ČASOPIS

Študentský odborný časopis

VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY

VŠEMVS

School of Economics and Management in Public Administration Students Scientific Journal

ČÍSLO 32/2020 ROČNÍK 15

ČASOPIS

Študentský odborný časopis

School of Economics and Management
in Public Administration
Students Scientific Journal

ČÍSLO 32/2020 ROČNÍK 15

Študentský odborný časopis

ČasOpis

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
E-mail: edita.kulova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:
Viera Cibáková, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)
Vojtech Kollár, VŠEMvs – šéfredaktor (Editor in Chief)
Lucia Balajová, VŠEMvs
Edita Kulová, VŠEMvs

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
IČO vydavateľa: 35 84 70 18

Náklad: 100 ks
Dátum vydania: 30. jún 2020 – 1/2020
Periodicita vydávania: 2x ročne

Tlač (Printed by):

Tlačiareň IRIS, spol. s r. o.
Žitavská 14
821 07 Bratislava
Tel.: +421908741472
E-mail: dtp@iris-knihy.sk

EV 2949/09
ISSN 1337-9593

OBSAH

Marketingová komunikačná kampaň prostredníctvom sociálnych sietí v právnom subjekte 5
Marketing communication campaign through social networks in a legal entit
Mgr. Martin ÁČ

Rodinné podnikanie na Slovensku 16
Family entrepreneurship in Slovakia
Mgr. Ivan BABINEC

Nástroje európskej vzdelávacej politiky pre rozvoj celoživotného vzdelávania 21
European education policy tools for the development of lifelong learning
Mgr. Štefan HAJDÚ

Zefektívnenie procesu skončenia pracovného pomeru zamestnancov vo vybranej organizácii 32
Streamlining the Process of Employee Termination in Selected Organization
Mgr. Miroslav KADÁŠ

Personálny audit vybraného podnikateľského subjektu 38
Personnel audit of a selected business entity
Karin KOVÁČOVÁ

Dotační politika Evropské unie. Příklad České republiky 78
European Union subsidy policy. Example of the Czech republic
Mgr. Pavel MIKEŠ

Spoločné a rozdielne črty zamestnaneckých vzťahov vo verejnej službe a pracovnoprávnych vzťahov 83
Common and different features of employment relations of public service and labor law
Mgr. Imrich NAGY

Nezamestnanosť ako makroekonomický problém –vývoj a možnosti riešenia na Slovensku v komparácii s ďalšou ekonomikou 91
Unemployment as a Macroeconomic problem –development and solutions in Slovakia in comparison with another Economy
Mgr. Dominika SELECKÁ

Návrh marketingovej komunikácie vo vybranej spoločnosti 100
Design of marketing communication in a selected company
Nicolas TÓTH

Esej rigoróznej práce na tému:

Marketingová komunikačná kampaň prostredníctvom sociálnych sietí v právnom subjekte

*Mgr. Martin ÁČ**

Marketing communication campaign through social networks in a legal entit

Abstract

In this work we deal with the issue of marketing communication campaign through social networks in a legal entity. In the first part we deal with the theoretical basis of marketing, social networks and legal entities. We analyze in more detail the use of social networks in a legal entity. We take a closer look at the social network Facebook and analyze which posts are the most effective. In addition to the benefits of using social networks, we do not avoid conflicting opinions, in an effort to capture this issue in the most realistic context.

Keywords: *social networks, marketing, legal entities*

Úvod

Rigorózna práca bola venovaná téme „Marketingová komunikačná kampaň prostredníctvom sociálnych sietí v právnom subjekte.“ Ako právny subjekt sme si vybrali politickú stranu. Práca sa venuje štyrom hlavným oblastiam, podľa ktorých sme nazvali jednotlivé kapitoly. „Teoretické východiská sociálnych sietí, marketingu a právnych subjektov“, „Identifikácia subjektu, cieľ a metodika výskumu“, „Výsledky výskumu a ich interpretácia“, „Zhodnotenie výskumu a odporúčania“. V prvej kapitole sme sa venovali teoretickým východiskám ohľadom sociálnych sietí, marketingu a právnym subjektom. Definovali sme si, čo sú to sociálne siete, z čoho sa odvíjali. Opísali sme najznámejšie sociálne siete, či už vo svete, alebo na Slovensku. V druhej kapitole sme sa venovali právnemu subjektu, ktorý sme si vybrali - ním je politická strana a ňou je politická strana SPOLU. Opísali sme si politickú stranu SPOLU z historického hľadiska, čomu sa táto strana venuje, aké sú jej priority a aj zmeny, aké sa v strane sa udiali. V tretej kapitole sme sa venovali výskumu. Mali sme k dispozícii výsledky z prieskumu, ktorý bol vykonaný na základe odpovedí

* Mgr. Martin Áč, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ac.mato.ac@gmail.com

respondentov ešte pred volebnou kampaňou. Vo štvrtej kapitole sme si vyhodnocovali výsledky z prieskumov a dali odporúčanie, čo by mala strana SPOLU na svojej kampani zmeniť.

Sociálne siete v marketingovej kampani

Ďalej sme opísali etalón medzi sociálnymi sieťami Facebook, ak sa spomenie sociálna sieť väčšina z nás si predstaví Facebook. Tiež sme si opísali sociálnu sieť Twitter, ktorá je skôr známa v zahraničí, ako na Slovensku. Twitter nie je štandardnou sociálnou sieťou. Russell A. M. vo svojej publikácií uvádza, že Twitter sa zaraďuje medzi takzvanú mikroblogovaciu službu.[1]

Instagram je sociálnou sieťou a vznikol v roku 2010 a o 2 roky neskôr bol odkúpený Zuckerbergom. Instagram je s Facebookom kompatibilný a obrázky z Instagramu sa dajú zdieľať na Facebooku. Youtube vlastní spoločnosť Google. Preto je Youtube s Googlom prepojený. Stačí Vám Google účet a ten môžete používať aj ako účet na Youtube. Youtube je iný ako Instagram a Facebook hlavne v tom, že sa tam nedajú písať statusy ani pridávať fotky. Cez Youtube sa taktiež nedajú písať ani súkromné správy iným užívateľom. Cez Youtube sa dajú iba komentovať videá pod videami. Youtube je charakteristický „Youtubermi“ to sú ľudia, ktorých videá pozerá veľa ľudí a majú napozeraných veľa minút a určitý počet odberateľov. Vďaka ním má Youtube vysokú návštevnosť a môže pred ich videá dávať reklamy, ktoré si platia firmy. Youtube preto youtuberov finančne odmeňuje.

LinkedIn je sociálna sieť, predovšetkým zameraná na sebaprezentáciu v pracovnej oblasti. Taktiež na vytváranie pracovných väzieb a na vytváranie priestoru na novú pracovnú spoluprácu. Existuje aj slovenská sociálna sieť. Touto sociálnou sieťou je Pokec. Pokec slúži predovšetkým na vytváranie nových vzťahov v súkromnej oblasti života. Miklošík, A. a kolektív uvádza, že sociálna sieť Pokec vznikla už v roku 1999. Jej zakladateľom bol Milan Dubec. Dnes však Pokec patrí do portfólia vydavateľstva Ringier Axel Springer, ktoré vlastní desiatky ďalších webových stránok. Pokec vznikol ako miesto na internete, kde sa človek môže zoznámiť s ďalšími používateľmi. Môže s nimi viesť konverzáciu prostredníctvom chatu, vytvárať si albumy fotografií a videí, zdieľať tento obsah s ďalšími ľuďmi atď. Pôvodná myšlienka tu bola vytvoriť niečo ako zoznamku, kde človek môže nadviazať nové priateľstvá.[2]

Ďalej sme sa venovali definíciám ohľadom marketingu. Marketing široká verejnosť vo všeobecnosti chápe ako reklamu. Reklamu v novinách, reklamu v časopisoch, na internete, billboardoch. Reklama je však v skutočnosti len súčasťou

[1] RUSSELL, A. M. 2012. *Mining the Social Web* . s. 4
[2] MIKLOŠÍK, A. a kol. 2018. *Informačné systémy marketingu: IKT v integrovanom marketingu*. s. 250.

marketingu. Marketing nie je len o reklame. Marketing je o celkovom prezentovaní rôznych subjektov, spôsobe ich predaja a o mnohých iných veciach. Marketing sa taktiež nevyužíva len v komerčnej oblasti, ale aj pri neziskových organizáciách. Marketing je napríklad to, že dostanete produkt v inom obale, personál má nadštandardný prístup k zákazníkovi.

Venovali sme sa marketingovému mixu 4P, ktorý sa skladá zo štyroch častí a nimi sú produkt, cena, distribúcia a propagácia. Produkt je veľmi podstatná časť marketingového mixu. Produkt predstavuje objekt, ktorý ponúkame, či už ide o výrobok, tovar alebo službu. Produkt predstavuje prostriedok, ktorý uspokojuje potreby zákazníkov. Je to takzvaným stredobodom marketingového mixu. Bez produktu sú svojím spôsobom všetky ostatné časti marketingového mixu zbytočné, ak by sme nemali čo ponúkať. Veľmi veľa zákazníkov sa rozhoduje na základe ceny, pretože čím lacnejšie nakúpi, tým viac peňazí má možnosť využiť inak. Cena sa vytvára na základe rôznych faktorov. Vytvára sa na základe výrobných nákladov a iných nákladov spojených s distribúciou, uskladnením a predajom. Pri cene sa tiež zohľadňuje cenová ponuka konkurencie. Neznamená však, že je potrebné byť najlacnejší na trhu, ak vieme poskytnúť iné výhody. Distribúcia alebo miesto predstavuje miesto, kde sa vie zákazník dostať k svojmu produktu, môže to byť prostredníctvom kamennej predajne, ale aj distribúciou k nemu priamo.

Marketingová komunikácia zahŕňa rôzny spôsoby akými sa snažíme propagovať svoje produkty. Venovali sme sa tiež charakteristikám ohľadne marketingu na sociálnych sieťach a politickému marketingu, keďže naša práca je zameraná na sociálne siete a politickú stranu. Digitálne obdobie čoraz viac zasahuje do všetkého. Zasahuje aj do obchodovania, podnikania, marketingu, ale aj marketingového mixu. V odbornom prostredí je aj viacero názorov na to, aký má význam a ako je dôležitý marketingový mix v prostredí e-businessu. Sú rôzne názory na aktuálnosť a na dôležitosť na jednotlivé časti marketingového mixu. Sociálne siete využíva čoraz viac ľudí, je to spôsobené digitalizáciou. Ľudia čoraz viac svojich každodenných aktivít presúvajú do virtuálneho sveta na sociálne siete. Ľudia prostredníctvom sociálnych sietí komunikujú so svojou rodinnou, zdieľajú svoje zážitky prostredníctvom fotiek, videí, statusov, ale aj podieľajú sa o svoje názory, často aj politické.

Pri politickom marketingu je hlavným predmetom volič. Ako uvádza Matúšková, tak v politickom marketingu je stredom záujmu potenciálny volič a politické prostredie. Ide o vytvorenie ponuky, ktorá je konkurencieschopná a mala by podporiť myšlienku, stranu či kandidáta. Výmenou za podporu voliča vo voľbách.[3] Zamerali sme sa tiež na právne subjekty, ktoré sa skladajú z fyzických a právnických osôb. Uviedli sme si ako jednotlivé právne subjekty vznikajú, ako fungujú a aj ako zanikajú alebo ako sú len obmedzené ich právomoci. Za právny subjekt označujeme subjekt,

[3] MATÚŠKOVÁ. 2012. *Politický marketing.* s. 13.

ktorý sa podieľa ako účastník na právnych vzťahoch a ten čo sa na nich môže iba zúčastniť. Pri fyzických osobách už z názvu vyplýva, že ide ľudovo povedané o ľudí. Základnými znakmi právnických osôb je názov, sídlo a predmet činnosti.

Právny subjekt, ktorý sme si vybrali je politická strana, preto sme sa venovali aj politickým stranám. Definovali sme si politické strany a opísali ich z historického hľadiska. Taktiež sme sa venovali voľbám, volebným systémom. Bližšie sme sa venovali volebnému systému na Slovensku. Politická strana predstavuje organizáciu, ktorá sa skladá zo zoskupenia ľudí s istým názorovým zmýšľaním, ktoré majú zámer presadzovať v spoločnosti svoje smerovanie, angažovať sa vo verejných veciach a byť súčasťou politickej moci. V demokratickej spoločnosti sa uchádzajú o svoju dôveru vo voľbách, ktoré sa uskutočňujú v časových intervaloch. Strany prostredníctvom svojej kampane sa snažia získať potenciálneho voliča. Ako uvádza Lipták, L. „Politické strany pociťujeme v súčasnosti už ako neoddeliteľnú súčasť verejného života a štátu, takže si ani vždy neuvedomujeme, že sú javom pomerne mladým. Oproti niekoľko tisícročnej existencii organizovaného štátu strany jestvujú iba jeden a pol storočia; modernú podobu, blízku našim súčasným predstavám, dostali až v druhej polovici 19. storočia“.[4] Voľby sú veľmi dôležité pre politické strany. Politické strany si vo voľbách potvrdzujú svoju pozíciu a získava dôveru na realizáciu svojich cieľov. Preto je pre stranu podstatné, aby prostredníctvom volebnej kampane získala čo najvyššiu dôveru vo voľbách. To je dôvod, prečo sa stávajú voľby pre stranu veľkou prioritou. Politické strany prostredníctvom volebnej kampane presviedčajú potenciálnych voličoch o svojich riešeniach na rôzne problémy, taktiež predstavujú svoju názorovú ideológiu. Volebný systém na Slovensku môžeme charakterizovať ako pomerný volebný obvod, ktorý je tvorený jedným volebným obvodom.

V ďalšej časti sme sa venovali vybranému právnemu subjektu, ktorým je politická strana SPOLU. Opísali sme si politickú stranu SPOLU z historického hľadiska, čomu sa táto strana venuje, aké sú jej priority a aj zmeny aké sa v strane sa udiali. Strana SPOLU vznikla ako iniciatíva ľudí, ktorí odmietli v roku 2016 vstúpiť do vládnej koalície. Bol to Miroslav Beblavý, Simona Petrík a Katarína Macháčková. Program – spravodlivý štát, fungujúce školstvo a zdravotníctvo a pevné miesto Slovenska v Európe sa rozhodli presadzovať ako poslanci opozície. Pridal sa Jozef Mihál a Viera Dubačová s Otom Žarnayom. Spolu si dali za cieľ vytvoriť stranu, ktorej sa dá dôverovať. Politika je pre nich vážna vec a chcú priniesť zmenu štýlu, ktorým sa na Slovensku robí.[5] Uviedli sme si aj na akých sociálnych sieťach sa strana prezentuje a ako ich využíva. Opísali sme si a graficky si znázornili, ktorú sociálnu sieť strana najviac preferuje a ktorá sociálna sieť má najviac sledovateľov.

---

[4] LIPTÁK, Ľ. 1992. *Politické strany:Na Slovensku 1860-1989*. s. 11.

[5] Strana Spolu. 2020. *Strana spolu.* [2020–05–25] Dostupné na internete: www.facebook.com/stranaspolu/

Strana SPOLU má Facebookovú stránku, ktorá sa volá: SPOLU – občianska demokracia. Facebooková stránka strany SPOLU sa páči 27102 ľuďom a sleduje ju 28453 ľudí. Na facebookovej stránke sú uverejnené články, fotky, videá a príbehy celkovo ich bolo uverejnených 1872 postov. Interakcia postov je na úrovni 0,87%. Počet likov celkovo 242 267. Zapojenie 1,16%. Počet komentárov 34 482. Uverejnených priemerne bolo 1,67 postov denne. Celkový počet reakcí, komentárov a zdieľaní 381939. Veľa aktivít strany a jej členov sú zachytených na facebookovej stránke počas kampane. Výhodou facebookovej stránky je jej multifunkčnosť – dajú sa tam pridávať, fotky, videá aj texty. Facebook sa postupom času dosť používa aj na dôležité záležitosti a nielen na zábavu.[6] Instagramový účet strany SPOLU sleduje 7003 sledovateľov a má 493 príspevkov. Interakcia postov je na úrovni 2,71%. Počet likov celkovo je 50 980. Zapojenie 0,75%. Počet komentárov 1036. Uverejnených priemerne bolo 0,44 postov. Celkový počet reakcií, komentárov a zdieľaní je 52016.[7] Na instagramový účet sú pridávané hlavne fotky. Youtubový kanál SPOLU občianska demokracia má 849 odberateľov a 166 príspevkov.[8] Taktiež sme si opísali metodiku a ciele výskumu. Na základe teoretických poznatkov sme si analyzovali, ktorá sociálna sieť je účinná na potenciálneho voliča strany SPOLU a tiež na základe toho, koľko má ktorá sociálna sieť odberateľov a sledovateľov. Analyzovali sme prieskum stratégie pre voľby 2020 na základe analýzy z prechádzajúcich volieb. Uviedli sme si taktiež analýzu, ktorá uvádzala výsledky na základe prieskumu odpovedí respondentov. Na základe tejto analýzy koalícia PS/SPOLU vypracovala stratégiu, slogany, ciele a témy kampane.

Na základe analýzy programu Fanpage Karma sme si komparatívnou analýzou porovnávali, že či prieskum, ktorý bol vykonaný na jeseň v roku 2019, dobre indikoval, na akú tému sa zamerať a ako nadstaviť facebookové príspevky. Program Fanpage Karma analyzoval na základe dosahov, ktoré príspevky sú najúčinnejšie od obdobia od 01.11.2019 do 29.02.2020. Fanpage Karma je online nástroj na analýzu a monitorovanie sociálnych médií. Pomáha manažérom a agentúram sociálnych médií lepšie zapojiť fanúšikov a osloviť rastúcu komunitu na sociálnych sieťach. Či sú najúčinnejšie videá, fotky, linky, alebo statusy. Hlavným cieľom rigoróznej práce bolo priniesť návrh na zlepšenie marketingovej komunikačnej kampane právneho subjektu, ktorým je v našom prípade politická strana SPOLU. Cieľom práce bolo prostredníctvom analýzy zistiť, aké sú silné a slabé stránky kampane a akým sociálnym sieťam je efektívne sa venovať, ďalej akým príspevkom, či je efektívne sa venovať videám, obrázkom, statusom, alebo zdieľaným odkazom. Taktiež je cieľom zistiť z obsahového zamerania, na aké témy je dobré sa zamerať.

---

[6] Strana Spolu. 2020. *Strana spolu.* [2020–05–25] Dostupné na internete:www.facebook.com/stranaspolu/

[7] Strana Spolu. 2020. *Strana spolu.* [2020–05–25] Dostupné na internete: www.instagram.com/stranaspolu

[8] Strana Spolu. 2020. *Strana spolu.* [2020–05–25] Dostupné na internete: www.youtube.com

Koľko % by mal tvoriť celkovo aký obsah a koľko % by mal tvoriť najúspešnejší druh príspevku. Ďalej taktiež, či sa všetkým kandidátom oplatí investovať do marketingu na sociálnych sieťach prípadne koľko % a do akých iných príspevkov investovať finančné prostriedky na kampaň.

V tretej kapitole sme sa venovali výskumu. Mali sme k dispozícii výsledky z prieskumu, ktorý bol vykonaný na základe odpovedí respondentov ešte pred volebnou kampaňou. Tento prieskum prinášal odpovede na otázky, čo ľuďom prekážalo na koalícii, ktorá bola vo vládnej koalícii v rokoch 2016 a 2020. Čo respondenti očakávajú od novej vlády, čo im vadí na vtedajšej vláde. Na základe tejto analýzy koalícia PS/SPOLU vytvorila ciele kampane, časové plánovanie kampane, ale aj stratégiu kampane.

Čo sa týka regionálneho zamerania, tak z našej analýzy na základe volieb do Európskeho parlamentu nám vyplýva, že je dobré sa zamerať na mestá a okolie ako Bratislava, Pezinok, Malacky a Senec. Obsahovo má potenciál sa zamerať na príspevky, v ktorých je poukázané na korupciu a kšefty oligarchov, nedostatočnú zdravotnú starostlivosť, nízke platy a hlavne nedostatočnú podporu mladých rodín. Verejnosť vníma negatívne na vtedajšej opozícii neschopnosť, rozhádanosť, voliči sú demotivovaní, chýba im nadšenie, veľa voličov je nerozhodnutých a neistých, ľudia stratili nádej, preto treba príspevky tak zamerať, aby im priniesli alternatívnu a nádej. Verejnosť podľa prieskumu vníma ako silné stránky koalície PS/SPOLU nové tváre v politike, nádej na zmenu, programovú a odbornú stránku koalície, boj za spravodlivosť boj proti korupcii a oligarchom. Je preto potrebné obsahovo vytvárať príspevky, aby si koalícia PS/SPOLU tieto svoje silné stránky utvrdila, že tieto veci naozaj prináša.

Pri volebnej kampani je veľmi dôležitý volebný slogan. Ľudia si veľmi dobre pamätajú heslá a slogany, je to niečo krátke výstižné. Slogan: „Férové Slovensko pre všetkých“ sa celkovo páčil 77,8% respondentom. Podľa prieskumu, ktorý bol vykonaný na základe odpovedí respondentov môžeme skonštatovať, že ľudia vnímajú, že voľby majú byť o tom, že kto dokáže poraziť zlo a zmeniť prehnitý systém, kto dá ľuďom nádej na zmenu k lepšiemu a kto odstráni krivdy a postaví Slovensko na nohy. Témou volieb bude tiež ukázať, že politika koalácie PS/SPOLU nebude o kričaní a maximálne vymienaní figuriek, o peknom hovorení, ale chýbajúcej energii a ráznosti. Je dôležité si zadefinovať ciele. Koalícia PS/SPOLU si na základe prieskumu zadefinovala ciele. Na základe nich treba aj vytvárať príspevky na sociálnych sieťach. Dôležité, okrem zadefinovania cieľa, je aj načasovanie kampane aj pri facebookových príspevkoch. Na základe prieskumu bola vykonaná aj stratégia kampane. Stratégiou kampane bude voličovi odpovedať na otázky, že Kto? Čo a Ako?

Najhlavnejšou tvárou kampane je predseda strany Progresívne Slovensko Michal Truban. Je potrebné, či už v terénnej, alebo online kampani zdôrazniť jeho úspech

v podnikaní, triatlone a boji s korupciou, taktiež treba ukázať verejnosti, že Michal Truban je odvážny, otvorený, aktívny a dravý človek. Ďalšou veľmi významnou tvárou je predseda strany Miroslav Beblavý a pri ňom je dôležité ľuďom aj prostredníctvom online príspevkov ukázať, aký je odvážny, hlavne čo sa týka v boji s korupciou, taktiež jeho vedomosti. Ďalšími tvárami kampane budú dve osoby a to Erik Baláž a Irena Bihériová. Treba sa venovať dôležitým témam ako podpora mladých rodín, životné prostredie, vzdelávanie a boj proti fašistom a extrémistom. Prostredníctvom vlajkových opatrení ako férové Slovensko: Lex Haščák/koniec nevýhodným zmluvám. Férové odvody a férové dôchodky. Férové zdravotníctvo: koniec platbám u lekára. Tiež prostredníctvom špeciálnych projektov ako program pre regióny počas týždňa na východe, 100 dní po voľbách a programová konferencia.

Téme spravodlivosť a oligarchia sa venuje program Lex Haščák, koniec nevýhodným zmluvám, venuje sa tomu Beblavý a 4-ka spravodlivosť. Téme nízke platy a dôchodky sa venuje opatrenie férové odvody, reforma férové dôchodky, venuje sa tomu Beblavý a Mihál. Téme zdravotníctvo sa venuje vlajkové opatrenie férové zdravotníctvo a kandidát menom Dvořák. Životnému prostrediu sa venuje opatrenie zachráňme národné parky a vezmime lesy „kšeftárom“, tejto téme sa venuje Baláž. Témou podpora mladých rodín sa zaoberá opatrenie férové bývanie a venuje sa tomu poslankyňa a kandidátka Petrík. Vzdelávaniu sa venuje Šucha a Hipš.

Na základe údajov z programu Fanpage Karma sme si analyzovali príspevky hlavne z ich obsahového zamerania. Najmä či boli úspešné príspevky na základe prieskumu, ktorý bol vykonaný pred kampaňou na základe odpovedí respondentov. Či úspešné príspevky boli tie, ktoré sa venovali témam, akými sú napríklad protikorupčné témy. Nadstavané máme obdobie od 01. 11. 2019 do 29. 02. 2020, deň volieb. Komparatívnou analýzou sme si porovnávali prieskum na základe odpovedí respondentov s údajmi z Fanpage Karmi. Podľa grafu môžeme vidieť, že najúspešnejšie boli videá. Ďalej nasledovali fotky, odkazy a statusy. Uviedli sme si jedno najúspešnejšie video, najúspešnejšiu fotku, najúspešnejší odkaz a najúspešnejší status. Fanpage Karma vyhodnotila ako najúspešnejšie video z hľadiska priemerného dosahu jednotlivých postov – video, ktoré je o kauzách strany SMER-SD – ide o protikorupčnú tému. Najlepšie hodnotená bola fotografia, ktorá upozorňovala na problémy pri hlasovaní, keď hlasovali Slováci v zahraničí. Príspevok poukazoval na zlý systém na Slovensku. Fanpage Karma zhodnotila linky ako tretie v poradí.

Najúspešnejší odkaz poukazuje na spájanie síl pred voľbami a spoluprácu. Prekonanie ideologických rozporov, aby sa dala uskutočniť spolupráca. Fanpage Karma vyhodnotila ako najhoršie statusy. Tento status je však najlepší spomedzi všetkých statusov. Tento konkrétne poukazuje na člena koalície, ktorý protestuje proti dodávke, ktorú vlastní strana pána Kotlebu. Môžeme skonštatovať, že najúspešnejšie príspevky boli tie, ktoré sa zameriavali na témy proti vtedajšej koalícii, ktorá bola

v rokoch 2016 až 2020 a príspevky, ktoré ukazovali na zlý systém a príspevok, ktorý prezentoval spájanie síl pred voľbami. Podrobnejšie sme sa zaoberali videami. Najúspešnejšie video bolo video s vtedajším premiérom Petrom Pellegrinim, ďalej nasleduje video, ktoré je zamerané na poukázanie na kauzu ohľadom CT prístroja a video, ktoré je zamerané na kauzy vtedajšej vládnej koalície. Ide o kauzy strany SMER-SD. Najhoršie dopadli videá, ktorých témy boli neaktuálne, alebo kandidáti boli neznámi. Napríklad video, v ktorom sa nocovalo v parlamente, neaktuálne video z jesene uverejnené v januári a video s verejne neznámym kandidátom.

Pri videách sme sa taktiež zaoberali udržateľnosťou diváka. Nie je dôležitý len počet dosahov. Video môže mať dobrý počet dosahov, ale divák ak si ho nepozrie dostatočnú dobu, nemusí zachytiť jeho podstatu a správne mu porozumieť. Preto je dôležité udržať u diváka zdravú zvedavosť. Vzhľadom na krátku udržateľnosť diváka je preto dôležité, aby správne pochopil podstatu daného videa už na začiatku. Mali sme k dispozícií analýzy kampaní jednotlivých kandidátov, ktorí vykonávali osobnú kampaň. V tejto analýze boli uvedené aj minuté finančné prostriedky. Na základe údajov o minutých finančných prostriedkov, počet likov, dosahov, rastu fanúšikov na facebookovej stránke sme si analyzovali facebookové stránky, ktorý z uvedených kandidátov ju mal ako efektívnu. Minúť veľa finančných prostriedkov, ešte neznamená mať efektívnu kampaň, ktorá zaručí dobré dosahy príspevkov, počet likov a rast fanúšikov. Efektívna kampaň však neznamená vysoký počet hlasov získaný vo voľbách. Na všetko sme si preto vypracovali rôzne grafy a analýzy, ktorých záver sme si zhrnuli v nasledujúcej kapitole.

Vo štvrtej kapitole sme si vyhodnocovali výsledky z prieskumov a dali odporúčanie, čo by mala strana SPOLU na svojej kampani zmeniť. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že strana SPOLU mala k dispozícii dobré dáta. Tieto dáta uvádzali, že sa treba zamerať na protikorupčné témy a témy, ktoré sú zamerané na nové veci na Slovensku. Taktiež tieto dáta ukazovali, že náš volič je volič opozičných strán alebo mimoparlamentných strán, ako sú strana SAS, OĽANO, Za ľudí. Preto sa treba zamerať na potenciálneho voliča, ktorý má rád program týchto strán a je tak hodnotovo zameraný. To znamená demokraticky a viac-menej pravicovo, preto aj príspevky na sociálnych sieťach by mali byť tak obsahovo aj technicky nadstavené. Fanpage Karma vyhodnotila, ktoré príspevky sú najúspešnejšie.

Úspešné boli príspevky, ktoré boli zamerané na protikorupčné témy a témy, ktoré boli aktuálne a v spoločnosti rezonovali. Najviac zaujali divákov videá, potom nasledovali fotografie, odkazy a potom písané statusy. Na videá sme sa zamerali detailnejšie. Najúspešnejšie boli krátke videá, ktoré mali jasný odkaz a volič ho jednoducho pochopil. Je dôležité, aby potenciálny volič zachytil odkaz videa už na začiatku, pretože veľa divákov pozerá video len na začiatku. Pri analýze kampane jednotlivých kandidátov sme zistili, že nie je dôležité koľko kandidát minie finančných

prostriedkov na kampaň, ale hlavne aká je jeho poznateľnosť a obsahové zameranie príspevkov. Preto strane SPOLU odporúčame, aby viac podporovala kandidátov so silným výtlakom a o nich viac robila príspevky na sociálne siete.

Navrhovali by sme, aby sa vytváralo viacej videí, ako ostatného obsahu, ako sú obrázky, statusy a odkazy. Tieto videá by mali byť hlavne zamerané na protikorupčné témy a aktuálne témy. Videá by mali byť taktiež krátke a výstižné, aby diváka zaujali aspoň do bodu, keď pochopí ich pointu. Taktiež navrhujeme, aby sa koalícia PS/SPOLU, ale hlavne strana SPOLU viac venovala protikorupčným témam, témam zameraným na spravodlivosť, dane a odvody. Koalícia sa síce prezentovala, že sa venuje zeleným témam, školstvu a zdravotníctvu. Tieto témy však program Fanpage Karma nevyhodnotil ako príspevky s najlepšími výsledkami, tak by sme navrhovali menej takýchto príspevkov a viac príspevkov, ktoré sú zamerané na protikorupčné témy, témy zamerané na spravodlivosť, dane a odvody. Pri analýze jednotlivých kandidátov sme zistili, že je dôležitejšie, ako je daná osobnosť známa po Slovensku a aké má témy než výška investovaných finančných prostriedkov do propagácie. Neznámym, lokálnym kandidátom by sme preto odporúčali investovať menej finančných prostriedkov do propagácie, maximálne 33%. Ostatné finančné prostriedky je efektívnejšie investovať do osobnej kampane, billboardov, letákov a plagátov.

Záver

Rigorózna práca bola venovaná téme „Marketingová komunikačná kampaň prostredníctvom sociálnych sietí v právnom subjekte.“ V prvej kapitole sme sa venovali teoretickým východiskám ohľadom sociálnych sietí, marketingu a právnym subjektom. Definovali sme si čo sú to sociálne siete, z čoho sa odvíjali. Opísali sme najznámejšie sociálne siete, či už vo svete, alebo na Slovensku. V druhej kapitole sme sa venovali právnemu subjektu, ktorý sme si vybrali a ním je politická strana a ňou je politická strana SPOLU. Opísali sme si politickú stranu SPOLU z historického hľadiska, čomu sa táto strana venuje, aké sú jej priority a aj zmeny aké sa v strane sa udiali. V tretej kapitole sme sa venovali výskumu. Mali sme k dispozícií výsledky z prieskumu, ktorý bol vykonaný na základe odpovedí respondentov ešte pred volebnou kampaňou.

Vyhodnocovali sme výsledky z prieskumov a dali odporúčanie, čo by mala strana SPOLU na svojej kampani zmeniť. Hlavným cieľom rigoróznej práce bolo priniesť návrh na zlepšenie marketingovej komunikačnej kampane právneho subjektu, ktorým je v našom prípade politická strana SPOLU. Cieľom práce bolo prostredníctvom analýzy zistiť, aké sú silné a slabé stránky kampane. Akým sociálnym sieťam je efektívne sa venovať, akým príspevkom a či je optimálne sa zaoberať videami,

obrázkami, statusmi, alebo zdieľanými odkazmi. Taktiež je cieľom zistiť z obsahového zamerania, na aké témy je dobré sa zamerať. Koľko % by mal tvoriť celkovo aký obsah a koľko % by mal tvoriť najúspešnejší druh príspevku. Taktiež či sa všetkým kandidátom oplatí investovať do marketingu na sociálnych sieťach, prípadne koľko % a do akých iných príspevkov investovať finančné prostriedky na kampaň. Na základe teoretických poznatkov sme si analyzovali, ktorá sociálna sieť je účinná na potenciálneho voliča strany SPOLU . Taktiež na základe toho koľko má ktorá sociálna sieť odberateľov a sledovateľov.

Analyzovali sme prieskum stratégie pre voľby 2020 na základe analýzy z prechádzajúcich volieb. Uviedli sme si taktiež analýzu, ktorá uvádzala výsledky na základe prieskumu odpovedí respondentov. Na základe tejto analýzy koalícia PS/SPOLU vypracovala stratégiu, slogany, ciele a témy kampane. Na základe analýzy programu Fanpage Karma sme si komparatívnou analýzou porovnávali, či prieskum, ktorý bol vykonaný na jeseň v roku 2019 dobre indikoval, na akú tému sa zamerať a ako nastaviť facebookové príspevky Podľa nášho prieskumu nám ako najúčinnejšie vyšli videá, preto sme sa im v našej analýze venovali konkrétnejšie. Videá sme si na základe úspešnosti analyzovali: aké videá boli najúspešnejšie. Na akú tému boli zamerané, v akom čase boli uverejnené.

Analyzovali sme, aké videá boli najhoršie, akým témam sa tieto najhoršie videá venovali. Taktiež sme si analyzovali udržateľnosť diváka, pri akých videách vieme udržať diváka čo najdlhšie. K tomuto sme využili metódu komparatívnej analýzy. Porovnávali sme prieskum, ktorý bol vykonaný, ešte pred volebnou kampaňou s údajmi z programu Fanpage Karma. Príspevok môže mať totiž veľký dosah vďaka investovaným finančným prostriedkom. Ukazovateľom však je počet likov na jednotlivých príspevkoch v závislosti od dosahu príspevku. Analyzovali sme taktiež úspešnosť jednotlivých kandidátov na Facebooku. V závislosti od počtu likov, dosahov a investovaných peňazí do reklamy na Facebooku. Podľa tohto sme vypočítali, koho kampaň bola najefektívnejšia, kto za čo najmenej investovaných finančných prostriedkov dosiahol najvyšší počet hlasov, vypočítali sme koľko finančných prostriedkov stál kandidáta jeden hlas získaný v parlamentných voľbách. V práci sme využili prieskum, analýzu a komparáciu. Podľa našej komparatívnej analýzy sa strana SPOLU mala zamerať viac na protikorupčné témy, témy zamerané na dane odvody a spravodlivosť tieto a hlavne príspevky venujúce sa týmto témam mala viac sponzorovať. Čo sa týka jednotlivých kandidátov tak sme zistili, že počet vynaložených finančných prostriedkov nezaručuje úspešné príspevky a úspešné príspevky nie sú priamoúmerné na získanie hlasov vo voľbách.

Použitá literatúra

[1] LIPTÁK, Ľ. 1992. *Politické strany: Na Slovensku 1860- 1989.* 1. vydanie Bratislava: Archa. 1992. 312 s. ISBN 80-7115-029-0.

[2] MATUŠKOVÁ, A. 2012. *Politický marketing: Kořeny disciplíny*. In CHYTILEK, Roman et al. Teorie a metody politického marketingu. Blansko : CDK, 2012. 341. ISBN 978- 80-7325-281-6.

[3] MIKOLÁŠIK, A. KOLEKTÍV. 2018. *Informačný systém Martketingu:* IKT v integrovanom marketingu. 1.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2018. 296 s. ISBN 978-80-225-4514-3.

[4] RUSSELL, A. M. 2011. *Mining the Social Web.*1. Vydanie. O´Reilly Media, Inc. 2011. 356 s. ISBN 978-1-449-38834-8.

[5] ANALÝZA PDF súbor *Údaje* [online]. Vydanie. [cit. 2020-06-12] Interné údaje

[6] FACEBOOK SPOLU – OD. *Údaje* [cit. 2020-06-11] Dostupné na internete: <https://www.facebook.com/stranaspolu/>.

[7] FANPAGEKARMA. *Analýzy* [cit. 2020-06-10] Dostupné na internete: <www.fanpagekarma.com>.

[8] INSTAGRAM SPOLU *Údaje*. [cit. 2020-06-11] Dostupné na internete: <https://www.instagram.com/stranaspolu/?hl=sk>.

[9] STRANA SPOLU:. *Náš príbeh* [cit. 2020 -05-25]. Dostupné na internete: <https://stranaspolu.sk/>.

[10] YOUTUBE SPOLU *Údaje* [cit. 2020-06-11] Dostupné na internete: <https://www.youtube.com/channel/UCSnFBkKSpqeF6u-tPAbBU-Q **>.**

Esej rigoróznej práce na tému:

Rodinné podnikanie na Slovensku

*Mgr. Ivan BABINEC**

Family entrepreneurship in Slovakia

Abstract

A Rigorous thesis focuses on theoretical backgrounds on entrepreneurship, family identification and their combination into a family entrepreneurship. The research part of the rigorous thesis focuses on research into family entrepreneurship in Slovakia, its problems and success. The research is carried out by a questionnaire, which results in identification of problematic aspects, positive aspects of family entrepreneurships, as well as suggestions for possible improvement of the status of family entrepreneurships in the Slovak republic. The aim of the rigorous thesis is to evaluate the family business in Slovakia, to determine the perception of family business on the part of entrepreneurs and also to define the strengths and weaknesses related to the realization of family business in Slovakia. To achieve the aim of the rigorous thesis are used the methods of description, deduction, analysis and synthesis.

Keywords: *Entrepreneurship. Family. Family Entrepreneurship*

Rodinné podniky považujeme za najstaršiu formu podnikania. V súčasnosti tiež predstavujú rodinné podniky neoddeliteľnú súčasť trhovej ekonomiky. Môžeme povedať, že rodinné podnikanie vo svetovom kontexte naberá na význame. Za najväčšiu výhodu považujeme pri rodinných podnikov často integrovanú manažérsku a vlastnícku funkciu.

Z negatívneho hľadiska by sme pri rodinných podnikoch videli problematiku najmä pri predávaní spoločnosti na novú generáciu, kedy môže dochádzať ku konfliktom v rámci rodiny. V súčasnosti na Slovensku možno povedať, že najradšej ľudia podnikajú samostatne, nakoľko výber správnych spoločníkov vo firme je veľmi dôležitý a často sa stáva, že práve nezhody vo vedení zapríčiňujú pokles tržieb, objednávok, spomalenie inovácii v spoločnosti a podobne. Tento problém by mohli riešiť

* Mgr. Ivan Babinec, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ivan.babinec@icloud.com

práve rodinné podniky, ktoré znižujú pravdepodobnosť, že by sa spoločníci vo firme nezhodli, nakoľko okrem iného ich viažu rodinné, sociálne, emocionálne väzby, ktoré posilňujú súdržnosť majiteľov spoločnosti.

