doplnkové dôchodkové sporenie,
- bezúročné pôžičky až do výšky 1 600 €,
- príspevky na športové a kultúrne podujatia aj pre rodinných príslušníkov,
- príspevok pri narodení dieťaťa.

Výhody majúce vzťah k práci:

- príspevok na stravu do výšky 70 %,
- príspevok na kurzy anglického jazyka,
- možnosť zakúpenia materiálu zo skladu firmy za nákupné ceny,
- káva a čaj roznášané priamo na pracovisko počas pracovnej doby, predajné automaty.

Výhody spojené s postavením v organizácii

- služobné vozidlá pre vedúcich pracovníkov,
- mobilné telefóny.

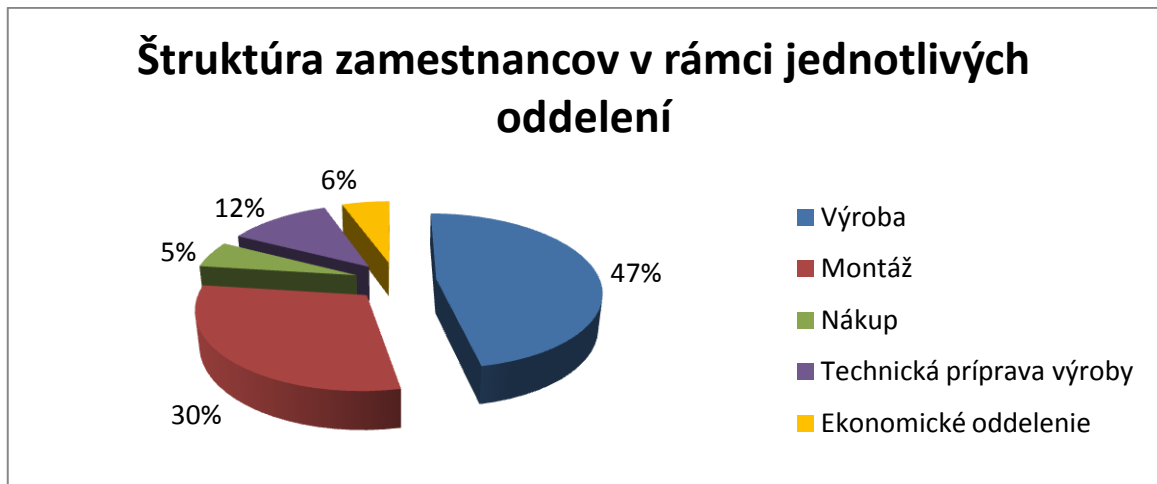
8 ANALÝZA STÁVAJÚCEJ ZAMESTNANECKEJ ŠTRUKTÚRY

Na základe interných materiálov spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o. bola vytvorená analýza stávajúcej zamestnaneckej štruktúry. V spoločnosti v súčasnosti pracuje 126 zamestnancov, z toho je 118 mužov a 8 žien. Spoločnosť riadi päť manažérov, každý z nich má na starosti jedno oddelenie. Všetci sú podriadení trom manažérom z materskej spoločnosti Rademaker Culemborg B.V. Podrobný prehľad o počte zamestnancov v jednotlivých strediskách je uvedený v tabuľke (Tab. 5).

Tab. 5. Počet mužov a žien v rámci jednotlivých oddelení
(Vlastné spracovanie)

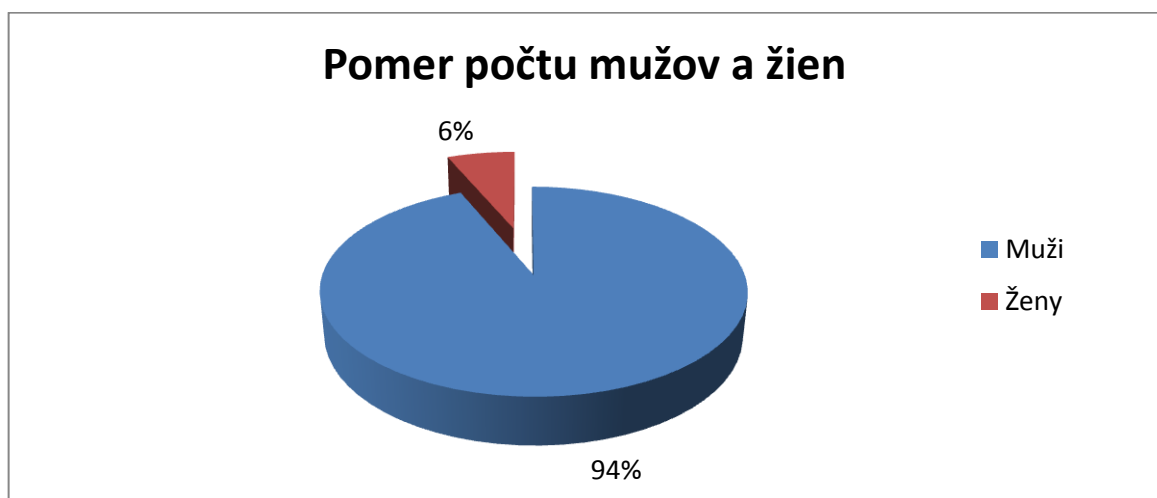
Oddelenie	Muži	Ženy	Celkom
Výroba	58	1	59
Montáž	38	0	38
Nákup	6	1	7
Technická príprava výroby	14	1	15
Ekonomické oddelenie	2	5	7
Celkom	118	8	126

Na oddelení výroby pracuje 59 zamestnancov, ktorí majú najväčšie zastúpenie v rámci jednotlivých oddelení, tvoria až 47 % z celkového počtu zamestnancov. Druhým najpočetnejším oddelením je montáž, kde pracuje 30 % zamestnancov. Percentuálne zobrazenie zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení demonštruje nasledujúci obrázok (Obr. 1).



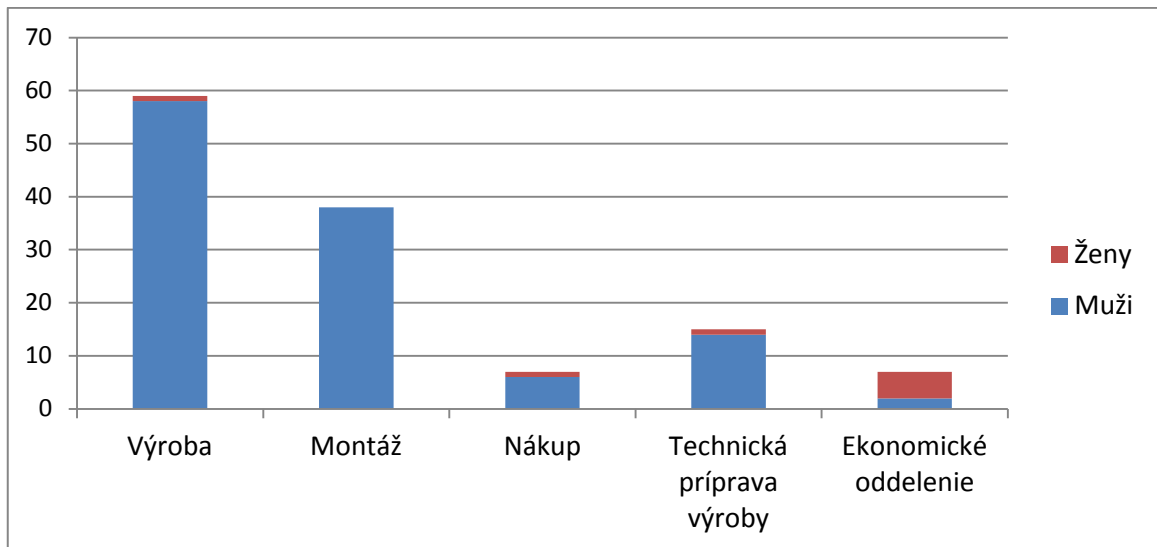
Obr. 1. Percentuálne zobrazenie zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení (Vlastné spracovanie)

Obrázok (Obr. 2) zobrazuje percentuálny pomer mužov a žien v spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o. Počet žien je 8, čo predstavuje podiel na celkovom počte zamestnancov 6 %. Mužov je 118, čo je až 94 %. Tento nevyvážený pomer je spôsobený najmä charakterom a stupňom fyzickej náročnosti pri výrobe.



