

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/I/2021/36114651171094532

**ĽUDSKÝ KAPITÁL AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA
KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ĽUDSKÝ KAPITÁL AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA
KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Ľubica Foltínová, PhD.

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať Ing. Ľubici Foltínovej, PhD. za konzultácie a odbornú pomoc, ktorú mi podala pri vypracovaní tejto záverečnej práce. Ďalej by som sa chcela poďakovať vedeniu spoločnosti Chemkostav a.s. za poskytnuté údaje a láskavý prístup pri riešení problematiky práce.

ABSTRAKT

ŠIMKOVÁ, Kristína: *Ľudský kapitál ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Ing. Eubica Foltínová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2021, 72 s.

Cieľom záverečnej diplomovej práce je charakterizovať ľudský kapitál ktorý môže predstavovať nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti vybraného podniku. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu základných pojmov využitých v diplomovej práci. Nasledujúce dve kapitoly sa zameriavajú na stanovenie cieľa práce a využitú metodiku práce a metódy skúmania. Vo štvrtej kapitole sme sa zamerali na finančnú analýzu skúmaného podniku a charakteristiku výsledkov dotazníkového prieskumu spokojnosti zamestnancov. Záverečná kapitola sa zaoberá vyhodnotením výsledkov sledovaného podniku v porovnaní s konkurenciou. Taktiež sme sa venovali odporúčaniam pre podnik. Výsledkom riešenia danej problematiky je vymedzenie slabých stránok vzhľadom na spokojnosť zamestnancov spoločnosti, na ktoré by sa mali zamerať aj v budúcnosti. Práca obsahuje 21 grafov, 3 tabuľky, 4 obrázky a jednu prílohu.

Kľúčové slová: ľudský kapitál, indikátory ľudského kapitálu, konkurencia, konkurencieschopnosť, benefity, odmeňovanie

ABSTRACT

ŠIMKOVÁ, Kristína: Human capital as a tool for increasing the competitiveness of the company. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy. – Ing. Ľubica Foltínová, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2021, 72 p.

The aim of the final diploma thesis is to characterize human capital that may be a tool for increasing the competitiveness of the selected undertaking. The work is divided into five chapters. The first chapter is devoted to the theoretical definition of basic terms used in the thesis. The following two chapters focus on determining the work objective and the methodology for work and examination methodology. In the fourth chapter, we focused on the financial analysis of the undertaking being investigated and the characteristics of the results of the employee survey of employee satisfaction. The final chapter deals with the evaluation of the results under review compared to competition. We also dealt with recommendations for enterprise. The solution to the issue is the definition of weaknesses with regard to the satisfaction of the company employees to which they should focus on in the future. The work contains 21 graphs, 3 tables, 4 images and one attachment.

Key words: human capital, human capital indicators, competition, competitiveness, benefits, remuneration

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Ľudský kapitál	11
1.1.1 Vymedzenie pojmov	11
1.1.2 Controlling ľudského kapitálu	14
1.1.3 Prepojenie rozvoja ľudských zdrojov a stratégie podniku	16
1.1.4 Metodika diagnostiky ľudského kapitálu	18
1.1.5 Investície do ľudského kapitálu	20
1.1.6 Indikátory výkonnosti ľudského kapitálu	22
1.2 Konkurencia podniku	24
1.2.1 Konkurencieschopnosť podniku	25
1.2.2 Konkurenčná stratégia	26
1.2.3 Určenie konkurenčnej spoločnosti	27
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce a metódy skúmania	29
3.1 Charakteristika objektu skúmania	29
3.2 Pracovné postupy	31
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	32
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	32
4 Výsledky skúmania	32
4.1 Finančná analýza podniku Chemkostav a.s.	33
4.1.1 Analýza finančných položiek	33
4.1.2 Analýza ľudského kapitálu	35
4.2 Výsledky prieskumu	37
4.2.1 Spokojnosť zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s.	37
4.2.2 Zhodnotenie úrovne spokojnosti zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s. vzhľadom na Košický kraj	46
5 Diskusia	57
5.1 Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov	57
5.2 Odporúčania pre podnik	59