V našej rigoróznej práci budeme skúmať slovenský trh rodinných podnikov, pričom si prinesieme výsledky výskumu o tom, v akých oblastiach pôsobia oslovené rodinné podniky na Slovensku, kde sa najviac rodinných podnikov sústreďuje, o ako veľké spoločnosti sa jedná a aká je právna forma podnikateľského subjektu. Výskum zameriame tiež na obraty rodinných podnikov, dĺžku pôsobenia v danom odvetví, zdroje financovania, ako funguje nástupníctvom v spoločnosti a ako majitelia podnikov vidia pozitíva a negatíva podnikania s rodinnými príslušníkmi.

Rigorózna práca je komprimovaná do troch hlavných kapitol, pričom zovšeobecnene môžeme povedať, že prvá kapitola bola vedená v teoretickej rovine, pričom sme vychádzali najmä zo sekundárnych domáco-zahraničných literárnych a overených internetových zdrojov. Definovali sme v tejto kapitole podnikateľa a podnikateľskú činnosť, ako ju vymedzujú autori ako Papula (2015) či Schumpeter (2013). Prinášame obraz o histórii a rozvoji podnikania od 50. rokov 20. storočia, znaky a predpoklady na výkon podnikateľskej činnosti podľa Zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka. V zmysle riešenej problematiky bolo potrebné charakterizovať typológiu podnikateľských subjektov. Na druhej strane, okrem informácií o podnikateľskej činnosti a podnikateľovi, bolo potrebné vymedziť význam rodiny v rámci spoločnosti, základné funkcie, ktoré rodina má plniť, vzájomné vzťahové väzby medzi rodinnými príslušníkmi a v smere k podnikovým systémov.

Druhá časť rigoróznej práce predstavuje metodologický rámec, pričom sme skúmali objekt a predmet skúmania. Rigorózna práca je zameraná na problematickú aspekty súvisiace s rodinným podnikaním na Slovensku. Objektom skúmania sú teda rodinné podniky vykonávajúce svoju činnosť v podmienkach Slovenskej republiky. Cieľ rigoróznej práce, ktorým bolo zistiť pozitívne stránky rodinného podnikania a problémy, ktoré s týmto typom podnikateľskej činnosti súvisia, sme splnili. Dosiahnutie hlavného cieľa sa nám podarilo pomocou vytýčenia a sledovania parciálnych cieľov, ktorými bolo v teoretickej časti identifikovať rodinné podniky a oblasť rodinného podnikania v podmienkach Slovenskej republiky a vo svete. Vo výskumnej časti sme si parciálnych cieľ stanovili ako preskúmania, identifikovanie aktuálneho stavu rodinného podnikania na Slovensku z pohľadu majiteľov rodinných podnikov. Na základe potreby získania relevantných údajov od majiteľov spoločností sme realizovali výskum pomocou dotazníka zostaveného vo vlastnej réžii za účelom získania odpovedí od kompetentných osôb, a ktoré považujeme práve majiteľov takýchto typov podnikov. Otázky sme rozdelili do 4 kategórií, pričom najviac relevantné výsledky z pohľadu naplnenia hlavného cieľa práce sme dosiahli z analyzovania a sumarizovania odpovedí z tretej a štvrtej kategórie otázok, teda otázky nástupníctva,

generačnej obmeny, problémov spojených s realizovaním rodinného podnikania, pričom zo štvrtej kategórie otázok sme získali informácie o pozitívnych a negatívnych stránkach súvisiacich s vykonávaním rodinného podnikania.

Tretím čiastkovým cieľom bolo pomocou odpovedí z dotazníka vytvoriť prognózu budúceho vývoja rodinného podnikania v podmienkach Slovenskej republiky. V práci sme využili kombináciu viacerých metód, medzi ktoré sme zaradili literárnu metódu, metódu deskripcie, analýzy, dedukcie, syntézy a komparácie. V tejto časti sme si definovali tiež 4 výskumné otázky a hypotézy, ktoré sme následne overovali.

H1: V rámci financovania rodinných podnikov na Slovensku prevláda ich financovanie z vlastných zdrojov nad financovaním z externých zdrojov financovania.

H2: Majitelia slovenských rodinných podnikov sú zároveň aj manažérmi týchto podnikov.

H3: Zakladatelia rodinných podnikov po odchode z rodinného podniku preferujú nástupníctvo na rozdiel od iných alternatív pokračovania podniku, napríklad predaja rodinného podniku.

H4: V rodinných podnikoch prevažujú silné stránky nad slabými, teda pozitívnych stránok rodinného podnikania je kvantitatívne viac, než negatívnych stránok spojených s realizáciou rodinného podnikania.

Všetky štyri uvedené hypotézy sme verifikovali ako pravdivé v tretej kapitole, o čom svedčia nielen samotné odpovede z dotazníka, ale tiež čiastkové zhrnutia k jednotlivým kategóriám otázok z nášho dotazníku v tretej kapitole. Tretia kapitola rigoróznej práce predstavuje samotný výskum realizovaný prostredníctvom dotazníka, ktorý bol rozposlaný majiteľom spoločností, ktoré spadajú pod typológiu rodinných podnikaní na Slovensku.

Použitá literatúra

[1] EUROPEAN SMALL BUSINESS ALLIANCE. 2011. *Micro and Small Business in the EU*. Brusel : European Small Business Alliance, 2011. 45 s.

[2] HUDÁKOVÁ, M. – MIŽIČKOVÁ, J. – VÁLKOVÁ, D. – MIKOLÁŠ, Z. – FIALOVÁ, V. 2016. *Rodinné podnikanie. Teória a príklady z praxe*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 164 s. ISBN 987-80-8168-207-0.

[3] CHANDLER, A. D. 2003. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York : Beard Books, 2003. 480 s. ISBN 978-1-58798-198-2.

[4] JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK, J. 2011. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora*. Bratislava : Eurokódex, 2011. 248 s. ISBN 978-80-8944-747-3.

[5] KORÁB, V. a kol. 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno : Vysoké učení technické. Podnikatelská fakulta, 1998. 79 s. ISBN 80-2141-121-X.

[6] KORÁB, V. – HANZELKOVÁ, A. – MICHALISKO, M. 2008. *Rodinné podnikání. Způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno : Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

[7] MAJTÁN, Š. a kol. 2014. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva, 2014. 323 s. ISBN 978-80-8971-005-8.

[8] MALACH, A. a kol. 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha : Grada, 2005. 528 s. ISBN 80-2470-906-6.

[9] MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2003. 165 s. ISBN 80-8055-816-7.

[10] MIKULIČ, K. 2015. *Firma a jej prostredie*. Bratislava : VEDA, 2015. 420 s. ISBN 978-80-2241-404-3.

[11] MOŽNÝ, I. 1990. *Moderní rodina (mýty a skutečnosti*). Brno : Blok, 1990. 184 s. ISBN 80-7029-018-8.

[12] MOŽNÝ, I. 2002. *Sociologie rodiny*. Praha : Sociologické nakladatelství SLON, 2002. 250 s. ISBN 80-86429-05-9.

[13] MULAČOVÁ, V. – MULAČ, P. a kol. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-2474-780-4.

[14] PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2012. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2012. 276 s. ISBN 978-80-8078-533-8.

[15] PAPULA, J. a kol. 2015. *Podnikanie a podnikateľské myslenie I. Kto a prečo podniká*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 240 s. ISBN 978-80-7478-950-2.

[16] PAPULA, J. a kol. 2017. *Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2017. 320 s. ISBN 978-80-7552-579-6.

[17] PENROSE, E. 2009. *The Theory of the Growht of the Firm*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 304 s. ISBN 978-0-19162-342-4.

[18] REICHEL, J. 2008. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha : Grada, 2008. 240 s. ISBN 80-2472-594-9.

[19] SCHUMPETER, J. A. 1983. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New York : Transaction Publishers, 1983. 255 s. ISBN 978-0-87855-698-4.

[20] SCHUMPETER, J. A. 2013. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York : Routledge, 2013. 460 s. ISBN 978-1-13484-150-9.

[21] SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. 2011. *Ako financovať malé a stredné podniky*. Bratislava : Iura Edition, 2011. 228 s. ISBN 978-80-8078-413-3.

[22] STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – KROŠLÁKOVÁ, M. – BAŽÓ, L. 2014. *Náuka o obchodnom podnikaní*. Bratislava : Sprint dva, 2014. 334 s. ISBN 978-80-8939-398-5.

[23] STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. 2015. *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*. Bratislava : Sprint dva, 2015. 420 s. ISBN 978-80-8971-015-7.

[24] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2007. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie*. 2. vydanie. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2007. 310 s. ISBN 80- 968443-7-7.

[25] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint, 2008. 240 s. ISBN 80-9699-270-6.

[26] ŠIMO, D. – MURA, L. 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 264 s. ISBN 978-80-8168-243-8.

[27] VEBER, J. – SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání. malé a střední firmy*. 3. Aktualizované a doplnené vydanie. Praha : Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.

[28] ALEXY, J. 2016. Ekonomika zmien a inovácie v procese tvorby hodnoty a konkurencieschopnosti. In: *Ekonomické rozhľady*, 2016. ISSN 0323-262X, roč. 45, č. 4, s. 439 – 462.

[29] BARTON CUNNINGHAM, J. – LISCHERON, J. 1991. Defining Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business Management*, 1991. ISSN 1540-627X, roč. 1991, č. 29, s. 45 – 61.

[30] GURÁŇ, P. – FILADELFIOVÁ, J. – RITOMSKÝ, A. 1997. Tradičné verzus-moderné: zmeny a život súčasných rodín. In: *Sociológia*, 1997. ISSN 1336-8613, roč. 29, č. 1, s. 5 – 20.

[31] TAGIURI, R. – DAVIS, J. A. 1996. Bivalent attributes of the family firm. In: *Family Business Review*, 1996. ISSN 0894-4865, roč. 9, č. 2, s. 199 – 208.

[32] NARIADENIE KOMISIE (ES) č. 800/2008 zo 6. augusta 2008 o vyhlásení určitých kategórií pomoci za zlučiteľné so spoločným trhom podľa článkov 87 a 88 zmluvy (Všeobecné nariadenie o skupinových výnimkách). Text s významom pre EHP.

[33] ODPORÚČANIE KOMISIE zo 6. mája 2003, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov (oznámené pod číslom dokumentu C(2003) 1422). Text s významom pre EHP (2003/361/ES).

[34] ZÁKON č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v platnom znení.

[35] ZÁKON č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon).

[36] ZÁKON č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.

[37] ZÁKON č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.

[38] ZÁKON č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve.

[39] ZÁKON č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení.

[40] ZÁKON č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

[41] ZÁKON č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

[42] ZÁKON č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty.

[43] ZÁKON č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Esej rigoróznej práce na tému:

Nástroje európskej vzdelávacej politiky pre rozvoj celoživotného vzdelávania

*Mgr. Štefan HAJDÚ**

European education policy tools for the development of lifelong learning

Abstract

The thesis deals with the issue of lifelong learning within the European Union and Slovakia. The first part focuses on current theoretical background in education and training; forms, tools and programs to support lifelong learning in the Union are also described. Further parts of the thesis explore and analyze European education policy tools, education support programs and selected indicators representing quantitative information on education in member countries. The final part of the thesis summarizes problematic areas of the studied issues and proposes measures as well as solutions for the present or near future. The aim of the thesis is to examine tools of European education policy and their operation within Slovakia and the Union, and to evaluate the current situation and propose measures for the future.

Keywords: *lifelong learning, program, European Union, Slovakia*

Človek počas svojho života stráveného v škole získa určité základné znalosti a vedomosti, ktoré ho sprevádzajú počas celého života. Pomáhajú mu pri uplatnení sa v ďalšej dekáde života, keď pracuje a vykonáva činnosti, ktoré sú finančne ohodnotené a sú potrebné na zabezpečenie potrieb vlastných či rodiny. Globalizácia, ktorej sa nevieme vyhnúť a nevieme ju ani ovplyvniť, kladie na človeka čoraz vyššie nároky ohľadom vzdelávania, zručností a kompetencií, ktoré je potrebné rozvíjať aj v bežnom každodennom živote. Postupne sa každý z nás orientuje na jeden konkrétny smer, odbor v oblasti pracovného života, avšak v dnešnom rýchlo meniacom sa svete to nie je vždy postačujúce. V súčasnosti je nutné venovať vyššiu pozornosť celoživotnému vzdelávaniu a flexibilne reagovať na výzvy a požiadavky, ktoré na človeka kladie prostredie v ktorom žije z hľadiska uplatnenia sa na pracovnom trhu.

* Mgr. Štefan Hajdú, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ozfundament@rsnet.sk

Pracovný trh je v krajinách Európskej únie otvorený a z toho dôvodu je kľúčové zamerať sa na dôležitosť a podporu celoživotného vzdelávania v našej krajine ako aj v Európe. Ľudia, ktorí sa vo svojom živote vzdelávajú majú vyššiu šancu nájsť si prácu, ktorá ich zaujíma, a ktorá im prináša aj dostatočný príjem na uspokojenie svojich potrieb. V súčasnosti v čoraz vyššej miere platí často opakované porekadlo našich rodičov a starých rodičov, že „Dobrý kňaz sa do smrti učí". Vzdelaný človek je prínosom nie len pre seba samého, ale aj pre samotný štát v ktorom žije a jeho ekonomiku. V európskom kontexte hovoríme o budovaní znalostnej ekonomiky. O jej aplikáciu sa snažíme aj na Slovensku a preto je dôležité, aby sa občania zúčastňovali celoživotného vzdelávania a mali k tomu aj patričnú motiváciu. Vzdelávanie má rôzne podoby, rozdeľuje sa na formálne, neformálne a informálne vzdelávanie. Jednotlivé typy vzdelávania sa svojou formou a obsahom líšia a líšia sa aj skupiny účastníkov vzdelávania pre ktoré sú určené. Formálne vzdelávanie zahŕňa povinnú školskú dochádzku. Na Slovensku sú deti a mládež povinné navštevovať školské zariadenie do 16 rokov, čo je spravidla do ukončenia základnej deväťročnej školy. Po ukončení povinnej školskej dochádzky je na zvážení každého jednotlivca, či bude v štúdiu pokračovať na strednej škole, prípadne na vysokej škole. Popri základnom vzdelávaní existujú rôzne formy ďalšieho vzdelávania, ktoré môže prebiehať súbežne, alebo aj neskôr až po ukončení bežného štúdia. Medzi ne zahŕňame vzdelávanie dospelých, vzdelávanie priamo u zamestnávateľov na pracovisku, vzdelávanie seniorov, rekvalifikáciu a ďalšie formy vzdelávania. Pod pojem celoživotné vzdelávanie spadajú všetky formy, typy a podoby vzdelávania, s ktorými sa stretávame počas nášho života, či je to návšteva predškolského zariadenia, štúdium na strednej škole, na gymnáziu, alebo absolvovanie odborného kurzu, ktorý potrebujeme k vykonávaniu svojej práce. Celoživotné vzdelávanie dokonca zahŕňa aj také učenie sa, ktoré prebieha počas každodenného života a necielene sa k nám dostávajú rôzne podnety a informácie z okolia, na základe ktorých si neskôr vytvárame určité postoje, názory, získavame rôzne skúsenosti a znalosti bez dodatočného úsilia.

Inštitucionálne vzdelávanie na Slovensku a v Európskej únii je v súčasnosti bežnou záležitosťou a samozrejmosťou. Existuje veľké množstvo rozbehnutých, ale aj menej fungujúcich vzdelávacích procesov, ktoré je potrebné z hľadiska ich efektivity a potrebnosti vylepšovať, k čomu prispieva aj Únia. V tejto dobe je nutné a potrebné podporiť a zaviesť efektívne fungujúce procesy aj v oblasti ďalšieho vzdelávania dospelých popri základnom vzdelávaní v klasických školských zariadeniach. Každým rokom sa v tomto smere zlepšujeme, avšak tento typ vzdelávania si vyžaduje stále viac pozornosti a potreby zvýšeného zapojenia štátu. Vzhľadom na to, že Slovensko je súčasťou Európskej únie, je potrebné, aby sa vzdelávacie procesy v oblasti celoživotného vzdelávania zjednotili a aby dosiahnuté vzdelanie bolo platné vo všetkých krajinách EÚ bez ohľadu na to, kde sa

jednotlivec vzdelával, v akom štáte žije a pracuje. Nástroje európskej vzdelávacej politiky pre rozvoj celoživotného vzdelávania, majú za úlohu prepojiť a zjednotiť úroveň vzdelávania a následne procesy na uznávanie tohto vzdelávania v rámci všetkých členských krajín. V rámci celoživotného vzdelávania je v našej krajine vzdelávanie a odborná príprava dospelých rozhodujúcim aspektom vzdelávacej politiky EÚ a jeho úlohou je poskytnúť príležitosť pre všetkých, ale najmä pre tých, ktorým vzdelanie najviac chýba k ďalšiemu uplatneniu. Toto vzdelávanie zahŕňa všetky druhy vzdelávania, ktorými prejdú jedinci po ukončení začiatočných systémov vzdelávania bez ohľadu na stupeň tohto procesu. Cieľom takéhoto vzdelávania je schopnosť reagovať na výzvy globalizačné, meniaci sa trh práce, ktorý súvisí s meniacimi sa podmienkami v ekonomike, v zmene životného štýlu, pokrokmi v oblasti vedy a technológií. To, čo študujeme na školách, nie vždy pokrýva potreby toho, čo potrebujeme vedieť napríklad o 20 rokov neskôr. Za posledné roky sa doba a jej spoločenské a ekonomické procesy mnohonásobne zrýchlili a vyvíjajú sa naozaj dynamickým a rýchlym tempom a na to je potrebná schopnosť jednotlivcov, aj štátu prispôsobiť sa novým výzvam a situácii.

Európska vzdelávacia politika prešla v priebehu svojho vývoja mnohými vývojovými fázami, kým dospela do súčasnej podoby. V súčasnosti je pre nás jedným z najdôležitejším dokumentom Memorandum o celoživotnom vzdelávaní v ktorom Európska komisia vypracovala opatrenia na podporu celoživotného vzdelávania. Obsahuje 6 kľúčových posolstiev: Nové základné zručnosti pre všetkých – stály prístup ku vzdelávaniu; Viac investícií do ľudských zdrojov – investovanie do najdôležitejšieho bohatstva EÚ – do jej ľudí; Inovácie vo vyučovaní a vzdelávaní – vyvinúť účinné metódy vyučovania a vzdelávania sa; Oceňovanie vzdelávania sa – zlepšiť ocenenie na vzdelávaní a výsledky vzdelávania, najmä pri neformálnom a neinštitucionálnom vzdelávaní; Nový prístup k profesijnej orientácii a poradenstvu – zabezpečiť, aby každý mal ľahký prístup ku kvalitným informáciám a radám o možnostiach vzdelávania sa v celej Európe a počas celého života; Priblíženie vzdelávania sa k domovom – poskytovať príležitosti na CŽV čo najbližšie k vzdelávajúcim.

Na napĺňanie o posolstiev európskej vzdelávacej politiky používame nástroje, ktoré sa s nimi spájajú. Európsky rámec kľúčových kompetencií – jeho úlohou je určiť základné zručnosti, ktoré sú potrebné na úspešný život.

Európsky kvalifikačný rámec pre celoživotné vzdelávanie (EQF) – má za úlohu prepojiť systémy kvalifikácií v rôznych členských štátoch EÚ.

Europass – umožňuje lepšie porozumieť kvalifikácií a schopnostiam ľudí v celej EÚ.

Európsky systém transferu kreditov (ECTS) – poskytuje spoločný základ pre formálne uznanie dĺžky štúdia v zahraničí.

Národné informačné centrá na uznávanie (NARIC) – predstavuje kontaktné miesto pre poskytovanie informácií o akademickom uznávaní diplomov a čase štúdia v zahraničí.

Európsky systém kreditov pre odborné vzdelávanie a prípravu (ECVET) – systém na prenos, zhromažďovanie a uznávanie výsledkov vzdelávania v Európe.

Nástroje podporujú aktivity vzdelávacej politiky ktoré podporujú všetky vekové kategórie: Erasmus – vysokoškolské vzdelávanie, Comenius – školské vzdelávanie, Lingua – jazykové vzdelávanie, Minerva – otvorené a dištančné vzdelávanie; informačné a komunikačné technológie vo vzdelávaní, Grundtvig – vzdelávanie dospelých a celoživotné vzdelávanie, Prieskum a inovácie vo vzdelávacích systémoch.

Do roku 2020 by mal byť podiel osôb vo veku 30 – 34 rokov s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním najmenej 40%. V roku 2018 ukončilo terciárne vzdelanie v EÚ 40,7% obyvateľov vo veku 30 – 34 rokov, čím bol prvýkrát dosiahnutý tento cieľ. Na Slovensku bola dosiahnutá miera terciárneho vzdelania 37,7 %. V 18 členských štátoch EÚ bol tento podiel v roku 2018 tiež 40% alebo viac; to sa týkalo aj Islandu, Nórska a Švajčiarska. Naopak najnižší podiel osôb s ukončeným terciárnym vzdelaním bol zaznamenaný v Rumunsku a Taliansku, ako aj v Turecku, kde bol podiel osôb s vysokoškolským vzdelaním nižší ako 30%. Národné ciele sa pohybujú od 66% v Luxemburgu po 26% v Taliansku; Svoje národné ciele už dosiahlo 16 krajín únie.

Slovensko má stále nedostatočne rozpracovanú stratégiu vzdelávania dospelých. Problémom je nedostatočné prepojenie celoživotného vzdelávania so systémom školského vzdelávania. Neformálne vzdelávanie je mnohokrát v nesúlade so vzdelávaním formálnym, preto je potrebné zmierňovať túto disharmóniu a vytvárať nové možnosti na prepájanie celoživotného vzdelávania so školským vzdelávaním. Priestor na rozvoj možno vidieť vo využívaní vysokých škôl v rámci ďalšieho vzdelávania dospelých. Alarmujúce je, že polovica Slovákov neabsolvovala za uplynulý rok žiadnu formu celoživotného vzdelávania.

Pomenujme problémy v súčasnom vzdelávacom systéme, resp. systémových riešeniach v SR:

a) Školám sú zo strany štátu prideľované prostriedky podľa počtu prijatých študentov, nezohľadňuje sa kvalita absolventov.
b) Finančné prostriedky plynúce do rezortu školstva sú nedostatočné resp. proces získavania prostriedkov z EÚ je mimoriadne náročný (výdavky na učebné pomôcky a literatúru, platy učiteľov, obnovu a výstavbu nových školských, výchovných alebo športových zariadení).
c) Neefektívne hospodárenie s verejnými financiami (nielen v školstve). Verejné zákazky sa predlžujú a predražujú. Neefektívne čerpanie získaných prostriedkov z fondov EÚ.

d) Korupčné správanie a „rodinkárstvo“ odrádza a demotivuje kvalitných a schopných ľudí zostať v krajine.
e) Postoj spoločnosti k vzdelaniu a vnímanie jeho hodnoty.

Riešenie tohto nepriaznivého stavu by mohlo byť nasledovné:

a) Prideľovanie prostriedkov školám a iným vzdelávacím inštitúciám by malo reflektovať úroveň a kvalitu absolventov týchto organizácií. Prax ukazuje, že úroveň vedomostí je merateľnou veličinou. Bolo by vhodné zaviesť takéto testovanie aj v prípade absolventov univerzít a vysokých škôl, ktoré v súčasnosti produkujú veľké množstvo absolventov, ktorým často chýba objektívna kvalita. Financovanie vysokých škôl by sa malo odvíjať aj od tohto ukazovateľa. Možno by to malo za následok zánik niektorých z nich, na druhej strane také veľké množstvo vysokých škôl v krajine akou je Slovensko je nadbytočné.
b) V oblasti platov učiteľov možno povedať, že sa situácia pomaly zlepšuje. Deklarovalo sa zvýšenie o 10 % od 1. januára 2019 a 2020. Čo sa týka kapitálových výdavkov je potrebné zjednodušiť podmienky a odstrániť administratívne prekážky pri získavaní prostriedkov na financovanie potrieb škôl. Naopak, radšej zefektívniť kontrolu čerpania získaných prostriedkov na účely podľa dopredu stanovených pravidiel pre čerpanie.
c) Zákazky na realizáciu rekonštrukcií, obnovy alebo výstavby rôznych diel sa aj v rezorte školstva v mnohých prípadoch predlžujú a predražujú. Riešením by bolo vyvodzovanie priamej zodpovednosti voči zhotoviteľom týchto diel, ktorí vo verejnej súťaži „vysúťažili“, resp. získali zákazku. Realitou je však najčastejšie ďalšie čerpanie verejných prostriedkov. Je potrebné si uvedomiť, že ide o peniaze daňových poplatníkov a hospodáriť s nimi maximálne zodpovedne.
d) V dôsledku korupčného správania sa dostávajú do významných pozícií v kontexte riadenia rozhodujúcich inštitúcií ľudia, ktorí nemajú dostatočné zručnosti či skúsenosti na kvalifikované rozhodnutia. Odstrániť takéto javy je pomerne náročné. Prvým predpokladom pre riešenie by bolo vytvorenie takého ekonomického prostredia, v ktorom jednotlivec nemá dôvod uvažovať o prijímaní úplatkov, či iných prípadných zvýhodnení.
e) V spoločnosti je potrebné opäť obnoviť úctu a rešpekt k remeslám, fyzickým zručnostiam, a teda k inštitúciám a školám, ktoré takýto druh vzdelania poskytujú. Ukazuje sa, že na Slovensku začína byť nedostatok kvalifikovaných ľudí, čo sa prejavuje už aj na úrovni celého národného hospodárstva.

Je potrebné aby spolupráca medzi členskými krajinami začala fungovať lepšie ako doteraz.

Moderné systémy vzdelávania, ktoré sú uplatňované predovšetkým v krajinách západnej Európy, je potrebné zatiaľ aspoň vo vybraných oblastiach resp. prípadoch aplikovať aj v ostatných členských krajinách a konfrontovať sa tak s dosahovanými

výsledkami jednotlivých systémov. Staré, skostnatené a nepružné systémy vzdelávania, ktorých základné princípy sa nezmenili už možno desaťročia je potrebné inovovať, tak aby sa namiesto memorovania učili študenti kreativite a kritickému mysleniu. Akútna potreba vzdelávania dospelých v súčasnosti je totiž jedným z kľúčových momentov na zachovanie a zvýšenie konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky v globalizujúcom sa svete.

Použitá literatúra

[1] BECKER, G. S. 1997. *Teorie preferencí.* Praha: Grada, 1997. 344 s. ISBN 80-7169-463-0.

[2] BECKER, G. S. 1993. *Human capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, third edition. Chicago: The University of Chicago Press, 412 s. ISBN 0226041204.

[3] DUDOVÁ, I. 2013. *Ekonómia vzdelávania*. Bratislava: Iura Edition spol. s.r.o., 2013. 312 s. ISBN 978-80-8078-668-7.

[4] DUDOVÁ, I., 2011. *Ekonómia vzdelávania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 227 s. ISBN 978-80-225-3117-7.

[5] DVOŘÁKOVÁ, M. – ŠERÁK, M. 2016. *Andragogika a vzdělávání dospělých. Vybrané kapitoly.* Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2016. s. 169. ISBN 978-80- 7308-694-7.

[6] ĎURDIAK, Ľ. 2007. *Vzdelávanie sa v modernej Európe.* Nitra: Nitriansky samosprávny kraj, 2007. s. 44. ISBN 978-80-9696-990-6.

[7] EURÓPSKA ÚNIA. 2014. *Erasmus+ : čo prináša program v oblasti vysokoškolského vzdelávania? Predstavenie programu pre študentov, učiteľov a zamestnancov v oblasti vysokoškolského vzdelávania*. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií, 2014. s. 38. ISBN 978-80-8951-711-4.

[8] GONDA, V. – LUKÁČOVÁ, I. 2013. *Celoživotné vzdelávanie v EÚ – Súčasť stratégie Európa 2020*. In: Sociálno-ekonomický obzor. Bratislava: Katedra sociálneho rozvoja a práce, 2013. s. 103-109. ISSN 1339-2387.

[9] LIVERIGHT, A. A. 1960. *Adult education in colleges and universities.* In: M. S. Knowles (Ed.), Handbook of adult education in the United States. Washington: Adult Education Association of the U.S.A. s. 203-217.

[10] MACHALOVÁ, M. 2006. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. Bratislava: Gerlach Print, 2006. s. 224. ISBN 80-8914-207-9.

[11] MILANA, M. – HOLFORD, J. 2014. *Adult Education Policy and the European Union*. Rotterdam: Sense Publishers, 2014. 195 s. ISBN 978-94-6209-548-9.

[12] MATULČÍKOVÁ, M. – MATULČÍK, J. 2009. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 172. ISBN 978-80-2252-700-2.

[13] PEŠEK, T. – DUDÁČ, A. – TOMANOVÁ, A. 2013. *Krok za krokom k uznaniu ... alebo, Zo zákulisia uznávania neformálneho vzdelávania v práci s mládežou na Slovensku.* Bratislava: IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže, 2013. ISBN 978-80-8072-135-0.

[14] STANEK, V. a kolektív. 2011. *Sociálna politika. Teória a prax.* Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 342. ISBN 978-80-89393-28-2.

[15] VETEŠKA J. 2012. *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu.* Praha: Univerzita Jana Amosa Komenského Praha, 2012. s. 344. ISBN 978-80-7452-022-8.

[16] CENTRUM VEDECKO-TECHNICKÝCH INFORMÁCIÍ SR (CVTI). *Regionálne školstvo*. 2018. [online]. 2018. [cit. 2018-05-15]. Dostupné na internete: <http://www.cvtisr.sk/skolstvo/regionalne-skolstvo.html?page_id=10267>.

[17] DOBEŠ, M. 2001. *Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky*. [online]. 2001. [cit. 2018-05-10]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/stredisko/ludsky_kapital.pdf>.

18. DUDOVÁ, I – POLONYOVÁ, S. 2011. *Aktuálne otázky efektívnosti, rovnosti a kvality vo vzdelávacom prostredí*. [online]. 2011. [cit. 2018-06-12]. Dostupné na internete: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/01/dudova.pdf>.

[19] ECVETOUR II. 2014. *Čo je ECVET?* [online]. 2014. [cit. 2018-07-12]. Dostupné na internete: <http://www.ecvettour2.eu/co-je-ecvet/>.

[20] ERASMUSPLUS. 2018. *Čo ponúka program Erasmus+.* [online]. 2018. [cit. 2018-06- 12]. Dostupné na internete: <http://www.erasmusplus.sk/index.php?sw=70>.

[21] EURES. 2013. *Uznávanie diplomov a kvalifikácie*. [online]. 2013. [cit. 2018-07-12]. Dostupné na internete: <http://www.eures.sk/clanok_detail.php?id=307>.

[22] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *Education and Training Monitor*. [online]. 2018. [cit. 2018-06-20]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/education/policy/strategicframework/ indicators-benchmarks_en>.

[23] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *Education investment plan – Europe*. [online]. 2018. [cit. 2018-07-20]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmusplus/ sites/erasmusplus/files/library/education-investment-plan-europe.pdf>.

[24] EUROPEAN COMMISSION. 2016. *Erasmus+ Programme Annual Report 2016*. [online]. 2016. [cit. 2018-10-03]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-annual-report-2016_en>.

[25] EUROPEAN COMMISSION. 2015. *Erasmus+ Programme Annual Report 2015*. [online]. 2015. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/erasmus-plus-annual-report-2015.pdf>.

[26] EUROPEAN COMMISSION. 2014. *Erasmus+ Programme Annual Report 2014*. [online]. 2018. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/statistics/erasmus-plus-annual-report_en.pdf>.

[27] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *European Credit Transfer and Accumulation System*. [online]. 2018. [cit. 2018-07-03]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu /education/resources/european-credit-transfer-accumulation-system_en>.

[28] EUROPEAN COMMISSION. 2012. *Leonardo da Vinci, Facts and Figures.* [online]. 2012. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/dgs/education_ culture/repository/education/library/publications/2012/ldv-figures_en.pdf>.

[29] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *Lifelong Learning Programme*. [online]. 2018. [cit. 2018-06-29]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningprogramme_ sk>.

[30] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *Promoting adult learning*. 2018. [online]. 2018. [cit. 2018-07-29]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/education/policy/adultlearning/ adult_en>.

[31] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *What is Erasmus+?*. [online]. 2018. [cit. 2018-06- 29]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus /about_en#tab-1-5>.

[32] EUROPEAN COMMISSION. 2017. *Centre for Research on Education, and Lifelong Learning*. [online]. 2017. [cit. 2018-06-16]. Dostupné na internete: <https://crell.jrc.ec. europa.eu/>.

[33] EUROPEAN COMMISSION. 2015*. An in-depth analysis of adult learning policies and their effectivness in Europe*. [online]. 2015. [cit. 2018-04-25]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/all_in-depth_analysis_of_adult_learning_policies _and_their_effectiveness_in_europe_12.11.2015_pdf.pdf>.

[34] EUROPEAN UNION. 2018. *Connect with Europass*. [online]. 2018. [cit. 2018-07-03]. Dostupné na internete: <https://europass.cedefop.europa.eu/>.

[35] EUROPEAN UNION. 2015. *Sprievodca užívateľa ECTS*. [online]. 2015. [cit. 2018-07-06]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/ectsusers-guide_sk.pdf>

[36] EURÓPSKA KOMISIA. 2014. *Erasmus+ Programový sprievodca*. [online]. 2014. [cit. 2018-06-22]. Dostupné na internete: <http://www.erasmusplus.sk/ako_ziskat_grant /prirucky/erasmus-plus-programme-guide_sk.pdf>.

[37] EURÓPSKA KOMISIA. 2018. *Európska platforma vzdelávania dospelých v Európe*. [online]. 2018. [cit. 2018-06-26]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/epale /sk/newsletter>.

[38] EURÓPSKA KOMISIA. 2018. *Národné informačné centrá pre uznávanie dokladov o akademickom vzdelaní*. [online]. 2018. [cit. 2018-07-12]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/education/resources/national-academic-recognition-centres_sk>.

[39] EUROSTAT. 2018. *Adult learning statistics*. [online]. 2018. [cit. 2018-05-22]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics explained/index.php/Adult_learning stati stics>.

[40] EUROSTAT. 2018. *Education and Training*. [online]. 2018. [cit. 2018-04-28]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/publications>.

[41] EUROSTAT. 2018. *Education and Training Datbase*. [online]. 2018. [cit. 2018-05-11]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/ data/database>.

[42] FIRST STEP PROJECT. *SOCRATES Programme*. [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné na internete: <http://www.firststeps project.eu/web/content.asp?lng=en&section =SOCRATES>.

[43] FRK, B. 2013. *Virtualizácia celoživotného vzdelávania*. [online]. 2013. [cit. 2018-05-09]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/virtualizcia_ celoivotnho _vzdelvania.pdf>

[44] FUDALY, P. – LENČO, P. 2008. N*eformálne vzdelávanie detí a mládeže*. [online]. 2008. [cit. 2018-05-10]. Dostupné na internete: <http://www.iuventa.sk/files/documents/7_ vyskummladeze/prieskumy/publikacia_fudaly_lenco.pdf>

[45] JAYZKY, STUDIUM, PRÁCE. 2006. *Co je program Socrates?* [online]. 2006. [cit. 2018- 04-12]. Dostupné na internete: <http://www.jazyky.com/co-je-program-socrates/>.

[46] JOHNSON, P. M. 1996. *Glossary of political economy terms: Human capital.* [online]. 1996. [cit. 2018-06-10]. Dostupné na internete: <http://www.duc.auburn.edu/~ johnspm/gloss-h.html>.

[47] KOMISIA EURÓPSKYCH SPOLOČENSTIEV. 2006. *Európsky systém prenosu kreditov pre odborné vzdelávanie a prípravu*. [online]. 2006. [cit. 2018-07-10]. Dostupné na internete: <http://nuczv.sk/images/dokumenty_na_stiahnutie/europske_svetove_dokumenty/navrh_kreditoveho_systemu_pre_vzdelavanie_a_odbornu_pripravu_ecvet.pdf>.

[48] KOMISIA EURÓPSKYCH SPOLOČENSTIEV. 2000. *Memorandum o celoživotnom vzdelávaní sa.* Pracovný dokument Európskej komisie. Brusel: Komisia európskych spoločenstiev, 2000. SEC(2000) 1832,SOC/COM/00/075 (30.10.2000). [online]. 2000. [cit. 2018-05-05]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/files/2607_2000 _memorandum_o_celozivotnom_vzdelavani.pdf>

[49] LIFELONG LEARNING. 2015. *Mobility of Workers*. [online]. 2015. [cit. 2018-04-16]. Dostupné na internete: <http://www.lifelonglearning.info/cgi-bin/mobility.pl?accion =status&don=Trab>.

[50] LYNCH, M. 2017. Digital Literacy is the most important lifelong learning tool. *In: THE TECH EDVOCATE.* [online]. 2017. [cit. 2018-04-01]. Dostupné na internete: <http://www.thetechedvocate.org /digital-literacy-important-life-long-learning-tool/>.

[51] MŠVVaŠ SR. 2018. *Dokumenty EÚ v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/dokumenty-euv- oblasti-vzdelavania-a-odbornej-pripravy/>.

[52] MŠVVaŠ SR. 2018. *Informačný systém ďalšieho vzdelávania (ISDV)*. [online]. 2018. [cit. 2018-05-25]. Dostupné na internete: <http://isdv.iedu.sk/>.

[53] MŠVVaŠ SR. 2018. *Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania*. [online]. 2018. [cit. 2018-05-05]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/13285.pdf>.

[54] MŠVVaŠ SR. 2017. *Správa o zavádzaní kvality v odbornom vzdelávaní a príprave v nadväznosti na odporúčanie EQAVET*. [online]. 2017. [cit. 2018-06-12]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/9671.pdf>.

[55] NÁRODNÝ ÚSTAV CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA. 2016. *Profil organizácie*. [online]. 2016. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na internete: <http://nuczv.sk/o-nas/profilorganizacie>.

[56] OECD. 2018. *Education at a Glance 2018 – OECD Indicators*. [online]. 2018. [cit. 2018- 06-10]. Dostupné na internete: <https://www.oecd ilibrary.org/education/education-at-aglance- 2018_eag-2018-en>.

[57] OECD. 2007. *Human Capital*. [online]. 2007. [cit. 2018-05-10]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/insights/humancapitalhowwhatyouknowshapesyourlife.htm>.

[58] OHLENDORF, E. 2011. *Transformation of European education policy*. [online]. 2011. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.eduvinet.de/comcult/pdf/interkult /e/cocentlp202.pdf>.

[59] PANITSIDES, E. A. 2015. Lifelong Learning Policy Agenda in the European Union: A bi-level analysis. *In: Open Review of Educational Research*. [online]. 2015. [cit. 2018- 04-01]. Dostupné na internete: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23265507.2015.1043936#>

[60] RADA EURÓPSKEJ ÚNIE. 2018. *Odporúčanie rady o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie*. [online]. 2018. [cit. 2018-07-01]. Dostupné na internete: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/SK/TXT/PDF/?uri=-CONSIL:ST_9009_2018_ IN IT&from=EN>

[61] RADA EURÓPSKEJ ÚNIE. 2011. *Uznesenie Rady o obnovenom európskom programe vzdelávania dospelých*. [online]. 2011. [cit. 2018-05-25]. Dostupné na internete: <http://eur lex.europa.eu/legalcontent/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011G1220(01)&fr om=EN>.

[62] SAAIC. 2018. *30 rokov Erasmus+*. [online]. 2018. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na internete: <http://www.erasmusplus.sk/index.php?sw=1080>.

[63] SAAIC. 2014. *Úspech programu celoživotného vzdelávania 2007-2013*. [online]. 2014. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na internete: <http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/kniznica/%C3%9Aspech%20Programu%20celo%C5%BEivotn%C3%A9ho%20vzdel% C3%A1 vania%202007-2013.pdf>.

[64] SHARPLES, M. 2000. *The design of personal mobile technologies for lifelong learning*. [online]. 2000. [cit. 2018-04-25]. Dostupné na internete: <https://www.sciencedirect.com /science/article/pii/S0360131599000445>.