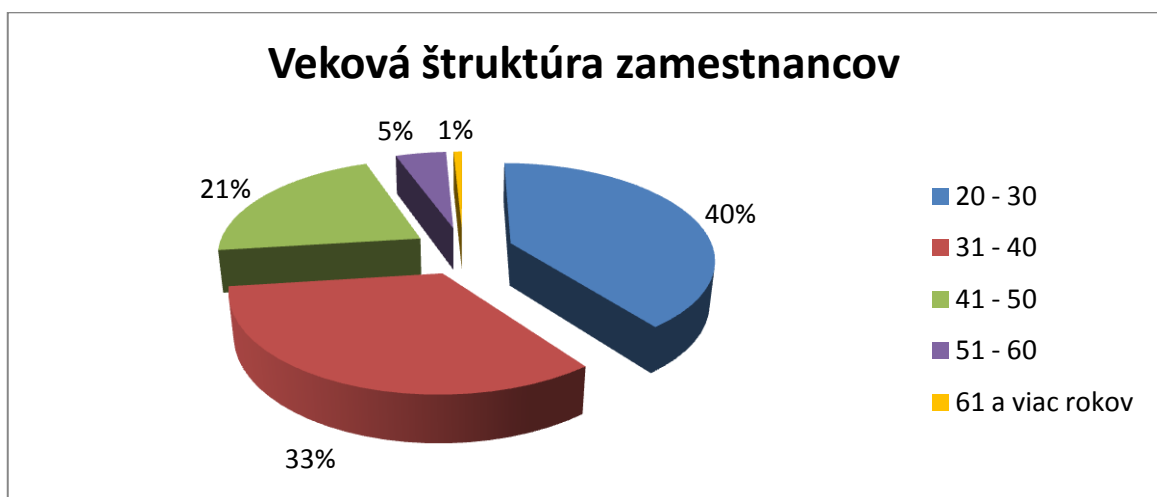
Obr. 2. Percentuálne zobrazenie zastúpenia mužov a žien (Vlastné spracovanie)

Zastúpenie mužov a žien na jednotlivých oddeleniach znázorňuje obrázok (Obr. 3). Ako je vidieť, rozloženie mužov a žien na oddeleniach nie je vyvážené, na oddelení montáže dokonca nepracuje žiadna žena. Na oddeleniach výroby, nákupu a technickej prípravy výroby pracuje jedna žena. Ekonomické oddelenie je jediné, v ktorom pracuje viac žien ako mužov. Ženy sú tam tri, muži dvaja.



Obr. 3. Zastúpenie mužov a žien na jednotlivých oddeleniach (Vlastné spracovanie)

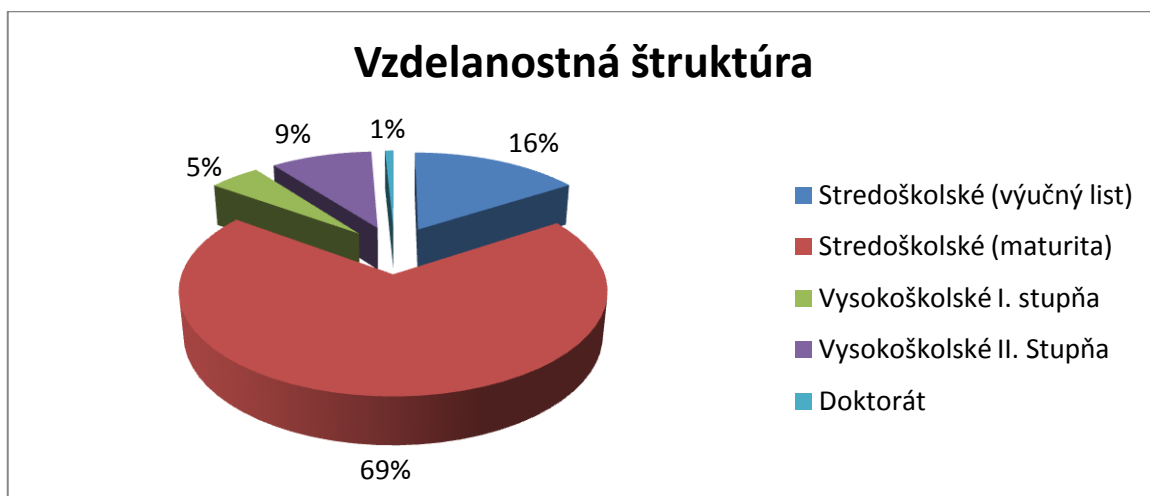
Obrázok (Obr. 4) zobrazuje vekovú štruktúru zamestnancov podniku. Najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci do 30 rokov, ktorých je 50 a tvoria až 40 % celkového počtu zamestnancov. Táto vekovo najmladšia skupina pracuje prevažne vo výrobe a montáži. Druhú najväčšiu skupinu tvorí 42 zamestnancov (33 %) vo veku 31 až 40 rokov. Tí väčšinou zastávajú pozície manažérov oddelení alebo zamestnancov v administratíve, napr. na oddelení nákupu, technickej prípravy výroby a na ekonomickom oddelení. Pracovníkov vo veku 41 až 60 rokov je spolu 33. Len 1 % tvoria zamestnanci vo veku 61 rokov a viac.



Obr. 4. Veková štruktúra zamestnancov (Vlastné spracovanie)

Vzdelanostnú štruktúru zamestnancov znázorňuje obrázok (Obr. 5). Najväčšiu časť tvoria zamestnanci s úplným stredoškolským vzdelaním s maturitou, ktorých je 87 a predstavujú podiel 69 %. Stredoškolské vzdelanie s výučným listom má 20 zamestnancov. Vysoko-

školské vzdelanie I. stupňa má 6, druhého 12 zamestnancov. Doktorát má jeden zamestnanec.



Obr. 5. Dosiachnuté vzdelanie zamestnancov (Vlastné spracovanie)

Obrázok (Obr. 6) znázorňuje vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2000 až 2012. Z vývoja počtu zamestnancov vyplýva, že od roku 2000 dochádza k postupnému nárastu zamestnancov podniku. Najväčší medziročný nárast bol pri rozbehu výroby a postupnom zvyšovaní objemu výroby v roku 2002 o 116 % a v roku 2007 o 57 %, čo spôsobil celkový rast firmy a aj pôsobenie v nových priestoroch. V každom roku sa počet zamestnancov zvyšoval.



Obr. 6. Vývoj počtu zamestnancov v jednotlivých rokoch (Vlastné spracovanie)

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

9.1 Metodológia

Pre zber informácií bol použitý kvantitatívny výskum. Respondenti vyplňali dotazník, ktorý pozostáva z ôsmich otázok. Na začiatku dotazníku sa nachádzajú identifikačné otázky, po ktorých nasleduje otázka, v ktorej mali zamestnanci ohodnotiť dôležitosť faktorov vplývajúcich na ich spokojnosť. V tejto otázke mali faktory zoradiť od 1 po 7 podľa toho, ako veľmi sú pre nich dôležité. Ďalšie otázky sú zamerané na spokojnosť zamestnancov s pracovným prostredím, komunikáciou na pracovisku, vzťahmi so spolupracovníkmi a nadriadenými, s možnosťou vzdelávania, benefitmi a finančným ohodnotením. Tieto otázky boli škálové s piatimi možnosťami odpovede.

Po zostavení dotazníka bolo 126 dotazníkov vytlačených a rozdaných medzi zamestnancov. Vrátilo sa 112 dotazníkov, takže návratnosť bola takmer 89 %. Zber dát prebiehal od 18.3.2013 do 27.3.2013. Dotazník je k dispozícii v prílohe P II.

9.2 Cieľ dotazníkového šetrenia

V spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o. som vykonala výskum v podobe dotazníkového šetrenia. Cieľom bolo najmä zistiť, ako vnímajú zamestnanci riadenie vzťahu spoločnosti k nim a klasifikovanie ich nárokov.

9.3 Stanovenie hypotéz

Pre vyššie uvedené ciele boli stanovené hypotézy, ktoré budú verifikované kvantitatívnym výskumom (dotazníkom).

H₁: Väčšina zamestnancov je so vzťahmi na pracovisku spokojná.

H₂: Väčšina zamestnancov je s pracovnými pomôckami spokojná.

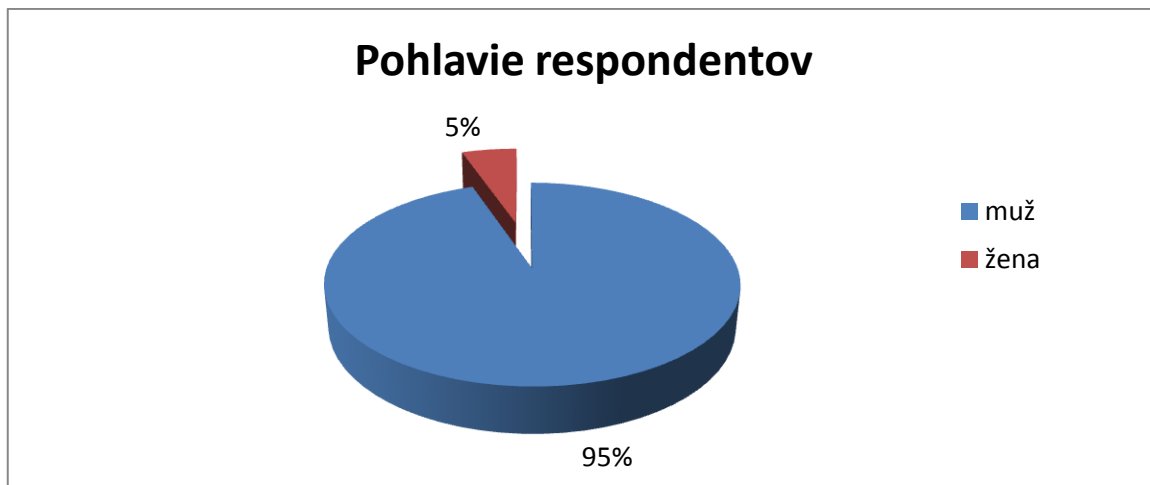
H₃: Väčšina zamestnancov je so zamestnaneckými výhodami, ktoré im spoločnosť ponúka spokojná.

H₄: Preferencia faktora, ktorý vplýva na zamestnanie nezávisí od oddelenia, na ktorom zamestnanec pracuje.

9.4 Vyhodnotenie dotazníka

Otázka č. 1: Vaše pohlavie?