5.3	Trendy v oblasti odmeňovania a benefitov	60
Záver	62
Zoznam použitej literatúry	64
Prílohy	67

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Charakteristika ľudského kapitálu.....	12
Tabuľka 2 Štruktúra benefitov poskytovaných zamestnancom spoločnosti.....	36
Tabuľka 3 Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov	58

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Metodika hodnotenia ľudského kapitálu.....	18
Obrázok 2 Formy investovania do ľudského kapitálu	21
Obrázok 3 Indikátory ľudského kapitálu	23
Obrázok 4 Porterove prístupy ku konkurencii	25

Zoznam grafov

Graf 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Chemkostav a.s.	30
Graf 2 Štruktúra tržieb spoločnosti	33
Graf 3 Štruktúra zisku spoločnosti.....	34
Graf 4 Štruktúra zamestnancov spoločnosti	35
Graf 5 Štruktúra Mzdových nákladov spoločnosti	36
Graf 6 Počet odpracovaných rokov zamestnancov spoločnosti.....	38
Graf 7 Štruktúra spokojnosti zamestnancov a atmosférou na oddelení.....	39
Graf 8 Štruktúra spokojnosti s odmeňovaním za odvedenú prácu	41
Graf 9 Štruktúra poskytovaných benefitov zamestnancom spoločnosti	42
Graf 10 Štruktúra uprednostňovaných benefitov počas pandémie COVID-19 zo strany zamestnancov	42
Graf 11 Štruktúra spokojnosti s poskytovanými benefitmi	43
Graf 12 Štruktúra náročnosti pracovného vyťaženia zamestnancov	44
Graf 13 Štruktúra motivácie zamestnancov spoločnosti.....	45
Graf 14 Štruktúra dôvodov zmeny súčasného zamestnania	46
Graf 15 Štruktúra vzdelania	47
Graf 16 Štruktúra spokojnosti s atmosférou na pracovisku	48
Graf 17 Štruktúra spokojnosti s odmeňovaním	51
Graf 18 Štruktúra poskytovaných benefitov	52
Graf 19 Štruktúra vnímania konkurencie.....	54
Graf 20 Štruktúra motivácie zamestnancov	55
Graf 21 Dôvody zmeny súčasného zamestnania	56

Úvod

V súčasnosti sa na trhu nachádza veľké množstvo podnikov ktorých úlohou je čo najlepšie zaujať potenciálnych zákazníkov, dostať sa do povedomia svojou kvalitou, dôveryhodnosťou a spoľahlivosťou voči zákazníkom. Pri vytváraní úspešného podniku je však potrebné zamerať sa na ľudský kapitál ktorého úlohou je zabezpečovať všetky potrebné činnosti ktoré podnik k dosiahnutiu funkčného podnikania potrebuje. Preto je výber správnych zamestnancov jednou z najdôležitejších úloh vedenia podniku.

V teoretickej časti diplomovej práce sa budeme zaoberať vymedzením pojmov ľudský kapitál, spôsobmi jeho neustáleho zefektívňovania ako aj vysporiadanie sa so silnou konkurenciou pri jeho získavaní. Ďalej sa zameriame na priblíženie controllingu ľudského kapitálu ktorý je súčasťou podnikového controllingu a bližšie si definujeme jeho nástroje a spôsob merania. V ďalšej podkapitole sa budeme venovať prepojeniu ľudského kapitálu s podnikovou stratégiou pri ktorej sa dozvieme o potenciáli vzdelávania ako jednom z hlavných činností zvýšenia produktivity práce zamestnancov. Priblížime si problematiku investovania a jeho formy, a pomocou indikátorov ľudského kapitálu sa dozvieme o hlavných oblastiach na ktorých budeme konkurencieschopnosť sledovaného podniku analyzovať.