[65] SLOVENSKÁ AKADEMICKÁ ASOCIÁCIA PRE MEDZINÁRODNÚ SPOLUPRÁCU. 2011. *Erasmus+.* [online]. 2011. [cit. 2018-05-06]. Dostupné na internete: <http://www.erasmusplus.sk/ecvet/>

[66] ŠTÁTNY INŠTITÚT ODBORNÉHO VZDELÁVANIA (ŠIOV). 2018. *Národné referenčné miesto pre EQAVET*. [online]. 2018. [cit. 2018-06-22]. Dostupné na internete: <http://siov.sk/MedzinarodnaSpolupraca/EQAVET.aspx>.

[67] TASR – Školský servis. 2015. *Ako môžu stredné odborné školy využiť systém ECVET*. [online]. 2015. [cit. 2018-07-10]. Dostupné na internete: <http://skolskyservis.teraz.sk /skolstvo/system-ecvet/16931-clanok.html>.

[68] VANTUCH, J. 2007. *Existuje európska vzdelávacia politika?* [online]. 2007. [cit. 2018- 06-10]. Dostupné na internete: <http://m.sccf.sk/refernet/public/existuje_eur_vzdel_politika.pdf>.

[69] VIDOVÁ, J. 2014. *Vzdelávanie a vzdelávacia politika*. [online]. 2014. [cit. 2018-05-01]. Dostupné na internete: <http://www.ef.umb.sk/konferencie/vdrsp/zb/pdf/Vidova.pdf>

[70] WEINGARTEN, J. 2018. All you need to know about the European Credit System ECTS. *In: studyportal Masters*. [online]. 2018. [cit. 2018-07-01]. Dostupné na internete: <https://www.mastersportal.com/articles/388/all-you-need-to-know-about-the-europeancredit -system-ects.html>

[71] Zákon č. 568/2009 o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.[online]. 2018. [cit. 2018-05-25]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi. sk/zz/2009-568>.

Esej rigoróznej práce na tému:

Zefektívnenie procesu skončenia pracovného pomeru zamestnancov vo vybranej organizácii

*Mgr. Miroslav KADÁŠ**

Streamlining the Process of Employee Termination in Selected Organization

Abstract

Doctoral thesis deals with the diversity of legal aspects of the crucial moment of termination of dependent work, not only from the perspective of the employer, but also from the perspective of the employee, and termination of employment. Doctoral thesis is divided into two parts – the theoretical part and the practical part. The theoretical part is analyzed primarily from the legal and economic point of view. A significant part of the theoretical part of the thesis is the definition of basic concepts and their position within the basic principles of labor law and labor relations, which are characterized in detail not only in the legal text, but also in its stable legal interpretation. Subsequently, the thesis focuses on the legislative and contractual anchoring of the issue and on the analysis of specific obligations arising from employment. Doctoral thesis also includes an analysis of the consequences of violations of these obligations. The theoretical part is followed by a practical one, which is devoted to the analysis of labor mobility in a selected company. It examines the fluctuations, causes and ways of leaving employees between 2014 till 2018, including a survey of current active employees to determine the reasons for leaving employees. In addition to the theoretical and practical part, doctoral thesis implies a set of suggestions and recommendations to improve the situation, which responds to the findings in the selected organization and with the aim of improving the efficiency of its use for „future“. In conclusion, doctoral thesis focuses on a thorough analysis of the selected organization in terms of economic and commercial aspects that affect employment turnover.

Keywords: *Labour Code. Employment. Termination of employment. Economic and commercial aspect. Efficiency. Agreement on termination of employment. Employee. Employer. Fluctuation*

* Mgr. Miroslav Kadáš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: kadas.mir@gmail.com

Cieľom mojej eseje je predostrieť návrhy na zefektívnenie procesu skončenia pracovného pomeru v organizácií hotel Liptov. Vzhľadom na skutočnosť, že pracovné uplatnenie je súčasťou nevyhnutných vyživovacích, sociálnych a v neposlednej rade aj sebarealizačných potrieb a zároveň aj jednou z ústredných ľudských životných činností, je dôležité venovať mu v rámci právnej úpravy náležitú pozornosť. Ľudské zdroje sú kapitál podniku. Zamestnanci tvoria personálnu zložku každej organizácie. Bez tejto zložky by nemohol existovať žiaden podnik. S tým spojená efektivita, nízka nákladovosť, vysoká produktivita sú ašpirácie väčšiny firiem a organizácií na trhu. Za podstatné považujeme efektívne riadenie ľudských zdrojov, čo je veľmi citlivá oblasť v riadení organizácie, pretože práve to môže robiť firmu úspešnou. Vyžaduje si to však schopnosť pretaviť teóriu do praxe zo všetkých oblastí personálneho manažmentu. Skončenie pracovného pomeru sa môže týkať každého z nás a v poslednom období je často skloňovanou témou. Je to kľúčová oblasť, keďže dôsledky, ktoré prináša tak zamestnávateľovi, ale aj zamestnancovi, sú veľmi závažné. Rozviazanie pracovného pomeru je veľký zásah do ďalšieho pôsobenia oboch strán, preto nie je nič prekvapujúce, že väčšina súdnych sporov, spadajúcich do pracovnoprávnej oblasti, sa týka práve skončenia pracovného pomeru. Vzťahy medzi zamestnancami a zamestnávateľmi sú v našom právnom poriadku upravené predovšetkým Zákonníkom práce, ktorého cieľom je stabilita pracovného pomeru. Pracovné právo plní okrem iného funkciu ochrannú, ktorá však v dôsledku rozdielneho postavenia zamestnancov a zamestnávateľov pôsobí na strany pracovnoprávnych vzťahu ináč. Rozoberaná problematika je zasadená do rámca cestovného ruchu. Pri tvorbe pracovných miest v cestovnom ruchu treba rešpektovať skutočnosti ako rizikové faktory, napr. sezónnosť cestovného ruchu, nízke požiadavky na kvalifikáciu a nízke zárobky, v neposlednom rade aj nepravidelný pracovný čas atď. Tieto faktory ovplyvňujú mobilitu zamestnancov v cestovnom ruchu a tým zvyšujú mieru fluktuácie zamestnancov. Už dávno prestalo platiť, že zamestnanec strávi celý svoj život u jedného zamestnávateľa. Úlohou moderného pracovného práva by preto malo byť vytvorenie právneho rámca na to, aby ukončenie pracovného pomeru prebehlo bez právnych sporov, slušne, dôstojne a aby boli vzájomné vzťahy spravodlivo vysporiadané.

V tejto eseji sa venujeme predovšetkým návrhom na zefektívnenie ukončenia pracovného pomeru v organizácii, ktorú sme si vybrali. Ide o obchodnú spoločnosť Čemma, s.r.o., ktorá prevádzkuje dvojhviezdičkový Hotel Liptov v Nízkych Tatrách. Najskôr by sme si mali zodpovedať, o aké najvyužívanejší spôsob ukončenia pracovného pomeru v organizácií dochádza. V tejto organizácií je najvyužívanejší spôsob ukončovania pracovného pomeru skončenie pracovného pomeru dohodou. Dá sa povedať, že fluktuácia vo vybranej organizácii je vyššia a podľa môjho názoru jedným zo spôsobov ako zefektívniť ukončovanie pracovného pomeru je túto fluktuáciu znížiť. V súvislosti s ukončovaním pracovného pomeru by som navrhoval, aby

vybraná organizácia zlepšila výberové konania na nových zamestnancov (v práci som navrhoval, aby účastníci výberového konania okrem pohovoru mali aj praktickú časť – uchádzač o zamestnanie by odrobil pár hodín na pracovnej pozícii, o ktorú má záujem. Tým by došlo k selekcii výkonných a nevýkonných potenciálnych zamestnancov a tým by sa znížila miera fluktuácie. Viackrát sa stalo, že po prijatí osoby do zamestnania sa zamestnanec ani neukázal na pracovisku. Vzhľadom na to, že značná časť zamestnancov je potrebná len na sezónne práce, zefektívnenie by bolo možné využívanie pracovného pomeru na dobu určitú – Pracovný pomer sa skončí uplynutím doby jeho trvania. Tento spôsob vzniku pracovného pomeru sa vo vybranej organizácii skoro vôbec nevyužíva. Tým by sa eliminovali komplikáciám, ktoré by mohli eventuálne vzniknúť v prípade, že by zamestnanec odmietal skončiť pracovný pomer dohodou.

Ďalším zefektívnením by bola zmena právnej úpravy v prípade skončenia pracovného pomeru v skúšobnej dobe. V niekoľkých prípadoch sa vo vybranej organizácii stalo, že zamestnanec po uzatvorení pracovnej zmluvy v deň nástupu do práce ani neprišiel. Vôbec sa ani neukázal. V tomto prípade Zákonník práce ustanovuje zamestnávateľovi povinnosť zaslať písomné oznámenie zamestnancovi. Ust. § 72 ods. 2 ZP v súčasnosti znie: *„Písomné oznámenie o skončení pracovného pomeru sa má doručiť druhému účastníkovi spravidla aspoň tri dni pred dňom, keď sa má pracovný pomer skončiť.“* Navrhoval by som, aby sa do uvedeného § doplnila veta, resp. odsek 3, ktorý by znel: *„Zamestnávateľ nie je povinný doručovať písomné oznámenie o skončení pracovného pomeru zamestnancovi, ak zamestnanec v priebehu jedného mesiaca odo dňa nástupu do práce uvedeného v pracovnej zmluve nenastúpi do práce trikrát po sebe. Za deň skončenia pracovného pomeru sa považuje tretí deň, v ktorom mal zamestnanec prácu vykonávať.“*

Myslím si, že od týchto navrhovaných riešení v oblasti zdokonaľovania procesu ukončenia pracovného pomeru zamestnancov možno očakávať rýchlosť, bezproblémový priebeh, zníženie administratívnej náročnosti, možnosť rýchleho nahradenia nevýkonného zamestnanca novým zamestnancom, zamedzenie prípadných súdnych sporov a v neposlednom rade udržanie si dobrého mena.

Použitá literatúra

[1] ABDALI, F. *Impact of Employee Turnover on Sustainable Growth of Organization in Computer Graphics Sector of Karachi*. Pakistan. Afro Asian Journal of Social Sciences, 2, 2011, Volume 2, No. 2.4 Quarter IV 2011.

[2] AKUAMOA, R. O. *Effects of employee turnover on productivity. The case study of east forest product limited*, Akimoda. 2011. Report for award of BBA (Marketing) Degree at Presbyterian University College, Ghana, pp. 59.

[3] ALEXY, J. – ANTALOVÁ, M. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov*. vydavateľstvo EKONÓM, 2003, ISBN: 80-225-1633-3.

[4] ANTALOVÁ, M. – CHINORACKÁ, A., – PŘÍVARA, A. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava: EKONÓM, 2013, s. 71.

[5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.

[6] BARANCOVÁ, H. – SCHRONK, R. *Pracovné právo*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2002. 297 s. ISBN: 80-88848-97-0.

[7] BARANCOVA, H. – SCHRONK, R. *Pracovné právo*. Sprint dva. 2018. s. 248. ISBN: 978-80-89710-39-3.

[8] BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 5. dopln. a podstatne prepracované vydanie. Praha : C. H. Beck, 2012. 599 s. ISBN: 978-80-74-45-6.

[9] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci ochádzejí z firem.* Praha: Grada Publishing, 2009.

[10] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. 2004. ISBN: 80-251-0223-8.

[11] CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Managment a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94.

[12] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 20. ISBN: 978-80-7179-893-4.

[13] GALVAS, M. a kol. *Pracovní právo.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 752 s. ISBN: 978-80-210-5852-1.

[14] GOLIAŠ, P. – ZACHAR. D. *Trh práce. Sociálnosť trhu práce. Sociálne zabezpečenie po skončení práce.* 2011. Štúdia v rámci Národného projektu Centrum sociálneho dialógu, ktorý realizuje Centrum vzdelávania MPSVR SR.

[15] HANDOKO, Y. – SETIAWAN, M., SURACHMAN, & DJUMAHIR. (December 2009). Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance. *Internation Journal of Business and Management Invention* , s. 21-30.

[16] HENCOVSKÁ, M. ACTA IURIDICA CASSOVIENSIA. Košice: Právnická fakulta Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 1998. 247 s. ISBN: 80-7097-360-9.

[17] HŮRKA, P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 3., aktualizované vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 144 s. ISBN 978-80-7357-846-6.

[18] JELÍNEK, J. a kol. *Ekonomická encyklopedie (A-O)*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1984. 775 s.

[19] KACHÁŇÁKOVÁ, A.: *Personálny manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2008, 235 s. ISBN: 978-80-8078-192-7.

[20] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, 369 s. ISBN: 80-7261-033-3.

[21] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2007. s. 238. ISBN: 8072611683.

[22] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.

[23] KURIL, M. *Aktuálne otázky pracovnej a sociálnej legislatívy*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. 95 s. ISBN: 978-80-7160-319-1.

[24] MAYEROVÁ, M. – RUŽICKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H. 2000.

[25] MORÁVEK, D. *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců*, 2007.

[26] ONGORI, H. *A review of the literature on employee turnover*. 2007. African journal of business management, pp. 49-54.

[27] PEARCE, D. W. *Macmillanuv slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 4. vyd., ISBN: 80-856-05-42-2.

[28] PICHŇA, J. *Základy personalistiky I*., 6. vyd. Bratislava: SOFA, 1994. 156 s. ISBN: 80-85752-05-0.

[29] PRUŽINSKÝ, M. – MIHALÁČOVÁ, B. – JELEŇOVÁ, I. *Veda, výskum, vedecké metódy a ich aplikácia*. s. 93. ISSN: 978-1-60420-064-5.

[30] PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál. 2008. ISBN: 978-80-7367-381-9.

[31] STRÁNSKÝ, J. *Pojem závislá práce a jeho význam pro vymezení předmětu pracovního práva*. In: Dana Hrabcová. Pracovní právo 2012. Závislá práce a její podoby. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita, 2012. s. 22-41, 20 s. ISBN 978-80-210-6084-5.

[32] ŠVEC, M. et al. *Kolektívne pracovné právo v Európskych súvislostiach*. Plzeň: Aleš Čenek, s. r. o., 2010. 213 s. ISBN: 978-80-7380-308-7.

[33] BARINKOVÁ, M. *Zamestnávateľ ústretový k rodine*. 2009. [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/Zamestnavatel-ustretovy-k-rodine.htm [Cit. 2019-08-03].

[34] BOŠKAJOVÁ, I. *Skončenie pracovného pomeru*. 2005. [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/Skoncenie-pracovneho-pomeru-3.htm [Cit. 2019-08-21].

[35] BERNARD, R. – MALACHOVÁ, A. *Právní úprava práce z domova.* 2012 [online]. Dostupné na internete: http://kariera.cz/c1-55151600-pravni-uprava-prace-z-domova-home-office [Cit. 2019-08-21].

[36] ĎURKOVÁ, K. *Výpoveď a okamžité skončenie pracovného pomeru*. 2017 [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/vypoved-a-okamzite-skoncenie-pracovneho-pomeru-pam-10-2017.htm [Cit. 2019-08-27].

[37] GAVORA, P. a kol. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na internete: http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/ ISBN 978–80–223–2951–4.

[38] GAVORA, P. a kol. *Validita a reliabilita výskumných nástrojov: princípy a reálna prax*. In: Pedagogická orientace, 2013, roč. 23, č. 4, s. 511–534 [online] Dostupné na internete: https://journals.muni.cz/pedor/article/view/699/660 [Cit. 2019-08-10].

[39] GEJDOŠOVÁ, S. *Neplatné skončenie pracovného pomeru a príklady z praxe. Dohoda o skončení pracovného pomeru*. 2015. [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/cely/odborny-clanok/Neplatne-skoncenie-pracovneho-pomeru-a-priklady-z-praxe.htm#dohoda-o-skonceni-pracovneho-pomeru-2015 [Cit. 2019-09-09].

[40] HUBEŇÁKOVÁ, R. *Fluktuácia je dobrý sluha, ale zlý pán. Jej negatívne dôsledky môžu stáť firmy desaťtisíce eur*. [online]. Dostupné na internete: https://www.forbes.sk/fluktuacia-je-dobry-sluha-ale-zly-pan-jej-negativne-dosledky-mozu-stat-firmy-desattisice-eur/# [Cit. 2019-08-03].

[41] KRÁLIKOVÁ K.: *Spôsoby skončenia pracovného pomeru, alebo ako najprijateľnejšie skončiť pracovný pomer?* 2016. In: PROJUSTICE. Vedecko-odborný recenzovaný časopis pre právo a spravodlivosť. [online]. Dostupné na internete: https://www.projustice.sk/pracovne-pravo/sposoby-skoncenia-pracovneho-pomeru-alebo-ako-najprijatelnejsie-skoncit-pracovny-pomer [Cit. 2019-09-10].

[42] MIČUROVÁ ŠKOLKOVÁ, S. *Prehľad judikatúry vo veci okamžitého skončenia pracovného pomeru*. 2020. [online] Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/prehlad-judikatury-vo-veci-okamziteho-skoncenia-pracovneho-pomeru.htm [Cit. 2020-04-22].

[43] OLEXOVÁ, C. *Fluktuácia zamestnancov*. 2015. [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/fluktuacia-zamestnancov.htm [Cit. 2019-08-10].

[44] OLEXOVÁ, C. *Adaptácia zamestnancov*. 2008. [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/Adaptacia-zamestnancov.htm [Cit. 2019-08-03].

[45] PODOBNÍKOVÁ, I. *Dobré mravy vo vzťahu k platnosti skončenia pracovného pomeru výpoveďou zo strany zamestnávateľa.* 2016 [online]. Dostupné na internete: https://www.epi.sk/odborny-clanok/dobre-mravy-vo-vztahu-k-platnosti-skoncenia-pracovneho-pomeru-vypovedou-zo-strany-zamestnavatela.htm [Cit. 2019-09-09].

[46] TOMAN J. *Právna úprava skončenia pracovného pomeru výpoveďou*. 2018. [online] Dostupné na internete: https://www.skolaefektivne.sk/33/prav-na-uprava-skoncenia-pracovneho-pomeru-vypovedouuniqueidmRRWSbk-196FPkyDafLfWACuqyBmlr_0pfYLTLXTHnYTpTUjRi7K_0w/ [Cit. 2019-08-27].

[47] *Získavanie dát.* Univerzita Konštantína filozofa v Nitre. [online] Dostupné na internete: https://amos.ukf.sk/mod/book/view.php?id=8404&chapterid=3153 [Cit. 2019-08-10].

Personálny audit vybraného podnikateľského subjektu[1]

*Karin KOVÁČOVÁ**

Personnel audit of a selected business entity

Abstract

The bachelor thesis is focused on aspects in the field of personnel audit of the business entity Lekárne Dr. Max and her 4 branches. The main goal is to evaluate the staffing of business activities and economic efficiency of labor inputs. The theoretical part of the work focuses on defining the essential aspects of personnel audit, where these aspects will help in analyzing the company in the second chapter of the bachelor's thesis. The third chapter presents the practical output of the work, where we focus on the analysis of data from the questionnaire survey. Based on the resulting values, we will propose solutions that will streamline the operation of the company and at the same time create favorable working conditions for employees.

Keywords: *Personnel Audit, Pharmacy Dr. Max, Analysis of the personnel structure of the company, Human Resource Efficiency, Employee Quality of Work, Personnel provision of business activities.*

Úvod

Práca sa zaoberá aktuálnou problematikou súčasnej doby. Dalo by sa tvrdiť, že personálny audit je, bol a aj bude v spoločnosti veľmi významným procesom, ktorého hlavnou úlohou je objektívne vyhodnotiť aktuálny stav chodu podniku a jeho hlavných aspektov. Na základe dosiahnutých výsledkov z tohto analyzovania je následne možné navrhnúť postupy, ktoré napomôžu zefektívniť situáciu podniku a umožniť mu napredovať. Neoddeliteľnou súčasťou každého jedného podniku sú tzv. ľudské zdroje, ktoré úzko súvisia s rozvojom podniku, s jeho efektívnym chodom, či sa starajú o plnohodnotnú pracovnú činnosť zamestnancov podniku. Základom podniku je vytýčiť si ciele, ktoré sú dôležité pre jeho budúcnosť a udanie smeru, čo chce dosiahnuť, akým spôsobom to chce dosiahnuť a podobne. Pre naplnenie týchto cieľov je potrebné využiť nástroj, akým je plánovanie. Všetkými stanovenými cieľmi, riadením sa korektnými postupmi, vykonávaním rôznych druhov auditov, plánovacími procesmi a ďalšími súvisiacimi aspektmi, chce podnik dosiahnuť

* Karin Kováčová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: karin.kovacova711@gmail.com

[1] Príspevok bol spracovaný podľa bakalárskej práce študentky.

jeho efektívny a plynulý chod. To teda závisí aj od zamestnancov a ich schopností, či vedomostí napomôcť tejto idei.

Preto je ideálne sa zaoberať týmito aspektmi a zanalyzovať ich na konkrétnom podniku, ktorým je v tomto prípade sieť lekární Dr. Max, s.r.o. a štyri novozámocké pobočky. Ako hlavný cieľ si bakalárska práca kladie zhodnotiť personálne zabezpečenie podnikateľskej činnosti a ekonomickej efektívnosti pracovných vstupov. Nástrojom pre získanie potrebných údajov bude dotazník, ktorý prieskumná vzorka respondentov obdrží v elektronickej forme s pokynmi vyplnenia a termínom odovzdania vyplneného dotazníku. Na základe výsledkov, ktoré budú týmto analyzovaním získané, búdu zároveň navrhnuté i opatrenia, ktoré zabezpečia efektívnu výkonnosť ľudských zdrojov v riešenom podniku. Okrem iného k vypracovaniu praktickej časti práce bola aj teoretická časť práce, ktorá disponuje potrebnými odbornými poznatkami. Tie bolo možné aplikovať aj v praktickom výstupe práce. Podstatným teoretickým základom pre prácu je kapitola práce, kde sú zhrnuté všetky teoretické poznatky z oblasti riešenej problematiky. Jedná sa prehľadné spracovanie oblasti podnikateľskej činnosti, personálneho manažmentu a personálneho auditu. Ako pomôcka k teoretickej časti práce je vypracovaný i slovník pojmov (Príloha A) súvisiacich s riešenou problematikou. Sú v ňom zahrnuté podstatné teoretické pojmy, ktoré najmä laikovi môžu poslúžiť k lepšiemu pochopeniu všetkých aspektov riešenej problematiky. Teoretická časť práce vychádza najmä z poznatkov, ktoré publikovali autori známi v danej problematike – napríklad Jurčíková a Uhlíková, Gozora, Koubek, Osvaldová, Foot, Galajdová a mnohí ďalší.

Ďalšia dôležitá kapitola práce sa konkrétne zameriava na analyzovanie personálnej štruktúry spoločnosti Dr. Max, s.r.o. Rieši základné aspekty, akými sú riadiaca a organizačná štruktúra podniku, vznik podniku a jeho organizačno-právna forma, personálna štruktúra podniku, ekonomická situácia podniku a vyhodnotenie systému hmotnej zainteresovanosti a osobnej stimulácia zamestnancov v lekárni. Záverečným bodom tejto kapitoly je vyhotovenie tzv. SWOT analýzy, ktorá konkrétne poukazuje na silné a slabé stránky personálneho zabezpečenia lekárne Dr. Max, s.r.o., ale zároveň zahrňuje i možnosti, či ohrozenia v riešenej oblasti tohto podniku. Analýza slúži ako prehľad zistení, ktoré sme svojim prieskumom dosiahli a zároveň nám dáva možnosť zistiť nevyužitý potenciál podniku.

Záverečná kapitola práce je už konkrétne zameraná na vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov z oblasti personálneho auditu, ktoré sme získali prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Jedná sa o praktický výstup práce, kde sa už konkrétne zameriavame na výsledky poskytnuté respondentmi prieskumnej vzorky – analyzujeme ich výsledný charakter, vyhodnocujeme konečné hodnoty a na záver navrhujeme príslušné opatrenia, ktoré efektívne zvýšia účinnosť ľudských zdrojov riešeného podniku.

Prácu bolo možné zostaviť pomocou aplikovania rôznych metód ako sú napríklad analýza, komparácia, syntéza, dedukcia, dopytovanie, či matematicko-štatistická metóda. Analýza bola využitia vo väčšine sekcií bakalárskej práce (napríklad analyzovanie prostredia spoločnosti Dr. Max, s.r.o. alebo analyzovanie postojov respondentov v danej oblasti), pričom sme zvolili aj formu analýzy, ktorá je nazývaná SWOT analýza (kapitola 2.7 SWOT analýza personálneho zabezpečenia skúmaného podniku). Komparácia bola využitá hneď pri definovaní niekoľkých pojmov rôznymi autormi (napríklad personálny audit) a metóda syntézy predstavuje spojenie jednotlivých oblastí ako personálny audit, personálny manažment a podnikateľské prostredie do jedného celku, ktorý bol využitý v rámci praktického výstupu. Dedukcia a dopytovanie sú súčasťou praktického výstupu práce, pričom dedukcia bola využitá najmä pri zostavovaní návrhov pre zlepšenie aktuálnej situácie podniku, ktorá vyplynula vďaka aplikovaniu metódy dopytovania. Tá poskytla potrebné údaje, ktoré nám tento stav bližšie priblížili vďaka odpovediam od prieskumnej vzorky. Následne bola aplikovaná matematicko-štatistická metóda, ktorá pomohla vyhodnotiť získané údaje z vyplnených dotazníkov.

1 Analýza personálnej štruktúry vybraného podniku

Táto kapitola práce sa zameriava na konkrétne informácie o riešenom a podniku, kde sa v našom prípade jedná o lekáreň Dr. Max. Kapitola bližšie analyzuje personálnu štruktúru daného podniku. Poukazuje na základné informácie o podniku, ako sú napríklad vznik podniku, počet pobočiek na Slovensku, poloha centrály podniku, celkový počet zamestnancov a podobne. kapitola taktiež zahŕňa informácie o organizačno-právnej forme podniku, údaje o produktovej a organizačnej štruktúry podniku, vyhodnotenie personálnej štruktúry podniku, ekonomickú situáciu podniku alebo vyhodnotenie stimulantov a motivátorov podniku pre zamestnancov. Záverom tejto kapitoly bude SWOT analýza, ktorej náplňou bude poukázať na slabé, ale aj silné stránky, ktorými disponuje personálna štruktúra podniku, taktiež aké ďalšie možnosti podnik v tejto sfére má a dalo by sa s nimi pracovať na vylepšení jeho aktuálneho stavu, či hrozby, ktoré zase naopak môžu znemožniť efektívny a produktívny chod podniku. Celé toto zhrnutie nám následne môže poslúžiť aj ako ukazovateľ toho, čo treba zahrnúť do návrhov opatrení na zvýšenie účinnosti ľudských zdrojov v lekárni Dr. Max.

1.1 Vznik a organizačno-právnej formy podniku

Lekárne značky Dr. Max sa pýšia prosperitou na slovenskom farmaceutickom trhu už 14 rokov. Prvá založená lekáreň vznikla v rokov 2006 a v súčasnej dobe existuje už 313 pobočiek dostupných po celom území Slovenskej republiky a zamestnávajú

viac ako 1 500 zamestnancov. Dr. Max disponuje aj elektronickou platformou v podobe internetovej lekárne, na ktorej je dostupný tovar, ktorý si môžu zákazníci objednať z pohodlia domova za rozumné ceny. Lekárne Dr. Max právne vystupujú ako samostatné spoločnosti s ručením obmedzeným (s.r.o.). Ich spravovanie má na starosti materská spoločnosť MIRAKL, a.s. (jej sídlo je v Košiciach na Moldavskej ceste 8/A, 040 11 Košice). Lekárne Dr. Max spadajú do skupiny, ktorá operuje v regiónoch Strednej a aj Východnej Európy. Lekárne spadajú spolu aj s inými organizáciami do vlastníctva Penta Investments (Dr. Max, 2020)[2]. V skratke je Penta Investments stredoeurópska finančná skupina, ktorá sa zameriava na dlhodobé investície v oblastiach ako sú zdravotníctvo, maloobchod, rôzne finančnéslužby, výroba, médiá, či realitný development. Táto finančná skupina bola založená v roku 1994, kde sa po súčasnosť prepracovala na jedného z najväčších zamestnávateľov v danom regióne – aktuálne zamestnáva okolo 44 000 ľudí. Pôsobnosť Penta Investments je na pôde viac ako desiatich európskych krajín. Za rok 2018 bol zaznamenaný čistý zisk 288 miliónov eur, kumulatívne tržby 7,5 miliardy eur a celková aktivita činila 10, 4 miliardy eur (Penta, 2020)[3].

Cieľom lekární Dr. Max je zabezpečiť zákazníkom nanajvýš kvalitné a ľahko dostupné služby zahŕňajúce i poradenstvo. Úspešnosť fungovania tohto podniku sa odráža už len na každoročnej návštevnosti zákazníkov, kde na Slovensku to činí viac ako 15 miliónov návštev. Úspešnosť podniku zabezpečujú predovšetkým rozsiahly výber sortimentu, kvalita ponúkaných služieb a zároveň veľmi výhodná cenová relácia produktov. Pre lekárne Dr. Max táto značka reprezentuje značný reputačný záväzok a taktiež vysokú zodpovednosť. Preto sú lekárne veľmi ústretové k zákazníkom nie len tovarom, ale aj dostupnými lokalitami. V ponuke výberu zo sortimentu lekární možno nájsť rôzne produkty od partnerov, no v súčasnosti tento výber disponuje viac ako 270 druhmi produktov značky Dr. Max. To značí veľkú iniciatívu zo strany tejto značky ponúkať inovatívne produkty priamo pre potreby zákazníka. Jedná sa o ponuku výživových doplnkov, cez rôzne zdravotnícke pomôcky, či kozmetické výrobky až po rôzne lieky (Dr. Max, 2020)[4].

Pre tieto lekárne je zásadným faktorom starostlivosť o zákazníka a prostredníctvom vyučeného personálu sa snažia lekárne toho dosiahnuť. Pravidelne organizujú edukačné kampane pre verejnosť, ktorých cieľom je posilniť prevenciu a zdravý životný štýl. Údaje z roku 2016 ukazujú, že sa týchto kampaní zúčastnilo viac ako 31 000 záujemcov. Na základe starostlivosti o zákazníka lekárne Dr. Max majú pre tých verných záujemcov k dispozícií, tzv. vernostný program Dr. Max CLUB, ktorý prináša mnoho finančných, ale aj iných druhov benefitov. Ide predovšetkým

---

[2] Dr. Max, 2020: Dr. Max – o lekárňach Dr. Max. [online].

[3] Penta, 2020: Penta – o nás. [online].

[4] Dr. Max, 2020: Dr. Max – naše služby. [online].

o rozšírenie starostlivosti o zákazníka aj do virtuálneho prostredia, nie len v rámci návštevy predajní (Dr. Max, 2020)[5].

1.2 Analýza riadiacej a organizačnej štruktúry podniku

Riešený podnik si zakladá na veľmi špecifickej firemnej kultúre. Ide najmä o princípy férového jednania, tímovom duchovi a samozrejme i o spoluprácu a osobnú zodpovednosť každého jednotlivca. Dôležité pre tento podnik je, aby boli zamestnanci vedení k samostatnosti, zodpovednosti, samočinnosti, iniciatívnosti a správnemu a efektívnemu uvažovaniu. V podniku prevláda systém spolupráce vedenia a podriadených – vnímanie názorov, návrhov, rôznych podnetov a predovšetkým obojstranná komunikácia. Stručne sa jedná o otvorenú komunikáciu medzi zamestnancami a vedením (na centrále alebo v rámci pobočiek). Pre podnik je zásadné dobré fungovanie, ku ktorému prispieva i zmieňovaná komunikácia, no tá musí byť prínosná pre obe strany, čo je neustále preverovaným faktom (Dr. Max, 2020)[6].

Centrála lekárne Dr. Max má jednoznačné hierarchické usporiadanie v prehľadnej organizačnej štruktúre. Na samotnom vrchu hierarchického usporiadania právomocí, profesijného zamerania a zodpovednosti je výkonný riaditeľ, pod ktorého priečkovo spadajú právnik a asistentka vedenia spoločnosti. Pod nimi sú pozične usporiadaný prevádzkový riaditeľ, finančný riaditeľ, komerčný riaditeľ, riaditeľ pre rozvoj obchodu, riaditeľ expanzie, riaditeľka ľudských zdrojov a riaditeľ IT. v tomto hierarchickom usporiadaní sú ešte dve pozície. Prvou je senior prevádzkový manažér, ktorý spadá pod prevádzkového riaditeľa a druhou pozíciou je marketingový riaditeľ, ktorý spadá pod komerčného riaditeľa. Celé toto hierarchické usporiadanie vedenia centrály je graficky zaznamenané v Obr. 1.

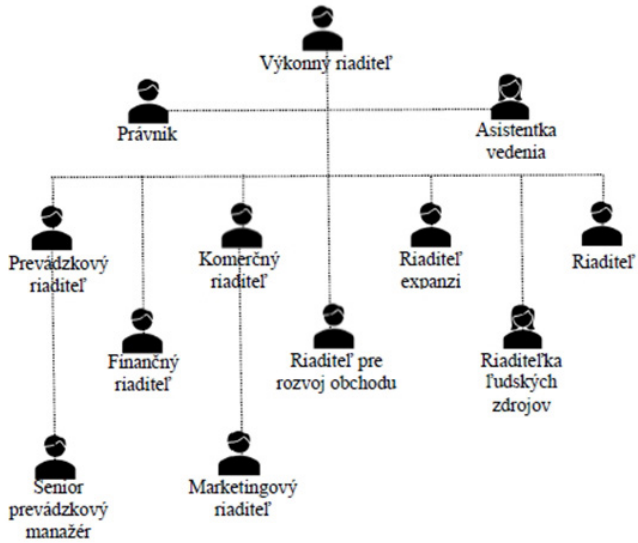
Okrem organizačnej a riadiacej štruktúry centrály Dr. Max bola zostavená i štruktúra vedenia od výkonného riaditeľa centrály až po hlavné vedenie štyroch lekární, ktoré budú skúmanými subjektmi v našom dotazníkovom prieskume zahrnutom v praktickej časti práce. Táto schéma bola zostavená kvôli oboznámeniu sa, kam spadajú práve tieto subjekty v hierarchickom vedení spoločnosti. Táto postupnosť vedenia je graficky zaznamenaná na Obr. 2. Na schéme je jasne vidieť, že na vrchole stojí výkonný riaditeľ, pod ktorého spadá prevádzkový riaditeľ. Pod výkonného riaditeľa je pozične podriadený senior prevádzkový manažér. Pod prevádzkovým riaditeľom je oblastný prevádzkový riaditeľ (západ), nasleduje regionálny riaditeľ a pod ním sú pozične podriadení zodpovední farmaceuti. Tí majú na starosti vedenie jednotlivých lekární, ktoré sú predmetom nášho praktického výstupu.

---

[5] Tamtiež.

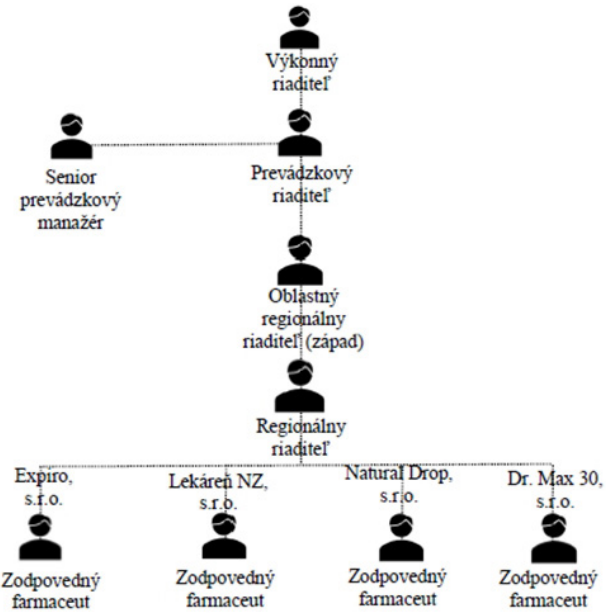
[6] Dr. Max, 2020: Dr. Max – firemná kultúra. [online].

Obr. 1 Organizačná a riadiaca štruktúra vedenia centrály Dr. Max



Zdroj: Interný dokument spoločnosti

Obr. 2 Organizačná a riadiaca štruktúra vedenia od centrály až po riešené pobočky lekárne Dr. Max



Zdroj: Interný dokument spoločnosti

V rámci štyroch riešených pobočiek (Expiro, s.r.o., Lekáreň NZ, s.r.o., Natural Drop, s.r.o. a Dr. Max 30, s.r.o.), na ktoré sa orientujeme v praktickom výstupe práce

pracujú zamestnanci na štyroch pracovných pozíciách, ktorými sú zodpovedný farmaceut, farmaceut, farmaceutický laborant a sanitár.

Zodpovedný farmaceut má na starosti riadiť pracovné úkony zamestnancov lekárne, podporuje tímovú spoluprácu, organizačne zaisťuje odborný dohľad pri prevádzke lekárne, zabezpečuje priaznivé pracovné prostredie, vydáva lieky na lekársky predpis a aj lieky bez lekárskeho predpisu, poskytuje odborné poradenstvo zákazníkom ohľadom rôznych farmaceutík, zdravotníckych pomôcok a podobne, tiež má na starosti konzultácie pre ľudí trpiacich diabetom, vysokým krvným tlakom a podobne, zodpovedá za dodržiavanie požiadaviek lekárenskej praxe a ďalšie pracovné činnosti (Dr. Max, 2019)[7].

Zamestnanec pracujúci na pozícií farmaceuta zodpovedá za vydávanie liekov na lekársky predpis, za vydávanie liekov bez lekárskeho predpisu, taktiež za výdaj zdravotníckych pomôcok, či doplnkového sortimentu lekárne. Tiež poskytuje zákazníkom odborné informácie o liekoch, zdravotníckych pomôckach, či doplnkovom sortimente. Okrem toho poskytuje aj odborné poradenstvo, či konzultácie ohľadom rôznych ochorení a prevencie a podobne. jeho úloha je obdobná ako u zodpovedného farmaceuta, avšak ten má navyše v pracovnej náplni riadenie chodu lekárne (Dr. Max, 2019)[8].

Farmaceutický laborant zodpovedá za výdaj voľnopredajných liekov, zdravotníckych pomôcok, či doplnkového sortimentu, tiež poskytuje odborné poradenstvo a konzultácie v rámci rôznych chorôb a prevencie. Okrem toho vykonáva odbornú činnosť pri príjme, kontrole a uchovávaní rôznych liečiv. Úzko spolupracuje s farmaceutom pri výdaji liekov a zabezpečuje spracovanie dokladov a sleduje dodržiavanie zásad v rámci správnej lekárenskej praxe (Dr. Max, 2019)[9].

Poslednou pracovnou pozíciou je sanitár, ktorý má na starosti dodržiavanie hygienického režimu a prevádzkového poriadku lekárne. Tiež preberá, ukladá a doplňuje obalový materiál, dezinfikuje laboratórne priestory a laboratórne nástroje, zabezpečuje starostlivosť o HIM a DHIM, stará sa o čistotu celej lekárne (vykonáva bežné upratovacie činnosti ako zametanie, umývanie, utieranie a podobne), stará sa o sanitárne vybavenie prevádzky a vypomáha pri rôznych pomocných prácach podľa pokynov nadriadeného (Dr. Max, 2019)[10].

Keďže predmetom nášho praktického výstupu sú 4 pobočky siete lekární Dr. Max, s.r.o. zaradili sme sem aj štruktúru pracovných pozícií daných pobočiek, pričom

---

[7] Dr. Max, 2019: Dr. Max – Pracovné pozície v lekárňach. [online].