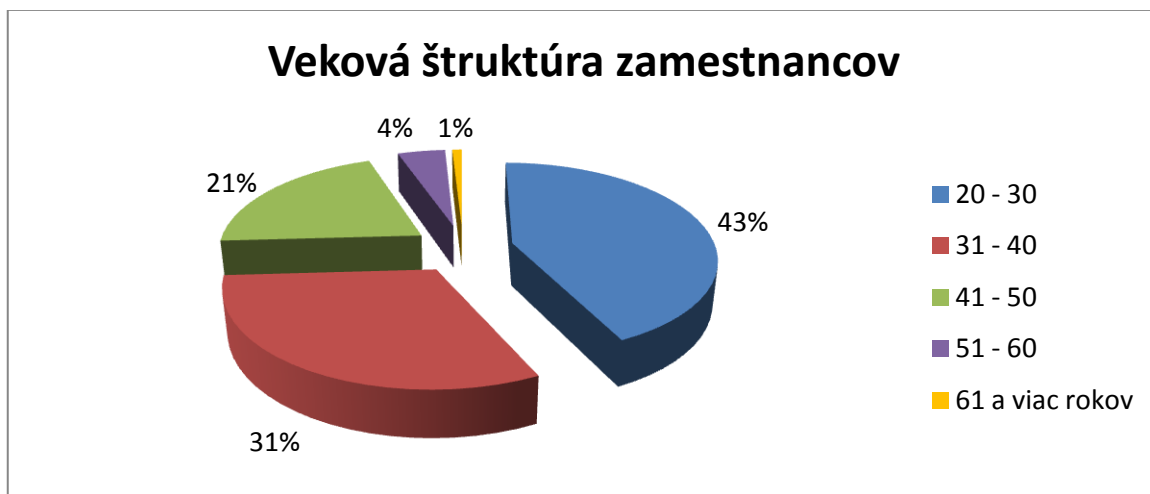
Táto identifikačná otázka zisťovala pohlavie respondenta. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 6 žien a 106 mužov, čo tvorí 5 % žien a 95 % mužov.



Obr. 7. Podiel mužov a žien medzi respondentmi (Vlastné spracovanie)

Otázka č. 2: Váš vek?

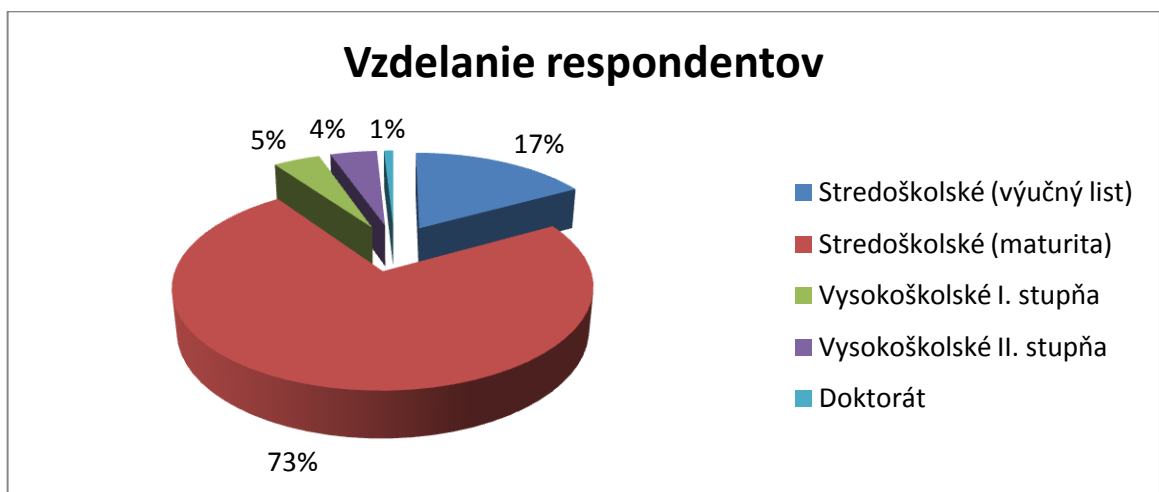
Úlohou tejto otázky bolo zistiť vekovú štruktúru opýtaných. Najväčšie zastúpenie mali respondenti vo veku od 20 do 30 rokov, ktorých je 48 a tvoria 43 % opýtaných. Druhou najpočetnejšou skupinou boli zamestnanci vo veku od 31 do 40 rokov, ktorých bolo 35. Zamestnancov vo veku 41 – 50 rokov bolo 23. Vek 51 až 60 rokov uviedlo 5 zamestnancov a iba 1 uviedol, že má 61 alebo viac rokov.



Obr. 8. Veková štruktúra zamestnancov (Vlastné spracovanie)

Otázka č. 3: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

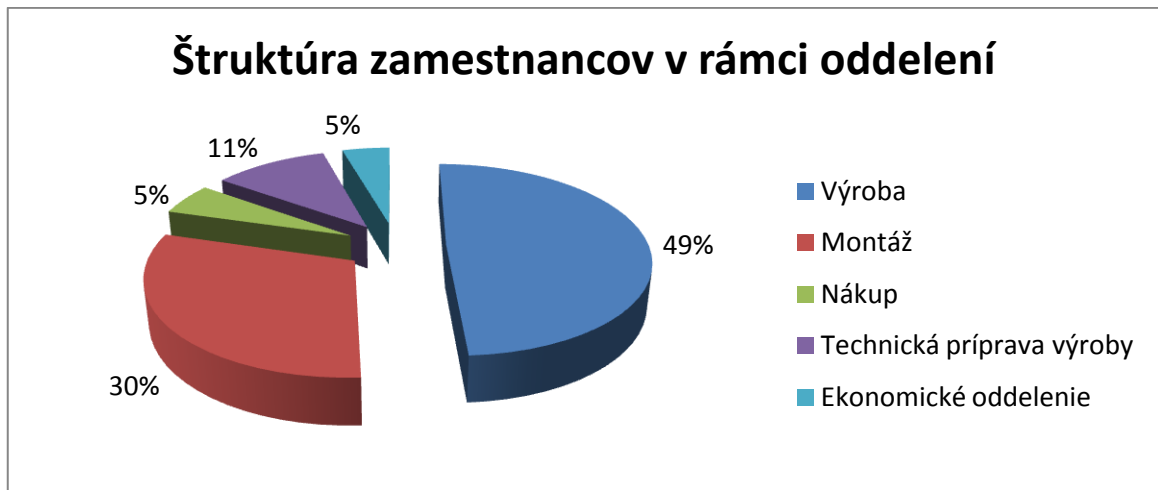
V ďalšej identifikačnej otázke mali respondenti určiť, aké dosiahli najvyššie vzdelanie. Opýtaní mali na výber 5 možností. Najväčšiu skupinu tvorili so 73 % zamestnanci, ktorí dosiahli úplne stredoškolské vzdelanie s maturitou, tých je 82. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvorilo 19 zamestnancov so stredoškolským vzdelaním s výučným listom, títo tvorili 17 % všetkých opýtaných. Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa má 5 zamestnancov, rovnako aj druhého. Doktorát má jeden zamestnanec.



Obr. 9. Percentuálne zobrazenie vzdelania respondentov (Vlastné spracovanie)

Otázka č. 4: Na ktorom oddelení pracujete?

Táto otázka zisťovala, akú pracovnú činnosť opýtaní vykonávajú. Najviac zamestnancov uviedlo, že pracuje na oddelení výroby. Je ich 55, čo predstavuje 49 %. Na oddelení montáže pracuje 34 opýtaných, čo je 30 %. Technickú prípravu výroby zabezpečuje 12 z opýtaných. Na nákupnom oddelení pracuje 6 zo všetkých opýtaných a najmenej, len 5 pracuje na ekonomickom oddelení.



Obr. 10. Percentuálne zobrazenie zastúpenia zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení (Vlastné spracovanie)

Otázka č. 5: Zorad'te nasledujúce faktory podľa toho, ako veľmi sú pre Vás dôležité. (1 – najviac dôležitý, 7 – najmenej dôležitý).

V tejto otázke bolo zamestnancom ponúknutých sedem faktorov, ktoré mali zoradiť podľa toho, ako veľmi sú pre nich dôležité. Medzi tieto faktory patrilo platové ohodnotenie, pracovné prostredie, možnosť kariérneho rastu, dobré medziľudské vzťahy, možnosť vzdelania a rozvoja, istota zamestnania a náplň práce. Pre vyhodnotenie som použila pre každú možnosť odpovede zodpovedajúcu váhu, ktorá je znázornená v tabuľke (Tab. 6).

Tab. 6. Priradenie váh jednotlivým možnostiam odpovedí (Vlastné spracovanie)

Odpoveď	1	2	3	4	5	6	7
Váha	7	6	5	4	3	2	1

Následne som z údajov zistených v dotazníku vypočítala aritmetické priemery jednotlivých faktorov, ktoré sú zaznačené v tabuľke (Tab. 7).

Tab. 7. Vážený aritmetický priemer dôležitosti faktorov (Vlastné spracovanie)

Faktor	Vážený aritmetický priemer
Platové ohodnotenie	5,87
Pracovné prostredie	1,92
Možnosť kariérneho rastu	2,59

Faktor	Vážený aritmetický priemer
Dobré medziľudské vzťahy	4,94
Možnosť vzdelania a rozvoja	3,04
Istota zamestnania	5,58
Náplň práce	3,85

Na základe vypočítaných aritmetických priemerov sa dá určiť poradie dôležitosti faktorov pre zamestnancov:

1. platové ohodnotenie
2. istota zamestnania
3. dobré medziľudské vzťahy
4. náplň práce
5. možnosť vzdelania a rozvoja
6. možnosť kariérneho rastu
7. pracovné prostredie

Otázka č. 6 : Ako ste spokojný/á s faktormi, ktoré majú vplyv na Vaše pracovné prostredie?