Praktická časť je zameraná na porovnanie konkurencieschopnosti sledovaného podniku v oblasti spokojnosti ľudského kapitálu s odmeňovaním. Výsledky zamestnancov sledovanej spoločnosti budeme porovnávať s konkurujúcimi podnikmi so sídlom v Košickom kraji. Pomocou dotazníka sa zameriame na na viacero oblastí sledovania spokojnosti zamestnancov. Dotazník sa zameriava na komunikáciu, prácu v tíme a atmosféru na pracovisku, ale aj oblasti vybavenia pracoviska, odmeňovania či angažovanosti zamestnancov. Jednou z hlavných častí práce je vyhodnotenie výsledkov prieskumu v spoločnosti a ich porovnanie s konkurenciou. V závere práce sme sa zamerali na odporúčania pre podnik.

Za hlavný zámer práce považujeme získanie informácií o tom ako sa zamestnávateľia venujú svojim zamestnancom, ktorí predstavujú najdôležitejší výrobný faktor každého podniku. Zameriame sa na viacero oblastí, ako napríklad vzdelávaniu svojich zamestnancov, poskytovaniu rôznych foriem benefitov, zameriame sa aj na zistenie spokojnosti zamestnancov s odmeňovaním či celkovou atmosférou na pracovisku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V teoretickej časti diplomovej práce sa budeme zaoberať vymedzením základných pojmov z oblasti ľudského kapitálu a jeho špecifikami, ako aj množstvo ďalších pojmov ktoré je potrebné objasniť pri spracovaní danej témy.

1.1 Ľudský kapitál

V posledných desaťročiach nadobudol pokrok v nových technológiách dynamický charakter a vo veľkej miere ovplyvňuje súčasný vývoj ekonomík. Menia sa kvalitatívne aspekty fungovania ekonomík ako aj ich charakter, vzrastá využívanie informačno-komunikačných technológií vo všetkých oblastiach ekonomickej činnosti, ktoré sú zásadným dôvodom zvyšovania produktu a prírastkov produktivity a to najmä v odvetviach ktoré vyrábajú predmety dlhodobej spotreby. S technologickými zmenami sa bezprostredne spájajú potreby osvojiť si a rozvíjať nové zručnosti a znalosti jednotlivcov, keďže veľké množstvo nahromadených znalostí je využívané pri nových výrobkoch a službách. To si vyžaduje vyššie nároky na rozvoj ľudských poznatkov, schopností a zručností, ktoré rýchlo zastarávajú v meniacom sa technologickom prostredí.

V Neoklasickej teórii výrobných faktorov sa uvažovalo s tromi výrobnými faktormi: prácou, pôdou a kapitálom. Ukázalo sa však že kľúčovým determinantom počas obdobia vývoja ekonomických systémov, ktorý zvyšuje produktivitu práce, sú zručnosti a znalosti pracovníkov, ktorých význam sa zintenzívnil po zmenách v reprodukčnom procese a technologickom pokroku. Pri niektorých teoretických prístupoch (napr. teórie endogénneho ekonomického rastu) majú ľudské zručnosti a znalosti jednotlivca využívané v pracovnom procese tak veľký význam, že sa považujú za osobitný výrobný faktor.¹

1.1.1 Vymedzenie pojmov

Ľudský kapitál, ľudské zdroje, ľudský potenciál či intelektuálny kapitál sú pojmy, o ktorých sa v odborných kruhoch čoraz častejšie diskutuje. Taktiež sa prihliada väčší dôraz na ich význam pre jednotlivca ako aj spoločnosť či organizácie. Ide tu o spoločný znak pojmov ľudská práca a tvorba hodnôt. Práca je ústrednou činnosťou človeka, ktorú vykonáva väčšinu času počas svojho života. Dochádza k uspokojovaniu jeho potrieb a to tým že mu poskytuje realizáciu v medziľudských vzťahoch, nevyhnutné životné prostriedky, uspokojuje jeho sebavedomie a sebadôveru tým, že ho zaraďuje do určitej

¹ ČAPLÁNOVÁ, Anetta – MARTINCOVÁ, Matra. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 93 s. ISBN 978-80-8168-024-3.

spoločenskej pozície, umožňuje mu realizovať sa pri vykonávaní práce ako aj pracovných výsledkoch. Taktiež človeka motivuje do ďalšej činnosti, je súčasťou jeho hodnotového systému, pomáha mu rozvíjať schopnosti a zručnosti, práca ho obohacuje a teda umožňuje mu zvyšovať kvalitu života.