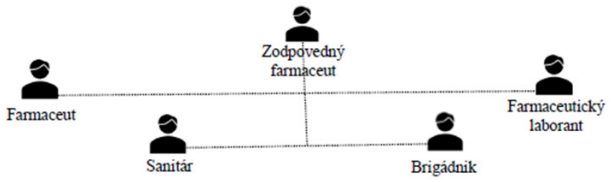
[8] Tamtiež.

[9] Tamtiež.

[10] Tamtiež.

v jednotlivých lekárňach pracuje rôzne množstvo zamestnankýň na rôznych postoch. Preto sme zvolili vytýčenie základnej štruktúry pracovných miest (Obr. 3), pričom ďalej uvedieme, v ktorej pobočke nastáva aká zmena v usporiadaní pracovných pozícií.

Obr. 3 Štruktúra profesijných pozícií pobočiek lekární Dr. Max



Zdroj: Interný dokument spoločnosti

Z Obr. 3 jasne vyplýva, že vedúcim postom v jednotlivých lekárňach je zodpovedný farmaceut, ktorý má na starosti vedenie lekárne okrem ďalších pracovných činností uvedených vyššie. Pod pracovnou pozíciou zodpovedného farmaceuta je farmaceut a farmaceutický laborant a ďalej sú to brigádnik a sanitár. V rámci lekárne Expiro, s.r.o. pracuje jeden zodpovedný farmaceut, pod ním pracuje farmaceut, ďalej dvaja farmaceutický laboranti, dvaja brigádnici a jeden sanitár. U lekárne NZ, s.r.o. sa jedná o pracovné pozície jeden zodpovedný farmaceut, jeden farmaceut, traja farmaceutický laboranti a jeden sanitár. V lekárni Natural Drop, s.r.o. pracujú len štyria zamestnanci, a to na pracovných pozíciách jeden zodpovedný farmaceut, jeden farmaceut a dvaja farmaceutický laboranti. V poslednej pobočke Dr. Max 30, s.r.o. pracujú tiež štyria zamestnanci a hovoríme o jednom zodpovednom farmaceutovi, jednom farmaceutovi, jednom farmaceutickom laborantovi a jednom sanitárovi. Početnosť jednotlivých pracovných pozícií v rámci jednotlivých lekární závisí od charakteru lekárne (či je vyťažená, napríklad v nemocnici a podobne), ale základom je vždy zodpovedný farmaceut, ktorý ma na starosti riadenie lekárne a lekárnické úkony a minimálne jeden farmaceutický laborant a farmaceut.

1.3 Analýza a zhodnotenie personálnej štruktúry

Spoločnosť Dr. Max, s.r.o. aktuálne zamestnáva 2 238 zamestnancov, pričom sa jedná o 2 015 zamestnancov v rôznych lekárňach a na centrále je zamestnaných zvyšných 223 zamestnancov. Zo záznamov spoločnosti vyplýva, že v súčasnosti je aktívnych 1 962 zamestnancov a 276 zamestnancov sa nachádza na materskej dovolenke. Pre špecifickejší prehľad jednotlivých charakteristík zamestnancov sme ich rozdelili na základe hlavných parametrov ako sú vek, pohlavie, výška dosiahnutého vzdelania, dĺžka trvania zamestnania, rodinného stavu a typu pracovného

pomeru. Ku každej skutočnosti je pridelený počet zamestnancov v rámci centrály a v rámci práce v lekárni. Ako prvé nasleduje delenie na základe pohlavia zamestnancov, pričom sú tieto údaje spracované v Tab. 1.

Tab. 1 Rozdelenie zamestnancov na základe pohlavia

Pohlavie zamestnancov	Centrála		Lekárne		Spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ženské pohlavie	136	6,9	1 848	93,1	1 984	88,7
Mužské pohlavie	87	34,3	167	65,7	254	11,3

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

Z týchto údajov je zreteľne viditeľné, že pracovné pozície žien, či už na centrále spoločnosti alebo v lekárňach sú radikálne vyššie ako pracovné pozície mužov. V rámci centrály to predstavuje rozdiel 49 osôb a v rámci pracovných pozícií v lekárňach je to rozdiel 1 681 osôb.

Ďalším vymedzujúcim faktorom je vek zamestnancov spoločnosti, pričom sa zamestnanci radia do troch vekových rozmedzí, ktorými sú vek do 30 rokov, vek od 30 do 50 rokov a vek nad 50 rokov. Tieto údaje sme spracovali do prehľadnej Tab. 2.

Tab. 2 Rozdelenie zamestnancov na základe veku

Vek zamestnancov	Centrála		Lekárne		Spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
Do 30 rokov	55	6,7	763	93,3	818	36,6
Od 30 do 50 rokov	155	11,3	1 220	88,7	1 375	61,4
Nad 50 rokov	13	28,9	32	71,1	45	2

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

Podľa získaných hodnôt vidíme, že spoločnosť zamestnáva najviac zamestnancov vo vekovom rozhraní od 30 do 50 rokov (dokopy 1 178 zamestnancov) a najviac ich pracuje najmä v lekárňach. A zase naopak najmenej zamestnancov v rámci spoločnosti je vo vekovom rozhraní nad 50 rokov, kde dokopy je zamestnaných iba 28 zamestnancov, z toho 5 na centrále a 23 v lekárňach.

Nasledujúcim ukazovateľom v rámci delenia zamestnancov je ich rodinný stav, kde sa zamestnanci radia do stavu slobodný/á, ženatý/á, rozvedený/á a ovdovelý/á. Informácie o stave zamestnancov sú spracované v nasledujúcej Tab. 3.

Tab. 3 Rozdelenie zamestnancov na základe rodinného stavu

Rodinný stav zamestnancov	Centrála		Lekárne		Spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
Slobodný/á	95	10,1	841	89,9	936	41,8
Ženatý/á	112	9,7	1 042	90,3	1 154	51,6
Rozvedený/á	14	9,8	129	90,2	143	6,4
Ovdovelý/á	2	40	3	60	5	0,2

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

V rámci spoločnosti Dr. Max, s.r.o. pracuje najviac zamestnancov s rodinným stavom ženatý/á, kde sa jedná dokopy o 1 154 zamestnancov. 936 zamestnancov je v rodinnom stave slobodný/á, rozvedených je 143 zamestnancov a najmenej je zamestnancov, ktorí sú ovdovelí. Konkrétne sa jedná iba o 5 zamestnancov.

Nasledujúcim delením zamestnancov je delenie, ktoré sa zameriava na ich najvyššiu úroveň dosiahnutého vzdelania, kde sú zamestnanci delení na 6 úrovní, ktorými sú základné vzdelanie, stredné odborné vzdelanie, vyššie odborné vzdelanie, vysokoškolské vzdelanie I. stupňa, vysokoškolské vzdelanie II. stupňa a vysokoškolské vzdelanie III. stupňa. Toto delenie sme spracovali v Tab. 4.

Tab. 4 Rozdelenie zamestnancov na základe úrovne vzdelania

Úroveň vzdelania zamestnancov	Počet	%
Základné vzdelanie	15	0,7
Stredné odborné vzdelanie	962	43
Vyššie odborné vzdelanie	59	2,6
Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa	54	2,4
Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa	1 051	47
Vysokoškolské vzdelanie III. stupňa	97	4,3
SPOLU	2 238	100

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

Z poskytnutých údajov nám vyplýva, že spoločnosť Dr. Max, s.r.o. zamestnáva najviac zamestnancov (1 051), ktorí dosahujú úroveň vysokoškolského vzdelania II. stupňa. O 89 zamestnancov menej dosahuje stredné odborné vzdelanie ukončené maturitou. Najmenej zamestnancov v počte 15 ľudí dosahuje iba základné vzdelanie.

Predposledným delením je delenie orientujúce sa na pracovný pomer zamestnancov, na ktorý v rámci spoločnosti pracujú. V tomto prípade sa zamestnanci delia do troch kategórií, a to zamestnanci pracujúci na pracovný pomer na dobu určitú, pracovný pomer na dobu neurčitú a na dohodu. Informácie o tomto delení sú spracované v Tab. 5.

Tab. 5 Rozdelenie zamestnancov na základe pracovného pomeru

Typ pracovného pomeru zamestnancov	Centrála		Lekárne		Spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
Pracovný pomer na dobu určitú	11	7,2	142	92,8	153	6,8
Pracovný pomer na dobu neurčitú	206	10,5	1 747	89,5	1 953	87,3
Na dohodu	6	4,5	126	95,5	132	5,9

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

Najviac zamestnancov pracujúcich pre danú spoločnosť pracuje na pracovný pomer na dobu neurčitú, pričom sa jedná celkovo o 1 953 zamestnancov, z toho 206 pracuje na centrále a 1 747 pracuje v lekárňach. Na dohodu pracuje najmenej zamestnancov, a to iba 132 z celkových 2 238 zamestnancov pracujúcich pre spoločnosť Dr. Max, s.r.o.

Posledným delením zamestnancov spoločnosti, je delenie v rámci dĺžky trvania zamestnania zamestnancov. V tomto delení sa zamestnanci členia na dĺžku zamestnania v dobe menej ako 1 rok, v dobe 1 až 5 rokov, v dobe 6 až 10 rokov a v dobe nad 10 rokov. Informácie o tomto delení sú spracované v nasledujúcej Tab. 6.

Tab. 6 Rozdelenie zamestnancov na základe dĺžky zamestnania

Dĺžka trvania zamestnania zamestnancov	Centrála		Lekárne		Spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
Menej ako 1 rok	52	10	466	90	518	23,1
1 až 5 rokov	112	9,7	1 047	90,3	1 159	51,8
6 až 10 rokov	42	9,7	390	90,3	432	19,3
Nad 10 rokov	17	13,2	112	86,8	129	5,8

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

Z predložených informácií vyplýva, že v spoločnosti pracuje najviac zamestnancov s dĺžkou trvania zamestnania v rozmedzí 1 až 5 rokov. Konkrétne sa jedná o 1 159 zamestnancov. V počte 518 zamestnancov je to dĺžka trvania zamestnania v dobe kratšej ako 1 rok, 432 zamestnancov pracuje pre spoločnosť v rozmedzí 6 až 10 rokov a iba 129 zamestnancov pracuje pre spoločnosť viac ako 10 rokov.

Súčasťou analyzovania aspektov zamestnancov je aj socio-demografická analýza, ktorá sa zameriava na časové obdobie od roku 2014 po rok 2019 a analyzuje početné zastúpenie zamestnancov pre jednotlivé roky. Konkrétne skúma nárast, či pokles zamestnancov, a to vzhľadom na ich úroveň dosiahnutého vzdelania. Tieto údaje sú spracované v nasledujúcej Tab. 7.

Tab. 7 Socio-demografická analýza zamestnancov spoločnosti Dr. Max

Úroveň vzdelania zamestnancov	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	pčt.	%	pčt.	%	pčt.	%	pčt.	%	pčt.	%	pčt.	%
ZŠ	10	0,6	11	0,6	11	0,6	13	0,6	14	0,7	15	0,7
SŠ	663	38,1	686	37,8	699	36,9	780	39	862	40,5	962	43
VOV	33	1,9	35	1,9	38	2,0	48	2,4	58	2,7	59	2,6
VŠ I. st.	40	2,3	42	2,3	45	2,4	50	2,5	53	2,5	54	2,4
VŠ II. st.	927	53,3	983	54,1	1 038	54,8	1 038	51,8	1 044	49	1 051	47
VŠ III. st.	55	3,2	59	3,2	64	3,4	73	3,6	95	4,5	97	4,3
SPOLU	1 738	100	1 816	100	1 895	100	2 002	100	2 126	100	2 238	100

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné výpočty

Z hodnôt uvedených v Tab. 7 jasne vyplýva, že najviac zamestnancov za riešené obdobie, pracovalo pre spoločnosť v roku 2019. Od roku 2014 je zaznamenaný každoročný nárast počtu zamestnancov. Je to z toho dôvodu, že spoločnosť rok od roku otvárala ďalšie a ďalšie pobočky lekární. V roku 2014 to bolo 206 pobočiek, v roku 2015 to bolo 226 pobočiek, v roku 2016 to bolo 245 pobočiek, v roku 2017 to bolo 271 pobočiek, v roku 2018 to bolo 302 pobočiek a v roku 2019 to činilo presne 330 pobočiek. To znamená priamy nárast v počte zamestnancov. Z hodnôt môžeme tiež vyčítať, že najvyššie počty zamestnancov predstavujú tí, ktorí dosahujú vysokoškolské vzdelanie II. stupňa, a to každoročne.

1.4 Ekonomická a finančná analýza podniku

V tejto analýze využijeme finančné záznamy, ktoré sú zverejnené v rámci internetovej databázy FinStat. Jedná sa o základné finančné informácie týkajúce sa štyroch pobočiek, ktoré bližšie skúmame v praktickej časti práce. Ako prvú si predstavíme lekáreň Expiro, s.r.o., ktorá má sídlo v Košiciach na Moldavskej ceste 8/A. Táto lekáreň si v roku 2019 znížila zisk o 44%, t. j. na 7 481 € a zároveň jej narástli tržby o 6%, t.j. na 863 590 €. Celkové výnosy tejto lekárne za rok 2019 narástli, a to na 866 703 €, jej aktíva klesli na výšku 262 819 € a výška vlastného kapitálu vzrástla na 61 241 € (FinStat, 2020)[11].

Okrem týchto údajov sú na uvádzanom portály zverejnené aj zisky a tržby za časové rozmedzie niekoľkých rokov. V rámci ziskov tejto lekárne sa jedná o rozmedzie od roku 2012 po rok 2019. Od roku 2012 po rok 2013 bol zaznamenaný značný pokles ziskov z - 15 884 € na -25 982 €. V roku 2014 sa zisky pohybovali už v kladných číslach, a to vo výške 10 628 €. V nasledujúcom roku 2015 klesli na 383 €, v roku 2016 stúpli na 8 494 €, v roku 2017 mierne klesli na 7 321 €. V roku 2018 bol zaznamenaný o niečo vyšší nárast na 13 453 € a v nasledujúcom roku 2019 zase zisky klesli na 7 481 €. V rámci tržieb tejto lekárne bol zaznamenaný od roku 2009 až po rok 2019, neustály nárast okrem rokov 2012 a 2015, kedy sa tržby mierne znížili. Išlo predovšetkým o mierne klesanie hodnôt, kedy v roku 2012 nastalo klesanie o 61 071 € a v roku 2015 šlo o zníženia v hodnote 101 223 € (FinStat, 2020)[12].

Druhou lekárňou je Lekáreň NZ, s.r.o., ktorá má sídlo na Moldavskej ceste 8/A v Košiciach. Bilancia tejto lekárne za rok činí nárast tržby o 7%, čo je 774 925 € a jej zisk klesol o 46%, to jest 7 649 €. Čo sa týka celkových výnosov tejto pobočky, tie vzrástli na 802 409 €, taktiež aj aktíva lekárne vzrástli na 231 666 € a výška celkového kapitálu tiež narástla, a to na 48 245 € (FinStat, 2020)[13].

---

[11] FinStat, 2020: Expiro, s.r.o. [online].
[12] Tamtiež.
[13] FinStat, 2020: Lekáreň NZ, s.r.o. [online].

Zisky Lekárne NZ, s.r.o. prešli rôznym charakterom vývoja. Od roku 2009 po rok 2019 boli zaznamenané rapídne výkyvy klesania a následného nárastu. V roku 2009 zisk tejto lekárne bol na hodnote -49 753 € a v nasledovnom roku 2010 sa zisk pohyboval už v kladných číslach, a to 422 €. Avšak výška zisku z roku 2011 na rok 2012 klesla opäť do mínusových čísel, a to -11 152 € a nasledujúcom roku 2013 sa tieto hodnoty ešte viac prehĺbili, a to na -44 180 €. V roku 2014 nastal radikálny nárast hodnôt zisku, kde činila 13 788 €. No v roku 2015 zase zisky klesli do mínusových čísel, t.j. -660 €. Od roku 2016 lekáreň už zaznamenávala iba kladné hodnoty ziskov a ich úmerný nárast, okrem roku 2019, kedy mierne klesli o 6 621 €. Výška tržieb tejto lekárne sa od roku 2009 po rok 2019 pohybovali v kladných číslach, avšak mali tendenciu najskôr narastať, následne klesať a až od roku 2017 zase stúpať (FinStat, 2020)[14].

Treťou pobočkou je lekáreň Natural Drops, s.r.o., ktorá má tiež sídlo v Košiciach, a to konkrétne na Moldavskej ceste 8/A. táto lekáreň v roku 2019 znížila svoj zisk o 19%, čo predstavuje 7 418 € a jej tržba narástli o 6%, t.j. 611 319 €. Čo sa týka celkových výnosov lekárne za rok 2019, tie vzrástli na 612 376 €, i aktíva lekárne narástli za tento rok na 171 623 € a aj vlastný kapitál sa zvýšil na 35 522 € (FinStat, 2020)[15].

Zisky v rámci tejto lekárne sa v roku 2012 pohybovali v mínusových číslach, t.j. - 15 151 € a v nasledujúcom roku 2013 klesli ešte nižšie na -18 765 €. V roku 2014 zaznamenali rapídny nárast, a to na výšku 7 730 €, kde v roku 2015 zase klesli na 638 €. Od tohto roku až po rok 2018 úmerne zisky narastali, no v poslednom roku 2019 mierne klesli o 1 783 €. Tržby lekárne Natural Drops, s.r.o. v roku 2009 boli na rovnej 0, avšak od roku 2009 po rok 2011 radikálne rástli. No rok 2012 bol pre túto lekáreň v oblasti tržieb značný prepadom, kde zo 481 593 € sa tržby prepadli na 141 644 €. V nasledujúcom roku 2013 tržby opäť narástli a dosahovali ešte vyššiu hodnotu aká bola za rok 2011, a to 574 470 €. V roku 2014 bol v tržbách zase zaznamenaný prepad, ale jednalo sa o minimálny prepad, a to na 535 264 €. Od tohto roku sa v oblasti tržieb ich hodnotám darilo narastať a to až po konečný rok 2019 (FinStat, 2020)[16].

Poslednú pobočku siete lekární Dr. Max predstavuje Dr. Max 30, s.r.o., ktorá tiež sídli v Košiciach na Moldavskej ceste 8/A. Tržby tejto lekárne za rok 2019 narástli o 12%, čo je presne 959 798 € a zároveň sa znížila hodnota ziskov o 55%, čo je 6 691 €. V rámci celkového výnosu lekáreň zaznamenala za rok 2019 nárast na 963 101 €, naopak aktíva zaznamenali za tento rok pokles na 254 754 € a vlastný kapitál narástol na 62 123 € (FinStat, 2020)[17]

---

[14] FinStat, 2020: Lekáreň NZ, s.r.o. [online].

[15] FinStat, 2020: Natural Drops, s.r.o. [online].

[16] Tamtiež.

[17] FinStat, 2020: Dr. Max 30, s.r.o. [online].

Lekáreň Dr. Max 30, s.r.o. prvé 3 roky (t.j. 2011 až 2013) zaznamenávala mínusové hodnoty ziskov, kde v roku 2013 boli najnižšie (-7 408 €). Od roku 2014 až po rok 2019 sa tieto hodnoty pohybovali už iba v kladných hodnotách, kde od roku 2014 po rok 2016 mierne stúpali, no toto stúpanie narušil rok 2017, kedy zisky klesli o 2 106 €. V roku 2018 zisky zase narástli na hodnotu 14 804 €, no v roku 2019 klesli na 6 691 €, čo predstavuje už značnejší prepad ziskov. Naopak tržby tejto lekárne zaznamenávajú priamo úmerné stúpanie hodnôt od roku 2011 až po konečný rok 2019. I keď roky 2011 a 2012 predstavujú výšku tržieb na hodnote 0 €, od roku 2013 je zaznamenané neustále stúpanie hodnôt tržieb. V roku 2013 predstavovali tržby hodnotu 80 407 € a v roku 2019 to predstavovalo až 959 798 € (FinStat, 2020)[18].

1.5 Zhodnotenie systému hmotnej zainteresovanosti a osobnej stimulácie zamestnancov podniku

Táto kapitola zahrnuje stručný prehľad odmeňovacieho systému, ktorý je aplikovaný v riešenej spoločnosti Dr. Max.. Každí zamestnanec spoločnosti dostáva základnú mzdu, ktorá je tzv. nárokovateľnovu zložkou mzdy. Dá sa definovať ako aj časť odmeny, ktorú má každý jeden zamestnanec garantovanú. Tá je vyplácaná v mesačných intervaloch, a to konkrétne v termíne dohodnutom v rámci pracovnej zmluvy. Výška základnej mzdy zodpovedá prínosu pracovnej pozície zamestnanca pre rozvoj a fungovanie spoločnosti. V rámci podniku existuje i tzv. variabilná zložka mzdy. Je to v podstate pohyblivá časť mzdy, ktorá slúži ako motivačný nástroj. Prostredníctvom tohto nástroja je možné riadiť výkonnosť zamestnancov a prehlbuje ich zainteresovanosť v rámci strategických a obchodných cieľov. Táto zložka nie je nárokovateľná, ako tomu je u základnej mzdy. Variabilná zložka mzdy vo forme odmeny alebo iného typu motivácie slúži ako odmena za pozitívne hodnotenie pracovných povinností zamestnancov. Zmieňovaná zložka mzdy je tvorené bonusovou a províznou časťou motivačného systému a ostatnými typmi odmien.

Motivačný systém spoločnosti predstavuje systém na základe, ktorého sú podľa daných kritérií odmeňovaní zamestnanci spoločnosti. Tento systém sa skladá z nasledovných položiek:

- Bonusová časť motivačného systému;
- Provízna časť motivačného systému;
- Výplatná krivka;
- Ročná bonusová banka.

Ďalšími druhmi odmien, ktoré môžu zamestnanci spoločnosti získať je mimoriadna odmena alebo extra odmena. Mimoriadna a extra odmena sú jednorazové

[18] FinStat, 2020: Dr. Max 30, s.r.o. [online].

a nenárokovateľné. Tieto formy odmeny slúžia na ocenenie konkrétneho mimoriadneho výkonu zamestnanca spoločnosti. Tento výkon zamestnanca priamo nevyplýva z jeho pracovných povinností, či môže slúžiť ako vzor pre ostatných pracovníkov spoločnosti. Prípadne jeho aktivitami spoločnosť dosiahla lepšie meno, či zabezpečil úsporu finančných prostriedkov a podobne. Mimoriadne odmeny udeľuje regionálny riaditeľ a extra odmeny prideľuje riaditeľka ľudských zdrojov.

Forma odmien, ktorá sa ďalej vyskytuje v rámci spoločnosti Dr. Max sú zamestnanecké benefity. Tieto benefity spoločnosť zamestnancom poskytuje vo forme odmeny, č príspevku. Jedná sa o nasledovné

- Odmena za odpracované roky – táto odmena je jednorazového charakteru a je taktiež nazývaná aj ako jubilejná odmena. Jej výška činí 100 eur pri odpracovaní 5 rokov v spoločnosti. Za odpracovanie 10 rokov v spoločnosti je jej výška 200 euro. A ak existuje možnosť, že zamestnanec pracujúci v tejto spoločnosti dosiahne dĺžku pracovného pomeru na 20 rokov, výšku tejto odmeny stanovuje výkonný riaditeľ spoločnosti, či riaditeľka ľudských zdrojov.
- Príspevok na starostlivosť o dieťa – v tomto prípade ide o finančný príspevok 250 euro mesačne. Pravidlá, ktoré vymedzujú nárok čerpať tento príspevok sú konkrétnejšie uvedené v smernici spoločnosti PP – 10 Program starostlivosti o zamestnancov: Pre mamičky MAXImum.
- Náborová odmena – aj v tomto prípade ide o finančný príspevok, ktorého výška je až 800 euro. Tento príspevok je možné získať za odporučenie známeho. Aj v tomto prípade sú pravidlá vymedzujúce možnosť čerpania tohto príspevku v smernici spoločnosti PP – 09 Pracovný postup: Program odporuč známeho.
- Príspevky na vzdelávanie – poskytovanie tohto príspevku je za účelom pomôcť zamestnancom v rozvoji svoji pracovných schopností a znalostí. Umožniť zamestnancom napredovať v tejto oblasti je prospešné ako pre zamestnancov tak i pre samotnú spoločnosť. Pravidlá, ktoré umožňujú čerpať takýto príspevok sú konkrétne uvedené v internej smernici spoločnosti S – 025 Vzdelávanie a odborný rozvoj zamestnancov lekární.
- Príspevky na pracovný odev a obuv – v tomto prípade ide o jednorazový príspevok v rámci každého roku. Príspevok je vo výške 36 euro s DPH na jedného zamestnanca lekárne. U zamestnancov, ktorí pracujú na skrátený pracovný úväzok môže byť príspevok alikvotne krátený. Zamestnanec má nárok na tento príspevok odo dňa svoju nástupu v lekárni a príspevok schvaľuje regionálny riaditeľ. Nárok na preplatenie benefitov zaniká napríklad počas materskej, či rodičovskej dovolenky. V prípade, že zamestnanec podá alebo naopak dostane výpoveď automaticky stráca nárok na vpletenie tohto príspevku, a to aj spätne, pokiaľ neboli do dňa výpovede vyplatené.

Zamestnancom pracujúcim pre spoločnosť Dr. Max, s.r.o. je zabezpečené kontinuálne vzdelávanie, a to aj na základe Internej smernice 5-025[19], ktorá ustanovuje, že všetok odborný personál je povinný sa neustále vyvíjať vo svojich odborných poznatkoch, keďže oblasť farmakológie sa neustále vyvíja a napreduje v objavoch. Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom niekoľko druhov vzdelávacích aktivít, v rámci ktorých môžu prehlbovať a rozvíjať svoje teoretické a praktické poznatky. Jedná sa napríklad o externé vzdelávanie, ktoré predstavuje rôzne školenia usporiadané stavovskými komorami, či odbornými spoločnosťami. Alebo sa jedná o internú formu vzdelávania, ktorá prebieha prostredníctvom tzv. Akadémie Dr. Max, kde je pre zamestnancov pripravený e-learning alebo prezenčné kurzy.

Interná smernica 5-025 prezentuje Akadémiu Dr. Max ako nástroj benefitu, ktorý umožňuje zamestnancom patrične sa vzdelávať. Táto akadémia predstavuje interne organizované vzdelávanie pre zamestnancov pracujúcich v sieti lekární Dr. Max. akadémia poskytuje rôzne typy školení, kurzov, či tréningov, kde ide predovšetkým o to rozvíjať a doplňovať zručnosti a znalosti zamestnancov. Poskytované školenia sú akreditované stavovskými komorami, a teda ich absolvovaním majú zamestnanci možnosť získať body potrebné k sústavnému vzdelávaniu.

V citovanej smernici je aj vymedzený koncept e-learningu, ktorý predstavuje súčasť interného vzdelávacieho procesu sietí lekární Dr. Max. Jedná sa o internetovú formu vzdelávania, ktorá je dostupná pre aktívnych zamestnancov, ale aj pre tých, čo majú dovolenku, či sú na materskej dovolenke. V procese e-learningu majú zamestnanci možnosť absolvovať rôzne typy kurzov, ako napríklad akreditované kurzy, odborné kurzy, kurzy na privátnu značku, komerčné kurzy, adaptačné kurzy, či ostatné typy kurzov. V rámci e-learningu taktiež majú zamestnanci prístup k všetkým firemným smerniciam, aby boli dostatočne informovaný o svojich povinnostiach a právach v rámci výkonu pracovnej činnosti pre spoločnosť Dr. Max.

Avšak, aby mohli zamestnanci získavať rôzne benefity a aj patričnú výšku platového ohodnotenia, je potrebné vykonávať hodnotenie zamestnancov, pričom v rámci tohto hodnotenia sa spoločnosť pokúša zistiť aj ďalšie podstatné aspekty v rámci fungovania zamestnanca v jeho pracovnom prostredí. Ide o to preskúmať, či činnosť zamestnanca je pozitívnym prínosom pre spoločnosť alebo naopak jeho pôsobenie je vnímané skôr negatívne a na základe zistení môže spoločnosť podniknúť potrebné kroky. Podľa interných podkladov spoločnosti takéto hodnotenie zamestnancov prebieha každé 2 roky, pričom sa tento proces začína sebahodnotením zamestnanca, ktoré je vykonané prostredníctvom vopred pripraveného formulára. Jeho cieľom je preskúmať silné stránky (potenciál, kariérny rast a celkovo spokojnosť so svojou pracovnou pozíciou a podobne) a slabé stránky

[19] Interná smernica 5-025 spoločnosti Dr. Max.

(nedostatočné znalosti, pracovné výkony, kolektívna práca a podobne) zamestnanca, prípadne preskúmať motiváciu zamestnanca. Taktiež sú v rámci spoločnosti vykonávané každé 2 roky prieskumy, ktoré analyzujú spokojnosť zamestnanca. Tieto prieskumy sa riešia formou vyplnenia dotazníku, pričom má každý zamestnanec možnosť vyjadriť svoj názor. Tieto dotazníky vyhodnocuje externá firma, čiže výsledné hodnoty sú čisto objektívne.

V rámci spoločnosti prebieha nepravidelný interný audit, respektíve interný audit podľa potreby. Priemerne to býva v rámci každých 2 až 3 rokov. Pri jeho realizácií sa využíva formulár, ktorý obsahuje 187 bodov a tie sú prostredníctvom auditu kontrolované a ich význam je farebne odlíšený. Časový interval, kedy sa audit realizuje je takmer nemenný, avšak výnimkou sú lekárne, v ktorých dochádza k zmene zodpovedného farmaceuta, prípade u lekární, u ktorých bolo v predchádzajúcom audite zistených veľké množstvo nezhôd. Účelom realizácie auditu v podniku je vypomôcť a podporiť zodpovedného farmaceuta v legislatívnom prostredí, aby lekáreň viedol tak, ako to nariaďujú požiadavky zo strany štátnych orgánov. Lekáreň musí disponovať všetkými potrebnými dokumentmi, povoleniami, musia byť dodržané všetky hygienické, administratívne a iné požiadavky a podobne. v rámci tejto spoločnosti sa vykonávajú plánované audity, čiže o ich realizácií sa dozvedajú zamestnanci a tým pádom majú priestor sa pripraviť. Funguje to na princípe dohody lekárne s interným audítorom, kde lekáreň obdrží upomienky na blížiaci sa audit.

1.6 Vertikálna a horizontálna mobilita a fluktuácia v spoločnosti Dr. Max

Berúc v úvahu hľadisko vertikálnej mobility v rámci spoločnosti je zamestnancom umožnené napredovať v profesijnom rozvoji taktiež aj v osobnostnom raste. To je možné vďaka kariérnemu rastu, kedy sa napríklad zo zamestnanca pracujúceho na pracovnej pozícií farmaceut môže stať zodpovedný farmaceut a z neho môže byť regionálny riaditeľ. Ak sa zameriame na hľadisko horizontálnej mobility spoločnosť realizuje nábory zamerané na končiacich študentov, ktorí predstavujú perspektívnu pracovnú silu. Spoločnosť tiež využíva ponuku inzerátov, kde predkladá perspektívnym zamestnancom ponuku práce alebo na odporučenie zamestnancov realizuje regionálny riaditeľ pohovory. Vyštudovaných ľudí s farmaceutickými znalosťami je čoraz menej a preto spoločnosť siaha po všetkých dostupných možnostiach ako revitalizovať a rozširovať pracovné kolektívy.

V prípade hľadiska fluktuácie zamestnancov spoločnosti je najviac vnímaná v rámci lekární, pričom na centrále je fluktuácia omnoho menšia. V oblasti ukončenia pracovného pomeru sa v danej spoločnosti zaznamenáva oveľa vyššia miera ukončenia pomeru zo strany zamestnancov, kde hovoríme o pomere zhruba 3:1. Ukončenie zamestnania zo strany zamestnancov má rôzne príčiny, avšak najčastejším

z nich býva iná pracovná ponuka (lepšie platové ohodnotenie, pohodlnejšie dochádzanie do práce, lokalita, pracovné podmienky, perspektíva v pracovnom raste a podobne), prípadne rodinné dôvody.

1.7 SWOT analýza personálneho zabezpečenia skúmaného podniku

SWOT analýza predstavuje stručný súhrn silných a slabých stránok v rámci podnikateľskej činnosti daného podniku, ale aj vymedzuje možnosti, či ohrozenia, ktoré dokážu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť fungovanie podniku. Túto analýzu sme mohli vykonať na základe preštudovania dostupných interných materiálov, ktoré nám spoločnosť poskytla v rámci vykonania analýzy. Tá slúži ako dôležitý podklad pre vytýčenie jednotlivých stránok tohto podniku. Ako nástroj, ktorý predstavuje súhrn jednotlivých aspektov tejto oblasti, sme vytvorili nasledovnú Tab. 8.

Tab. 8 SWOT analýza konkrétneho podnikateľského subjektu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
❖ Zabezpečenie neustáleho vzdelávania; ❖ Absolvovanie rôznych akreditovaných kurzov; ❖ Rôzne formy benefitov; ❖ Možnosť kariérneho rastu; ❖ Pracovná príležitosť na väčšine územia Slovenska; ❖ Záujem o zamestnancov zo strany spoločnosti; ❖ Pracovanie v odborne zameranom kolektíve; ❖ Možnosť pripravenia sa na nadchádzajúci audit.	❖ Platové ohodnotenie zamestnancov; ❖ Nedostačujúce benefity a nároky na ich získavanie; ❖ Malá motivovanosť zamestnancov; ❖ Slabý systém odmeňovania zamestnancov, ❖ Nízka početnosť pracovnej sily.
MOŽNOSTI	**OHROZENIA**
❖ Príležitosť prebudovanie prosperujúcej firemnej kultúry; ❖ Priestor pre vylepšenie systému získavania benefitov a jeho rozšírenie; ❖ Priestor pre kariérny rast ambicióznych zamestnancov; ❖ Priestor pre vylepšenie a rozšírenie motivácií a stimulácií zamestnancov; ❖ Organizovanie teambuildingových stretnutí podriadených a nadriadených.	❖ Jedinci narušajúci efektívny pracovný kolektív; ❖ Nereagovanie na zistení negatívny vplyv, t.j. nevyriešenie jeho pôsobenia; ❖ Nespokojnosť zamestnancov a následné zhoršenie pracovnej výkonnosti.

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo SWOT analýzy vyplýva, že zamestnancom je neustále poskytované vzdelávanie v danej oblasti, keďže farmácia neustále napreduje a aktualizuje svoje

poznatky. Perspektívne pre spoločnosť, budúcich a aktuálnych zamestnancov sú možnosti, ktoré poskytuje v budovaní podnikovej kultúry, podmienky pre kariérny rast a podobne.

2 Personálny audit a návrh opatrení na zvýšenie účinnosti ľudských zdrojov

Táto kapitola predstavuje praktický výstup bakalárskej práce, kde je tento výstup tvorený dvoma hlavnými segmentmi. Prvý segment bližšie analyzuje dáta, ktoré nám respondenti poskytli vyplnením dotazníka a tie sú následne vyhodnotené. Druhý segment nadväzuje na ten prvý, pričom v ňom ide o vyhotovenie návrhu, ktorý je zostavený tak, aby dokázal zefektívniť a zlepšiť aspekty podniku, ktoré podľa zamestnancov alebo aj našej analýzy podniku sa dajú vnímať ako neprosperujúce, či rušivé. Zostavený návrh teda poslúži k tomu, aby sa chod podniku stal ešte efektívnejším, prosperujúcejším a samozrejme, aby zamestnanci boli, čo najviac spokojní, čo sa odrazí aj na ich pracovnom výkone a iniciatíve posúvať seba, ale aj podnik vpred.

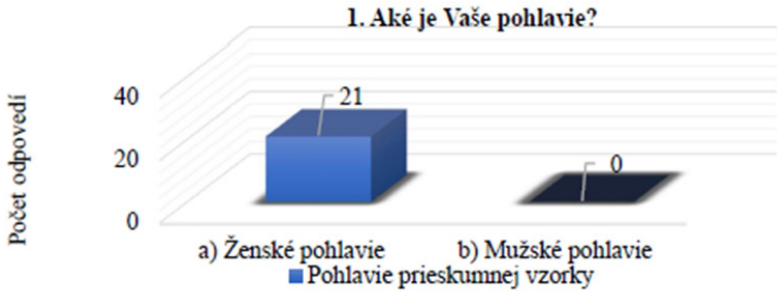
2.1 Prieskum respondentov k personálnemu rozvoju podniku

Obsah tejto podkapitoly predstavuje stručné analyzovanie získaných údajov od respondentov, ktorí pracujú v štyroch pobočkách Lekárne Dr. Max na Slovensku. Otázky sú zostavené tak, aby najskôr vymedzili základné parametre o respondentovi (otázky č. 1 až 6), pričom tieto údaje nám pomôžu bližšie analyzovať charakter nasledovných odpovedí otázok č. 7 až 15, ktoré sa už viac zameriavajú na postoje respondentov voči fungovaniu podniku. Na tomto dotazníkovom prieskume sa zúčastnilo 21 respondentiek, ktoré predstavujú celú prieskumnú vzorku a tej bol elektronickou formou zaslaný dotazník. Návratnosť tohto dotazníka je 100%. to znamená, že všetky zaslané dotazníky sa nám aj vrátili vyplnené.

1. Aké je Vaše pohlavie?

Prvá otázka skúma akého pohlavia sú respondenti, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu. Išlo o to zistiť, ktoré pohlavie má väčšie početné zastúpenie v rámci 4 pobočiek lekárne Dr. Max, s.r.o., ktoré skúmame. Získané údaje sme zaznamenali v Obr. 4.

Obr. 4 Početné zastúpenie respondentiek v rámci prieskumnej vzorky



Zdroj: vlastné spracovanie

Zo získaných hodnôt je jasne preukázané, že v rámci riešených pobočiek lekární Dr. Max sú zamestnané len samé ženy. Ide konkrétne o 21 žien (teda 100% respondentiek) pracujúcich na rôznych pracovných postoch, ako napríklad zodpovedná farmaceutka (je na vrchole v rámci pracovných pozícií pobočky), farmaceutka, farmaceutická laborantka, či sanitárka. Taktiež majú pracovnú príležitosť aj brigádničky, ktoré získavajú počas štúdia prax v odbore.

2. Do ktorej vekovej kategórie spadáte?

Táto otázka vymedzuje vekové rozhranie zúčastnených respondentiek. Je to najmä preto, aby sme zistili, či na pobočkách pracujú skôr mladšie generácie alebo sa skôr jedná o respondentky vyššieho veku, pričom to môže naznačovať lojálnosť zamestnankýň k podniku s dlhodobým pracovným pomerom. Hodnoty, ktoré nám respondentky v rámci tejto otázky poskytli sú zaznamenané v nasledujúcom Obr. 5.

Obr. 5 Početné zastúpenie respondentov na základe ich veku

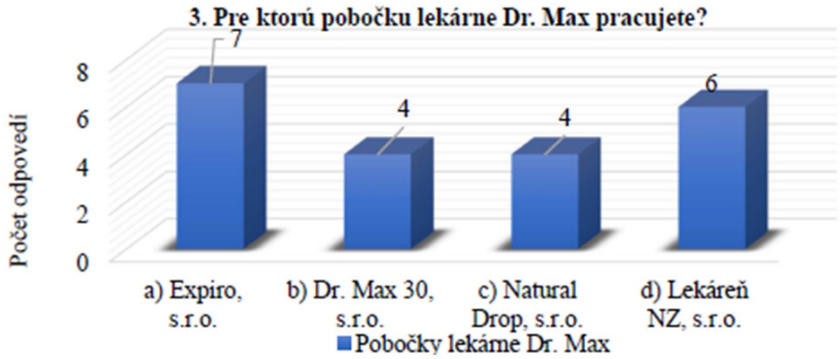
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tejto otázke mali respondentky možnosť výberu z troch vekových kategórií, pričom najviac označovanou bola 2. veková kategória, ktorá predstavuje vekové rozhranie 31 až 50 rokov. Túto možnosť označilo 12 respondentiek, čo predstavuje 57,1% celkovej prieskumnej vzorky. Osem ďalších respondentiek sa radí do 1. vekovej kategórie, ktorá predstavuje vekové rozhranie 18 až 30 rokov. V tomto prípade spadá do tejto vekovej kategórie 38,1% respondentiek. Poslednú vekovú kategóriu označila iba 1 respondentka, a to znamená, že spadá do 3. vekovej kategórie. V konečnom dôsledku v riešených pobočkách lekárne Dr. Max pracujú prevažne ženy s dlhodobejšími skúsenosťami z praxe.