V rámci tejto otázky bolo respondentom ponúknutých päť faktorov, ktoré majú vplyv na ich pracovné prostredie. Ku každému z nich mohli opýtaní priradiť hodnotenie veľmi spokojný, spokojný, ani spokojný ani nespokojný, nespokojný alebo veľmi nespokojný.

So vzťahmi na pracovisku bolo veľmi spokojných alebo spokojných až 89 zamestnancov, čo predstavuje 79 % všetkých opýtaných. Neutrálne sa vyjadrilo 21 zamestnancov a iba dvaja boli nespokojní.

Na základe tohto výsledku je možné prijať hypotézu H_1 : „Väčšina zamestnancov je so vzťahmi na pracovisku spokojná“, keďže so vzťahmi na pracovisku je spokojných alebo veľmi spokojných 79 % opýtaných.

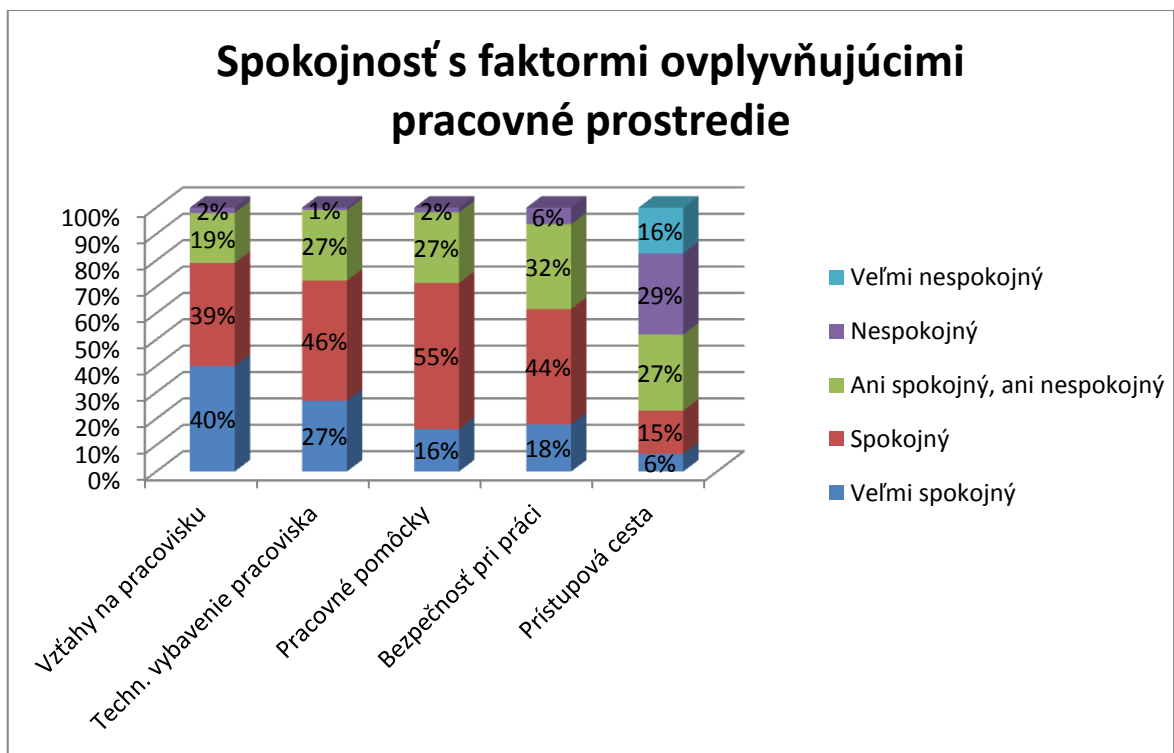
S technickým vybavením pracoviska bolo až 30 zamestnancov veľmi spokojných, 51 uviedlo, že sú spokojní. Z opýtaných uviedlo možnosť ani spokojný, ani nespokojný 30 ľudí, čo je 27 % a iba jeden zamestnanec uviedol možnosť nespokojný, to predstavuje 1 %.

Pri posudzovaní spokojnosti s pracovnými pomôckami volilo 18 opýtaných možnosť veľmi spokojný. Až 62 zamestnancov, čo je 55 %, uviedlo, že sú spokojní. Iba 2 zamestnanci, čo predstavuje 2 %, sú nespokojní s pracovnými prostriedkami.

Na základe tohto zistenia je možné prijať hypotézu H_2 : „Väčšina zamestnancov je s pracovnými pomôckami spokojná“, keďže 71 % zamestnancov uviedlo, že sú s pracovnými pomôckami spokojní alebo veľmi spokojní.

Bezpečnosť pri práci hodnotilo 69 zamestnancov pozitívne, 18 % je veľmi spokojných, 44 % respondentov je spokojných. Možnosť ani spokojný, ani nespokojný uviedlo 36 opýtaných (32 %) a nespokojný 7 z opýtaných.

Mnoho opýtaných je so stavom prístupovej cesty do areálu spoločnosti nespokojných. Až 53 zamestnancov uviedlo, že sú nespokojní alebo veľmi nespokojní. Ani spokojní, ani nespokojní boli 30 a 29 opýtaných uviedlo, že spokojní sú.



Obr. 11. Spokojnosť zamestnancov s faktormi, ktoré majú vplyv na ich pracovné prostredie (Vlastné spracovanie)

Pre vyhodnotenie som použila pre každú možnosť odpovede zodpovedajúcu váhu (Tab. 8).

Tab. 8. Priradenie váh jednotlivým možným hodnoteniam spokojnosti (Vlastné spracovanie)

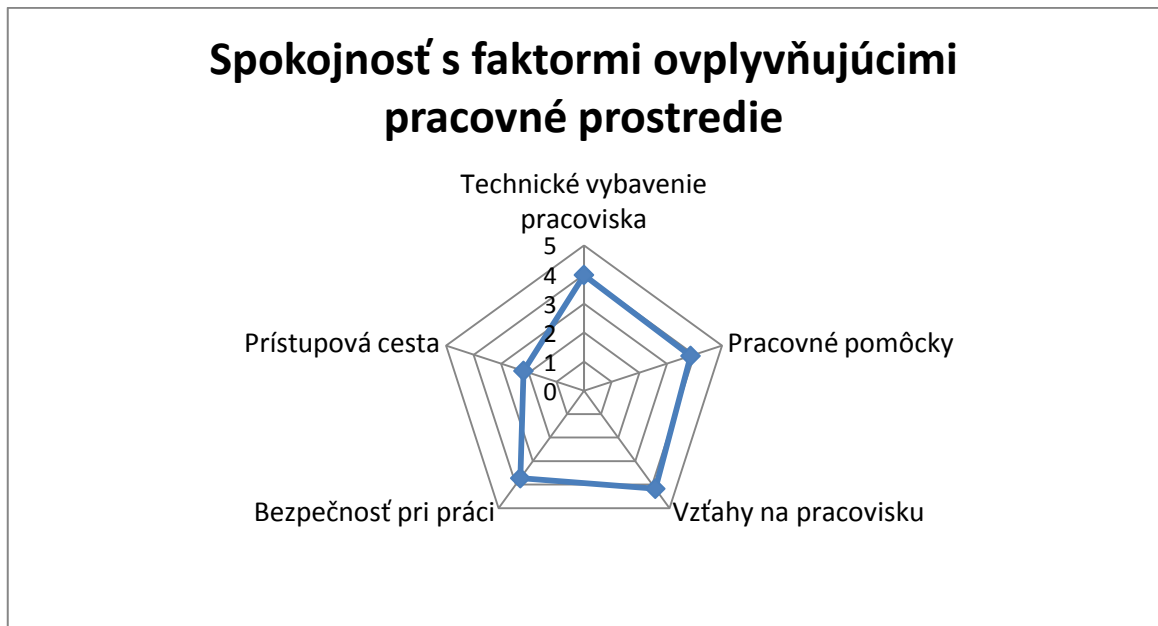
Miera spokojnosti	Veľmi spokojný	Spokojný	Ani spokojný, ani nespokojný	Nespokojný	Veľmi nespokojný
Hodnota	1	2	3	4	5
Váha	5	4	3	2	1

Vážené aritmetické priemery spokojnosti s jednotlivými faktormi sú zaznačené v tabuľke (Tab. 9). Čím viac sa aritmetický priemer faktoru blíži k číslu 5, tým sú s ním zamestnanci spokojnejší. Najviac sú zamestnanci spokojní so vzťahmi na pracovisku. Naopak najmenší vážený aritmetický priemer má prístupová cesta.

Tab. 9. Vážený aritmetický priemer spokojnosti s jednotlivými faktormi (Vlastné spracovanie)

Faktor	Vážený aritmetický priemer
Technické vybavenie pracoviska	3,98
Pracovné pomôcky	3,86
Vzťahy na pracovisku	4,18
Bezpečnosť pri práci	3,73
Prístupová cesta	2,19

Za pomoci vyššie uvedených váh a aritmetických priemerov som pre lepšiu názornosť vytvorila paprskový graf (Obr. 12).



Obr. 12. Hodnotenie spokojnosti s faktormi, ktoré majú vplyv na pracovné prostredie (Vlastné spracovanie)

Otázka č. 7 : Do akej miery súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výroky?