Tabuľka 1 Charakteristika ľudského kapitálu

Becker (1993, s. 15)	„Vyučovanie v škole, počítačový kurz, výdavky na zdravotnú starostlivosť a prednášky o potrebe presnosti a čestnosti sú takisto kapitálom v tom zmysle, že zlepšujú zdravie, zvyšujú zárobky, či pomáhajú človeku vychutnať literatúru počas väčšiny jeho života. Následne je úplne v súlade s tradičnou definíciou kapitálu ,keď vravíme, že výdavky na vzdelávanie, tréning, zdravotnú starostlivosť, a podobne, sú investíciami do kapitálu. Avšak produkujú ľudský, nie fyzický či finančný kapitál, pretože nemožno oddeliť osobu od jej vedomostí, zručnosti, zdravia či hodnôt.“
Vodák et al.(2011, s. 20)	„Ľudský kapitál je taký ľudský faktor v podniku,ktorý je kombináciou aprienikom inteligencie, skúsenosti a zručnosti, čo dáva podniku jeho špecifickýcharakter.“
Lisý (2005b, s. 379)	„Súhrn vrodenných a získaných vedomostí, schopnosti, zručnosti a kvalifikácie,ktorými ľudia disponujú.“
Vetráková et al. (2006, s. 13)	„Ľudský kapitál vyjadruje kombináciu schopnosti, skúsenosti, vedomostí a iných atribútov stelesnených v jednotlivcoch alebo skupinách jednotlivcov, potrebných počas ich života a využívaných na produkciu tovarov, služieb alebo nápadov na trhu príležitosti.“
Synek(2006, s. 209)	„vlastníctvo vedomostí, aplikovaných skúsenosti, organizačnej technológie, kvalitu vzťahu z kázakaznikom a odborné vedomosti zamestnancov.“
Armstrong (2007, s. 443)	„Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor vorganizácii; je to kombinácia inteligencie, zručnosti askúsenosti, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie akreativneho úsilia, čo -ak je riadne motivované -zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie“

Zdroj: Vlastné spracovanie ²

² ARMSTRONG, M.2007.Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10.vydanie (preklad J. Koubek). Praha: GRADA, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

BECKER,G.S.1993.Humancapital, 3.vydanie. Chicago: TheUniversityof Chicago Press, 1993. 412 s. ISBN 0-226-04120-4.

LISÝ, J.,et al. 2005 b. Ekonomía v novej ekonomike,1.vydanie. Bratislava:IURA EDITION, 2005. 622s. ISBN 9788080780630.

SYNEK, M. 2006. Podniková ekonomika,4.vydanie. Praha: C.H. BECK, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

VETRÁKOVÁ, M., et al.2006.Ľudské zdroje vorganizácii,1.vydanie. Banská Bystrica: UNIVERZITA MATEJA BELA, 2006. 230s. ISBN 80-808-3193-9.

VODÁK, J., et al. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců,2.vydanie. Praha: GRADA, 2011. 237 s. ISBN9788024736518.

„Pojem ľudský kapitál poukazuje na to, že s rozvojom a zlepšením schopností a zručností jednotlivcov sú spojené náklady, ktoré vyžadujú vynaloženie peňažných prostriedkov a času, t. j. investície, ktoré následne povedú k rastu ich zárobkového potenciálu a zvýšia tak ich disponibilný dôchodok v budúcnosti.“³ Pri charakterizovaní pojmu „*ľudský kapitál*“ sa nájde veľa rôznych definícií a názorov, no všetky majú spoločný význam. V nasledujúcej tabuľke sa nachádza súhrn uvedených autorov.