3. Pre ktorú pobočku lekárne Dr. Max pracujete?

Táto otázka nám viac napovie, koľko zamestnancov majú jednotlivé pobočky spadajúce pod lekáreň Dr. Max. ako bolo zmieňované jedná sa o štyri pobočky, ktorými sú Expiro, s.r.o., Lekáreň NZ, s.r.o., Natural Drop, s.r.o. a Dr. Max 30, s.r.o. Poskytnuté informácie od zúčastnených respondentiek sme zaznamenali v Obr. 6.

Obr. 6 Rozdelenie respondentov v rámci pobočiek lekárne Dr. Max



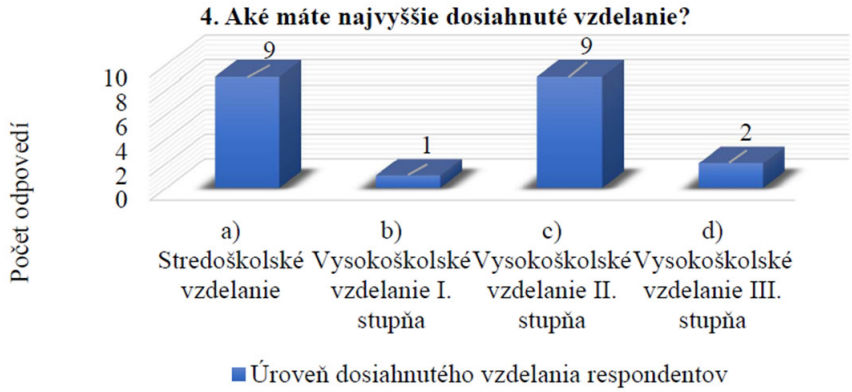
Zdroj: vlastné spracovanie

Z Obr. 6 vyplýva, že najviac zamestnancov má pobočka Expiro, s.r.o., v ktorej pracuje sedem zamestnankýň (t.j. 33,3% prieskumnej vzorky), a to zodpovedná farmaceutka, farmaceutka, dve farmaceutické laborantky, dve brigádničky a jedna sanitárka. Pobočky Dr. Max 30, s.r.o. a Natural Drop, s.r.o. disponujú rovnakým počtom zamestnankýň, a to štyrmi v každej pobočke (čo predstavuje 19% pre jednu pobočku a 19% pre druhú pobočku). Zvyšných šesť respondentiek (t.j. 28,6%) pracuje pre pobočku Lekáreň NZ, s.r.o. Počet zamestnankýň v rámci jednotlivých pobočiek závisí od lokality, kde je lekáreň umiestnená a aj od produktového zamerania lekárne.

4. Aké máte najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Účelom tejto otázky je bližšie preskúmať, aké najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnankyne lekární majú. Rôznorodosť tohto ukazovateľa naznačuje, že zamestnankyne lekární disponujú rôznymi úrovňami teoretických vedomostí, avšak vysoká úroveň teórie nezaručuje aj vysokú úroveň praktických zručností. Údaje, ktoré sme získali od respondentiek v tomto smere sme zaznamenali v nasledujúcom Obr. 7.

Obr. 7 Úroveň najvyššieho dosiahnutého vzdelania respondentov



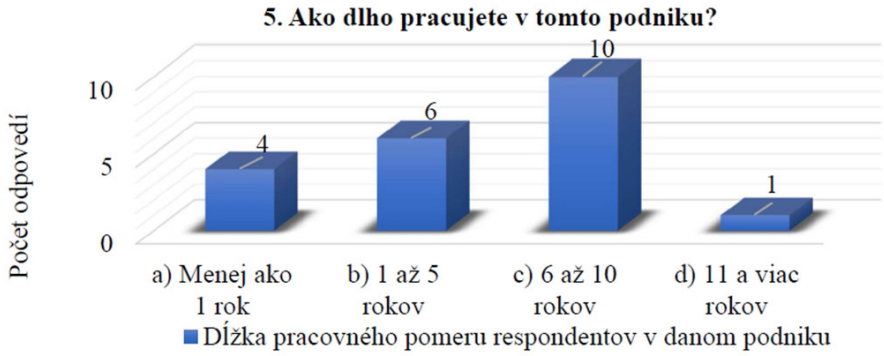
Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnoty z Obr. 7 nám napovedajú, že 9 respondentiek (t.j. 42,9%) doposiaľ ukončilo stredoškolské vzdelanie (ide najmä o respondentky, ktoré aktuálne študujú na vysokej škole, a teda smerujú k vysokoškolskému vzdelaniu) a taktiež 9 ďalších respondentiek (t.j. 42,9% prieskumnej vzorky) dosiahli vysokoškolské vzdelanie II. stupňa. Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa označila iba jedna respondentka, t.j. 4,8% prieskumnej vzorky a iba o jednu viac, čiže celkovo 2 respondentky majú najvyššiu dosiahnutú úroveň vysokoškolského vzdelania III. stupňa.

5. Ako dlho pracujete v tomto podniku?

Prostredníctvom tejto otázky sme skúmali dĺžku pôsobnosti respondentiek v danej lekárni. Aj na základe tohto údaju môžeme overiť objektívnosť nasledovných údajov, najmä čo sa týka charakteru pracovného kolektívu a podobne. Údaje týkajúce sa dĺžky pôsobnosti respondentiek v jednotlivých lekárňach sme zaznamenali v Obr. 8.

Obr. 8 Dĺžka pracovného pomeru respondentov v danom podniku



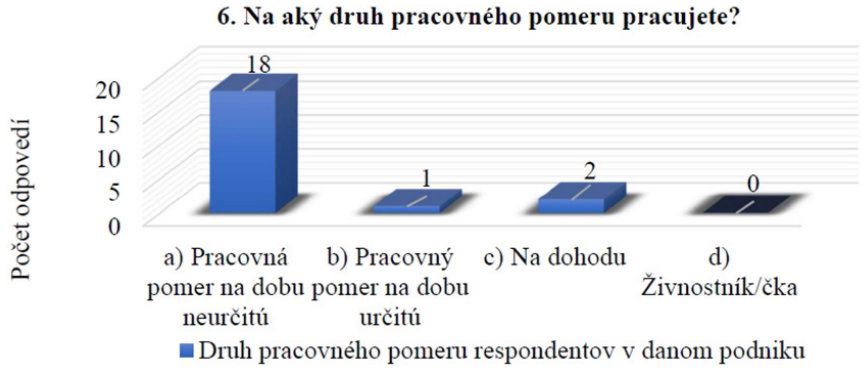
Zdroj: vlastné spracovanie

Z Obr. 8 nám vyplýva, že presne takmer polovica respondentiek pracuje pre túto spoločnosť v rozmedzí 6 až 10 rokov. Konkrétne sa jedná o 10 respondentiek, t.j. 47,6% prieskumnej vzorky. U šiestich respondentiek sa jedná o časové rozmedzie 1 až 5 rokov, čo je konkrétne 28,6% prieskumnej vzorky. U 19% zúčastnených respondentiek dĺžka pracovného pomeru neprekročila obdobie 1 roka a iba 1 respondentka pracuje v rámci spoločnosti viac ako 11 rokov.

6. Na aký druh pracovného pomeru pracujete?

Pomocou tejto otázky sme zisťovali na aký druh pracovného pomeru sú respondentky v jednotlivých lekárňach zamestnané. Mali možnosť výberu zo štyroch odpovedí a údaje, ktoré nám poskytli v rámci tejto otázky sú spracované v nasledujúcom Obr. 9.

Obr. 9 Druh pracovného pomeru respondentov v rámci pobočiek Dr. Max



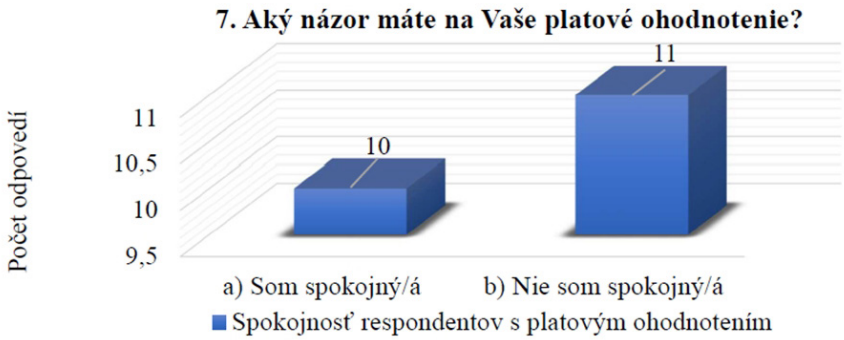
Zdroj: vlastné spracovanie

Z Obr. 9 môžeme vyčítať, že až 85,7% prieskumnej vzorky pracuje v rámci riešenej spoločnosti na pracovný pomer s dobou neurčitou. To konkrétne predstavuje 18zamestnankýň, pričom zvyšné 3 pracujú na iné pracovné pomery. Jedna zamestnankyňa pracuje na pracovný pomer s dobou určitou a zvyšné dve zamestnankyne pracujú na dohodu. Poslednú možnosť práce ako živnostníčka, neoznačila žiadna respondentka.

7. Aký názor máte na Vaše platové ohodnotenie?

Prostredníctvom tejto otázky sme bližšie skúmali oblasť platového ohodnotenia respondentiek v rámci spoločnosti. Postoj, aký v tejto oblasti zastávajú poukazuje na ich finančnú spokojnosť s prácou pre danú spoločnosť. Táto otázka ako prvá poukáže na spokojnosť zamestnancov v danom podniku. Hodnoty, ktoré respondentky poskytli sú spracované v Obr. 10.

Obr. 10 Spokojnosť respondentov s platovým ohodnotením v danom podniku



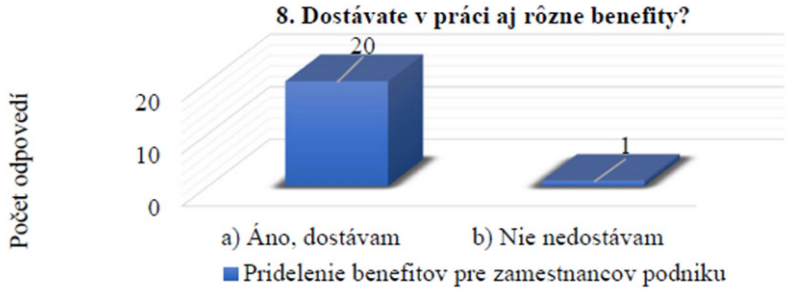
Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnoty, ktoré nám respondentky poskytli poukazujú na fakt, že 52,4% zamestnankýň v daných 4 pobočkách lekární je nespokojná s platovým ohodnotením, ktoré na základe svojej pracovnej výkonnosti získavajú. Konkrétne sa jedná o 11 respondentiek a zvyšných 10 respondentiek (t.j. 47,6%) zastáva postoj, že sú spokojné s platovým ohodnotením, ktoré získavajú zo strany zamestnávateľa. Aj keď nejde o radikálny rozdiel v počte spokojných a nespokojných respondentiek, faktom ostáva, že sa jedná o takmer vyrovnanú situáciu, čo nepredstavuje žiadne pozitívne zistenie.

8. Dostávate v práci aj rôzne benefity?

Pri tejto otázke nám išlo predovšetkým o zistenie, či práca pre danú spoločnosť prináša respondentkám aj určité benefity za vykonanú prácu ale v tomto smere nemajú žiadne výhody. Získané informácie v tomto smere sme spracovali v Obr. 11.

Obr. 11 Benefity pre zamestnancov pobočiek Dr. Max



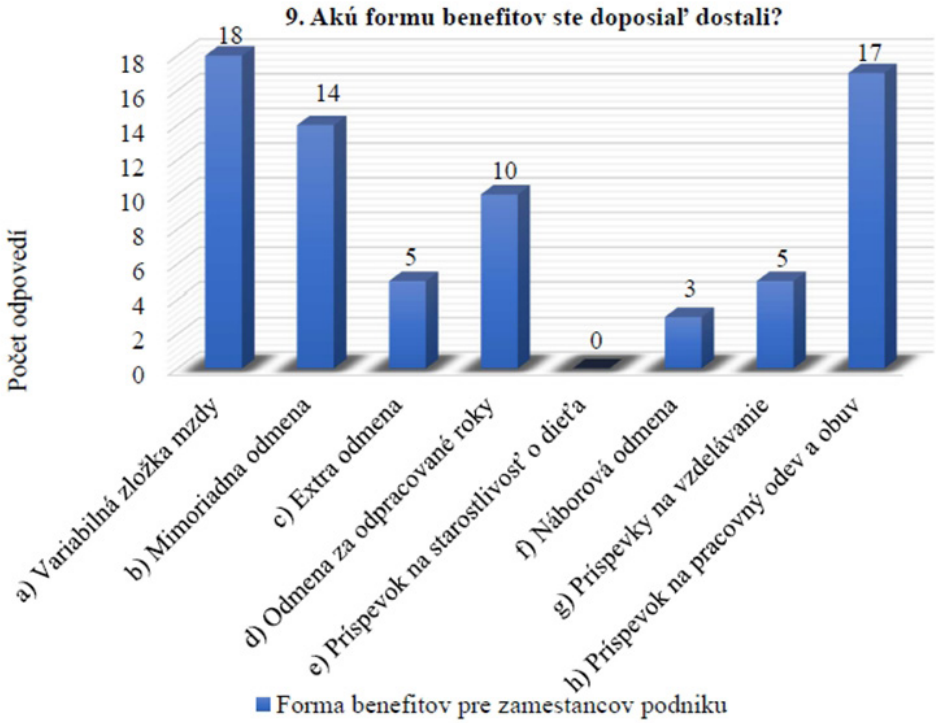
Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto smere sme dospeli k pozitívnemu zisteniu, že až 95,2% prieskumnej vzorky respondentiek dostáva za svoje pracovné výkony aj rôzne formy benefitov. Zvyšné percento, t.j. 4,8% prieskumnej vzorky (1 respondentka) uvádza, že v rámci svojej pracovnej činnosti žiadne benefity nedostáva. Je to kvôli tomu, že pracuje v lekárni ako brigádnička, a teda nemá nárok na získavanie akýchkoľvek benefitov.

9. Akú formu pracovných benefitov ste doposiaľ ostali? (v prípade potreby môžete vybrať viacero možností)

Táto otázka nadväzuje na predošlý, kde sme zisťovali, či vôbec respondentky dostávajú benefity a v prípade, že áno, táto otázka bližšie skúma, aké formy benefitov to vlastne sú. V tomto prípade mali respondentky možnosť označiť viac ako jednu odpoveď, keďže benefity, na ktoré majú nárok sú pre rôzne dôvody. Údaje, ktoré nám poskytli respondentky sme spracovali v nasledujúcom Obr. 12.

Obr. 12 Forma benefitov, ktoré získavajú zamestnanci pobočiek Dr. Max



Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto prípade na túto otázku odpovedalo len 20 respondentiek, keďže jedna uviedla, že žiadne benefity nepoberá. Celkovo sme v rámci tejto otázky získali 72 odpovedí, pričom každá z respondentiek označila minimálne dve formy benefitov. Najviac označovanou formou benefitu bola variabilná zložka mzdy, ktorá bola označená celkovo 18-krát, čo predstavuje 85,7%. Hneď za ňou, s počtom 17 označení (81%) bola označená posledná možnosť, ktorá predstavuje príspevok na pracovný odev a obuv. Na treťom mieste sa umiestnila forma benefitu mimoriadnej odmeny (14 označení, t.j. 66,7%), za ňou bola forma benefitu odmeny za odpracované roky (10 označení, t.j. 47,6%), potom to boli extra odmena (5 označení, t.j. 23,8%) a príspevok na vzdelávanie (5 označení, t.j. 23,8%). Predposlednou formou bol benefit náborovej odmeny (3 označenia, t.j. 14,3%) a možnosť príspevku na dieťa neoznačila ani jedna respondentka. V konečnom dôsledku získavanie rôznych foriem benefitov pre zamestnankyne dopadlo celkom dobre, avšak určite by bolo pre ne priaznivejším aspektom, získavať viac benefitov rôznych foriem, ktoré by sa prípadne mohli ešte dotvoriť. Prispelo by to k pozitívnemu nárastu iniciatívy zamestnankýň.

10. myslíte si, že ste zo strany spoločnosti motivovaný k vyšším pracovným výkonom?

Táto otázka nám dáva možnosť preskúmať postoj respondentiek v oblasti motivácie, ktorá by mala slúžiť ako podporný prostriedok k pracovnej činnosti zamestnanca, avšak najmä z jeho vlastnej iniciatívy. Údaje, ktoré sme v tomto smere získali sú spracované v nasledujúcom Obr. 13.

Obr. 13 Motivovanie zamestnancov k vyšším pracovným výkonom

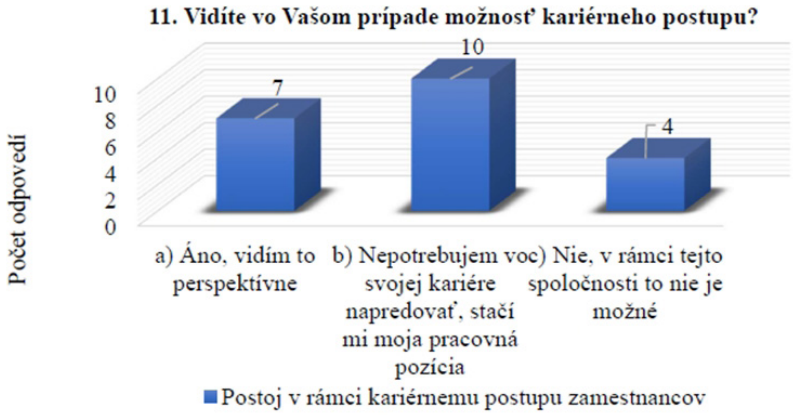
Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnoty spracované v Obr. 13 nám napovedajú, že viac ako polovica respondentiek zastáva názor, že zo strany spoločnosti sa im dostávajú dostatočné impulzy k vyšším pracovným výkonom. Konkrétne tento názor zastáva 13 respondentiek, čo predstavuje 61,9% prieskumnej vzorky. Zase naopak 8 respondentiek (t.j. 38,1%) je toho názoru, že spoločnosť im neponúka dostatočne motivačné impulzy k vyšším pracovným výkonom. Aj tieto hodnoty sú smerodajným ukazovateľom toho, že by sa táto oblasť spoločnosti mala zlepšiť, a teda by sme ju mali zahrnúť do konceptu návrhu na vylepšenie aktuálnej situácie spoločnosti.

11. Vidíte vo Vašom prípade možnosť kariérneho postupu?

Otázkou sme chceli preskúmať, aký postoj zastávajú respondentky v oblasti ich kariérneho rastu. Či vnímajú možnosti, ktoré im spoločnosť ponúka v tomto smere alebo skôr tvrdia, že takáto možnosť im je skôr odopieraná zo strany spoločnosti. Respondentky mali tiež na výber označiť možnosť, ktorá zastáva názor, že nepotrebujú stúpať na kariérnom rebríčku a sú spokojné s pracovnou pozíciou, akú aktuálne zastávajú. Predložené hodnoty z danej otázky sme zapracovali do Obr. 14.

Obr. 14 Postoj respondentov v rámci možnostiam kariérneho rastu v podniku



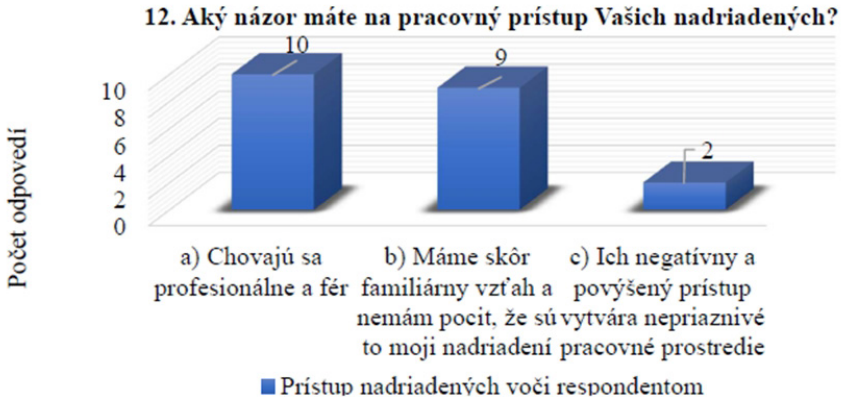
Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímavým zistením v tejto oblasti je, že 10 z 21 respondentiek zastáva názor, že sú spokojné s pracovnou pozíciou akú aktuálne zastávajú a nepotrebujú v tomto smere niečo meniť. Konkrétne tento názor zastáva 47,6% prieskumnej vzorky. Nasvedčuje to tomu, že respondentky presadzujú iné priority ako kariérny rast. U siedmych respondentiek (t.j. 33,3%) zase prevláda názor, že zo strany spoločnosti sa im dostávajú možnosti, ktoré zabezpečia ich kariérny rast. A poslednú možnosť, ktorá presadzuje názor, že zo strany spoločnosti nemajú respondentky možnosť kariérne stúpať, označilo 19% prieskumnej vzorky, čo sú presne 4 respondentky. V tomto prípade, ak by sme tento aspekt chceli zahrnúť do konceptu návrhu na vylepšenie, bolo by lepšie zistiť, aký postoj zastávajú zamestnanci aj na iných pobočkách, či by malo zmysel v tomto smere nejako postupovať. Pretože ak bude väčšina zamestnancov zastávať názor, že sú spokojní na aktuálnej pracovnej pozícií nemalo by veľmi zmysel značne zasahovať do aktuálnej situácie v tomto smere.

12. Aký názor máte na pracovný prístup Vašich nadriadených?

Prostredníctvom tejto otázky sme skúmali pracovné vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými, pretože toto je jedným z najzákladnejších faktorov, ktoré dokážu ovplyvniť charakter pracovného prostredia. Preskúmaním tejto oblasti nadobudneme hodnoty, ktoré sú uvedené v Obr. 15 a zároveň zistíme, či je nutné tento faktor zahrnúť do konceptu vylepšení aktuálneho stavu spoločnosti.

Obr. 15 Pracovný prístup nadriadených voči respondentom



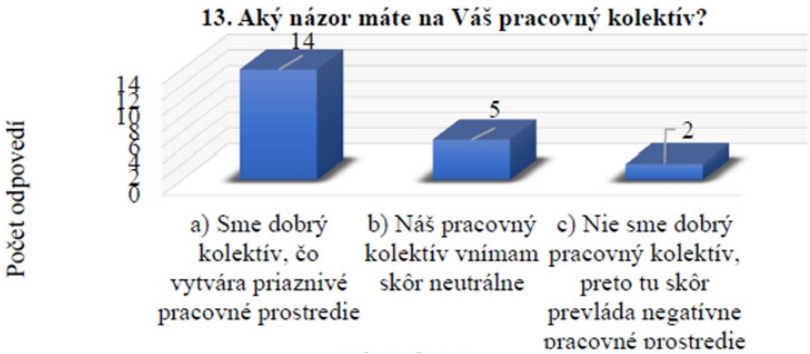
Zdroj: vlastné spracovanie

Z Obr. 15 nám vychádzajú hodnoty, ktoré jasne poukazujú na fakt, že 10 z 21 respondentiek (t.j. 47,6% zo 100%) zastáva názor, že vedenie spoločnosti sa k nim chová profesionálne a fér. Následne 9 respondentiek uvádza, že vzťah s nadriadenými vnímajú ako familiárny, čiže nepociťujú žiadnu pracovnú nadradenosť ani tlak z ich strany. Iba 2 respondentky (t.j. 9,5%) označili možnosť, že nadriadení sa k nim chovajú povýšene, čo zapríčiňuje vytváranie negatívneho pracovného prostredia. V konečnom dôsledku vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými v riešených 4 pobočkách sú kladné, a teda aj prospešné v rámci pracovných výkonov zamestnancov a ich spokojnosti.

13. Aký názor máte na Váš pracovný kolektív?

Otázka č. 13 zisťuje, aký názor majú respondentky na pracovný kolektív, v ktorom pôsobia a na základe informácií, ktoré nám ponúknu zistíme, či ich pracovný kolektív je pozitívnym alebo skôr negatívny faktorom, ktorý ovplyvňuje ich výkon a pracovnú pohodu v práci. Tieto údaje sme zaznamenali do nasledujúceho Obr. 16.

Obr. 16 Názor respondentov na vlastný pracovný kolektív



Zdroj: vlastné spracovanie

Zo získaných hodnôt sme zistili, že 66,7% respondentiek považuje svoj pracovný kolektív za pozitívne naladený, a teda ho nevníma ako negatívny faktor, ktorý by im znehodnocoval pracovné prostredie. Päť respondentiek (t.j. 23,8%) vníma svoj pracovný kolektív skôr ako neutrálnu záležitosť, čo naznačuje, že pre ne nie je tento aspekt veľmi zásadnou vecou a nepotrebujú k pracovnému výkonu dokonale vyvážené pracovné prostredie. Poslednú možnosť, ktorá tvrdí, že pracovný kolektív je negatívnym vplyvom v pracovnom prostredí označili 2 respondentky (t.j. 9,5% prieskumnej vzorky). Konkrétne sa jedná o tie dve respondentky, ktoré zastávajú názor, že nadriadení voči nim zastávajú negatívny postoj. V tomto ohľade by sa dalo teda tvrdiť, že pracovný kolektív na pracovisku nie je žiadnym zásadným problémom, ktorý by narúšal priaznivý chod lekární.

14. Ktorá z uvedených možností je podľa Vás zásadne pozitívnym vplyvom?

V tomto smere sme zisťovali od samotných respondentov, aký je podľa nich najpozitívnejší faktor na pracovisku, ktorý napomáha priaznivému chodu lekárne. Je to z toho dôvodu, že najlepšie tento fakt vedia posúdiť samotní zamestnanci, keďže v tom prostredí neustále fungujú. Ich názory sú spracované v nasledujúcom Obr. 17.

Obr. 17 Pozitívne vplyvy pracovného prostredia v rámci pobočiek Dr. Max

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe informácií, ktoré nám respondentky poskytli môžeme dedukovať, že tri najviac označované faktory, disponujú takmer totožnými hodnotami označení, kde faktor, ktorým je prístup nadriadených získal 6 označení (28,6%), faktor platového ohodnotenia získal tiež 6 označení (t.j. 28,6%) a faktor pracovných podmienok a pracovných požiadaviek získal 7 označení (t.j. 33,3%). Tieto tri faktory najviac považujú respondentky za pozitívne stránky v rámci ich pracovného prostredia. A napríklad poskytované benefity ako pozitívny faktor pracovného prostredia neoznačila ani jediná respondentka. To nám napovedá aj na základe predošlých otázok a odpovedí, že benefity sú jedným z podstatných problémov v rámci spokojnosti zamestnancov.

15. Ktorá z uvedených možností je podľa Vás zásadne negatívnym vplyvom?

Posledná otázka dotazníka skúma obdobnú záležitosť ako v predchádzajúcej otázke, avšak v tomto prípade sa skôr jedná o negatívny faktor, ktorý respondentky najviac zaznamenávajú v rámci pracovného prostredia. Ich postoj v rámci tejto oblasti sme zaznamenali v nasledujúcom Obr. 18.

Obr. 18 Negatívne vplyvy pracovného prostredia v rámci pobočiek Dr. Max

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac označovaným negatívnym faktorom zo strany respondentiek je ich platové ohodnotenie, kde túto možnosť označilo 6 respondentiek, čo je 28,6%. Hneď za týmto negatívom sú faktory ako niektorí jedinci v rámci pracovného kolektívu (označilo 5 respondentiek, t.j. 23,8%) a poskytované benefity (označilo tiež 5 respondentiek, t.j. 23,8%). Za týmito negatívami nasleduje faktor pracovných podmienok a pracovnej náplne, kde túto možnosť označili 4 respondentky (19%) a jediná respondentka zastáva názor, že negatívnym faktorom je postoj nadriadených. Taktiež ako vyplynulo i z predošlých otázok a odpovedí, problémom v rámci spoločnosti je okrem benefitov i platové ohodnotenie zamestnankýň. Zaujímavým zistením je že až 5 respondentiek označilo za negatívum niektorých jedincov v rámci pracovného kolektívu, keď iba 2 zastávajú, že ich pracovný kolektív nie je dobrý. To isté platí aj pre faktor akým je pracovná náplň a pracovné podmienky, keď v predošlej otázke bol označený za najviac pozitívnym faktor.

2.2 Hodnotenie dosiahnutých výsledkov zo strany respondentov

Na základe poskytnutých informácií od respondentov sme mohli vydedukovať závery v rámci ich pracovného prostredia, ktoré sú dôležité pre naplnenie nášho hlavného cieľa práce. Ide predovšetkým o vyhodnotenie výsledkov v rámci ľudských zdrojov personálneho zabezpečenia podnikateľskej činnosti v podniku lekáreň Dr. Max.

V našom prípade sme informácie potrebné k vyhodnoteniu získavali v štyroch pobočkách lekární sídliacich v Košiciach – Expiro, s.r.o. (7 zamestnankýň), Lekáreň NZ, s.r.o. (6 zamestnankýň), Natural Drop, s.r.o. (4 zamestnankyne) a Dr. Max. 30,

s.r.o. (4 zamestnankyne). Celkovo v týchto lekárňach pracuje 21 zamestnankýň, ktoré sa pohybujú vo vekovom rozmedzí 18 až viac ako 51 rokov. Najviac zamestnankýň (57,1%) sa pohybuje vo vekovom rozmedzí 31 až 50 rokov. Ich úroveň dosiahnutého vzdelania je od najnižšej (stredoškolské vzdelanie) po najvyššie (vysokoškolské vzdelanie III. stupňa). V tomto prípade najvyšší počet zamestnankýň disponuje stredoškolským vzdelaním a vysokoškolským vzdelaním II. stupňa. Obe skupiny získali po 9 hlasov. Zúčastnené respondentky pracujú pre túto spoločnosť v časovom rozmedzí menej ako 1 rok až po viac ako 11 rokov, kde najviac označovaným časovým intervalom bolo 6 až 10 rokov. Jedná sa o 10 respondentiek (47,6%).

V prípade zistenia, na aký pracovný pomer respondentky pracujú až 85,7% označilo, že sa jedná o pracovný pomer na dobu neurčitú. Pri analyzovaní údajov týkajúcich sa už priamo pracovného prostredia respondentiek, ich spokojnosti s platom, benefitmi, motiváciou a ďalšími aspektmi sme zistili, čo v tomto prípade pôsobí ako negatívny faktor a čo zase naopak ako pozitívny faktor. V otázke, ako sú zamestnankyne spokojné z ich platovým ohodnotením až 52,4% (11 respondentiek) označilo, že v tomto smere spokojné nie sú, čo predstavuje viac ako polovicu prieskumnej vzorky. Na základe toho môžeme tento faktor vnímať ako priestor pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov. Pozitívom je, že takmer všetky respondentky sa vyjadrili, že získavajú v práci rôzne benefity až jednu respondentku, ktorá pracuje ako brigádnička, a to znamená, že nemá nárok a získavanie benefitov. Avšak na druhú stranu, keď sme zisťovali od zamestnancov lekární, aké faktory považujú vo svojej práci za negatívne, 23,8% prieskumnej vzorky označilo práve benefity za negatívny faktor a v rovnakom percentuálnom zastúpení bol za ďalší takýto faktor označený pracovný kolektív. Tieto faktory sú druhé v poradí v rámci najzávažnejších negatívnych faktorov, pričom najviac označovaný negatívny faktor (28,3%) bolo platové ohodnotenie zamestnancov. Na druhú stranu respondentky vnímajú ako pozitívne faktory vo svojom pracovnom prostredí prístup nadriadených (28,6%) a pracovné podmienky a požiadavky pracovnej náplne (33,3%), čo je podstatné zistenie, pretože to nasvedčuje perspektívnemu a efektívnemu pracovnému prostrediu.

Na základe výsledkov by bolo možné sa v návrhovej časti zamerať i na lepšiu motiváciu pre zamestnancov k ich pracovnému výkonu. I keď v rámci tohto zisťovania uznalo 13 respondentiek, že vnímajú dostatočnú motiváciu zo strany spoločnosti, 8 respondentiek (38,1%) poukázalo na to, že takýto pocit nemá. Vzhľadom na to by bolo prospešné pre zamestnancov aj samotný podnik vylepšiť túto oblasť. Čo sa týka oblasti kariérneho rastu v rámci spoločnosti, tam až 10 respondentiek uviedlo, že nemajú potrebu napredovať vo svojej kariére a až 7 respondentiek uviedlo, že v rámci tejto spoločnosti túto perspektívu zaznamenávajú. Zvyšné 4 respondentky zastávajú názor, že v rámci tejto spoločnosti takýto postup nie je možný. Z toho

vyplýva, že táto oblasť nepredstavuje žiadny závažný problém v oblasti chodu podniku.

Oblasti, akými sú prístup nadradených, či pracovný kolektív dosahujú pozitívne výsledky, kde prvá oblasť je vnímaná, že nadriadení sa správajú profesionálne a férovo (47,6%) alebo majú so svojimi podriadenými skôr familiárny vzťah (42,9%). V druhej oblasti, ktorá sa týka pracovného kolektívu 66,7% prieskumnej vzorky vníma svoj pracovný kolektív ako správne fungujúci a vytvárajúci priaznivé pracovné prostredie. Súčasťou tohto vyhodnotenia je i rozbor odpovedí, ktoré nám respondentky poskytli, aby sme poukázali na to, v ktorej lekárni sú najviac zastávané názory v danej oblasti a napríklad, ktorý negatívny, či pozitívny faktor prevláda najviac v lekárňach a podobne.

V konečnom dôsledku, oblasti na ktoré sa budeme v návrhovej časti zameriavať sú lepšie platové ohodnotenie, lepšie prepracovaný systém získavania benefitov a rozšírenie škály foriem benefitov a lepšia motiváciu zamestnancov zo strany spoločnosti. V zásade sú tieto faktory svojim spôsobom medzi sebou poprepájané, čo nám umožňuje vytvoriť efektívny a systematický návrh na zlepšenie ich aktuálnej situácie.

2.3 Návrh vecných opatrení v oblasti ľudských zdrojov

Vďaka realizácií analýzy v rámci štyroch pobočiek lekární spoločnosti Dr. Max, s.r.o. sme zo strany zamestnancov zistili ich názory v rámci pracovnej činnosti pre spoločnosť Dr. Max, s ich spokojnosťou s platovým ohodnotením a benefitmi, pracovným kolektívom a nadriadenými, s motiváciou zo strany spoločnosti a najmä to, aké negatívne a pozitívne vplyvy zaznamenávajú v rámci ich pôsobenia na pracovisku. Na základe získaných výsledkov navrhujeme, aby sa:

- V rámci zvýšenia počtu zamestnancov spoločnosť orientovala najmä na propagovanie spoločnosti a výhod, ktoré ponúka. Týmto spôsobom by sa viac zviditeľnila a vnikla do povedomia širokej verejnosti. Ako účinnými nástrojmi by mohli byť využité reklamy v televízií, v rádiách, na obrazovkách v MHD, billboardy, webové stránky a podobne. Presadzovanie spoločnosti týmto spôsobom by mohlo byť viac atraktívne pre budúcich zamestnancov, ktorí by vďaka ponúkaným možnostiam zo strany spoločnosti v oblasti vzdelávania disponovali kvalitnými znalosťami vo svojom odbore.
- Tvrdenie spoločnosti, že prostredníctvom hodnotenia zamestnancov a následným osobným pohovorom sa snažia zamestnanca osobne spoznať, bolo pravdivé a na základe toho sa podnikli aj podstatné kroky k jeho úplnej spokojnosti. Ako účinný nástroj by bolo možné využívať stretnutia podriadených a nadriadených, kde by sa otvorene hovorilo o problémoch, ktoré zaznamenávajú

podriadení, ale aj nadriadení. V tomto ohľade by bolo možné využívať aj tzv. schránku nápadov, do ktorej by bolo možné vhadzovať konkrétne problémy, idei, či riešenia na situácie, ktoré zaznamenávajú zamestnanci spoločnosti.

- Prostredníctvom systematického budovania firemnej kultúry bolo dbané na všetky dôležité zložky, a tak sa zabezpečila pozitívne prosperujúca firemná kultúra. To by zahŕňalo aj aktivity mimo pracovného prostredia, napríklad organizáciou teambildingov alebo iných spoločenských podujatí, ktoré by boli určené nie len pre zamestnancov, ale aj pre ich rodiny. To by napomohlo predovšetkým formovaniu medziľudských vzťahov a aj internej komunikácií v spoločnosti.
- V rámci zistenej nespokojnosti zamestnancov v oblasti ich platového ohodnotenia efektívnejšie reorganizovala alokácia finančných prostriedkov spoločnosti, pričom by bolo možné navýšenie platového ohodnotenia jednotlivých zamestnancov, čo by sa odvíjalo od faktorov ako sú dĺžka práce, vykazujúce pracovné schopnosti (prosperujúce, či naopak upadajúce), dosiahnutá úroveň vzdelania, dĺžka pracovného pomeru v spoločnosti a ďalšie. Pre efektívnosť a prehľadnosť všetkých faktorov by bolo vhodné zostaviť účinnú tabuľku obsahujúcu všetky atribúty a ich finančné ohodnotenia, na základe ktorých by zamestnanec bol patrične platovo ohodnotený.
- Aj v oblasti benefitov podnikli určité kroky, ktoré by vylepšili aktuálny stav benefitového ohodnocovania zamestnancov, pretože aj v tejto oblasti zamestnanci vyjadrili značnú nespokojnosť. Spoločnosť by sa mala zamerať na finančné, ale aj nefinančné benefity pre zamestnancov, napríklad odmena za odpracované roky by mohla byť udeľovaná za kratšie pracovné obdobie ako je aktuálne (treba v rozmedzí každých 4 rokov). Bola by to pre zamestnancov atraktívna ponuka a zároveň by to mohlo slúžiť ako stimul lojálnosti k spoločnosti a udržiavaniu si zamestnancov. Na základe takéhoto rozmedzia by bola lepšie regulovateľná výška finančného benefitu.
- Zaviedla interná súťaž v rámci jednotlivých pobočiek o najlepšieho zamestnanca mesiaca, kde by tento krok mohol znamenať väčšiu motiváciu k pracovným výkonom pre zamestnancov, tiež by to napomohlo k prosperite spoločnosti a v neposlednom rade by výherca získal symbolickú finančnú odmenu. Čiže to možno vnímať aj ako ďalší spôsob získania benefitu. Motivujúce by to bolo aj z toho hľadiska, že na konci roka by sa volil najlepší zamestnanec roka (spomedzi tých, čo sa dostali na nástenku najlepšieho zamestnanca mesiaca), pre ktorého by bola pripravená cena v podobe zájazdu na zaujímavé a atraktívne miesto.

Vytvorenie všetkých zmieňovaných návrhov je reakcia na zistenia, ktoré nám respondenti sami uviedli ako negatívum, ktoré pôsobí v ich prostredí a ovplyvňuje to ich výkony a spokojnosť. Z toho dôvodu sme sa zamerali na uvedené oblasti spoločnosti.