V rámci tejto otázky mali respondenti vyjadriť, ako veľmi súhlasia so siedmi ponúknutými výroky. Mali na výber škálu piatich možných odpovedí a to rozhodne súhlasím, súhlasím, ani súhlas, ani nesúhlas, nesúhlasím a vôbec nesúhlasím. Výroky boli zamerané na komunikáciu medzi zamestnancami a ich nadriadenými alebo spolupracovníkmi, na informovanosť zamestnancov o cieľoch a hospodárení organizácie.

So spolupracovníkmi si vymieňame informácie, ktoré mi pomáhajú pri práci – s týmto tvrdením súhlasilo respektíve rozhodne súhlasilo najviac, až 80 opýtaných, čo tvorí 72 %. Neutrálnu možnosť volilo 22 zamestnancov a iba 10 uviedlo, že nesúhlasia alebo vôbec nesúhlasia.

Môj nadriadený vytvára podmienky, aby sa zamestnanci mohli vyjadriť ohľadom svojej práce – rozhodne súhlasilo 38 zamestnancov, súhlasilo ich 32, čo spolu tvorí 62 % zo všetkých opýtaných. Ani súhlas, ani nesúhlas volilo 30 zamestnancov. S tvrdením nesúhlasili 9 zamestnanci a vôbec nesúhlasili traja.

Mám dostatok informácií pre kvalitný výkon svojej práce – tento výrok kladne ako súhlas alebo rozhodný súhlas hodnotilo 72 zamestnancov, 26 uviedlo neutrálnu možnosť. Negatívne, nesúhlasím alebo vôbec nesúhlasím, reagovalo 14 zamestnancov.

S priamym nadriadeným mám dobrý vzťah – rozhodne súhlasilo 34 z opýtaných, 37 uviedlo súhlas, čo predstavuje 63 % všetkých opýtaných. Ani súhlas, ani nesúhlas zvolilo 25 zamestnancov, nesúhlasilo 12 a rozhodne nesúhlasili 4.

Môžem sa ozvať, ak mám na vec iný názor než ostatní – hodnotenie rozhodne súhlasím uviedlo 35 zamestnancov, súhlasilo 33. Ani súhlas, ani nesúhlas pridelo 31 opýtaných. Nesúhlasilo 8 a vôbec nesúhlasilo 5 zamestnancov.

Poznám dlhodobé ciele organizácie – s týmto výrokom vôbec nesúhlasilo 20 zamestnancov, nesúhlas uviedlo až 34 opýtaných. Ani súhlas, ani nesúhlas uviedlo 32 opýtaných. Možnosť súhlasím alebo rozhodne súhlasím uviedlo len 26 opýtaných.

Som dobre informovaný/á o hospodárskych výsledkoch spoločnosti – až 38 zamestnancov s týmto výrokom nesúhlasilo, 16 zvolilo možnosť vôbec nesúhlasím. Ani súhlas ani nesúhlas uviedlo 28 respondentov. Pozitívne toto tvrdenie hodnotilo len 27 % opýtaných. Súhlasilo 21 zamestnancov a iba 9 uviedlo, že rozhodne súhlasia.

Ku každej možnosti odpovede som priradila zodpovedajúcu váhu pre možnosť porovnania jednotlivých tvrdení. Tieto váhy sú zaznačené v tabuľke (Tab. 10).

Tab. 10. Priradenie váh k jednotlivým možnostiam odpovedí (Vlastné spracovanie)

Odpoveď	Rozhodne súhlasím	Súhlasím	Ani súhlas, ani nesúhlas	Nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
Hodnota	1	2	3	4	5
Váha	5	4	3	2	1

Čím viac sa vážení aritmetický priemer blížil k číslu 5, tým viac opýtaní zamestnanci súhlasili s daným výrokom. Vážený aritmetický priemer získaný pomocou odpovedí zamestnancov demonštruje nasledujúca tabuľka (Tab. 11). Zo zistených priemerov vyplýva, že zamestnanci najviac súhlasili s tvrdením, že si so spolupracovníkmi vymieňajú informácie, ktoré im pomáhajú pri výkone práce. Naopak najnižší priemer má výrok o oboznámení zamestnancov s dlhodobými cieľmi a hospodárskymi výsledkami organizácie.

Tab. 11. Vážený aritmetický priemer jednotlivých tvrdení (Vlastné spracovanie)

Výrok	Vážený aritmetický priemer
So spolupracovníkmi si vymieňame informácie, ktoré mi pomáhajú pri práci.	4,02
Môj nadriadený vytvára podmienky, aby sa zamestnanci mohli vyjadriť ohľadom svojej práce.	3,83
S priamym nadriadeným mám dobrý vzťah.	3,75
Mám dostatok informácií pre kvalitný výkon svojej práce.	3,88
Môžem sa ozvať, ak mám na vec iný názor než ostatní.	3,76
Poznám dlhodobé ciele organizácie.	2,63
Som dobre informovaný/á o hospodárskych výsledkoch spoločnosti.	2,72

Otázka č. 8 : Do akej miery súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výrokmi?

V tejto otázke bolo zamestnancom ponúknutých päť výrokov, ktoré boli zamerané na finančné ohodnotenie, zamestnanecké výhody, možnosť kariérneho postupu a vzdelávania. Opäť bola respondentom ponúknutá škála piatich možných odpovedí a to rozhodne súhlasím, súhlasím, ani súhlas, ani nesúhlas, nesúhlasím a vôbec nesúhlasím.

System finančného ohodnotenia považujem za objektívny – s týmto výrokom väčšina zamestnancov súhlasila alebo rozhodne súhlasila, tieto možnosti zvolilo až 86 opýtaných, čo je 77 %. Ani súhlas, ani nesúhlas uviedlo 19 zamestnancov a 7 respondentov finančné ohodnotenie nepovažuje za objektívne.

So zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť ponúka som spokojný/á – tento výrok taktiež väčšina zamestnancov považuje za pravdivý. Možnosť rozhodne súhlasím alebo súhlasím vybralo 88 zamestnancov, čo je 79 % zo všetkých opýtaných. Neutrálnu možnosť zvolilo 16 opýtaných, nesúhlasili piati a vôbec nesúhlasili traja zamestnanci.

Na základe tohto zistenia je možné prijať hypotézu H_3 : „Väčšina zamestnancov je so zamestnaneckými výhodami, ktoré im spoločnosť ponúka spokojná“, keďže až 79 % opýtaných uviedlo, že súhlasia alebo rozhodne súhlasia.

Organizácia mi poskytuje dobré príležitosti na školenie a vzdelávanie – s daným výrokom rozhodne súhlasilo 19 zamestnancov, súhlasilo 30, čo spolu tvorí 44 %. Ani súhlas, ani nesúhlas vyjadrilo 39 respondentov. Nesúhlasilo 20 zamestnancov a vôbec nesúhlasili 4.

Mám možnosť ovplyvniť rozsah a obsah školenia – väčšina opýtaných uviedla možnosť ani súhlas, ani nesúhlas. Týchto zamestnancov bolo 47, čo predstavuje 42 % opýtaných. Zo všetkých opýtaných má 41 zamestnancov pocit, že môže ovplyvniť rozsah a obsah školení a naopak 24 s týmto tvrdením nesúhlasilo.

Spoločnosť mi poskytuje príležitosti na kariérny rast – s posledným výrokom väčšina zamestnancov nesúhlasila alebo vôbec nesúhlasila. Týchto zamestnancov bolo až 51, čo je 46 % respondentov. Zo všetkých opýtaných 29 %, čo je 33 zamestnancov, zvolilo možnosť ani súhlas, ani nesúhlas. Súhlasilo 19 zamestnancov a rozhodne súhlasilo 9.

K jednotlivým možnostiam odpovedí som opäť priradila váhy, rovnako ako v tabuľke (Tab. 10). Následne som vypočítala vážení aritmetický priemer odpovedí zamestnancov. Vypočítané aritmetické priemery sú zaznamenané v tabuľke (Tab. 12). Čím viac sa vážený aritmetický priemer blížil k číslu 5, tým viac respondenti s daným výrokom súhlasia. Najvyšší aritmetický priemer dosiahol výrok: Systém finančného ohodnotenia považujem za objektívny. Najnižší aritmetický priemer má výrok o tom, že spoločnosť poskytuje príležitosti na kariérny rast.

Tab. 12. Vážený aritmetický priemer jednotlivých tvrdení (Vlastné spracovanie)

Výrok	Vážený aritmetický priemer
Systém finančného ohodnotenia považujem za objektívny.	4,08
So zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť ponúka som spokojný/á.	4,06
Organizácia mi poskytuje dobré príležitosti na školenie a vzdelávanie.	3,36
Mám možnosť ovplyvniť rozsah a obsah školenia.	3,21

Výrok	Vážený aritmetický priemer
Spoločnosť mi poskytuje príležitosti na kariérny rast.	2,75

9.5 Závislosť medzi preferenciou faktora, ktorý má vplyv na zamestnanie a oddelením, na ktorom zamestnanec pracuje

Bola stanovená nulová hypotéza:

H_4 : Preferencia faktora, ktorý vplyva na zamestnanie nezávisí od oddelenia, na ktorom zamestnanec pracuje.

Vďaka kontingenčnej tabuľke s empirickými početnosťami (Tab. 13), hypotetických početnostiach uvedených v tabuľke (Tab. 14) a tabuľke pre výpočet koeficientu kontingencie (Tab. 15) bude zisťované, aká vysoká je závislosť preferovaného faktora a oddelením, na ktorom zamestnanec pracuje.