Ľudský kapitál teda zlepšuje schopnosti produktivity jednotlivca, a to sa následne prejaví v raste jeho zárobkových možností, ako aj v lepších možnostiach nájsť si zamestnanie.⁴ Tak ako človeku záleží na práci ktorú vykonáva, rovnako aj zamestnávateľom záleží na tom, aby prostredníctvom nej zhodnocovali finančné, materiálové a informačné zdroje. Celková príprava na vzdelávanie a zamestnanie je celoživotnou činnosťou. Je všeobecne známe, že zamestnanie má pre človeka prínos minimálne v týchto oblastiach:

- mzda alebo plat za prácu, sú hlavným zdrojom zabezpečujúcim základné potreby,
- umožňuje individuálne sa podieľať na úlohách a aktivitách, ktoré presahujú schopnosti jednotlivca,
- zrealňuje štruktúru času na dni, týždne, mesiace, roky,
- umožňuje neustále získavanie skúseností, ako aj zdokonaľovanie zručností a schopností ktoré tým rozvíja,
- zabezpečuje možnosť sebarealizáciu a rozvoj ľudského potenciálu,
- pomocou radu aktivít, dochádza k motivácii ďalej sa rozvíjať,
- poskytuje rozmanitosť života.⁵

V súvislosti s procesom tvorby ľudského kapitálu mnohí ekonómovia používajú pojem investícia, na zdôraznenie rozdielu medzi spotrebou, ktorá prináša okamžité uspokojenie, a výdavkov vynaložených na tvorbu ľudského kapitálu ktoré prinášajú jednotlivcovi

³ ČAPLÁNOVÁ, Anetta – MARTINCOVÁ, Matra. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 93 s. ISBN 978-80-8168-024-3.

⁴ ČAPLÁNOVÁ, Anetta – MARTINCOVÁ, Matra. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 93 s. ISBN 978-80-8168-024-3.

⁵ SEKOVÁ, Mária. *Ľudské zdroje v neziskových organizáciách*. 1. vyd. Bratislava : Bratia Sabovci, s.r.o., Zvolen, 2007. 7 s. ISBN 978-80-8083-372-5.

uspokojenie až v budúcnosti v podobe dôchodku.⁶ Touto tematikou sa budeme zaoberať v ďalšej podkapitole.

1.1.2 Controlling ľudského kapitálu

„Výnosy z investícií do ľudského kapitálu sú porovnateľné a často prispievajú k celkovej produktivite viac, než investície do ostatného fyzického kapitálu.“

Gary S. Becker, nositeľ Nobelovej ceny

V súčasnosti sa kladie väčší dôraz na význam ľudského kapitálu podniku, preto sa controlling ľudského kapitálu stáva významnou súčasťou podnikového controllingu.⁷ Riadenie ľudských zdrojov môžeme charakterizovať ako logicky premyslený, strategický prístup, ktorý riadi základný pilier podniku – ľudí, pracujúcich v organizácii prostredníctvom ktorých organizácia zabezpečuje individuálne alebo kolektívne dosahovanie cieľov.⁸ Výhodou riadenia ľudského kapitálu je poznanie najväčšej návratnosti investícií ktoré organizácia do ľudí vložila. Autori W. Galensova a G. Pyatta vymedzili štyri základné faktory – zdravie, bývanie, vzdelanie a sociálne zabezpečenie, ktoré ovplyvňujú kvalitu práce a tým pôsobia aj na ekonomický rast.

1.1.2.1 Nástroje controllingu ľudského kapitálu

Controlling ľudského kapitálu vyplýva z nástrojov ako sú: audit riadenia ĽK, personálne štandardy, indikátory controllingu a personálne štatistiky. Tieto nástroje sa vzájomne líšia svojou orientáciou na kvantitatívne a kvalitatívne veličiny a ich podstata je prepojená s nástrojmi podnikového controllingu. To je aj dôvodom ich zložitosti a komplexnosti.⁹

1.1.2.2 Meranie ľudského kapitálu a jeho hlavné prístupy

V teórii ľudského kapitálu existuje viacero prístupov, ktoré je možné využiť k meraniu návratnosti investícií do ľudského kapitálu. Na to aby sa meraním ľudského kapitálu podnik zaoberal, existuje viacero dôvodov, ako napríklad:

⁶ ČAPLÁNOVÁ, Anetta – MARTINCOVÁ, Matra. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 93 s. ISBN 978-80-8168-024-3.