Záver

Riešená práca sa zaujíma o problematiku spätú s personálnym auditom vybraného podnikateľského subjektu ľudských zdrojov a personálneho zabezpečenia podnikateľskej činnosti. V rámci našej práce sa toto zameranie týka podniku Dr. Max, ktorý predstavuje rozsiahlu sieť lekární na celom Slovensku. Pre vymedzenie tejto problematiky sme zostavili teoretickú časť práce, konkrétne prvú kapitolu práce, ktorá sa orientuje na základné definovanie oblastí personálneho auditu. Ide o vymedzenie historického prierezu touto oblasťou, o definovanie cieľov, funkcií, druhov, metód a etáp v rámci personálneho auditu, no podstatné je aj poukázanie na negatíva a pozitíva, ktoré môže so sebou priniesť. Ako súčasť teoretickej časti práce bol vyhotovený tzv. slovník pojmov, ktoré súvisia s riešenou problematikou a zároveň môžu i laického čitateľa bližšie oboznámiť s aspektmi riešenej témy.

Druhá kapitola práce sa orientuje na analýzu spomínaného podnikateľského subjektu, ktorým je lekáreň Dr. Max, s.r.o. Na základe tejto analýzy sme sa mohli bližšie oboznámiť s personálnou štruktúrou tohto podniku, kde sme sa konkrétne zamerali na organizačno-právnu formu podniku, na produktovú a organizačnú štruktúru, na zhodnotene personálnej štruktúry podniku, hmotnú zainteresovanosť a osobnú stimuláciu zamestnancov podniku. Preskúmanie všetkých týchto oblastí podniku nám ďalej umožnilo spracovanie tzv. SWOT analýzy tejto spoločnosti. Tá poukazuje na silné a slabé stránky, ktoré sme bližším skúmaním interných dokumentov spoločnosti zaznamenali, ale aj možnosti, ktoré možno využiť v prospech spoločnosti alebo ohrozenia, ktoré majú negatívny vplyv na chod spoločnosti, či na samotných zamestnancov. Aj na základe týchto zistení sme lepšie vedeli, aké otázky zamestnancom klásť v dotazníkovom prieskume, aby sme dosiahli potrebné informácie.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vyhodnotenie získaných výsledkov zo strany respondentov v oblasti ľudských zdrojov personálneho zabezpečenia podnikateľskej činnosti v konkrétnom podniku, a to v lekárňach Dr. Max, s.r.o. Získané výsledky boli zozbierané prostredníctvom dotazníkového prieskumu, ktorého sa zúčastnili štyri pobočky uvádzanej spoločnosti. Vďaka ich ochote zapojiť sa do prieskumu a poskytnutiu potrebných údajov sa nám podarilo úspešne naplniť vytýčený cieľ práce. Realizáciou analýzy získaných výsledkov z dotazníkového prieskumu sme boli schopní vymedziť oblasti, v ktorých samotní zamestnanci zaznamenávajú negatívne faktory v rámci ich pracovného prostredia. Jednalo sa najmä o oblasť platového ohodnotenia zamestnancov, o oblasť získavania benefitov a taktiež o motivovanie zamestnancov k vyššej pracovnej výkonnosti. Z pohľadu zamestnancov prístup nadriadených k podriadeným, či pracovný kolektív nepredstavujú hrozbu v rámci efektívneho fungovania podniku, či ich pracovnej výkonnosti. Konečné hodnoty tejto analýzy nám pomohli aj pri navrhovaní určitých konceptov, ktoré majú za úlohu zlepšiť aktuálny stav oblastí, ktoré z pohľadu zamestnancov

treba riešiť. Naša práca bude predložená spoločnosti. Ktorá sa môže inšpirovať našimi zisteniami v danej oblasti, aby dosiahla ešte väčšiu efektivitu a spokojnosť zo strany zamestnancov a stala sa aj atraktívnejším zamestnávateľom v rámci pracovných ponúk, či spokojných zamestnancov.

Použitá literatúra

[1] ARMSTRONG, M. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 798. ISBN 80-247-0469-2.

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

[3] BAYRS, L. 2008. *Human Resource Management*. McGraw Hill: McGraw Hill College, 2008. s. 448. ISBN 9780071278775.

[4] BEZÁK, A. - GOZORA, V. 1991. Riadenie podniku. Nitra: ES VŠP, 1991. s. 183. ISBN 80-7137-016-9.

[5] FISHER, C. D. - SCHOENFELDT, L. F. - SHAW, J. B. 1993. *Human Resource Management.* Boston: Gougton Mifflin Company, 1993. s. 255.

[6] FOOT, M. - HOOK, C. 2005. Introducing Human Resource Management. Huddersfield: Huddersfield Business School, 2005. s. 510. ISBN 978-0273-681-89-2.

[7] GALAJDOVÁ, V. a kol. 2007. *Rozvoj ľudských zdrojov I.,* Technická Univerzita vo Zvolene, 2007. s.227. ISBN 978-80-228-1830-8.

[8] GOZORA, V. 1996. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 1996. s. 296. ISBN 80-7137- 341-9.

[9] GOZORA, V. - BECÍK, S. 2005. *Zdokonaľovanie vnútropodnikového manažmentu v poľnohospodárstve.* Nitra: SPU, 2005. ISBN 80-8069-550-4.

[10] GOZORA, V. 2017. *Krízový manažment podniku*. Bratislava: VŠEMVS, 2017. s. 184. ISBN 978-80-7552-805-6.

[11] JESSINGER, A. 1991. *Podnikový manažment na profesionálnej úrovni.* Nitra: Agroinštitút, 1991. s. 131. ISBN 80-7139-008-9.

[12] KACHAŇÁKOVÁ, A. - NACHTMANNOVÁ, O. - JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment.* Bratislava: VŠEMVS, 2008. s. 235. ISBN 978-80-8078-192-7.

[13] KACHAŇÁKOVÁ, A. - STACHOVÁ, S. - STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: VŠEMVS, 2013. s. 235. ISBN 978-80-8078-606-9.

[14] KASPER, H. - MAYRHOFER, W. 2005. *Personální management : Řízení – Organizace.* Praha: Linde, 2005. s.592. ISBN 80-86131-57-2.

[15] KERŠEK. L. 2010. Audítorstvo. Bratislava: Tatraaudit, s.r.o., 2010. s.55. ISBN 978-80- 8078-334-1.

[16] KOLLÁR, V. 2013. *Manažment kvality*. Bratislava: VŠEMVS, 2013. s.212. ISBN 978- 80-89600-11-3.

[17] KOONTTZ, H. - WEIHRICH, H. 1993. *Management.* McGraw Hill: McGraw Hill College, 1993. s. 784. ISBN 978-0070691704.

[18] KOUBEK, J. 2003. *Řizeni lidskych zdrojů,* Praha: Management Press, 2003. s.399. ISBN80-7261-033-3.

[19] KOUBEK, J. 2006. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky.* 3. vydanie. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. s.367. ISBN 80-7261-033-3.

[20] MAJTÁN, M. 2007. *Manažment.* Bratislava: Sprint, 2007. s. 499. ISBN 978-80-89085-72-9.

[21] SEDLÁK, M. 1993. *Základy manažmentu.* Bratislava: Alfa, 1993. s. 200. ISBN 978-80- 8078-1333-0.

[22] TROTTER, C. 2013. *BTC Buisines-Assesmnt guide*. London: Hodder education, 2013. s.64. ISBN 978-1444-18-695-6.

[23] VOJTOVIČ, S. a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii.* Bratislava: IRIS, 2008. 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

[24] VOJTOVIČ, S. 2013. a kol. *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Aleš Čeňek, 2013. s.355. ISBN 978-80-7380-483-1.

[25] ZÁVADSKÝ, J. a kol. 2012. *Manažment III: systémový prístup k manažmentu a auditu organizácie.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s.174. ISBN 978-80-8078-512-3.

[26] CHOCHOLOUŠ, I. 2005. Personálny audit: Kto pôjde z kola von? In: *Hospodárske noviny*, 2005, roč. 13, č. 192, s. 24. ISSN 1335-4701.

[27] JURČÍKOVÁ, J. - UHRÍKOVÁ, E. 2012. Personálny audit v organizáciách. In: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, 2012, roč. 4-5, s.136-152. ISSN 1335-1508.

[28] OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit in: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa.* č. 4-5, Žilina: Poradca podnikateľa. 2010. s. 232-243. ISSN 1335-1508.

[29] ŠTERMENSKÝ, M. 2015. Hodnotenie zamestnancov: Merať sa dá všetko okrem chaosu. In: *Národná osveta*, 2015, roč. 2, č. 2, s. 19-22.

[30] RUNDRESOVÁ, T. 2010. Audit je drahý. No vedie k úsporám. In: *Hospodárske noviny,* 2010, roč. 18, č. 157, s. 20-21. ISSN 1335-4701.

[31] Adaptic, 2020: Feedback. [online]. [cit. 2020-05-15]. Dostupné na internete: https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/feedback/.

[32] Dr. Max, 2019: Dr. Max – Pracovné pozície v lekárňach. [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: https://www.drmax.sk/kariera-drmax/volne-pozicie/lekarne.

[33] FinStat, 2020: Dr. Max 30, s.r.o. [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: https://www.finstat.sk/46044183.

[34] FinStat, 2020: Expiro, s.r.o. [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: https://www.finstat.sk/44079273.

[35] FinStat, 2020: Lekáreň NZ, s.r.o. [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: https://www.finstat.sk/36661244.

[36] FinStat, 2020: Natural Drops, s.r.o. [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné na internete: https://www.finstat.sk/44148992.

[37] OSVALDOVÁ, L. 2002. Personálny audit a screening pre posudzovanie potenciálu pracovníkov. [online]. Bratislava, 2002. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na internete:http://www.sme.sk/c/273057/personalny-audit-a-screening-pre posudzovanie-potencialupracovnikov.html.

[38] Personnel audit, 2015. Definition, meating, objective and other detail. [online]. 2015. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na: http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/personnel-auditdefinition- meaning-objective-and-other-details/35511/.

[39] Podnikám, 2020: Slovník – Ľudské zdroje. [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné na internete: < https://podnikam.sk/slovnik/ludske-zdroje/>.

[40] URBAN, J. 2015. Cíle a metody personálních auditů In: *Práce a mzda* 2015/4 [online].[cit.2015-3-4]. Dostupné na internete: http://www.danarionline.cz/dokument/nahleddokumentu/ doc-d49988v61505-cile-a-metody-personalnich-auditu/.

[41] Interná smernica 5-025 spoločnosti Dr. Max.

[42] Zákon č. 466/200 Z. z. o audítoroch a Slovenskej komore audítorov.

Esej rigoróznej práce na tému:

Dotační politika Evropské unie. Příklad České republiky

*Mgr. Pavel MIKEŠ**

European Union subsidy policy. Example of the Czech republic

Abstract

The aim of this rigorous thesis is the problematic of European Union funding policy in the Czech republic. In the first part I deal with the ideas of federalism in Europe and with history of European integration from the beginning. I analyse basic principles of the European Union and her important institutions in detail. I give a definition of advantages and disadvantages of Czech membership in the European Union. I take the notice of economic and subsidy policy in general. I take the notice of regional policy, structural funds, other funds and Instruments that are used for understanding of the splitting financial resources of European Union funds. My next part is about analysis of European Union funds in Czech republic. At the end of my thesis I am going to write about last, present and future programming periods in the Czech republic.

Keywords: *regional politics, structural funds, programming periods*

Rigorózní práce se zaměřuje na analyzu dotační a regionální politiky Evropské unie v České republice. Evropská unie je velmi unikátní společenství států, které má částečné pravomoci mezinárodní organizace, ale i jednotného státu. Primárním cílem je zachování míru, stability a prosperity V Evropě, zároveň také snaha o zvyšování životní úrovně. Evropská unie v neposlední řadě dohlíží nad dodržováním lidských práv a úspěšný boj o demokracii a lidská práva společně s usmířením v Evropě a sjednocení kontinentu byla v roce 2012 Evropské unii udělena Nobelova cena míru. Na nižší úrovni je cílem Evropské únie vytvoření společného trhu a hospodářské a měnové unie. Mezi hlavní priority tak patří podpora rozvoje hospodářství, zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a vzdělávání, a také zlepšení kvality životního prostředí. Z uvedených zásad vycházejí i veškeré dotační mechanismy Evropské unie. K plnění těchto politik slouží základní zásady vnitřního trhu

* Mgr. Pavel Mikeš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: pavel.mikes01@gmail.com

Evropské unie, kterými jsou volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu zajišťované společným vnitřním trhem.

Cílem rigorózní práce byla analýza dotační politiky Evropské unie s důrazem na analýzu specifik jednotlivých programových období v České republice. V souladu s takto koncipovaným cílem byl uspořádán i obsah rigorózní práce.

V první kapitole pojmenované Evropská unie a problémy integrace jsem se zabýval ideou federalismu v Evropě a historií evropské integrace od jejího vzniku. V jednotlivých podkapitolách jsem analyzoval principy a významné instituce Evropské unie. Následně jsem věnoval pozornost i vztahu České republiky a Evropské unie včetně výhod nevýhod jejího členství.

Druhá kapitola má název Hospodářská a dotační politika Evropské unie. V této části práce jsem vysvětlil společný rozpočet a hospodářskou politiku Evropské unie z hlediska pojmů a kategorií. Charakterizoval jsem regionální politiku jako celek a uvedl její vnitřní uspořádání. Podrobnější analýzu obsáhly strukturální fondy, ostatní fondy a nástroje pro bližší pochopení přerozdelování finančních prostředků z fondů Evropské únie.

Třetí kapitola rigorózní práce má název Dotační politika Evropské unie v České republice. V této části práce jsem definoval všeobecnou charakteristiku fondů Evropské unie v České republice. Základem třetí kapitoly byla podrobná analýza programových období od vstupu České republiky do Evropské unie mezi roky 2004 - 2006, minulého programového období 2007 - 2013, současného programového období 2014 - 2020 a budoucího programového období 2021 - 2027.

Dotační politika Evropské unie v České republice přináší velké pozitiva. Především mám na mysli investice, které by nezvládla dotovaná organizace z vlastních zdrojů, finanční prostředky na provoz organizací pracujících ve veřejném zájmu, zaměstnanost, údržba krajiny, podpora podnikání a inovací v souladu s ekologií. V současné době však nemáEvropská unie stále dořešená pravidla a kontrolu vyměřování dotací do podniků. Myslim si, že je třeba dbát na to, aby nedocházelo k jejich účelovému zmenšování, a následně kontroovat jejich případnou propojenost. V opačném případě se dá vnitřní restrukturalizací dosáhnout toho, že velké podniky zůstanou velké, ale budou dostávat peníze, které pro ně nebyly určeny. V tomto ohledu ještě stále nemá Evropská komise nastavena pravidla tak, aby byla dostatečně vynutitelná. Myslím si, je s tímto potřeba ještě pracovat, správně nadefinovat malé a střední podniky, a následně provádet kontrolu propojenosti podniků.

Použitá literatúra

[1] EVROPSKÁ DOKUMENTACE. 2004. *Jak funguje Evropská unie.* Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. 46 s. ISBN 92-894-6364-3.

[2] FAJMON, H. 2004. *Cesta České republiky do Evropské unie.* Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK). 172 s. ISBN 80-7325-045-4.

[3] FIALA, P. – PITROVÁ, M. 2003. *Evropská unie.* Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK). 743 s. ISBN 80-7325-015-2.

[4] HAD, M. – PIKNA, B. 2001. *Druhý a třetí pilíř Evropské unie.* Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky v edičním oddělení Ústavu mezinárodních vztahů. 86 s. ISBN 80-86345-06-8.

[5] HAVLÍK, V. a kolektiv. 2006. *Euroskepticismus a země střední a východní Evropy.* Brno: Masarykova univerzita. 119 s. ISBN 80-210-4016-5.

[6] HEDIJA, V. 2014. *Fiskální politika v prostředí Evropské hospodářské a měnové unie.* Praha: C. H. BECK. 144 s. ISBN 978-80-7400-526-8.

[7] HILL, C. – SMITH, M. 2005. *International Relations and the European Union.* Oxford: University Press. 564 s. ISBN 978-0-19-106976-5.

[8] KOVÁČ, V. 2010. *Hospodárska politika Európskej únie.* Bratislava: Merkury. 204 s. ISBN 978-80-899458-04-2.

[9] LIPKOVÁ, Ľ. 2011. *Európska únia.* Bratislava: Sprint dva. 446 s. ISBN 978-80-89393-33-6.

[10] MACHÁLEK, P. a kolektiv. 2014. *Dotační politiky EU.* Brno: Masarykova univerzita. 94 s. ISBN 978-80-210-7119-3.

[11] MAREK, D. – KANTOR, T. 2007. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* 1. vyd. Brno: Barrister & Principal. 212 s. ISBN 978-80-87029-13-8.

[12] ROŽŇÁK, P. 2015. *Mechanismy fungování Evropské unie.* Ostrava-Přívoz: KEY Publishing. 331 s. ISBN 978-80-7418-237-2.

[13] ŠLOSARČÍK, I. a kolektiv. 2013. *Instituce Evropské unie a Lisabonská smlouva.* Praha: Grada Publishing. 248 s. ISBN 978-80-247-3567-2.

[14] WIENER, A. – DIEZ, T. 2004. *European Integration Theory.* Oxford: University Press. 259 s. ISBN 978-0199-2260-92.

[15] ZAHRADNÍK, P. 2017. *Kohezní politika Evropské unie.* Praha: C. H. BECK. 656 s. ISBN 978-80-7400-527-5ZEMÁNKOVÁ, H. – TAUER, V. 2009. *Získejte dotace z fondů EU.* Brno: Computer Press. 160 s. 978-80-251-2649-3.

[17] http://eridanus.cz/_e-learning/vsmvv/evropska_integrace1/Maastrichtsky_chram.gif.

[18] http://nsmascr.cz/content/uploads/2013/07/alokace-programy.png.

[19] https://dotaceeu.cz/getmedia/7fc29427-6ae4-4bfb-99e7-a43ac1c43dd8/Letak-Priority-financovani-v-Ceske-republice-21-27_3.pdf.aspx?ext=.pdf.

[20] https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_cs.

[21] https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/funding/erdf.
[22] https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/funding/ipa/.
[23] https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=326&langId=cs.
[24] https://euractiv.cz/section/aktualne-v-eu/news/cr-ziskala-z-evropske-kasy-o-554-miliardy-vice-nez-ni-odvedla/.
[25] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=celex%3A32013R1303.
[26] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010-L0048&from=EN.
[27] https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_cs#tab-0-0.
[28] https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/europe-an-commission_cs.
[29] https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf.
[30] https://volby.cz/pls/ref2003/re12?xjazyk=CZ.
[31] https://www.czechency.org/slovnik/ASIMILACE.
[32] https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chce-te-dotace/OPPI/Radce/Verejna-podpora-a-de-minimis.
[33] https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/KOHEZNI-POLITI-KA-PO-ROCE-2020.
[34] https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Narodni-organ-pro-koordi-naci.
[35] https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Narodni-organ-pro-koordi-naci/Predbezne-podminky.
[36] https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Programove-obdo-bi-2007-2013/Programy-2007-2013.
[37] https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Programove-obdo-bi-2007-2013.
https://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006.
[38] https://www.dotaceeu.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovnik-pojmu/E/Evrop-sky-fond-pro-regionalni-rozvoj-(ERDF-Europe.
[39] https://www.dotaceeu.cz/cs/Migrace/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Regiony-regionalni-politiky-EU.
[40] https://www.dotaceeu.cz/cs/Ostatni/Dulezite/Slovnik-pojmu/S/Strate-gie-Evropa-2020.
[41] https://www.dotaceeu.cz/getmedia/4b246b81-e528-4374-8043-dd795e-291ff2/Podklad-pro-Dohodu-o-partnerstvi.pdf.
[42] https://www.dotaceeu.cz/getmedia/58c978c1-98b2-4b0e-8a74-16ef-c3030a04/Implementacni-struktura.png.aspx.
[43] GANESHALINGAM, J. 2011. *Federalism* in: http://testpolitics.pbworks.com/w/page/25517544/Federalism.
[44] KOLODZIEJSKY, M. – LECARTE, J. 2019. *Evropský fond pro regionální rozvoj,* in. http://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/95/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-efrr-92.

[45] KRUTÍLEK, O. *Rozpočet EU,* in. https://www.euroskop.cz/8877/sekce/rozpocet-eu/.

[46] KRUTÍLEK, O. *Výdaje rozpočtu EU,* in. https://www.euroskop.cz/8879/sekce/vydaje-rozpoctu-eu/.

[47] MORAVCSIK, A. 2003. *The Federal Vision: Legitimacy and Levels of Governace in the United States and the European Union* in: www.princeton.edu/~amoravsc/library/federalism.pdf.

Esej rigoróznej práce na tému:

Spoločné a rozdielne črty zamestnaneckých vzťahov vo verejnej službe a pracovnoprávnych vzťahov

*Mgr. Imrich NAGY**

Common and different features of employment relations of public service and labor law

Abstract

In this work we analyze labour relations as well as we point out special features of employment relations in public (civil) service. We have come to the conclusion that both kinds of mentioned legal relationship are not identical despite their partial overlapping. Employment relations in public (civil) service have an interdisciplinary nature (the labour Law, the administration Law). In the final part of the thesis we compare state employment relations and labour-law relations, while in this part we present common and different features of state-employment and labour-law relations.

Keywords: *public administration, state administration, public service, civil service, employment relations, labor relations, labor law, labor law relations, individual legal act, state, disciplinary responsibility*

Uspokojovanie rôznorodých potrieb občanov, rozvoj spoločnosti a jej všestranné napredovanie, je významne podmienené, aj pracovnou činnosťou jednotlivých jej členov t. j. občanov. Občania pracujú, uskutočňujú cieľavedomú ľudskú činnosť, prinášajú hodnoty a prispievajú tak k rozvoju spoločnosti. Práca občanov však nemôže byť chaotická, nutne musí byť usmerňovaná a koordinovaná. Práca v spoločnosti je právne regulovaná a prebieha v právnych vzťahoch. Tieto právne vzťahy patria do odvetvia pracovného práva a nazývame ich súhrne pracovnoprávne vzťahy. Pracovnoprávne vzťahy majú svoju klasifikáciu, nielen z dôvodu prehľadnosti a usporiadanosti, ale aj preto, že existuje viacero skupín pracovnoprávnych vzťahov. K uvedenému uvádzame podrobnejšie ďalej.

* Mgr. Imrich Nagy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: imrich.nagy08@gmail.com

Práca sa v spoločnosti uskutočňuje jednak vo výrobnej sfére, teda tam, kde sa vytvárajú hodnoty v materiálnom poňatí (napr. výroba automobilov, výroba obuvi, šitie odevov a pod.) Pre fungovanie spoločnosti, pre jej úspešný rozvoj, je však nevyhnutná nielen práca v materiálnej výrobe, ale tiež práca v nevýrobnej sfére, teda aj práca vo verejnej a štátnej správe.

Aktuálnou problematikou, ktorej je potrebné venovať náležitú pozornosť, je oblasť verejnej správy, vrátane zamestnaneckých vzťahov s ňou spojených. Verejná správa sa dotýka každého z nás, bezprostredne ovplyvňuje náš každodenný život a aj preto je potrebné venovať jej primeranú pozornosť. Úroveň verejnej správy a verejnej služby ovplyvňuje viacero faktorov. Sú to napr. faktory politické, ekonomické, sociálne, demografické, sociálne, ale nepochybne tiež, kvalita plnenia úloh vo verejnej a štátnej službe závisí bezprostredne od kvality právnej úpravy.

Verejná správa predstavuje významnú zložku vo fungovaní štátu, chápeme ju ako výkonnú a nariaďovaciu činnosť. Verejná správa, to je správa verejných záležitostí, je to činnosť zamestnancov verejnej správy konajúcich vo verejnom záujme. Verejná správa, to je tiež sústava orgánov verejnej správy. Verejná správa sa člení na štátnu správu, túto vykonáva štát. Do verejnej správy patrí aj samospráva a tiež činnosť verejnoprávnych korporácií. Verejná správa je teda širší pojem ako štátna správa, oba tieto pojmy však úzko súvisia a vzájomne sa prelínajú. Najvyšším orgánom vykonávajúcim verejnú správu (štátnu správu) je vláda SR, ústrednými orgánmi štátnej správy sú jednotlivé ministerstvá a iné ústredné orgány štátnej správy.

Dôležitou súčasťou pojmu verejná správa a štátna správa je jej personálny aparát, t. j. ľudia, ktorí ako zamestnanci vykonávajú a plnia príslušné úlohy. Dostávame sa tak k pojmom verejná a štátna služba. V tomto prípade ide o pojmy súvisiace s verejnou a štátnou správou, ktoré predovšetkým zohľadňujú a stelesňujú personálnu zložku verejnej a štátnej správy. Verejná a štátna služba tak predstavujú činnosť, pracovnú činnosť príslušnej kategórie zamestnancov, ktorá sa v stanovenom právnom vzťahu, v zamestnaneckom vzťahu, podieľa na plnení jej úloh. Ide o úlohy vo verejnej a štátnej správe. Verejná služba predstavuje tiež okruh osôb, ktoré sú v právnom vzťahu k subjektom verejnej správy. Niekedy pojem verejná služba slúži tiež na označenie režimu zamestnancov vo verejnej správe, inokedy môže označovať právne postavenie zamestnancov verejnej správy. Verejná služba je tiež významný právny inštitút. Pojem verejná služba je širší, ako pojem štátna služba. Verejná služba sa dotýka všetkých troch zložiek verejnej správy (t. j. štátnej správy, samosprávy, verejnoprávnych korporácií), zatiaľ čo pojem štátna služba súvisí len s pojmom štátna správa.

Zamestnanecké vzťahy, ako právom regulované vzťahy, majú svoju klasifikáciu a v súčasnej dobe sú legislatívne diferencované nasledovne. Existujú zamestnanecké vzťahy upravené a regulované Zákonníkom práce, v tomto prípade ide

o pracovnoprávne vzťahy vznikajúce v prevažnej miere v hospodárskej sfére resp. na trhu práce. Tieto sú pravdepodobne najpočetnejšie. Samostatnú skupinu, legislatívne odchýlne upravenú, predstavujú zamestnanecké vzťahy vo verejnej službe. Ide o skupinu pracovnoprávnych vzťahov regulovaných príslušnými zákonmi upravujúcich výkon práce vo verejnom záujme a odmeňovanie pri výkone práce vo verejnom záujme. Ďalšou relatívne samostatnou skupinou zamestnaneckých vzťahov, ktorá je legislatívne oddelená od predchádzajúcich skupín, sú zamestnanecké vzťahy pri výkone štátnej služby. V tomto prípade ide o nezávislú skupinu zamestnaneckých vzťahov, s vlastnou (autonómnou) právnou úpravou jednotlivých podskupín týchto vzťahov. Jedná sa o vzťahy v súvislosti s činnosťou štátnych zamestnancov pri plnení úloh a funkcií štátu a štátnej správy. Tieto vzťahy nie sú vo svojej podstate pracovnoprávnymi, ale zmiešanými právnymi vzťahmi. K uvedenému podrobnejšie v ďalšom.

K súčasnej legislatívnej diferenciácii zamestnaneckých vzťahov považujeme za dôležité poznamenať, že podľa našej mienky je akceptovateľná, odráža reálne pomery, pretože zohľadňuje jednotlivé osobitosti vyššie naznačených skupín zamestnaneckých vzťahov. Existujúci stav je podľa nášho názoru správny, nemieša takpovediac hrušky s jablkami, nespája pod jednou strechou to, čo nemožno takto spájať a zároveň korešponduje s právnou úpravou a legislatívnou diferenciáciou zamestnaneckých vzťahov v ostatných krajinách EÚ.

Je potrebné však pripomenúť, že pred rokom 1989 prevládala v našej spoločnosti tendencia silnej homogenizácie a jednotnosti zamestnaneckých vzťahov, takmer všetky zamestnanecké vzťahy zastrešoval Zákonník práce ďalej aj ZP), čo nebolo správne, ani adekvátne. Uvedený stav vôbec nezohľadňoval osobitosti jednotlivých skupín zamestnaneckých vzťahov, čo nebolo akceptovateľné. November 1989 priniesol aj v tomto smere zásadný obrat a postupne sa v tejto oblasti zafixoval taký právny stav, aký máme dnes. Považujeme daný, súčasný stav za správny, pretože aktuálna diferenciácia zodpovedá osobitostiam jednotlivých skupín zamestnaneckých vzťahov, ako aj demokratickému charakteru našej spoločnosti.

V ďalšej časti tejto práce bude naše úsilie orientované postupne na všeobecnú povahu pracovnoprávnych vzťahov, charakteristiku jednotlivých prvkov týchto vzťahov. Následne budeme prezentovať analýzu zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, zdôrazníme a poukážeme na niektoré charakteristické črty týchto vzťahov. V ďalšom porovnáme vzájomné črty oboch skupín právnych vzťahov, poukážeme na ich spoločné, ale aj rozdielne črty. Súčasťou našej práce bude aj podrobnejší pohľad na inštitút disciplinárnej zodpovednosti v zamestnaneckých vzťahoch v štátnej službe. V závere práce zameriame našu pozornosť na aktuálne otázky súvisiace so štátnou službou, právnou úpravou zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, ako aj k niektorým súčasným problémom v štátnej službe.

Zvolené metódy spracovania – metodológia práce: pri spracovaní tejto rigoróznej práce sme uplatňovali viaceré metódy vedeckého poznania. Naša metodologická postupy sa opierali predovšetkým o metódu analýzy, syntézy a najmä komparácie. Svojimi vlastnými stanoviskami k jednotlivým otázkam riešených v tejto práci sme sa usilovali prezentovať náš záujem o spracovanú problematiku a zároveň aj týmto spôsobom prezentovať náš primeraný a náležitý stupeň odbornosti v danej oblasti.

Cieľom práce bolo poukázať na rôznorodosť právnych foriem účasti občanov v procese spoločenskej práce a zároveň prezentovať legislatívnu diferencovanosť v právnej úprave zamestnaneckých vzťahov v podmienkach Slovenskej republiky. Zamerať sa na osobitosti zamestnaneckých vzťahov vo verejnej službe, predovšetkým však na osobitné, charakteristické črty zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe. Primeranú pozornosť venovať všeobecnej charakteristike pracovnoprávnych vzťahov, ako spoločenských vzťahov upravených normami pracovného práva. Následne odporúčam vzájomne porovnať subjekt, objekt a obsah zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe a pracovnoprávnych vzťahov. Výsledkami vykonanej analýzy potvrdiť a prezentovať niektoré spoločné a rozdielne črty zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe a pracovnoprávnych vzťahov.

Použitá literatúra

[1] BARANCOVÁ, E.: *Základné práva a povinnosti pracovníkov*, Práca Bratislava 1990.

[2] BARANCOVÁ, H. - SCHRONK, R.: *Pracovné právo*, Bratislava, Sprint 2012, ISBN 978-80-89393-82-4.

[3] BARANCOVÁ, H. - SCHRONK, R.: *Pracovné právo*, Manz Bratislava 1997.

[4] BARÁNY, E.: *O moci*, Právny obzor č. 1/1993, ISSN 0032-6984.

[5] BARÁNY, E.: *Moc a právo I*, Právny obzor č. 1/1996, ISSN 0032-6984.

[6] BAŽIL, Z.: *O analogii, jejím použití v legislativě a ve správním právu*, Správní právo č. 3/1995.

[7] BEDNÁRIK, R.: *Postavenie a pôsobnosť orgánov verejnej a štátnej služby vo vybraných krajinách EÚ*, Výskumná úloha MPSV, Bratislava 2009.

[8] BĚLINA, M. a kol.: *Pracovní právo*, 4. Doplnené a prepracované vydanie, Praha C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-186-4.

[9] BEJČEK, J.: *K pojmu smluvní svobody*, Právny obzor č. 6/1997, ISSN 0032-6984.

[10] BOGUSZAK, J. - ČAPEK, J. - GERLOCH, A.: *Teorie práva*, 2. vydání, Praha, ASPI 2004, ISBN 80-7357-030-0.

[11] BOGUSZAK, J. - ČAPEK, J.: *Teorie práva*, Codex Bohemia Praha 1997.

[12] BRŐSTL, A. - DOBROVIČOVÁ, G. - KANÁRIK, I.: *Základy štátovedy*, UPJŠ Košice 2000.

[13] BÚŠIK, J. – KRÁLIK, J.: *Základy verejnej správy v jednotlivých štátoch EÚ I. II. III.*, Bratislava, Akadémia PZ, 2008, ISBN 978-80-8054-430-0.
[14] ČAPKOVÁ, S.: *Štruktúra územnej samosprávy vo vybraných štátoch Európy*, Bratislava, Nadácia vzdelávania samosprávy, 2001, ISBN 80-88947-07-3.
[15] ČEBIŠOVÁ, T.: *Poznámky k připravované právní úpravě státní služby*, Právo a zákonnost, č. 7/1994.
[16] ČEBIŠOVÁ, T.: *Veřejná a státní služba na prahu 21. století*, Praha AUCI, č. 1, 2/2001.
[17] ČIČ, M. a kol.: *Komentár k Ústave Slovenskej republiky*, Matica slovenská 1997.
[18] DAVID, L.: *Verejnoprávna zmluva a právomoc súdu*, Časopis pro právní vědu a praxi č. 1/1996.
[19] DRGONEC, J., *Ústava Slovenskej republiky, komentár,* Šamorín Heuréka 2007, ISBN 80-89122-38-8.
[20] FILIP, J. - SVATOŇ, J. - ZIMEK, J.: *Základy státovědy*, Masarykova univerzita Brno 2000.
[21] FILO, J. a kol.: *Československé socialistické pracovné právo*, Obzor Bratislava 1981.
[22] GALVAS, M. a kol.: *Pracovní právo*, Brno, Masarykova Univerzita, 2004, ISBN 80-210-3558-7.
[23] GREGOROVÁ, Z.: *EÚ social policy - its development and perspectives*, In: Časopis pro právní vědu a praxi, 14/4, Brno, Masarykova Univerzita, 2006, ISSN 80-88715-14-8.
[24] HALÁSKOVÁ, M.: *Úvod do systémov verejnej správy v krajinách EÚ*, Ostrava, Ekonomická fakulta VŠB, 2003.
[25] HENDRYCH, D. A KOL.: *Správní právo*, Obecná část, 8. vydání, Praha C. H. Beck 2012, ISBN 978-80-7179-254-3.
[26] HENDRYCH, D. a kol.: *Správní právo*, texty II. Aleko, Praha 1991; Schelle, K. a kol.: Základy práva (Veřejné právo). PF Masarykova univerzita Brno 1994.
[27] HENDRYCH, D.: *Správní právo*, obecná část, Praha, C. H. Beck 1994.
[28] HENDRYCH, D. a kol.: *Správní právo*, C. H. Beck Praha 1998.
[29] HOLLÄNDER, P.: *Základy všeobecné státovědy*, Všehrd Praha 1995.
[30] HOLLÄNDER, P. - BRŐSTL, A. - KRSKOVÁ, A.: *Politické a právne ideológie*. Bratislava 1989.
[31] HRVOL, M. - KURIL, J.: *K novelizovanej právnej úprave služobného pomeru príslušníkov*, Právny obzor č. 2/1985.
[32] KNAPP, V.: *Teorie práva*, C. H. Beck Praha 1995.
[33] KNAPP, V. - KNAPPOVÁ, M. - ŠVESTKA, J. a kol.: *Občanské právo hmotné*, Svazek I., Třetí aktualizované a doplnené vydání, Praha ASPI 2002, s. 631.
[34] KOSTEČKA, J.: *Reforma státní služby a její ústavní zakotvení*, Právník č. 8/1992.

[35] KOŽIAK, R.: *Verejná správa v kontexte udržateľného rozvoja*, Trenčín, TUAD, 2012, ISBN 80-8075-076-9.

[36] KRESÁK, P.: *Ústavy a ústavné dokumenty vybraných štátov*, Manz a VO PF UK Bratislava 1997.

[37] KURIL, J. - HRVOL, M. - KUBICA, J.: *Služobný pomer príslušníkov ZNB*, Praha VŠ ZNB, 1984.

[38] KURIL, J.: *Štátna služba*, Bratislava, Akadémia PZ 2006, ISBN 80-8054-374-7.

[39] KURIL, J., - MINČIČ, V., *Verejná služba v Slovenskej republike*, Bratislava, VŠEMVS 2015, ISBN 978-80-89654-14-7.

[40] KURIL, J.: *Služobný pomer s osobitným zreteľom k služobnej disciplíne, príslušníkov ZNB*, kandidátska dizertačná práca, PF UK Bratislava 1986.

[41] KURIL, J.: *Právna povaha služobného pomeru príslušníkov ZNB*, Právny obzor č. 2/1986.

[42] KURIL, J.: *K poňatiu služobného pomeru ako právneho vzťahu*, Bratislava A PZ, Policajná teória a prax, č. 2/1998.

[43] KURIL, J.: *K niektorým teoreticko-právnym aspektom služobného pomeru príslušníkov PZ*, Bratislava A PZ, Policajná teória a prax č. 1/1993.

[44] KURIL, J.: *Niekoľko poznámok k novele zákona o služobnom pomere príslušníkov ZNB*, Bratislava, VŠ ZNB 1986.

[45] KURIL, J.: *K novelizovanej právnej úprave služobného pomeru príslušníkov*, Bratislava Právny obzor č. 2/1985.

[46] KURIL,J.: Niekoľko aktuálnych úvah k pojmu verejná správa a verejná služba, In: *Úlohy a funkcie práva v súčasnej etape vývoja spoločnosti*, Zborník z medzinárodnej konferencie, Sládkovičovo: Fakulta práva Janka Jesenského 2007, ISBN 978-80-89267-11-8.

[47] KURIL, J.: Analýza predmetu a obsahu zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, In: *Policajná teória a prax*, Bratislava roč.8, č. 2/ 2000, ISSN 1335-1370.

[48] KURIL, M.: Verejná služba ako právny inštitút osobitnej povahy, In: *Zborník z medzinárodného vedeckého seminára*, Bratislava 2010, ISBN 978-80-89458-09-7.

[49] KURIL, M.: *Selected Chapters of Labour Law of the Slovak Republic*, Bratislava, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2008, ISBN 978-8089143-66-5.

[50] KURIL, M. a kol.: *Základy pracovného práva*, Bratislava, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2009, ISBN 978-80-89143-97-9.

[51] MALENOVSKÝ, J.: *Mezinárodní právo veřejné*. Obecná část. 2. vyd., Brno 1997.

[52] MALCEVOVÁ, E.: *Občan, občianska spoločnosť, právny štát*. Bratislava 1995.