Hodnoty empirických početností pre kontingenčnú tabuľku (Tab. 13) boli získané z dotazníkového šetrenia a spracované pomocou funkcií programu Microsoft Excel.

Tab. 13. Kontingenčná tabuľka s empirickými početnosťami (Vlastné spracovanie)

	Výroba	Montáž	Nákup	Technická príprava výroby	Ekonomické oddelenie	Súčet
Platové ohodnotenie	15	11	3	3	1	33
Pracovné prostredie	0	0	0	0	0	0
Možnosť kariérneho rastu	0	0	0	2	1	3
Dobré medzilidské vzťahy	5	2	0	2	0	9
Možnosť vzdelania a rozvoja	0	0	0	0	0	0
Istota zamestnania	34	21	2	2	1	60
Náplň práce	1	0	1	3	2	7
Súčet	55	34	6	12	5	112

Hodnoty z kontingenčnej tabuľky (empirické početnosti) sa prepočítajú a získajú sa tzv. teoretické početnosti zaznačené v tabuľke (Tab. 14). Prepočet je daný súčinom počtu respondentov a zistenej pravdepodobnosti – napr. $(33/112) * (55/112) * 112 = 16,21$. Podrobnejšie výpočty sú uvedené v tabuľke (Tab. 14)

Tab. 14. Tabuľka teoretických početností (Vlastné spracovanie)

	Výroba	Montáž	Nákup	Technická príprava výroby	Ekonomické oddelenie	Súčet
Platové ohodnotenie	16,21	10,02	1,77	3,54	1,47	33
Pracovné prostredie	0	0	0	0	0	0
Možnosť kariérneho rastu	1,47	0,91	0,16	0,32	0,13	3
Dobré medzilidské vzťahy	4,42	2,73	0,48	0,96	0,40	9
Možnosť vzdelania a rozvoja	0	0	0	0	0	0
Istota zamestnania	29,46	18,21	3,21	6,43	2,68	60
Náplň práce	3,44	2,13	0,38	0,75	0,31	7
Súčet	55	34	6	12	5	112

Z empirických a teoretických početností uvedených v predchádzajúcich tabuľkách sa vypočítajú hodnoty kontingenčného koeficientu podľa vzorca: $\chi^2 = (\text{empirická početnosť} - \text{teoretická početnosť})^2 / \text{teoretická početnosť}$. Napr. $\chi^2_{11} = (15 - 16,21)^2 / 16,21 = 0,09$. Podrobnejšie výpočty sú uvedené v tabuľke (Tab. 15).

Tab. 15. Tabuľka pre výpočet koeficientu kontingencie (Vlastné spracovanie)

	Výroba	Montáž	Nákup	Technická príprava výroby	Ekonomické oddelenie	Súčet
Platové ohodnotenie	0,09	0,10	0,86	0,08	0,15	1,28
Pracovné prostredie	-	-	-	-	-	-
Možnosť kariérneho rastu	1,47	0,91	0,16	8,77	5,60	16,91

	Výroba	Montáž	Nákup	Technická příprava výroby	Ekono- mické oddelenie	Súčet
Dobré medzifudské vzťahy	0,08	0,20	0,48	1,11	0,40	2,27
Možnosť vzdelania a rozvoja	-	-	-	-	-	-
Istota zamestnania	0,70	0,43	0,46	3,05	1,05	5,69
Náplň práce	1,73	2,13	1,04	6,75	9,11	20,76
Súčet	4,07	3,75	3,00	19,76	16,32	46,90

Zvolím obvyklú hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, kritickou hodnotou bude kvantil χ^2 rozdelenia o $(7 - 1) * (5 - 1) = 24$ stupňoch voľnosti. Tento kvantil je rovný 36,42. Kritický obor bude vymedzený nerovnosťou $\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2(24)$. V tomto prípade je vypočítaná hodnota testového kritéria $\chi^2 = 46,90$. Na hladine významnosti α sa zamietajú hypotéza H_4 : „Preferencia faktora, ktorý vplyva na zamestnanie nezávisí od oddelenia, na ktorom zamestnanec pracuje.“. Je možné tvrdiť, že existuje závislosť, a teda pracovné zaradenie zamestnanca má vplyv na výber najdôležitejšieho faktora ovplyvňujúceho jeho zamestnanie.

K posúdeniu, či ide o silnú alebo slabú závislosť slúži kontingentný koeficient (C), ktorý sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{46,9}{46,9 + 112}} = 0,54$$

C.... koeficient kontingencie

χ^2 ... celkový súčet z tabuľky pre výpočet koeficientu kontingencie (Tab. 15)

n.... celkový súčet empirických početností (Tab. 13)

Koeficient kontingencie nadobúda hodnotu $<0, 1>$, pričom čím viac sa hodnota koeficientu blíži k 1, tým je závislosť vyššia. Hodnota koeficientu kontingencie je 0,54, čo naznačuje stredne silnú závislosť medzi preferenciou faktora, ktorý má vplyv na zamestnanie a oddelením, na ktorom zamestnanec pracuje.

10 ZHRNUTIE A ODPORÚČANIA

V tejto časti bakalárskej práce by som rada uviedla návrhy a odporúčania, ktoré vyslovujem na základe uskutočnených analýz a to najmä z informácií získaných z dotazníkového šetrenia realizovaného medzi zamestnancami podniku Rademaker Slovakia s.r.o.

Zamestnanci v dotazníku mali určiť dôležitosť faktorov, ktoré súvisia s ich zamestnaním. Za najdôležitejší uviedli platové ohodnotenie. Odporučila by som firme, aby priebežne sledovala a porovnávala vývoj miezd v regióne a u konkurencie, pretože ako uviedli zamestnanci, mzda je pre nich naozaj zásadným faktorom. Zároveň z dotazníka vyplynulo, že medzi najviac preferovanými faktormi, ktoré ovplyvňujú prácu a zaradením zamestnancov v organizačnej štruktúre existuje závislosť. Vedúci pracovníci by teda mali zisťovať dôležitosť faktorov v rámci jednotlivých oddelení, či už prostredníctvom dotazníkových šetrení alebo individuálnych rozhovorov, a na základe zistení prispôbovať svoju zamestnaneckú politiku.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu faktorov, ktoré majú vplyv na pracovné prostredie sa dá súdiť, že sa jedná o kategóriu, kde takmer všetky prvky dosiahli podobnú mieru spokojnosti a navyše vysoko nad hranicou priemeru. Výnimkou je spokojnosť zamestnancov so stavom prístupovej cesty. Hoci firma nemá vo svojej správe prístupovú cestu, keďže ju vlastní mesto, vrcholový manažéri by sa mali pokúsiť dohodnúť s vedením mesta na oprave tejto komunikácie. Táto oprava by mala byť financovaná z prostriedkov mesta, priemyselný park, v ktorom sa firma nachádza, je pod jeho správou.

Naopak s technickým vybavením, pracovnými pomôckami a vzťahmi na pracovisku sú zamestnanci spokojní. Spoločnosť by teda mala ďalej pokračovať v zabezpečovaní vhodných pomôcok a vybavenia. Práve vzťahy na pracovisku boli hodnotené najviac pozitívne spomedzi všetkých poskytnutých faktorov. Dobrý kolektív napomáha pocitu spolupatričnosti zamestnancov k firme, ale aj k prístupu k práci, kedy si zamestnanci pomôžu a poradia s prípadnými problémami pri výkone práce. Preto by som odporúčala spoločnosti určite pokračovať v trende udržiavania a zlepšovania vzťahov prostredníctvom vianočného večierku, ktorý sa organizuje každý rok. Taktiež rôznych druhov teambuildingov, ktoré sa nepravidelne konajú viackrát do roka. Keďže sú väčšinou zamestnanci muži, k ešte lepšiemu stmeleniu kolektívu by mohli napomôcť aj športové turnaje, či už futbalové, volejbalové alebo bowlingové.

Prenájom športovej haly v Považskej Bystrici, kde by sa futbalový alebo napríklad volejbalový turnaj mohol uskutočniť stojí 45 € na hodinu. Ak by takáto akcia trvala 3 hodiny a uskutočnila by sa dvakrát do mesiaca, náklady by boli 270 €. Prenájom bowlingovej dráhy sa pohybuje okolo 10 € za dráhu na jednu hodinu. Náklady na jeden bowlingový turnaj by mohli byť 260 €.

Komunikácia je v rámci pracovného kolektívu veľmi dôležitá pre správny chod celej organizácie. V dotazníkovom šetrení zamestnanci uviedli, že si so spolupracovníkmi vymieňajú informácie, ktoré im pomáhajú pri výkone práce. Taktiež uviedli, že majú dostatok informácií pre kvalitný výkon svojej práce. Veľmi pozitívne hodnotím fakt, že zamestnanci majú pocit, že sa môžu ozvať ak majú na vec iný názor ako ostatní a že im nadriadení vytvárajú podmienky na slobodné vyjadrovanie ohľadom práce. Toto svedčí o naozaj dobrých vzťahoch a zároveň vytvára možnosť na zlepšovanie niektorých pracovných postupov. Zamestnanci sa neboja vyjadriť svoj názor a tak môžu priniesť návrhy, ktoré zefektívnia výrobu.

Veľa zamestnancov uviedlo, že nepoznajú dlhodobé ciele organizácie a rovnako aj jej hospodárske výsledky. Toto považujem za veľký problém. Zamestnanci by mali byť informovaní o tom, kam ich podnik smeruje, aké má vytýčené ciele a aká miera účasti zo strany zamestnancov je očakávaná. Zároveň by mali byť informovaní aj o tom, aké výsledky podnik dosiahol. Preto odporúčam vypracovať harmonogram pravidelných stretnutí manažérov so zamestnancami na úrovni jednotlivých stredísk, rovnako aj v rámci celej firmy. Pravidelné spoločné stretnutia, na ktorých by boli zamestnanci oboznámení s plánmi, víziami či výsledkami spoločnosti by zlepšili informovanosť zamestnancov, čo by sa prejavilo vo zvýšení motivácie, lojality a pocitu spolupatričnosti k firme.

System finančného ohodnotenia považuje väčšina zamestnancov za objektívny. Hoci sa len pár zamestnancov vyjadriло, že ho za objektívny nepovažuje, odporučila by som vedúcim pracovníkom dôkladne sledovať v pravidelných intervaloch spokojnosť zamestnancov s finančným ohodnotením prostredníctvom individuálnych rozhovorov alebo anonymnými dotazníkmi. Spravodlivé odmeňovanie patrí medzi faktory, ktoré významne ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov s firmou. Práve preto by mali zamestnanci vedieť, aké požiadavky sú na nich kladené, prečo sú to práve tieto požiadavky a aký bude mať ich splnenie vplyv na ohodnotenie.

Z dotazníku vyplýva, že väčšina zamestnancov je so zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť ponúka spokojná. Hoci firma ponúka veľké množstvo výhod pre zamestnancov, tieto benefity sú poskytované plošne. Odporučila by som spoločnosti vyskúšať v tejto oblasti kafeťeria systém, ktorý by ponechal každému zamestnancovi možnosť, aby si podľa svojich prianí a v rozsahu dopredu stanoveného rozpočtu vybral, aké výhody preferuje. Kafeteria systém by síce v počiatočnej fáze vyžadoval čas a úsilie pre zistenie, aký sortiment by zamestnancov najviac potešil a aké výhody by uvítali. Následne by však spoločnosť mala istotu, že zamestnanci si sami vyberú tie odmeny a benefity, ktoré im najviac vyhovujú a na ktoré majú nárok.

Firme by som odporučila pridať k odmenám darčekové poukazy do rôznych obchodov a obchodných centier, a hoci je spoločnosť tvorená prevažne mužmi, bolo by vhodné pridať aj poukážky do kozmetických alebo módných salónov, ktoré by určite získali veľkú obľubu u zamestnankýň. Odporúčam taktiež skladbu týchto odmien po určitej dobe obmeňovať alebo obohacovať. Systém sa dá obohatiť benefitmi vo väčšej kvalite a množstve, všetko však záleží na finančných možnostiach a ochote firmy.

Veľa zamestnancov sa domnieva, že im firma neposkytuje dostatočné príležitosti na kariérny rast. Odporučila by som firme vypracovať dôkladný kariérny plán zamestnancov spoločnosti a taktiež určiť konkrétny popis práce a zodpovednosti na jednotlivých pracovných pozíciách.

Zamestnanci uviedli, že väčšine z nich spoločnosť poskytuje dobré príležitosti na školenie a vzdelávanie. Avšak uviedli, že nemajú veľký vplyv na rozsah a obsah školenia. Vedúci pracovníci síce zodpovedajú za identifikáciu potrieb vzdelávania zamestnancov, no zamestnancom by mala byť udelená aj osobná zodpovednosť a určenie miery, do akej majú možnosť ovplyvňovať proces vzdelávania. Oni sami najlepšie vedia, čo im robí problémy a čo potrebujú pre kvalitnejší pracovný výkon. Vedúcim pracovníkom odporúčam získavať informácie od zamestnancov prostredníctvom spätnej väzby nasledujúcej po každom školení.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať stávajúcu zamestnaneckú štruktúru spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o., riadenie vzťahov spoločnosti so zamestnancami a nároky zamestnancov voči spoločnosti a po jej vyhodnotení navrhnúť odporúčania vedúce k zlepšeniu zamestnaneckej politiky spoločnosti.

Bakalárska práca bola rozdelená na dve časti, a to na teoretickú a praktickú časť.

Cieľom teoretickej práce bolo spracovanie literárnej rešerše zameranej na problematiku zamestnancov ako stakeholderov spoločnosti. Na úvod som vysvetlila základné pojmy, oblasti pôsobenia a dôležitosť spoločenskej zodpovednosti firiem. Nasledovalo objasnenie pojmu stakeholder, spolu so základným členením a uvedením podstaty moci a záujmu jednotlivých stakeholderov podnikov. Podrobnejšie som sa venovala zamestnancom ako zainteresovaným skupinám spoločností, ich nárokom a požiadavkám.

Na začiatku praktickej časti som predstavila spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o., jej materskú spoločnosť Rademaker Culemborg B.V., personálne oddelenie, vzdelávanie a zamestnanecké výhody poskytované spoločnosťou Rademaker Slovakia s.r.o. Nasledovala analýza stávajúcej zamestnaneckej štruktúry a vývoj počtu zamestnancov od roku 2000. Prostredníctvom dotazníkového šetrenia boli skúmané faktory, ktoré majú vplyv na pracovné prostredie, spokojnosť zamestnancov s finančným ohodnotením, sociálnymi výhodami, vzťahmi na pracovisku, komunikáciou, ale aj informovanosť o cieľoch a hospodárenia organizácie.

Na základe výsledkov z kvantitatívneho výskumu bola overená závislosť medzi preferenciou faktoru, ktorý má vplyv na zamestnanie a oddelením, na ktorom zamestnanec pracuje. Firma by sa teda mala zamerať na zisťovanie faktorov preferovaných zamestnancami na jednotlivých oddeleniach, neriadiť ich plošne, a prispôbiť tomu svoju zamestnaneckú politiku.

S pracovným prostredím, komunikáciou a vzťahmi na pracovisku sú zamestnanci spokojní. Tieto faktory by sa spoločnosť mala snažiť aj naďalej riadiť podobným spôsobom ako doteraz, keďže zamestnancom vyhovujú. Dôležité pre firmu je zamerať sa na faktory, pri ktorých zamestnanci vyjadrili nespokojnosť. Zamestnanci by mali byť lepšie oboznámení s podnikovými cieľmi a hospodárením spoločnosti, čo by zvýšilo ich motiváciu, lojalitu a

pocit spolupatričnosti k firme. Taktiež by mali dostať možnosť ovplyvniť niektoré rozhodnutia firmy, napríklad v oblasti obsahu školení.

Pevne verím, že spoločnosť Rademaker Slovakia s.r.o. ocení výsledky mojej bakalárskej práce, moje návrhy a odporúčania budú pre ňu prínosom a pomôžu pri zlepšení riadenia vzťahov so zamestnancami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT, 2003. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 155 s. ISBN 8072610848.

CAVETT-GOODWIN, David, 2007. Making the Case for Corporate Social Responsibility. In: *Culturalshifts* [online]. Dec 4, 2007 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://culturalshifts.com/archives/181>.

DYTRT, Zdeněk et al., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FREEMAN, R, Jeffrey S HARRISON a Andrew C WICKS, 2007. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. 1st ed. New Haven: Yale University Press, 179 s. ISBN 978-0-300-12528-3.

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

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 8072610333.

LUKNIČ, Arnold Steve, 1994. *Štvrtý rozmer podnikania - etika: etika pre manažérov, pre školy, pre každého*. 1. vyd. Bratislava: Slovak Academic Press, 342 s. ISBN 80-85665-30-1.

PETŘÍKOVÁ, Růžena et al., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

RADEMAKER [online]. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.rademaker.sk/>.

SLÁMEČKA, Vladimír, 2012. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada, 334 s. ISBN 8085424924.

STÝBLO, Jiří, 1998. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 139 s. ISBN 8071696161.

SYNEK, Miloslav et al., 2002. *Podniková ekonomika*. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 479 s. ISBN 8071797367.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.

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

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

Ostatné zdroje:

Interné materiály spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CSR Corporate Social Responsibility.

RACU Rademaker Culemborg.