[53] MATES, P. a kol.: *Základy správního práva trestního*, C. H. Beck, Praha 1996.
[54] MŰLLER, B.: *Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst*, Verlag Vahlen, Műnchen 1992.
[55] OROSZ, L.: *Základy teórie štátu a práva*. Prešov 1997.
[56] PRŮCHA, P.: *Základy správního práva a veřejné správy, obecná část*, MU Brno 1994.
[57] PRŮCHA, P.: *Správní právo*, obecná část, Brno, MU 1996.
[58] PRUSÁK, J.: *Teória práva*, PF UK Bratislava 1995.
[59] PRUSÁK, J.: *Teória práva*, PF UK Bratislava 1997.
[60] PRUSÁK, J.: *Kapitoly z teórie štátu a práva*, vyd. odd. PF UK Bratislava 1993.
[61] SCHRONK, R.: *Súčasný stav a ďalší rozvoj pracovného zákonodarstva v ČSFR*, Právny obzor č. 9/1992.
[62] SCHRONK, R.: *Úvod do medzinárodného a európskeho pracovného práva*, vyd. odd. PF UK Bratislava 1995.
[63] SKULOVÁ, S.: *Rozhodování ve veřejné správě*, 2. vyd., Brno, MU 1996.
[64] SKULOVÁ, S.: *Základy správní vědy*, Masarykova univerzita Brno 1998.
[65] SKULOVÁ, S.: *Správní věda*, Brno, Masarykova Univerzita, 1998.
[66] SOBIHARD, J., a kol.: *Správne právo*, Osobitná časť, Žilina, Eurokódex 2010, ISBN 978-80-89447.
[67] STAROŇOVÁ, K. - STAŇOVÁ, L. - SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, M.: *Systémy štátnej služby*, Bratislava, Univerzita Komenského 2014, ISBN 978-80-223-3783-0.
[68] SVOBODA, P.: *Úvod do evropského práva*, Praha, C. H. Beck, 2008, ISBN 978-80-7179-621-3.
[69] ŠKULTÉTY, P.: *Informácie v štátnej správe*, Obzor Bratislava 1981.
[70] ŠKULTÉTY, P.: *Štátna správa v súčasných podmienkach*, SA V-VEDA, Bratislava 1990.
[71] ŠKULTÉTY, P. a kol.: *Správne právo hmotné*, Všeobecná časť, Šamorín Heuréka 2009, ISBN 978-80-89122-60-8.
[72] ŠKULTÉTY, P.: *Verejná správa a správne právo*, Bratislava VEDA, 2004, ISBN 978-80-224-1023-6.
[73] ŠKULTÉTY, P.: *Funkcie a metódy verejnej správy*, Verejná správa č. 22/1995.
[74] ŠKULTÉTY, P. a kol.: *Správne právo hmotné*, PF UK Bratislava 1997.
[75] ŠKU1TÉTY, P.: *Verejná správa a správne právo*, Vyd. odd. PF UK Bratislava 1995.
[76] ŠKULTÉTY, P.: *Verejná správa*, 14/1995.
[77] TICHÝ, L. A KOL.: *Európske právo*, 3. vydání, Praha, C. H. Beck 2006, ISBN 80-7179-449-8.
[78] TKÁČ. V.: Úvaha o vývojových tendenciách pracovného a sociálneho zákonodarstva SR, Bratislava, Právny obzor č. 183. 2/1994.
[79] TOMEK, P.: *Poznámky k přípravě služebního zákona*, In: Právník roč. 139, č. 10, 2000, ISSN 0231-6625.

[80] TOMEŠ, I.: *Právní úprava služebních poměrů zaměstnanců státní správy*, Právo a zákonnost č. 4/1991.

[81] TOMEŠ, I. - TKÁČ, V.,: *Kolektivní vyjednávaní a kolektivní smlouvy*, Prospektrum Praha 1993.

[82] VESELÁ, M.: *Státní služba*, Acta universitatis brunensis iuridica č. 188, MU Brno 1997.

[83] VLČEK, R. - VACULÍKOVÁ, N. - FARKAŠ, A.: *Vybrané kapitoly z teórie práva*, Bratislava, Epos 2007, ISBN 978-80-8057-703-2.

[84] VRABKO, M. a kol.: *Správne právo hmotné*, Všeobecná časť, Praha C. H. Beck 2012, ISBN 978-80-89603-03-9.

[85] Dohovor MOP o pracovných vzťahoch v štátnej službe č. 151/1978.

[86] ZLOCH, P.: *K povahe rozhodovacích procesov vo verejnej správe*, In: Acta facultatis Iuridicae Universitatis Comenianae, 2003, ISBN 80-223-1791-8.

[87] ZOUBEK, V.: *Teorie státu a práva*, Praha, PA ČR 2006, ISBN 80-7251-233-1.

Esej rigoróznej práce na tému:

Nezamestnanosť ako makroekonomický problém –vývoj a možnosti riešenia na Slovensku v komparácii s ďalšou ekonomikou

*Mgr. Dominika SELECKÁ**

Unemployment as a Macroeconomic problem –development and solutions in Slovakia in comparison with another Economy

Abstract

The thesis focuses on theoretical and practical aspects of unemployment and possibilities of its alleviation, while also focusing on the comparison of development with the Czech Republic. The aim of the thesis is to analyze the nature, basic causes of the rise and rate of unemployment in the Slovak Republic in comparison with the Czech Republic and to evaluate the development and effectiveness of using active employment policy measures to alleviate it. In the theoretical part, the starting point was the definition of basic concepts and the definition of unemployment in terms of several theoretical approaches. Subsequently, we also divided into different forms from different perspectives and analyzed the unemployment rate and its development since 2008. In the final part we characterized the basic measures of the employment policy to reduce unemployment in Slovakia and evaluated the effectiveness of the use of these tools in comparison with the Czech Republic.

Keywords: *Unemployment, Formsof Unemployment, Unemployment rate*

Rigorózna práca s názvom nezamestnanosť ako makroekonomický problém – vývoj a možnosti riešenia na Slovensku má za cieľ najmä analyzovanie makroekonomického problému nezamestnanosť a poskytnúť komplexný pohľad na príčiny vzniku nezamestnanosti. Ďalej sa zameriava na faktory, ktoré najvýraznejšie ovplyvnili jej vývoj na Slovensku. V práci sú tiež naznačené prístupy a opatrenia na riešenie nezamestnanosti so zameraním na Slovensku v komparácii s Českou ekonomikou v určitom období (5 –10 rokov),až po súčasnosť a poukázať na možnosti jej riešenia. Rigorózna práca kladie dôraz na teoretické a praktické aspekty

* Mgr. Dominika Selecká, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: dominika.selecka@gmail.com

nezamestnanosti a možnosti jej zmiernenia, pričom sa zameriava aj na porovnanie vývoja s Českou republikou.

Na naplnenie tohto cieľa je práca rozdelená do štyroch kapitol, úvodu, záveru, zoznamu literatúry a príloh.

V prvej kapitole sa venuje najmä teoretickým aspektom nezamestnanosti, vymedzeniu základných pojmov a teoretickým prístupom. Na úvod tejto kapitoly sme uviedli rôzne pohľady na definíciu nezamestnanosti, pričom zdôrazňujeme dôležitosť riešenia tohto, nie len ekonomického problému. Vidíme, že nezamestnanosť nie je len ekonomický, ale aj sociálny problém, ktorý môže ovplyvňovať nielen nezamestnanú osobu. Tiež sme čitateľa oboznámili s formami získavania údajov o nezamestnanosti, nakoľko tieto prístupy sa môžu v jednotlivých krajinách líšiť. Ďalej v tejto kapitole uvádzame členenie nezamestnanosti na jednotlivé formy, tiež uvádzame znevýhodnené skupiny, ktoré majú náročnejšie uplatnenie na trhu práce. Na záver prvej kapitole je uvedená nezamestnanosť z makroekonomického pohľadu a jej dôsledky.

V druhej kapitole sme sa venovali vymedzeniu cieľa a metodike použitej na naplnenie cieľa. Vyzdvihujeme najmä analýzu, ktorá bola využívaná nie len v tretej, analytickej časti práce, ale aj pri študovaní literatúry. Ďalšou metodikou využívanou v práci bola komparácia, najmä pri porovnávaní jednotlivých výsledkov v danom období. Komparácia výsledkov medzi sledovanými obdobiami. Porovnávanie vývoja a zistených výsledkov s Českou republikou. Komparácia bola taktiež využívaná pri uvádzaní jednotlivých teoretických prístupoch. Túto metodiku sme taktiež využívali v poslednej štvrtej kapitole na porovnanie jednotlivých nástrojov ekonomiky na znižovanie nezamestnanosti. Ďalšou metódou, ktorú sme v práci využívali je dedukcia. Z celkových faktov a všeobecných teórií sme sa postupne dostávali ku konkrétnemu plneniu cieľov a záverov našej práce. Až na základe poznania pozadia problematiky bolo možné sa ďalej venovať spracovaniu témy a plniť tak uvedený cieľ.

Tretia kapitola bola v práci venovaná analýze. Túto kapitolu sme rozdelili na tri časti. Analýza nezamestnanosti na Slovensku od roku 2008 po rok 2013. V tejto časti môžeme vidieť nepriaznivý vývoj nezamestnanosti, ktorý bol odôvodený z viacerých globálnych aj vnútroštátnych faktorov. Druhá podkapitola sa venovala vývoju nezamestnanosti na Slovensku od rokov 2013 po rok 2018 a na záver sme analyzovali vývoj nezamestnanosti v Českej republike.

V každej z týchto podkapitol sme analyzovali vývoj miery HDP, výšku minimálnej mzdy a dávke v nezamestnanosti. Ďalej sme analyzovali vývoj miery nezamestnanosti v jej celkovej výške v celej krajine, v jednotlivých krajoch podľa vekového zloženia, či odvetvia. V neposlednom rade sme sa zamerali na znevýhodnené skupiny, na počet voľných pracovných miesta celkovému počtu uchádzačov o zamestnanie.

V poslednej, štvrtej kapitole, sme sa venovali opatreniam a riešeniam nezamestnanosti na Slovensku. Je dôležité venovať sa najmä aktívnym opatreniam vlády, keďže štedrý sociálny systém môže ľudí práve odrádzať od hľadania si práce. Keďže je veľmi náročné jednotlivé opatrenia vlády porovnávať, nakoľko sú určené pre iné cieľové skupiny a sú poskytované rôznymi formami, snažili sme sa aspoň zhodnotiť ich efektívnosť a porovnať jednotlivé opatrenia s Českou republikou.

V našej práci sme si vybrali a hodnotili nasledovné opatrenia aktívnej politiky:

- podpora na vytváranie miest v súkromnom sektore pre mladých ľudí (do 29 rokov.);
- podpora zamestnávania nezamestnaných v samospráve;
- príspevok na podporu rozvoja miestnej a regionálnej zamestnanosti;
- príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť;
- príspevok na aktivačnú činnosť – dobrovoľníckej služby, vykonávanie absolventskej praxe.

Čitateľom sme sa pokúsili touto prácou priblížiť celkový pohľad na nezamestnanosť na Slovensku v porovnaní s Českou republikou prípadne v porovnaní s Európskou úniou. Priblížiť pohľad na možnosti riešenia nezamestnanosti na Slovensku, či už nové, alebo aktuálne fungujúce. Práca s uvedenou témou je vždy aktuálna, nakoľko sa dotýka mnoho ľudí. V momentálnej situácii, je však ešte dôležitejšie sledovať jej vývoj a správne nastaviť formy podpory, voči vzniku nezamestnanosti, ako aj opatrení na udržanie pracovných miest.

Použitá literatúra

[1] ALEXY, J.– ANTALOVÁ, M. 2003. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 2003. 251 s. ISBN 80-225-1633-3.

[2] BARÁNIK, M. – HABÁNIK, J. 2002. *Základy makroekonómie*. Bratislava: IRIS, 2002. 237 s. ISBN 80-89018-45-9.

[3] BARTOŇOVÁ, M. – PIPEKOVÁ, J. – VÍTKOVÁ, M. 2005. *Integrace handicapovaných na trhu práce v mezinárodní dimenzi*. 1. vyd. Brno: MSD, 2005. 201 s. ISBN: 80-86633-31-4.

[4] BROŢOVÁ, D. 2003. *Spoločenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. 140 s. ISBN 80-86429-16-4.

[5] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2010. *Ako písať záverečnú prácu : metodická príručka*. 1. vyd. Bratislava: crr.sk s. r. o., 2010. 165 s. ISBN 978-80-970272-5-4.

[6] ČAPLÁNOVÁ, A. – MARTINCOVÁ, M. 2014. *Inflácia, nezamestnanosť a* ľudský kapitál z *makroekonomického pohľadu : teoretické a praktické problémy*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, s. r. o., 2014. 130 s. ISBN 978-80-8168-024-3.

[7] FELDERER, B. – HOMBURG, S. 1995. *Makroekonomika a nová makroekonomika*. Bratislava : ELITA 1. vydanie, 1995. 448 s. ISBN 80-85323-87-7.

[8] GAJDOŠ, P. – PAŠIAK, J. 1995. *Vývoj sociálno-ekologickej situácie slovenskej spoločnosti.* 1. vyd. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadámie vied, 1995. 264 s. ISBN 80-224-0425-X.

[9] GERŠLOVÁ, J. – SEKANINA, M. 2003. *Lexikon našich hospodářských dejin: 19. a 20. století v politických a společenských souvislostech.* 1. vyd. Praha: Libri, s. r. o., ISBN 80-7277-178-7.

[10] HAJKO, J. a kol. 2010. *Konkurencieschopné regióny 21.* Bratislava: Devin printing house, s. r. o., 2010. 431 s. ISBN-13: 978-80-89493-05-0.

[11] HOLMAN, R. 2002. *Ekonomie.* 3. aktualiz. vyd. Praha : C.H. Beck. 2002. XII. 714 s. ISBN 80-7179-681-6.

[12] IRA, V. a kol. 2005. *Podoby regionálnych odlišností na Slovenku*. Pezinok: FORMÁT, 2005. 382 s. ISBN 80-855544-39-3.

[13] KLUVE, J. 2006. *The Effectiveness of European Active Labor Market Policy*. IZA: Bonn, 2006. 45 s.

[14] KOHÚTOVÁ, M. – VOZÁR, J. 2006. *Hospodárke dejiny Slovenska. 1526 –1848*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2006. 160 s. ISBN 80-224-0915-4.

[15] KOTÝNKOVÁ, M. 2006. *Trh práce na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Oecomica, 2006. 256 s. ISBN: 80-245-1149-5.

[16] KREBS, V. 2010. *Sociální politika.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. 544 s. ISBN 978-80-7357-585-4.

[17] KRUGMAN, P. 2009. Návrat ekonomické krize. 1. vyd. Jihlava: Vyšehrad, spol. s. r. o., 2009. 176 s. ISBN 978-80-7021-984-3.

[18] LISÝ J. a kol.: *Ekonómia v novej ekonomike*. Bratislava : IURA EDITION, 2005. 622 s. ISBN 80-8078-063-3.

[19] LISÝ, J. a kol. 2011. *Ekonómia.* 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s. r. o., 2011. 631 s. ISBN 978-80-8078-406-5.

[20] MAIER, G. – TÖDTLING, F. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika 2*. 1. vyd. Bratislava: ELITA, ekonomická literatúra agentúra, 1998. 320 s. ISBN 80-8044-049-2.

[21] MARCINČIN, A. – BEBLAVÝ, M. 2000. *Economic policy in Slovakia 1990 –1999.* 1. vyd. Róbert Vico – vydavateľstvo. 2000. 384 s. ISBN 80-968147-1.

[22] MARTINCOVÁ, M.: *Nezamestnanosť ako makroekonomický problém*. 2. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2005. 134 s. ISBN 80-8078-038-2.

[23] MIHALIK J. a kol.: *Trh práce asociálne dôsledky ekonomickej reformy v Slovenskej republike*. Bratislava : Bradlo 1. vydanie, 1994. 382 s. ISBN 80-7127-049-0.

[24] MIŠUNOVÁ, E. – MIŠÚN, J. 2009. *Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy*.1. vyd. Bratislava: Espirit, s. r. o., 318 s. ISBN 978-80-970202-2-4.

[25] OECD, IDB, WAPES. 2016. *The World of Public Employment Services*. Cataloging-in-Publication data provided by the Inter-American Development Bank, 2016. 319 s. ISBN 978-926-42-518-54.

[26] SAMUELSON, P.– NORDHAUS, W.: *Ekonómia*. Bratislava : ELITA, 2000. 820 s. ISBN 80-8044-059-X.

[27] SCHRAGGEOVÁ, M. 2011. *Nezamestnanosť v psychologických súvislostiach.* Nové Zámky: PSYCHOPROF, spol. s. r. o., 115 s. ISBN 987-80-89322-08-4.

[28] SEDLÁČEK, T. 2012. *Ekonomie dobra a zla*. 2. vyd. Praha: 65. pole, 2012. 367 s. ISBN978-80-87506-10-3.

[29] ŠČIPÁK, J. a kol. 1980. *Atlas ČSSR*. Bratislava: Slovenská kartografia, n. o., 59. 79 –308 –80.

[30] ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – MAJTÁN, Š. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2002. 254 s. ISBN 80-08-03334-7.

[31] TÁNCOŠOVÁ, J. a kol. 2013. *Ekonómia*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o., 296 s. ISBN 978-80.8078-598-7.

[32] TÁNCOŠOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M. - ŠVECOVÁ, S. 2015. *Ekonómia.* 2. Vyd. Bratislava : Wolters Kluwer. 348 s. ISBN 978-80-8168-294-0.

[33] TURNEH, M. – ŠTEFÁNIK, M. a kol. 2014. *Trh práce na Slovensku: Analýzy a prognózy.* 1. vyd. Bratislava: ŠEVT, 229 s. ISBN 978-80-7144-232-5.

[34] TVRDOŇ M.. 2007. *Komparativní analýza minimální mzdy v* ČR a *ve vybraných zemích EU.* Národohospodářský obzor. 2007-02.

[35] ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2017. *Analýza nezamestnanosti mladých ľudí v SR – Záverečná správa*. Bratislava : KPMG Slovensko spol. s r.o., 2017. 88 s.

[36] URBÁNKOVÁ, E. 2012. *Analýza trhu práce v České republice*. Think Together 2012, 2012. ISBN 978-80-213-2275-2.Časopisy a zborníky.

[37] ANNONI, P. – DIJKSTRA, L. – GERANO, N., 2017. *The EU Regional Competitiveness* Index 2016. In Regional and Urban Policy. ISBN 978-92-79-65839-6.

[38] BUCHER, S. 2014. *Regionálne disparity na Slovensku vo svetle socioekonomických ukazovateľov*. In XVII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN978-80-210-6840-7, 934 s. (strana 95-105).

[39] ČARSKÝ, R. a kol. 2012. *Vplyv krízy na ekonomiku CEE6*. In Biatec. Bratislava: Národná banka Slovenska, 2012. 32 s. (6-19).

[40] FILADELFIOVÁ, J. 2005. *Demografická situácia a správanie rodín vz. verejná politika v SR*. In Sociológia. Bratislava: Časopis Sociologického ústavu, 2005. 387-418 s.

[41] LEHUTA, M. 2010. *Dve nezamestnanosti*. In TREND, 2010, č. 38, ISSN 1335-0684.

[42] LUBYOVÁ, M., a kol. 2012. *Trh práce: zamestnanosť, nezamestnanosť, voľné pracovné miesta; produktivita práce, mzdy*. In Bulletin Prognostického ústavu SAV č. 2, rok 2018 Centrum spoločenských a psychologických vied SAV. ISSN 1339-0120.

[43] MATLOVIČ, R. – MATLOVIČOVÁ, K. 2011. *Regionálne disparity a ich riešenie na Slovensku v rozličných kontextoch.* In Folia Geographica. Prešov.2011. 8-87 s. ISSN 1336-6149.

[44] MOHATA, S. O. a kol. 2011. *Spomalenie Rastu a vysoká nezamestnanosť. Vývoj a perspektíva svetovej ekonomiky*. Bratislava. 2011. ISBN 978-80-7144-185-4.

[45] *Nová definícia malých a stredných podnikov. Užívateľská príručka a modelové vyhlásenie*. In Podnikové a odvetvové publikácie. Európske spoločenstva. 2006. 51 s. ISBN 92-894-7924-8.

[46] RIEVAJOVÁ, E. 2009. *Nezamestnanosť a aktívne opatrenia na trhu práce v kontexte globálnej finančnej a hospodárskej krízy*. In Ekonomické rozhľady. 2009. 320-330 s. ISSN 0323-262X.

[47] Asociácia priemyselných zväzov. Newlestter. [online]. [cit.2019-06-08]. Dostupné na :https://www.asociaciapz.sk/newsletter/.

[48] Atlas.[online]. [cit.2019-02-16]. http://geo.enviroportal.sk/atlassr/.

[49] ANDREJIOVÁ, L. *Hospodárska kríza 21. storočia a nezamestnanosť ako jej najvýznamnejší sociálny dopad na obyvateľov Slovenska*.[online].[cit.2019-02-23]. Prešov. http://www.academia.edu/1422339/Hospod%C3%A1rska_kr%C3%ADza_21._storo%C4%8Dia_a_nezamestnanos%C5%A5_ako_jej_najv%C3%BDznamnej%C5%A1%C3%AD_soci%C3%A1lny_dopad_na_obyvate%C4%BEov_Slovenska.

[50] CARD,D. et al. 2015. *What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations*. [online]. Cambridge : NBER Working Papers 21431, National Bureau of Economic Research, júl 2015. [cit. 2019-08-26]. Dostupné na internete : https://www.nber.org/papers/w21431.pdf.

[51] Český štatistický úřad. www.czso.cz.

[52] Český štatistický úřad. Nový ukazovatel registrované nezaměstnanosti vČR. Tisková konfecence. Praha 2012. [online].[cit.2019-06-22]. https://www.czso.cz/documents/10180/23185317/csu_mpsv_prezentace.pdf/5efc7d9a-5364-4773-87e6-8a44b54ead11?version=1.0.

[53] ČVERHOVÁ, D., Analýza a návrh regionálneho rozvoja obcí Prešovského samosprávneho kraja s orientáciou na obce ležiace na trase Prešov –Bardejov. [online].[cit.2019-06-16]. http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/cverhova.pdf.

[54] Demografická a sociálna štatistika. [online]. [cit.2019-06-22]. Štatistický úrad Slovenskej republiky. 26.08.2014. http://slovak.statistics.sk.

[55] Demografia, vzdelanie a životná úroveň. [online].[cit.2019-08-17]. http://www.sazp.sk/slovak/periodika/sprava/rio10/sk_pdf/15_demografia.pdf.

[56] Do akej miery je váš región konkurencieschopný? Komisia dnes uverejňuje index regionálnej konkurencieschopnosti za rok 2016. [online].[cit.2019-06-02].European commission. 27.07.2017. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-333_sk.htm.

[57] DÚBRAVSKÝ, R. 2010. Ako odstrániť obrovské regionálne rozdiely Slovenska? [online].[cit.2019-06-02].Bratislava: http://dubransky.blog.sme.sk./c/241353/Ako-odstranit-obrovske-regionalne-rozdiely-Slovenska.html.

[58] Ďalších 18 programov rozvoja vidieka dostáva zelenú. [online]. [cit.2019-06-20].Európska komisia -Tlačová správa, 13.02.2015. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4424_sk.htm.

[59] Ekonomický vývoj SR v roku 1994.[online].[cit.2019-04-18].http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/VyrocnaSprava/SVK1994/VS1994_kap01.pdf.

[60] Ekonomika Slovenska 2016 –prognóza. [online].[cit.2019-06-18].http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/.

[61] European Regional Competitiveness Index.[online]. [cit.2019-06-20]. http://ec.europa.eu/regional_policy/sk/information/maps/regional_competitiveness/#3.

[62] Európska centrálna banka. 2018. Makroekonomické projekcie odborníkov Eurosystému pre eurozónu. [online].[cit.2019-02-23]. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eurosystemstaffprojections200812sk.pdf?06d788075820bc8cbb8c2a6dfef93cee.

[63] Finančné prostriedky EÚ. [online].[cit.2019-04-18].europa.eu. http://europa.eu/about-eu/funding-grants/index_sk.htm.

[64] Harmonised unemployment rates (%)-monthly data. [online].[cit.2019-04-18]. Eurostat. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ei_lmhr_m&lang=en.

[65] HUČKA, M. a kol. Vznik regionálnych disparit, jejich pojetí, charakteristika a klasifikace. [online]. [cit.2019-06-02]. http://disparity.vsb.cz/vysledky/03_studie_du2.pdf.

[66] Chemický a farmaceutický priemysel, 2012. Bratislava: Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu.[online].[cit.2019-02-22]. http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/chemicky_priemysel.pdf.

[67] Inštitút pre výskum práce a rodiny.

[68] Inštitút zamestnanosti. Slovensko má stále problém s dlhodobou nezamestnanosťou. [online].[cit.2019-08-22]. https://www.iz.sk/sk/stanoviska/nezamestnanost-dlhodoba-problem-jul-2008.

[69] KEŠELOVÁ, D., 2017. Bratislava. *Dlhodobá nezamestnanosť a znevýhodnené skupiny v aktívnych opatreniach na trhu práce*. [online].[cit.2019-06-02]. https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Keselova/dlhodoba_nezam_a_znevyhod_skupiny_keselova_2017.pdf.

[70] KEŠELOVÁ, D., a spol., 2017. Bratislava. *Kvalita služieb zamestnanosti*. [online].[cit.2019-08-24]. https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Keselova/kvalita_sluzieb_zamestnanosti_2017.pdf.

[71] KISEĽÁKOVÁ, D. *Analýza ekonomickej pozície odvetvia textilného a odevného priemyslu v SR so zameraním na regionálny aspekt*. [online].[cit.2019-06-15]. http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/kiselakova.pdf.

[72] *Koncepcia rozvoja inkubátorov a poskytovania služieb inkubátorovej starostlivosti pre začínajúce podniky na Slovensku*. 2016. Bratislava SBA. [online]. [cit.2019-02-22]. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/koncepcia_inkubatorov-strategicka_cast.pdf.

[73] *Malé a stredné podnikanie v* číslach v *roku 2015*. Bratislava SBA 2016. [online]. [cit.2019-04-18]. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf.

[74] Makyta a. s., *História spoločnosti*. [online].[cit.2019-04-18]. http://www.makyta.sk/historia/.

[75] MATLOVIČ, R. – MATLOVIČOVÁ, K., *Vývoj regionálnych disparít na Slovensku a problémy regionálneho rozvoja Prešovského kraja*. [online]. [cit.2019-06-16]. http://www.fhpv.unipo.sk/~matlren/publikacna_cinnost/Region%C3%A1lne_disparity.pdf.

[76] MATLOVIČ, R. a kol., *Vývoj regionálnych disparít začiatkom 21. storočia na Slovensku vo svetle vybraných indikátorov*. [online].[cit.2019-06-02].

[77] MICHÁLEK, A. Teoreticko-konceptuálne východiská výskumu priestorových a regionálnych disparít. [online]. [cit.2019-02-10]. http://www.actageographica.sk/stiahnutie/56_1_02_Michalek.pdf.

[78] MICHÁLEK, A. a kol. 2014. Regionálne a priestorové disparity na Slovensku, ich vývoj v ostatnom desaťročí, súčasný stav a konzekvencie.[online]. [cit.2019-06-16]. https://www.sav.sk/journals/uploads/02051156Geog%20Slovaca_28.pdf.

[79] Minimálna mzda na Slovensku, rok: 1993-2017. [online].[cit.2019-05-27]. http://www.minimalnamzda.sk/minimalna-mzda-historia.php.

[80] MINISTERSTVO KULTÚRY SR. 2016. Kultúra znevýhodnených skupín obyvateľstva. [online].[cit.2019-04-10]. http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kultura-znevyhodnenych-skupin-obyvatelstva--115.html.

[81] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ ARODINY SR. 2018. Správa o sociálnej situácii obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2017. [online]. Bratislava : 2018. [cit.2019-08-14]. Dostupné na internete: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/sprava-socialnej-situacii-obyvatelstva-slovenskej-republiky-za-rok-2017.pdf.

[82] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ ARODINY SR. 2014. Národná stratégia zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2020. [online]. Bratislava : 2014. [cit. 2019-08-13]. Dostupné na internete: https://www.

employment.gov.sk/files/slovensky/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/narodna-strategia-zamestnanosti-slovenskej-republiky-do-roku-2020.pdf.

[83] Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. [online]. [cit.2019-06-02]. http://www.mpsr.sk/mvrrfiles/003994a.pdf.

[84] Nezamestnanosť. [online].[cit.2019-02-15]. http://www.finance.sk/hospodarstvo/informacie/trh-prace-nezamestnanost/definicia/.

[85] Nezamestnanosť - mesačné štatistiky. [online]. [cit.2019-04-10].Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254.

[86] OECD. 2016. Report on the Implementation of the OECD Strategy on Developmen. [online]. Paris : OECD Paris, august 2017. [cit. 2019-08-14]. Dostupné na internete : http://www.oecd.org/mcm/C-MIN(2014)14-ENG.pdf.

[87] OECD, IDB, WAPES. 2016. The World of Public Employment Services. [online]. Paris : OECD Paris, 2017. [cit. 2019-08-15]. Dostupné na internete : file:///C:/Users/barbora.klucikova/Downloads/The-World-of-Public-Employment-Services%20(1).pdf.

[88] ONDRUŠOVÁ, D. a kol. 2018. Bratislava. *Rozvoj spolupráce agentúr podporovaného zamestnávania so zamestnávateľmi a* úradmi práce, sociálnych vecí a *rodiny pri poskytovaní služieb podporovaného zamestnávania*. Bratislava. 2018. [online].[cit.2019-06-18]. https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2018/Ondrusova/rozvoj_spoluprace_agentur_2018.pdf.

[89] ONDRUŠOVÁ, D. a kol. 2017. Bratislava. *Akčný plán prechodu z chránených dielní na zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím na otvorenom trhu práce.* [online].[cit.2019-04-28]. https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Ondrusova/apozp_2017.pdf.

Návrh marketingovej komunikácie vo vybranej spoločnosti[1]

*Nicolas TÓTH**

Design of marketing communication in a selected company

Abstract

The bachelor thesis deals with marketing communication of a selected company. The aim of the work is to present specific proposals for the improvement and use of certain tools in marketing communication. In the introduction, we defined the basic concepts related to the topic, we specified the various procedures and tools used in marketing. Furthermore, we introduced a selected company in the work, we focused on the operation of the company and its current state in the field of our issues. We devoted the last chapter mainly to the submission of specific proposals for marketing communication.

Keywords: *marketing, communication, promotion, ad, inovation*

Úvod

Firma, podnik alebo akákoľvek organizácia má za cieľ nielen zisk, profitovanie z predaja, ale aj prilákať, osloviť a najmä zaujať čo najväčší počet potenciálnych zákazníkov, prípadne spotrebiteľov. Preto je neodmysliteľnou súčasťou každého podniku aj správny a fungujúci marketing a s ním súvisiaca aj marketingová komunikácia. Tú možno pokladať za jeden z dôležitých pilierov prosperujúcej firmy. Správne zásady, postupy, pochopenie správania a myslenia zákazníkov je jednou z dominánt.

Marketing je dôležitou súčasťou viacerých odvetví, či už je to mediálna oblasť, podniková, sociálna a iné. Vieme, že existuje mnoho vypracovaných záverečných prác na túto tému, ale každá sa líši konkrétnym ponímaním tejto témy.

Každý podnik má vlastný marketingový plán, postupy, ktoré sa snaží aplikovať v tej konkrétnej organizácii s cieľom jej prosperovania a napredovania.

Osobne nás zaujíma, ako niektoré firmy riešia svoj vlastný marketing, akým spôsobom sa snažia externé prostredie, respektíve zákazníkov, prijímateľov, upovedomiť o svojich kvalitách. Prípadne, akými postupmi vylepšujú marketing.

---

* Nicolas Tóth, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: nicolas.toth12@gmail.com

[1] Príspevok bol spracovaný podľa bakalárskej práce študenta.

Marketingová komunikácia nie je len o potenciálnych zákazníkoch, ale aj o ľuďoch v internom prostredí tej ktorej firmy. Rovnako aj tam sú rozdielne metódy, ktoré má firma zaužívané a uplatňované. Predložená práca s témou Návrh marketingovej komunikácie vo vybranej spoločnosti mala za cieľ na základe pozorovaní predložiť konkrétne návrhy a formy inovácií v rámci marketingovej komunikácie. Súčasne definovať už existujúce a využívané nástroje marketingu a vytvoriť návrhy a podklady na ich zlepšenie, prípadne rozšírenie.

V práci sme využívali metódu pozorovania chodu spoločnosti. Na základe tejto metódy sme dokázali vypracovať celistvý obraz fungovania firmy. Ďalšou využitou metódou boli metódy indukcie a dedukcie, ktoré viedli k predloženiu konkrétnych návrhov inovácii v rámci marketingovej komunikácie, vychádzajúce z faktov prevládajúcich v spoločnosti. Pre hĺbkovejšie spracovanie témy sme využili aj metódu rozhovoru s majiteľom spoločnosti. Formou rozhovoru sme dokázali realizovať prieskum vybranej firmy. Predkladaná práca je rozdelená do dvoch častí.

Prvá kapitola sa zameriava na analýzu a opis vybranej spoločnosti, v rámci ktorej sme bakalársku prácu realizovali. V kapitole sme opísali príčiny vzniku, dôležité míľniky, definovali činnosť spoločnosti a špecifikovali služby, ktorými sa zaoberá. V kapitole sme rozpracovali aj jednotlivé využívané nástroje marketingovej komunikácie. popísali sme úroveň využitia, prínos pre firmu a podložili sme to realizáciou v praxi.

V druhej kapitole sme zhrnuli získané informácie a rozpísali sme návrhy inovácii v jednotlivých oblastiach. Tie sme špecifikovali a ďalej prezentovali spôsob aplikácie inovácií. Poskytnuté návrhy vychádzajú z nášho subjektívneho uváženia na základe pozorovania a stavu využívania marketingových nástrojov spoločnosti.

1 Charakteristika spoločnosti

Predaj ojazdených vozidiel bol v minulosti menej vyhľadávaný, a preto aj začiatky firmy s takýmto zameraním boli náročnejšie. Spoločnosť preferovala nové vozidlá, pretože nepoznali a neboli oboznámení s benefitmi, ktoré súvisia s kúpou už používaného vozidla.

Ľudia vo všeobecnosti majú určité predsudky a zábrany pri kúpe použitého vozidla. Dôvodom je nízka znalosť fungovania autobazárov, neodbornosť pri kúpe vozidla, stotožnenie sa s jedným názorom, v tomto prípade zdroj kúpy vozidla, nedôveryhodnosť.

Zákazníci sa pri kúpe vozidla spoliehajú na to, že keď si zaobstarajú nové auto, získavajú automatickú záruku spoľahlivosti, bezchybnosti, celkovo automobil v top stave. Preto sa ľudia v minulosti zameriavali na kúpu vozidla z autosalónov.

Autobazáre zákazníci nevyhľadávali, pretože sa báli kupovať niečo, čo je už užívané a neverili skutočnému stavu vozidla, prípadne jeho histórii. Dominoval názor, že ojazdené vozidlo je vo všeobecnosti zlé. Často sa v minulosti stalo, že autobazáre ešte viac strácali dôveryhodnosť kvôli rôznym praktikám, ktoré neboli v súlade so zákonom a s férovosťou. Tento fakt nepridal na vyhľadávaní činnosti autobazárov.

Dvadsiate prvé storočie dopomohlo k posunu a napredovaní aj takýchto spoločností. Ľudia postupne dávali viac príležitostí na realizáciu autobazárov. Rovnako aj ekonomika a zmýšľanie spoločnosti popohnalo činnosť bazárov, keďže úroveň a množstvo financií je u každého individuálne.

1.1 Vznik a rozvoj spoločnosti

Firma JT Auto pôsobí od roku 2007 v Nitrianskom kraji, so sídlom v Nových Zámkoch. Spoločnosť sa zaoberá predajom, výkupom, sprostredkovaním, financovaním a poisťovaním osobných vozidiel a nákladných vozidiel do 3,5 tony.

V spomínanom meste sa okrem menovaného autobazáru nachádza aj ďalších 13 spoločností s rovnakým zameraním. Všetky sú si vzájomnou konkurenciou, avšak čo sa týka služieb niektoré predstihujú ostatné. Líšia sa však aj rozlohou, veľkosťou výstavnej plochy, lokalizáciou, ako aj ponukou áut.

Predaj ojazdených vozidiel bol spočiatku založený najmä na novinovej inzercii. Potenciálnych zákazníkov musel konkrétny predajca v prvom rade osloviť, a to krátkym popisom, prípadne roku 2007, kedy sa aj spomínaný autobazár rozbiehal, bola preferovaná a najviac využívaná práve forma novinovej inzercie. V tomto čase už pomaly nastupovala aj tzv. doba internetu, a teda možnosti propagácie a zverejňovania inzerátov sa veľmi rýchlo rozšírili. Vznikali špecializované portály, ktoré boli zamerané na tento druh činnosti.

Spoločnosť vznikla na základe iniciatívy majiteľa firmy, ktorý sa zaoberal logistikou vozidiel zo zahraničia, respektíve importom.

Prevádzka firmy sa postupne zväčšovala a služby sa rozširovali priamo úmerne s dopytom a napredovaním doby.

V minulosti boli hlavnou a nosnou dominantou v bazári najmä vozidlá dovezené zo zahraničia. Dôvodom importu bol predovšetkým širší sortiment a výber vozidiel, vyššia výbava, pravidelnejšia údržba a kvalitnejší servis. Vozidlá boli v lepšom technickom stave aj vďaka udržiavaným cestným komunikáciám.

Spočiatku boli najpredávanejšie osobné vozidlá a neskôr sa firma zamerala aj na predaj nákladných vozidiel do 3,5 tony- skriňových a plachtových dodávok.

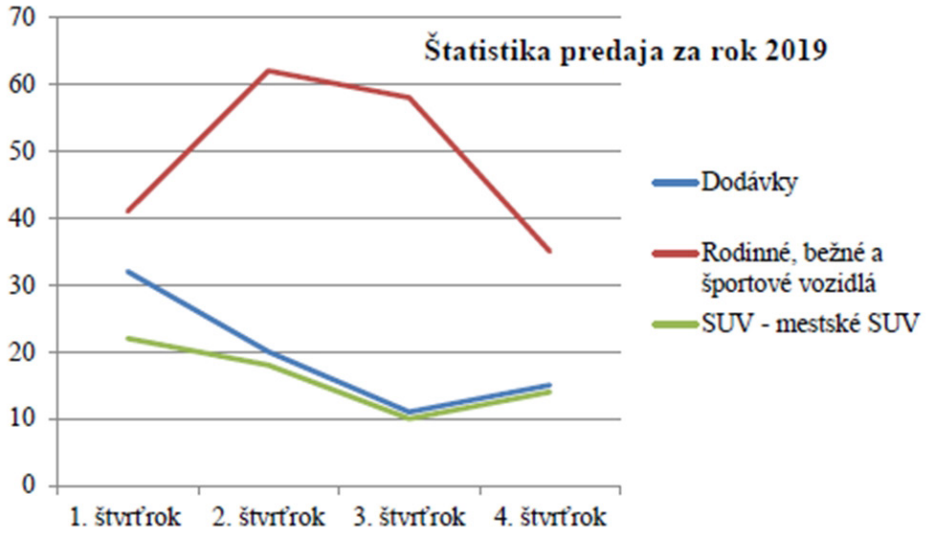
K samotnému predaju sa postupne pridala aj ďalšia služba, výkup alebo započítanie starého vozidla. Pridanie takejto služby bolo podnietené dopytom zákazníkov, pre ľahšie investovanie do nimi vybraného vozidla. Výkup, respektíve započítanie vozidla, podlieha určitým kritériám, ktoré si autobazár stanovil a je potrebné konkrétne normy dodržiavať. Ide predovšetkým o preverenie a zhodnotenie ponúkaného vozidla.

Neskôr firma začala ponúkať aj možnosť financovania automobilov. Spočiatku bola táto možnosť realizovaná len s jednou vybranou lízingovou alebo úverovou spoločnosťou. S vzrastom kvality poskytovaných služieb bolo potrebné rozšíriť znalosti v oblasti financovania, a s tým súvisela aj možnosť poskytovania financovania v súlade s viacerými spoločnosťami.

Ďalšou pridanou službou, ktorá úzko súvisí aj s vozidlami bolo poisťovníctvo. Spoločnosť si vytýčila konkrétnu osobu, na to určenú, ktorá sa musela adekvátne v tejto oblasti vyškoliť. Bolo potrebné, aby absolvovala určité kurzy a získala certifikáty, ktoré ju následne oprávňovali v činnosti poisťovania. V rámci bazáru sú poskytované dva druhy poistenia, a to povinné zmluvné poistenie motorového vozidla a havarijné poistenie motorového vozidla.