HRM Human resource management.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Percentuálne zobrazenie zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení (Vlastné spracovanie)	42
Obr. 2. Percentuálne zobrazenie zastúpenia mužov a žien (Vlastné spracovanie)	42
Obr. 3. Zastúpenie mužov a žien na jednotlivých oddeleniach (Vlastné spracovanie)	43
Obr. 4. Veková štruktúra zamestnancov (Vlastné spracovanie)	43
Obr. 5. Dosiahnuté vzdelanie zamestnancov (Vlastné spracovanie)	44
Obr. 6. Vývoj počtu zamestnancov v jednotlivých rokoch (Vlastné spracovanie)	44
Obr. 7. Podiel mužov a žien medzi respondentmi (Vlastné spracovanie)	46
Obr. 8. Veková štruktúra zamestnancov (Vlastné spracovanie)	46
Obr. 9. Percentuálne zobrazenie vzdelania respondentov (Vlastné spracovanie)	47
Obr. 10. Percentuálne zobrazenie zastúpenia zamestnancov v rámci jednotlivých oddelení (Vlastné spracovanie)	48
Obr. 11. Spokojnosť zamestnancov s faktormi, ktoré majú vplyv na ich pracovné prostredie (Vlastné spracovanie)	50
Obr. 12. Hodnotenie spokojnosti s faktormi, ktoré majú vplyv na pracovné prostredie (Vlastné spracovanie)	52

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Zájmy stakeholderov (Bláha a Dytrt, 2003, s. 93).....	16
Tab. 2. Primární stakeholderi (Luknič, 1994, s. 118 – 120).....	17
Tab. 3. Sekundární stakeholderi (Luknič, 1994, s. 118 – 120).....	18
Tab. 4. Matica stakeholderov (Petříková et al., 2008, s. 91)	20
Tab. 5. Počet mužov a žien v rámci jednotlivých oddelení (Vlastné spracovanie)	41
Tab. 6. Priradenie váh jednotlivým možnostiam odpovedí (Vlastné spracovanie)	48
Tab. 7. Vážený aritmetický priemer dôležitosti faktorov (Vlastné spracovanie)	48
Tab. 8. Priradenie váh jednotlivým možným hodnoteniam spokojnosti (Vlastné spracovanie).....	51
Tab. 9. Vážený aritmetický priemer spokojnosti s jednotlivými faktormi (Vlastné spracovanie).....	51
Tab. 10. Priradenie váh k jednotlivým možnostiam odpovedí (Vlastné spracovanie)	53
Tab. 11. Vážený aritmetický priemer jednotlivých tvrdení (Vlastné spracovanie)	54
Tab. 12. Vážený aritmetický priemer jednotlivých tvrdení (Vlastné spracovanie)	55
Tab. 13. Kontingenčná tabuľka s empirickými početnosťami (Vlastné spracovanie).....	56
Tab. 14. Tabuľka teoretických početností (Vlastné spracovanie)	57
Tab. 15. Tabuľka pre výpočet koeficientu kontingencie (Vlastné spracovanie)	57

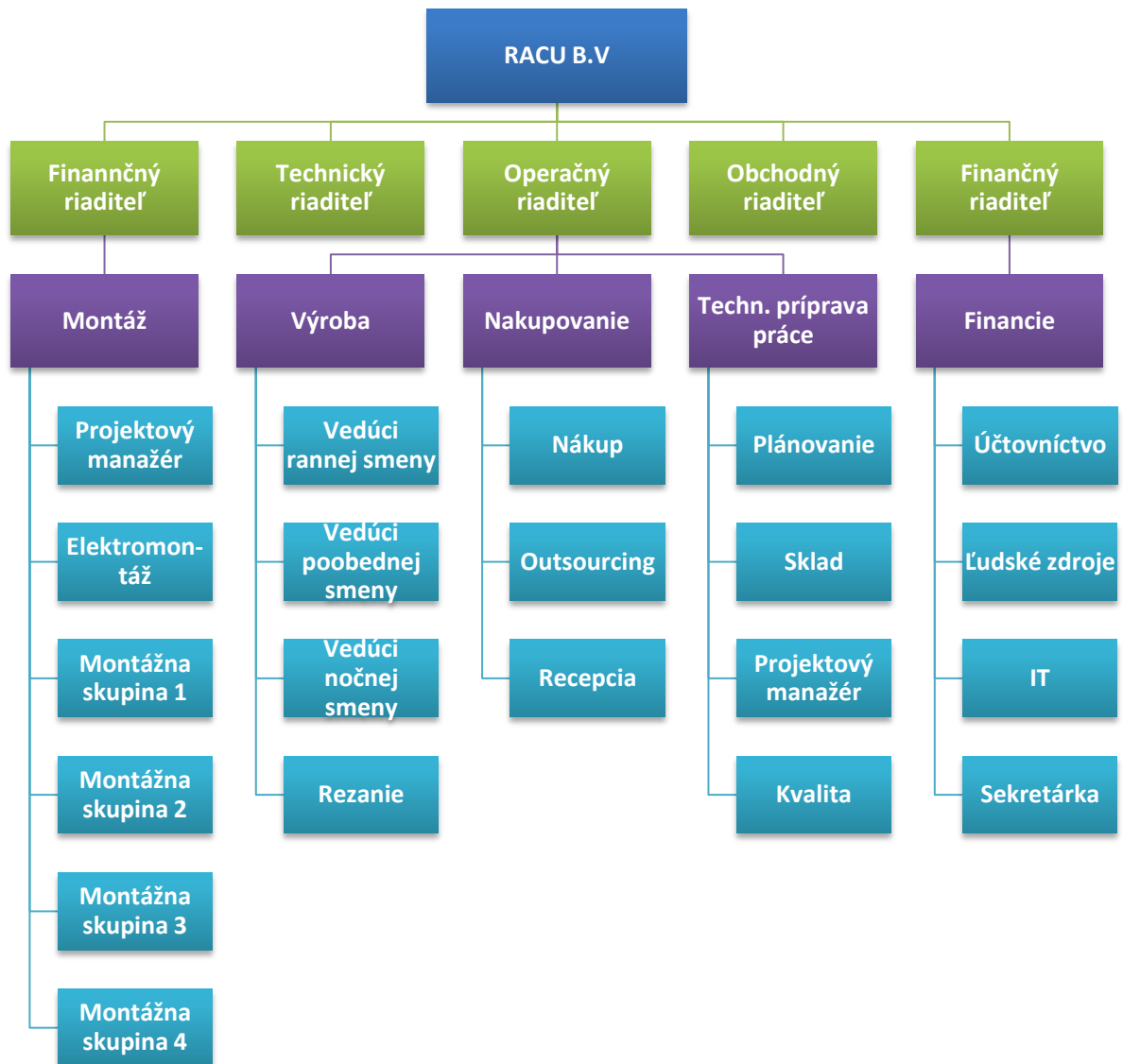
ZOZNAM PRÍLOH

P I: Organizačná štruktúra spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o.

P II: Dotazník

P III: Grafické vyhodnotenie dotazníka

P IV: Tabuľka výpočtu váženého aritmetického priemeru preferovania faktorov, ktoré majú vplyv na zamestnanie

**PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI
RADEMAKER SLOVAKIA S.R.O.**

PRÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená pani, vážený pán,

som študentkou 3. ročníka na Univerzite Tomáša Bati v Zlíne, Fakulty managementu a ekonomiky a v súčasnej dobe pracujem na bakalárskej práci s názvom Analýza zamestnancov ako stakeholderov spoločnosti Rademaker Slovakia s.r.o. Rada by som Vás touto cestou požiadala o vyplnenie priloženého dotazníka, ktorý bude slúžiť k spracovaniu praktickej časti mojej práce. Tento dotazník je celkom anonymný.

1. Vaše pohlavie?

- muž žena

2. Váš vek?

- 15 – 20 41 – 50
 21 – 30 51 – 60
 31 – 40 61 a viac rokov

3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- Základné Vysokoškolské I. Stupňa
 Stredoškolské (výučný list) Vysokoškolské II. stupňa
 Stredoškolské (s maturitou) Doktorát

4. Na ktorom oddelení pracujete?

- Výroba Technická príprava výroby
 Montáž Ekonomické oddelenie
 Nákup

5. Zorad'te nasledujúce faktory podľa toho, ako veľmi sú pre Vás dôležité.

(1 – najviac dôležitý, 7 – najmenej dôležitý).

- Platové ohodnotenie
 Pracovné prostredie
 Možnosť kariérneho rastu
 Dobré medziľudské vzťahy

Možnosť vzdelania a rozvoja

Istota zamestnania

Náplň práce

6. Ako ste spokojný/á s faktormi, ktoré majú vplyv na Vaše pracovné prostredie?

(1 – veľmi spokojný, 2 – spokojný. 3 – ani spokojný, ani nespokojný, 4 - nespokojný, 5 - veľmi nespokojný)

Technické vybavenie pracoviska	1	2	3	4	5
Pracovné pomôcky	1	2	3	4	5
Vzťahy na pracovisku	1	2	3	4	5
Bezpečnosť pri práci	1	2	3	4	5
Prístupová cesta	1	2	3	4	5

7. Do akej miery súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výroky?

(1 – rozhodne súhlasím, 2 - súhlasím, 3 – ani súhlas, ani nesúhlas, 4 – nesúhlasím, 5 – vôbec nesúhlasím)

So spolupracovníkmi si vymieňame informácie, ktoré mi pomáhajú pri práci.	1	2	3	4	5
Môj nadriadený vytvára podmienky, aby sa zamestnanci mohli vyjadriť ohľadom svojej práce.	1	2	3	4	5
Mám dostatok informácií pre kvalitný výkon svojej práce.	1	2	3	4	5
S priamym nadriadeným mám dobrý vzťah.	1	2	3	4	5
Môžem sa ozvať ak mám na vec iný názor než ostatní.	1	2	3	4	5
Poznám dlhodobé ciele organizácie.	1	2	3	4	5
Som dobre informovaný/á o hospodárskych výsledkoch spoločnosti.	1	2	3	4	5

8. Do akej miery súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výroky?

(1 – rozhodne súhlasím, 2 - súhlasím, 3 – ani súhlas, ani nesúhlas, 4 – nesúhlasím, 5 – vôbec nesúhlasím)

System finančného ohodnotenia považujem za objektívny.	1	2	3	4	5
So zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť ponúka som spokojný/á.	1	2	3	4	5
Organizácia mi poskytuje dobré príležitosti na školenie a vzdelávanie.	1	2	3	4	5
Mám možnosť ovplyvniť rozsah a obsah školenia.	1	2	3	4	5
Spoločnosť mi poskytuje príležitosti na kariérny rast.	1	2	3	4	5

Ďakujem za Váš poskytnutý čas a spoluprácu.

Monika Papšová

PRÍLOHA P III : GRAFICKÉ VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