Nasledujúci graf znázorňuje aktuálnu situáciu, konkrétne dopyt po určitých typoch vozidiel. Zadané údaje sú spriemerované a vychádzajú z približných odhadov počtu predaja v danom roku.

Obrázok 1 Prehľad predaja vozidiel



Zdroj: vlastné spracovanie

Prevádzka autobazáru sa skladá z:

- výstavnej plochy s kapacitou deväťdesiat päť motorových vozidiel, bez ohľadu na veľkosť (viď príloha A, B);
- unimobunka s tromi kancelárskymi priestormi;
- dve garáže na uskladnenie pneumatík, diskov, náradie a čistiace prostriedky.

1.2 Marketingové nástroje využívané spoločnosťou

Každá spoločnosť či firma potrebuje okrem správne fungujúcich sektorov v rámci pôsobiska aj výkonný marketing. Mnohokrát práve ten posilňuje pozíciu a postavenie spoločnosti na trhu. Odráža vnútorné vzťahy a vízie. Marketing rovnako dopomáha nielen k upevňovaniu mena firmy na trhu, ale aj podporuje jeho šírenie do povedomia potenciálnych, ako aj stálych recipientov a zákazníkov. V každej firme je podstatná účinná propagácia s jasným cieľom.

Autobazár JT Auto využíva niekoľko typov marketingu, respektíve nástrojov propagácie, aby sa oslovil čo najširšiu verejnosť. Logo spoločnosti bolo navrhnuté nemenovanou reklamnou agentúrou, ktorá spojila jednoduchosť a funkčnosť do uceleného symbolu, v ktorom každý detail zohráva určitú úlohu a funkciu. Dominantou loga sú veľké písmená, ktoré predstavujú iniciály zakladateľa firmy. Slovo „auto“ odráža špecializáciu spoločnosti. Farby a ich kombinácia sú volené zámerne. Červená má vzbudiť v potenciálnom zákazníkovi záujem, osloviť ho, no najmä dopomáha k zafixovaniu a následného vybavenia loga v jeho pamäti.

Biela farba spolu s čiernou pôsobia jednotne a dotvárajú celok loga, ktorý pôsobí nielen pútavo, ale aj jednoducho, no zároveň veľmi výstižne. Tieto tri farby sa stali aj odtieňmi spoločnosti.

Obrázok 2 Logo spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Webové stránky so špecifickým zameraním

S napredovaním doby sa rozvíjali aj ďalšie možnosti na propagáciu. Dominantnou sférou sa stal internet. Táto doména poskytla široké spektrá na realizáciu množstvu firiem a spoločností, ako aj na budovanie reklamy a marketingu. Webové stránky, ako istú formu marketingu využíva aj spoločnosť JT Auto. Na konkrétnych portáloch zverejňuje aktuálnu ponuku vozidiel, ktoré sú dostupné v prevádzke firmy. Obsah inzerátu spočíva v uvedení typu vozidla, roku výroby, výbava, počet najazdených kilometrov a technické parametre. Všetky údaje sú podložené fotografickým materiálom.

Autobazár využíva nasledovné portály: jtauto.sk, autobazar.eu, autobazar.sk, autovia.sk, bazos.sk.

Obrázok 3 Webová stránka spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sociálne siete

Ďalšia sféra, ktorá sa dá využiť aj ako marketingový nástroj sú sociálne siete. Okrem prioritného zamerania tej konkrétnej sociálnej sieti, má aj funkciu tzv. informovanosti. Tá dopomáha k prezentácii nielen osoby ako jednotlivca, ale aj určitej spoločnosti. Rovnako sa práve vďaka sociálnym sieťam dostáva do povedomia konkrétna firma, ako aj jej zameranie. Keďže sociálne siete využíva veľké množstvo

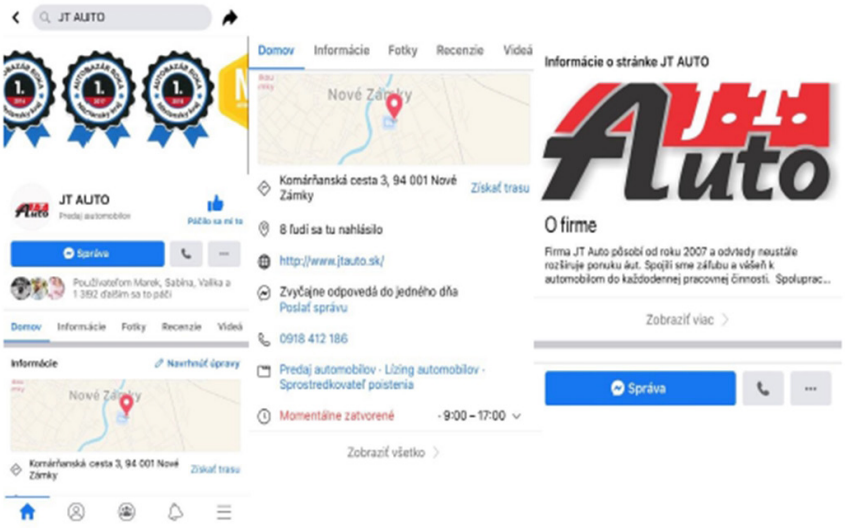
užívateľov, aj obsah, ktorý chceme prostredníctvom nich šíriť, osloví širokú verejnosť, rôzne vekové kategórie, ale aj rôzne typy ľudí.

Spoločnosť JT Auto disponuje vlastnou stránkou na sociálnej sieti facebook. Tú spravuje osoba na to poverená. Stará sa o aktualizovanie údajov, nahrávanie nových príspevkov a tiež o komunikáciu so zákazníkmi, teda reagovanie na podnety užívateľov facebooku.

Obsahom stránky sú predovšetkým aktuálne vozidlá. V popise sa uvádzajú najdôležitejšie informácie a potenciálny zákazník až po rozkliknutí príspevku zisťuje ďalšie údaje o vozidle.

Na stránku spoločnosť pravidelne pridáva príspevky, v ktorých oslovuje potenciálnych respondentov, a taktiež komunikuje so svojimi zákazníkmi.

Obrázok 4 Stránka na sociálnej sieti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Televízia Nové Zámky

Médiá sú najväčšou doménou v dnešnej dobe. Médiá hýbu svetom, ľudským myslením, rôznymi odvetviami, zabávajú, informujú, vytvárajú alebo menia postoje a názory ľudí, obohacujú im životy, inšpirujú, vzdelávajú. Masmédiá sú najväčším sprostredkovateľom propagácií a šírenia reklamy. Poskytujú obrovský priestor na realizáciu firiem, spoločností, ale aj jedincov.

V meste pôsobiska spoločnosti figuruje televízia Nové Zámky. Audiovizuálne médium dáva príležitosť nejednej firme na zviditeľnenie sa. Ponúka zverejnenie reklamy.

Televízia vysiela krátke reklamy s prezentáciou spoločnosti JT Auto. Rovnako aj pri každom hlásení počasia je spomenutý menovaný autobazár.

Sesterské firmy

Autobazár JT Auto využíva formu spolupráce. Tá sa odzrkadľuje pri potrebách servisu, čistenia a leštenia vozidiel, prípadných kozmetických a lakovacích úprav. Spoločnosť odporúča sesterské spoločnosti zákazníkom, ako aj potenciálnym recipientom, a toto funguje aj spätne. Vzájomné dobré vzťahy budujú prestíž firiem a šíria dobré meno. Takáto reklama a prezentácia je pri tomto type spoločnosti často využívaná.

Propagačné materiály

Autobazár JT Auto disponuje mnohými predmetmi, ktoré slúžia ako istý druh propagácie. Marketing je v tomto zahrnutý vo veciach, ktoré sa dostávajú do rúk nielen stálych zákazníkov, ale aj ľudí, ktorých sa snaží spoločnosť osloviť. Využívanými propagačnými materiálmi sú predovšetkým perá s logom JT Auto, ale aj vizitky, na ktorých sú uvedené stručné informácie o firme, respektíve zamestnancovi.

Ďalším nástrojom marketingu, ktorý spoločnosť praktizuje, je držiak evidenčných čísiel s odkazom na webovú stránku bazáru. Slúži ako jemná vizitka autobazáru na danom vozidle. Tieto držiaky upútavajú pozornosť vodičov v premávke, ako aj na parkoviskách.

Obrázok 5 Držiaky s logom spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť už štvrtýkrát v poradí získala prvenstvo v súťaži, ktorú každoročne vyhlasuje portál autobazar.sk a autobazar.eu. Ide o celoslovenskú anketu o najlepší autobazár v konkrétnom kraji.

V roku 2019, kedy autobazár opätovne vyhral v ankete, usporiadatelia víťazov ocenili nielen titulom najlepšieho bazáru, ale im poskytli aj možnosť širšej propagácie, a to formou billboardov v meste pôsobenia toho konkrétneho bazáru.

Obrázok 6 Výherný billboard

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sponzoring

JT Auto myslí aj na budúcnosť športovcov, a preto v rámci možností podporuje profesionálnych športovcov, a zároveň sa zviditeľňuje na športových podujatiach, kde je prezentované logo firmy, tým dostáva do povedomia svoju značku a charakter spoločnosti.

Cieľové zameranie sponzoringu je pestré.

Obrázok 7 Fotografie sponzorovaných športovcov

Zdroj: vlastné spracovanie

1.3 Ocenenia

Autobazar.eu, s podtitulom „najväčší autobazár na Slovensku“ je portál, ktorý sprostredkuje inzerovanie vozidiel. Na stránke užívateľ nájde širokú ponuku motorových vozidiel, zaradených a kategorizovaných podľa typu vozidla, najazdených kilometrov, stavu a ďalších kritérií. Tento celoslovenský portál sa definuje ako inzertný, nejde teda o autobazár ani o predajcu.

Každoročne vyhlasuje Autobzar.EU v spolupráci s Autobazar.sk a s autovia.sk, celoslovenskú anketu o najlepší autobazár roka v konkrétnom kraji. Verejnosť hlasovaním podporí bazár, ktorý im vyhovel z viacerých hľadísk, a to- veľkosť ponuky, komunikácia, proces kúpy vozidla, doplnkové služby.

Rok 2019 bol piatym ročníkom vyhlasovania ankety o najlepší autobazár. V tomto ročníku bolo zapojených do ankety 994 predajcov a dokopy vyhlasovateľ zaznamenal viac ako 15220 hodnotení.[2]

V rámci súťaže, respektíve ankety sa po ukončení hlasovania vyhlasuje absolútny víťaz, teda autobazár, ktorý sa stal tzv. „jednotkou“ medzi všetkými autobazármi v Slovenskej republike. Okrem tohto víťazi na celoslovenskej úrovni získajú ocenenie, aj autobazáre, ktoré získali prvenstvo v tom konkrétnom kraji, teda v rámci každého kraja vyhráva jeden autobazár.

Cieľom ankety je podporovať a motivovať jednotlivé autobazáre k skvalitneniu služieb, a to má samozrejme viesť k celkovej spokojnosti zákazníkov.

[2] AUTOBAZAR, 2020. *Autobazár roka 2019.* [online]

Do samotnej ankety boli zaradení aj hlasujúci, ktorí sa svojim hlasom zapojili do súťaže o hodnotné ceny. Každý rok sa motivácia pre verejnosť obmieňa.

„*Garantom ankety je dlhoročný líder v segmente predaja jazdených vozidiel - Autobazar.EU. Autobazar.EU je online inzertný portál, ktorý združuje ponuku firemných a súkromných predajcov, a tak už niekoľko rokov prináša užívateľom najširšiu ponuku použitých áut na Slovensku.*“ (AUTOBAZAR, online)[3]

Autobazár JT Auto získal prvenstvo v Nitrianskom kraji už v roku 2016. Išlo o prvé víťazstvo a odvtedy svoju pozíciu obhajuje každý rok.

Spoločnosť získala svojou poslednou výhrou už štvrté ocenenie v rade, ktorým sa pýši v priestoroch firmy, ako aj na internete. Okrem zisku titulu „najlepší autobazár v kraji“, respektíve „jednotka na Slovensku“, vyhlasovatelia ozvláštnili anketu v roku 2019 väčšou motiváciou ako po minulé roky. Pre víťazov v každom kraji mali pripravenú cenu v podobe billboardu, zverejnenom v danom regióne, kde autobazár pôsobí.

Obrázok 8 Získané ocenenia

Zdroj: vlastné spracovanie

2 Návrh zmien v marketingovej komunikácii

Aktuálny stav a fungovanie vybranej spoločnosti sme skúmali na základe metódy pozorovania. Určité teoretické východiská sme spozorovali aj v praxi, avšak v každej firme je vždy priestor na skvalitnenie a inovovanie určitých oblastí.

Metóda pozorovania nám dopomohla k vytvoreniu si celistvého obrazu firmy. Následne sme metódou indukcie a dedukcie dospeli k záveru, a teda k predloženiu konkrétnych návrhov inovácii v rámci marketingovej komunikácie.

Tie by pomohli spoločnosti v oblasti marketingu a zviditeľneniu sa. Zlepšili by propagáciu a dokázali by zasiahnuť a osloviť širšiu verejnosť.

[3] AUTOBAZAR, 2019. *Autobazár roka 2019.* [online]

Návrhy inovácii sme rozdelili do dvoch kategórii, a to zmeny, ktoré by sme realizovali vo vnútropodnikovom prostredí, a zmeny, respektíve inovácie v komunikácii s klientmi a potenciálnymi zákazníkmi.

2.1 Komunikácia s klientmi

Marketingová komunikácia v opisovanej spoločnosti je na dobrej úrovni. Funguje a plní konkrétne funkcie, ktoré smerujú k prosperite.

Médiá majú v súčasnosti schopnosť svojím obsahom zasiahnuť masu ľudí. Jednou z funkcií médií je práve informovať. Oboznamujú čitateľa, poslucháča, diváka, ale aj užívateľa nových médií, o určitých posolstvách, informáciách zo všetkých oblastí ľudského života. Ich obsah rovnako tvoria aj zadania nielen reklamných agentúr, sponzorských firiem, ale aj jedincov, podnikateľov a iných osôb. V tomto prípade hovoríme o zadávaní reklamy, reklamných spotov, ktoré patria tiež do skupiny nástrojov pre efektívne šírenie marketingovej komunikácie.

Reklama zverejnená v ktoromkoľvek médiu je zárukou toho, že ľudí zaujme, je len otázka či pozitívne, alebo negatívne, a či ľudia zareagujú na vysielané podnety.

Najefektívnejšie médium na šírenie reklamného posolstva masovému publiku je už dlhšiu dobu považovaná práve televízia. Oslovuje rozsiahle publikum a súčasne pôsobí na dva zmysly, a to zrak a sluch.

Spoločnosť JT Auto a reklama na ich značku je súčasne vysielaná v jednom type média, a to v Televízii Nové Zámky. Spôsob inovácie v tejto oblasti môže byť oslovenie ďalších menších televízii v regióne. Spolupráca aj s malými, menej známymi televíziami by mohla zaujať iných divákov, inú skupinu ľudí. Rozšírenie záujmu prostredníctvom lokálnych médií by teoreticky znamenal prínos v podobe nových zákazníkov a záujemcov o ponuku spoločnosti JT Auto.

Ďalším médiom, ideálnym na šírenie mena firmy, sú tlačoviny, teda tlačené médiá. Prostredníctvom nich sa v písanej, vizuálnej podobe, čitateľ zoznámi s propagovanou firmou.

V budúcnosti by mohla spoločnosť JT Auto nadviazať kontakt s miestnymi novinami, ktoré publikujú v rámci mesta, prípadne okresu, a svoje inzeráty, alebo reklamnú vizitku, či logo s odkazom na spoločnosť a jej zameranie, zverejniť a šíriť práve prostredníctvom novinových titulkov.

Lokálne tlačoviny väčšinou disponujú priestorom, zvyčajne ide o stranu, maximálne dve, ktoré sú vyhradené výlučne na inzerciu a istú propagáciu zadávateľa či konkrétnej spoločnosti. Je pravda, že v súčasnosti ľudia skôr svoj záujem zameriavajú

práve na nové médiá, akými je internet, ale istá časť spoločnosti naďalej číta noviny, a práve tých sa propagácia tohto druhu dotkne najviac.

Podobný postup by sme navrhovali aj s ďalším médiom, a teda rozhlasom. Auditívny reklamný spot osloví tiež veľkú časť verejnosti.

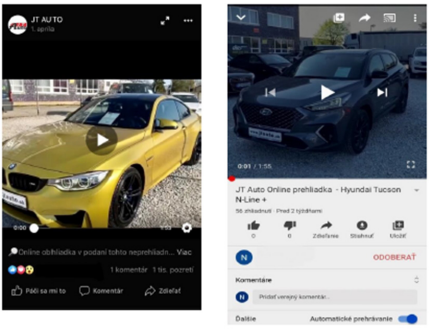
Obsah na internete je rôznorodý. Preto je na mieste, aby sme odporučili firme zlepšiť a skvalitniť obsah, ktorý šíri ona sama. Firma síce disponuje kontom na sociálnej sieti, avšak malé zmeny a vyššia aktivita by mohla zlepšiť marketing v tejto oblasti.

Komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí je aktuálne veľmi atraktívna. Stránky na facebooku prispievajú rôznymi postami, čím nabádajú svojich sledovateľov, ale aj potenciálnych sledovateľov k činnosti.

V tomto smere by bolo prínosné, ak by firma JT Auto nezverejňovala na ich facebookovej stránke len príspevky, ktoré sa týkajú áut, ale zapájala aj svojich sledovateľov do komunikácie. Toto dosiahne uverejňovaním zaujímavostí z oblasti automobilov, aktuálne články, novinky zo sveta vozidiel, trendy v predaji a kúpe áut, ceny na trhu a iné. Rovnako by bolo pútavé, keby spoločnosť uverejňovala ankety, dotazníky, smerujúce na sledovateľov, aby poznali ich názory a reakcie, a tým mali od nich akú-takú spätnú väzbu. Tá by ich mohla v určitých prípadoch usmerniť, a zároveň by sa oboznámili s preferenciami druhej strany. Interakcia s užívateľmi je veľmi dôležitá, o to viac, keď spoločnosť, respektíve stránka, prejaví záujem o svojich „zákazníkov“.

Zatraktívnenie obsahu facebookovej stránky, ako aj na portáli inzercie prostredníctvom youtubového kanálu, by mohlo byť vďaka tzv. virtuálnej prehliadky vozidla formou video záznamu. Návštevník by sa oboznámil s detailmi automobilu, rovnako by sa mu priblížil realistický vzhľad a uhol vozidla. Súčasne by tým mala spoločnosť možnosť prezentovať jedinečnejšie autá.

Obrázok 9 Online virtuálna prehliadka vozidiel



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zlepšenie tiež vidíme v spôsobe zdieľania inzerátov na facebookovej stránke, a to tým spôsobom, že by sa v popise uviedol iba typ vozidla, bez konkrétneho uvedenia motorizácie a ročníka. Tým by sa dosiahlo, na základe zvedavosti zákazníkov, rozkliknutie toho konkrétneho inzerátu by ich presmerovalo na webovú stránku spoločnosti, a tým by sa zvýšila návštevnosť stránky a automaticky by záujemcovi bolo ponúknuté k nahliadnutiu celé portfólio ponuky firmy JT Auto.

V rámci sociálnych sietí by mala firma JT Auto svoje pôsobisko rozšíriť aj na iné typy. Navrhujeme založiť si účty aj na ďalších sociálnych sieťach, a tým oslovovať ďalšie kategórie verejnosti.

Svojou aktivitou na internete by postupne spoločnosť nadobudla určitú „topovosť“ vo vyhľadávaní ich firmy na webovom prehliadači. Mohla by to byť jedna z mét spoločnosti. Tento fakt by zviditeľnil činnosť JT Auto.

Istý spôsob realizovania marketingovej komunikácie možno aplikovať aj do takzvanej akvizície. Touto formou by firma mohla oslovovať už získaných zákazníkov, ktorým v minulosti poskytla službu financovania vozidla a sú na hranici doby splatnosti. V tom prípade by ich firma opätovne kontaktovala, oslovila a navrhla im kúpu ďalšieho vozidla z aktuálnej ponuky, ktorou spoločnosť disponuje.

Možnosť sledovania tejto skutočnosti, teda zoznamu zákazníkov, blížiacich sa ku končiacemu obdobiu financovania, firme prináša špecializovaný program, v ktorom sú uvedené údaje evidované.

Sponzoring, je doposiaľ na nízkej úrovni, respektíve v začiatkoch. Spoločnosť doteraz sponzorovala malé množstvo športovcov. Síce prezentuje, že okruh zámeru je široký, v konkrétnych športoch možno podporovať aj väčší počet adeptov. Rovnako môžu podporiť činnosť športovcov rôznych vekových kategórii, ako aj obe pohlavia. Nešpecifikovať cieľovú skupinu len na mužskú časť populácie.

V tomto bode by sme navrhovali, aby svoju činnosť a podporu nasmerovali v začiatkoch na nejaké športové kluby v meste, čím sa ich značka dostane do povedomia ešte väčšiemu počtu ľudí. Prípadne podporiť mládežnícke alebo detské družstvá, v rámci nejakého klubu mesta. Začiatok sponzorovania takéhoto typu býva finančne náročnejší, preto je dobré začať s menšími klubmi.

Tiež by mohli v rámci sponzoringu osloviť pár športovcov, opäť v okolí, ktorí by prezentovali ich firmu spolu s logom.

Rovnako by mohla firma sponzorovať aj činnosť niektorých umelcov, či ľudí, ktorí sa snažia a pokúšajú sa vzdelávať deti. Títo ľudia majú v sebe potenciál, avšak ho veľakrát nie sú schopní zrealizovať, keďže im to finančné prostriedky nedovoľujú. Podporením tejto skupiny, napríklad oblasť záujmový, tanečný krúžok, či nejaké

občianske združenie s konkrétnym zameraním, by dopomohlo aj tzv. lektorovi, rovnako aj jeho zverencom k napredovaní a vzdelávaniu sa v danej oblasti, ako aj spoločnosti na realizáciu a budovanie si dobrého mena aj v okruhu takejto skupiny ľudí.

V prípade, že by sa firma rozhodla sponzorovať ktorúkoľvek oblasť ľudského záujmu, okrem finančných prostriedkov by mohla zvoliť podporu formou zapožičania vozidla. Natankovaný automobil by bol poskytnutý na prepravu.

Ďalšia forma istej podpory zo strany firmy by mohla byť v poskytnutí PZP vozidla, ktoré majú vo vlastníctve, napríklad po dobu jedného roka.

V rámci sponzoringu je dobré spomenúť aj príspevok na charitatívne účely. Týmto smerom by sa mohla uberať aj „marketingová komunikácia“ opisovanej spoločnosti JT Auto.

Táto oblasť je veľmi chúlostivou témou, či je správne charitu zaradiť a definovať v rámci akejsi marketingovej komunikácie a celkovo istého druhu propagácie. Preto je na zvážení spoločnosti, či by túto činnosť robila za účelom zviditeľnenia sa alebo s úmyslom niekomu nezištne pomôcť, bez potreby prezentovania svojho mena.

2.2 Inovácie v rámci spoločnosti

Priestor na inovácie v marketingovej komunikácii je aj vo vnútropodnikovom prostredí. Marketing možno zlepšiť, alebo pozdvihnúť na vyššiu úroveň v prvom rade vzhľadom firmy. Jedná sa o vybavenie a zútulnenie priestoru, v ktorom dochádza ku kontaktu so zákazníkmi.

Celkový vzhľad spoločnosti vzbudzuje v povedomí zákazníkov istý dojem. Najdôležitejší je práve ten prvý. Firma by sa v prvom rade mohla zamerať na renováciu kancelárskych priestorov. Formou vybudovania čakacej miestnosti pre zákazníkov. V tej by bola istá forma občerstvenia, konkrétne automat na vodu a stroj na čerstvú kávu a cukrík s logom firmy. Týmto spôsobom by si firma spravila dobrý dojem a spríjemnila dobu čakania a poskytla zároveň pohodlie čakajúcim zákazníkom.

Na základe informácie by sa táto miestnosť dala zrealizovať, keďže to priestory spoločnosti dovoľujú.

Propagačné materiály, ako nástroj marketingovej komunikácie, figurujú v spoločnosti JT Auto. Avšak vylepšenie v tejto oblasti vidíme v zvýšení produkcie konkrétnych predmetov, akými sú napríklad tvrdé obaly s logom firmy. Účel týchto propagačných predmetov by bol nielen v praktickosti, zakladania dokumentov, listín, ale aj na istú formu reklamy, keď zákazník využíva tento typ obalu aj na iných miestach.

Propagačné predmety by sa využili aj pri predaji vozidla. Zákazník by po zrealizovaní kúpy dostal na cestu malú pozornosť, a to fľašu vody s logom firmy pre celú posádku.

Prípadne by išlo o propagáciu v podobe darovania reklamnej čokolády s logom a kartičkou s poďakovaním za prejavenú dôveru a záujem o vybavenie požadovaných služieb, ktoré sprostredkovala a realizovala práve spoločnosť JT Auto.

2.3 Konkrétne návrhy

V minulosti spoločnosť JT Auto disponovala jedným billboardom, čo je veľmi prínosný nástroj marketingovej komunikácie. Je pútavý, výstižný, jasný a stručný.

Reklamné bannery sú veľmi dominantným prvkom. Spoločnosť by preto v budúcnosti mohla kontaktovať vybranú reklamnú agentúru, ktorá by vypracovala strategicky pútavú reklamu vo forme billboardu, aby dokázala osloviť, no najmä upútať potenciálnych zákazníkov.

Rozmiestnenie pútačov, spočiatku v rámci mesta, by bol dobrým štartérom na zlepšenie marketingovej komunikácie v tomto konkrétnom odvetví.

Prikladáme návrh reklamného banneru pre lepšiu vizualizáciu návrhu. Je pútavý, stručný, jasný, výstižný a obsahuje len základné údaje o spoločnosti, a to logo, kontakt a činnosť. Dominantné sú však farby, ktoré sú odtieňmi spoločnosti- čierna, červená a biela.

Obrázok 10 Návrh reklamného pútaču

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri pozorovaní činnosti zamestnancov spoločnosti sme spozorovali nutnosť opustenia areálu autobazáru z pracovných dôvodov. Medzi ne patrili návštevy bánk, pôšt, poisťovacích pobočiek, pracoviská STK, EK, a kontroly originality a mnohé ďalšie.

Na základe tejto skutočnosti by fungoval typ nástroja marketingovej komunikácie, a to reklamné vozidlo. Išlo by o vozidlo dominantnej farby, červenej, ktorá je aj v logu firmy a bolo by oblepené pútavým, no decentným názvom spoločnosti. Pomáhalo by v prvom rade pri preprave, ale aj pri prevoze klienta na požadované miesto, ako napríklad k notárovi, alebo zo stanice do bazáru a podobne.

Spomenuté inovácie sú časovo veľmi nákladné. V spoločnosti by preto mal figurovať špecializovaný pracovník na úkony, ktoré sú súčasťou marketingovej komunikácie. Jeho úlohou by bola komunikácia s médiami a klientmi, vytváranie nových kontaktov, budovať sponzoring, nadväzovať vzťahy s novými spoločnosťami, poskytnúť meno značky na propagačné účely. Rovnako aj predkladať nové nápady, postrehy, inovácie na zlepšenie marketingu v rámci firmy a podobne.

Konkrétna osoba by rovnako spravovala účty na sociálnych sieťach, riešila by komunikáciu, odpovedala na otázky, vytvárala integráciu s potenciálnymi zákazníkmi a zaktivizovala súčasných. Odpovedala by na telefonáty, komunikovala by aj prostredníctvom mailovej schránky. V jej kompetencii by bolo však len informovanie zákazníkov, neposkytovala by detaily o vozidlách, o ponuke všeobecne.

Pracovník by musel mať adekvátne vzdelanie k požiadavkám, schopnosť komunikácie, mal by disponovať kreativitou, nápadmi a tak ďalej.

Ďalší návrh na zlepšenie marketingu v danej firme sa týka sprostredkovateľskej činnosti, ktorá síce už v spoločnosti do určitej miery funguje, avšak existujú určité inovácie aj v tomto spektre. Vytváranie nových spoluprác, a to formou oslovovania už existujúcich súkromných predajcov, ktorí inzerujú v krátkej dobe vozidlá vo svojom vlastníctve, ponúknutie možnosti sprostredkovania predaja a bezstarostné vybavenie potrebných náležitostí v rámci spoločnosti JT Auto.

V rámci autobazáru by sme navrhovali vytvoriť priestor, ktorý by sa špecifikoval na vytváranie fotografií. Išlo by o odľahlé miesto v areáli, ktoré by bolo prispôsobené potrebám. Vybudoval by sa tam ateliér v tvare „L“, ktorého plocha by bola v odtieni bielej, a na jej strede by dominovalo logo firmy. Výsledný produkt, teda fotografia, ktorá by bola uverejňovaná na webových portáloch a sociálnych sieťach, bola ucelená. Zákazníka by na nej nerušili okolité vplyvy, v podobe budov a iných rušivých elementov. Fotografie by boli samé o sebe odkazom na spoločnosť, keďže by boli originálne a nezameniteľné.

Navrhovali by sme aj zveľadiť areál autobazáru, konkrétne okrasnou zeleňou. Tým by sa spoločnosť priblížila realistickejšiemu vzhľadu prírody. Výstavná plocha firmy by sa prispôsobila potrebám flóry. Do začiatku každej uličky s vozidlami by bol vsadený okrasnou zeleňou, ktorá by mala zároveň úlohu usmerňovania a ľahšej orientácie pre zákazníka.

Okolie kancelárskych priestorov by si rovnako žiadalo zveľadenie formou vsadenia do lokality kvety, prípadne nízke kry.

Súčasne by sme navrhovali vybetónovanie uličiek, chodníkov, čo by nahradilo aktuálny makadam, ktorý sa na výstavnej ploche nachádza. Tak by sa docielila rovnomernejšia plocha, tým pádom by obhliadka, respektíve prechádzka výstavnou plochou bola menej náročná. Spomínané vylepšenie by vylepšilo chod prezentácie.

Odhad nákladov

Spomínané návrhy, čo sa týka nákladov a financovania, možno rozdeliť na návrhy investičného charakteru a návrhy súvisiace s prevádzkovým nákladom.

Návrhy, ktoré by sa v blízkej budúcnosti mohli aplikovať, teda sú realistickou víziou spoločnosti sme rozobrali aj z hľadiska financií, respektíve času. Odhadli sme preto náklady, ktoré sú potrebné na zrealizovanie nami predložených návrhov.

Prioritne sme sa zamerali na propagačné materiály, fliaš a dosiek s logom firmy a tiež fotografovaním vozidiel spoločnosti a tvorbou online virtuálnej prehliadky, zverejnenej prostredníctvom internetu.

Pri návrhu, týkajúcom sa fliaš s logom firmy, ktoré sa odovzdajú zákazníkom ako forma poďakovania musíme rátať s počtom predaných áut, ktorých je, podľa slov majiteľa firmy odhadom sedemnásť za mesiac. Keď rátame s tým, že každému klientovi dáme po jednej fľaši, náklad sa pohybuje približne 0,90 € za fľašu, a teda približne 15,30 €.

Z hľadiska prevádzkových nákladov sme sa zamerali predovšetkým na odhad v rámci tvorby online virtuálnej prehliadky. Keď sa zamestnanec na to poverený venuje činnosti približne pol hodinu denne pri získaní nového auta, ktoré sa aktuálne chystá do predaja, čo odzrkadľuje reálny čas na vytvorenie a upravenie videa, nie je potrebné vyčleniť čas na túto činnosť, je možné to realizovať v rámci pracovného času. Celkovo tvorba videa predstavuje z mesiaca jeden deň. Z tohto vyplýva, že nebudú potrebné ďalšie náklady a ani pracovná sila na ohodnotenie tejto špecializovanej činnosti.

Rovnako je to pri fotografovaní vozidiel, pracovník na to poverený venuje približne dve hodiny týždenne. Táto činnosť nenarúša jeho aktivitu v práci, podáva požadovaný výkon aj s fotením áut, nie sú potrebné dodatočné mzdové náklady.

Záver

Marketing a marketingová komunikácia sú neodmysliteľnou súčasťou každej spoločnosti, organizácií, združenia a podobne. Správne navrhnutie a realizácia predstavujú úspech v podobe vplyvnej propagácie a šírenia dobrého mena tej ktorej firmy.

Predložená práca mala za cieľ zmapovať stav marketingovej komunikácie v nami vybranej spoločnosti. Využívali sme metódu pozorovania a následnej dedukcie a indukcie. Na tomto základe sme vyvodili závery v podobe konkrétnych návrhov a foriem inovácií v rámci marketingovej komunikácie.

Na vytvorenie detailnejšieho obrazu firmy, jej chod, aktuálneho stavu využívania marketingu sme využili metódu rozhovoru s majiteľom spoločnosti.

Prvá kapitola sa týkala vybranej spoločnosti. V nej sme priblížili a opísali firmu, špecifikovali sme normy, ktorých sa pridŕža a rozobrali sme využívané marketingové nástroje. V úvode kapitoly sme opísali prostredie zamerania spoločnosti, ako aj okolité podnety, ktoré na jej chod vplývajú.

V druhej kapitole sme rozpracovali konkrétne formy zlepšenia marketingu. naše návrhy vychádzali z predošlého pozorovania, a tak sme dokázali rozpracovať reálne formy inovácií. Návrhy sme rozdelili do dvoch nosných podkapitol, jedna sa týkala zmien v oblasti komunikácie s klientmi a druhá obsahovala návrhy vo vnútropodnikovom prostredí. Zmeny sa týkali oblasti médií, budovania lepšieho imidžu firmy, konkrétne jej priestory, inovácie sme zasadili do prostredia sponzoringu, ako aj do tvorby nových propagačných materiálov.

Spoločnosti sme poskytli možnosti, čo by bolo vhodnejšie, čo by malo lepšiu efektivitu a ako by približne mali v realizácií inovácií postupovať. Rovnako sme špecifikovali približné náklady pri napĺňaní zmien. Tie sme taktiež rozčlenili podľa charakteru, a to náklady investičného zamerania a prevádzkové náklady. Pri krátkych príkladoch sme uviedli nutnosť a potrebu financovania toho konkrétneho návrhu.

Na základe našej práce sme prišli k záveru, že spoločnosť využíva dostatočné množstvo nástrojov v marketingovej komunikácií, ktoré zlepšujú jej postavenie, propagujú činnosť firmy a tiež budujú meno spoločnosti. Navrhli sme niekoľko zmien, ktoré by viedli k lepšej efektivite a posilneniu marketingu.

Použitá literatúra

[1] CLEMENTE, N. M. 2004. *Slovník marketingu.* Brno: Computer press a.s., 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

[2] CLOW, K. - BAACK, D. 2007. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

[3] ĎAĎO, J. - POLIAČIKOVÁ, E. 2002. *Priemyselný marketing.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2002, 161 s. ISBN 80-8055-726-8.

[4] FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2005. *Marketing: Základy a princípy. 2. vyd.* Brno: Computer Press, 2005. 156 s. ISBN 80-251-0790.

[5] HORÁKOVÁ, I. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

[6] HORSKÁ, Elena. 2007. *Medzinárodný marketing.* Nitra: SPU, 2007, 223 s. ISBN 978-80-8069-938-3.

[7] CHARVÁT, A. - SEKOT, M.2002. *Základy marketingu.* Brno : Paido, 2002. 55 s. ISBN 80-7315-019-0.

[8] KARLÍČEK, M. – KRÁL, P. 2011. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

[9] KITA, J. a kol. 2010. *Marketing. Wolters Kluwer*. 2010. 411 s. ISBN 8080783273.

[10] KITA, J. 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition s.r.o., 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

[11] KOTLER, P. 2006. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Praha: Management Press, 2006. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

[12] KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing,* 4. európske vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-2.

[13] KOZEL, R. a kol. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

[14] KRETTER, A. a kol. 2007. *Marketing, 2. vydanie.* Nitra: SPU, 2007. 287 s. ISBN 978-8-8069-849-2.

[15] KROFIÁNOVÁ, D. 2009. *POP-In-store komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 215 s. ISBN 978-802-472840-7.

[16] MATÚŠ, J. 2005. *Základy marketingu a marketingovej komunikácie*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2005, 166 s. ISBN 80-89220-00-2.

[17] MATÚŠ, J. a kol. 2011. Nové trendy v marketingovej komunikácii. In *Zborník z medzinárodnej konferencie.* Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. ISBN 978-80-8105-335-1, 250 s.

[18] NAGYOVÁ, Ľ. a kol. 2014. *Marketing. 1. vyd.* Nitra: SPU, 2014. 460 s. ISBN 978-80-552-1269-2.

[19] PELSMACKER, Patrick De. – GEUENS, M. – BERGH, Joeri Van den. 2007. *Marketingová komunikce.* Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

[20] PŘIKRYLOVÁ, J. - JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

[21] RAJČÁK, M. - RAJČÁKOVÁ, E. 2012. *Marketingová komunikácia – aktuálne trendy, metódy a techniky.* Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. 141 s. ISBN 978-80-8105-355-9.

[22] SEDLÁČKOVÁ, H. 2000. *Strategická analýza.* Praha : C. H. Beck, 2000. 121 s. ISBN 80-7179-422-8.

[23] ŠÍBL, D. a kol. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint, 2002. 967 s. ISBN 8089085040.

[24] VICEN, M. - KUBICOVÁ, Ľ. - MINÁROVÁ, M. 2009. *Strategický marketing.* Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. 220 s. ISBN 978-80-552-0179-5.

[25] WEST, D. – FORD, J. – IBRAHIM, E. 2006. *Marketing Strategy.* USA: Oxford University Press Inc. 2006. 517 s. ISBN 987-0-19-927398-0.

[26] MOS. SK. 2020 Podnikanie. In Podnikanie online [online]. 2020, [12.5.2020]. Dostupné na internete: https://podnikanie.sgo1.com/marketing/marketingovy-mix-sluzieb-7p/?fbclid=IwAR2wa9bdtZr3InoacntsnhzrT1UOJRWVdrIXaIcLuCCfFdY_ uknjafuMxXE.

[27] AUTOBAZAR.EU. Autobazár roka 2019. In Autobazar online [online]. 2019, [12.5.2020]. Dostupné na internete: https://www.autobazarroka.sk/.

Informácie a pokyny pre autorov príspevkov

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor. V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: edita.kulova@vsemvs.sk)
- a v dvoch tlačených exemplároch na adresu redakcie časopisu ČasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word. Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

Základné formátovanie

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozmery šírka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

Príspevky nie sú honorované.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor´s office of the journal accepts contributions electronically (by email to: edita.kulova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Title of Article (size 12 pt bold, centred)
Title (size 11pt bold, italic, centred)
Name and SURNAME* (size 10,5pt, italic)

Abstract (size 10pt bold)
Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords (size 10pt bold)
text (size 10pt, italic)

Introduction (size 10pt bold)
Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)
Text (size 10 pt normal) 1.1

Subchapter title (size 10pt bold)
Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)
Text (size 10 pt normal) Bibliography

Autori príspevkov:

Mgr. Martin Áč, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ac.mato.ac@gmail.com

Mgr. Ivan Babinec, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ivan.babinec@icloud.com

Mgr. Štefan Hajdú, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ozfundament@rsnet.sk

Mgr. Miroslav Kadáš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: kadas.mir@gmail.com

Karin Kováčová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: karin.kovacova711@gmail.com

Mgr. Pavel Mikeš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: pavel.mikes01@gmail.com

Mgr. Imrich Nagy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: imrich.nagy08@gmail.com

Mgr. Dominika Selecká, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: dominika.selecka@gmail.com

Nicolas Tóth, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: nicolas.toth12@gmail.com

ISSN 1337-9593