⁷ FOLTÍNOVÁ, L. *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 34 s. ISBN 978-80-225-3789-6.

⁸ FOLTÍNOVÁ, L. *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 34 s. ISBN 978-80-225-3789-6.

⁹ DUBCOVÁ, G. – FOLTÍNOVÁ, L. *Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EÚ II*. Bratislava : EKONÓM, 2010. 36 s. ISBN 978-80-225-2977-8.

- ľudia sú zdrojom pridanej hodnoty organizácie,
- ľudský kapitál je základnou zložkou trhovej hodnoty podniku,
- meranie má využitie pri sledovaní pokroku v dosahovaní strategických cieľov ako aj pri samotnom hodnotení efektívnosti personálnej práce,
- nemožno riadiť bez toho aby došlo k meraniu.¹⁰

Poznáme viacero prístupov k meraniu výkonnosti organizácie. Medzi hlavné prístupy môžeme zaradiť:¹¹

- monitor ľudského kapitálu – Andrew Mayo,
- index ľudského kapitálu – Watson Wyatt,
- karta vyváženého skóre,
- Sears Roebuck model,
- Model výkonnosti organizácie – Mercer HR Consulting, ktorý aj podrobnejšie opíšeme.

Model výkonnosti organizácie– Mercer HR Consulting je založený na opise podnikovej stratégie ľudského kapitálu tvorenej šiestimi vzájomne prepojenými faktormi:

- ľudia v organizácii – kvalifikácia, schopnosti a zručnosti ktoré nadobudli počas vzdelávania a praxe, pripravenosť na povolanie ako aj miera aplikovateľnosti ľudského kapitálu pre firmu,
- pracovné procesy - spôsob vykonávania práce, úroveň a miera tímovej práce a vzájomná závislosť organizačných jednotiek,
- štruktúra riadenia - stupeň autonómie pracovníkov a miera usmerňovania a dohľadu manažmentom, riadenie výkonu, rozsah kontroly,
- znalosti a informácie - spôsob výmeny informácií zákazníkom, pracovníkom alebo dodávateľom, prostredníctvom formálnych aj neformálnych prostriedkov,
- rozhodovanie – kto a ako prijíma dôležité rozhodnutia, meranie ich včasnosti, miera participácie a decentralizácie,

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 4 s. ISBN 978-80-147-1407-3.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 55 s. ISBN 978-80-147-1407-3.

- odmeňovanie – využívanie peňažných aj nepeňažných ponúk, ohrozenie miery výplaty miezd, individuálne a kolektívne odmeňovanie, súčasné a dlhodobé odmeny v súvislosti s kariérou.

1.1.3 *Prepojenie rozvoja ľudských zdrojov a stratégie podniku*

Vhodná vzdelanostná štruktúra zamestnancov, jej neustále zlepšovanie a tvorba zodpovedajúca potrebám spoločnosti by mali byť súčasťou stratégie spoločnosti. Avšak nie všetci zamestnávateľia si uvedomujú tieto potreby a oblasti vzdelávania nevenujú dostatočnú pozornosť. Zamestnávateľov takýchto spoločností delíme do troch skupín, a to:

12

- Organizácie bez stratégie – najčastejšie sa jedná o malé podniky kde nie je potrebné ani efektívne zaškoľovať neskúsených pracovníkov. Spoločnosť nekladie dôraz na vzdelávanie, školenia sa uskutočňujú len zo zákona povinné a zodpovednosť za zdokonaľovanie zamestnávateľ prenecháva na pracovníka.
- Nesystematická koncepcia interného vzdelávania – slabé prepojenie vzdelávacích aktivít vzhľadom na potreby firmy, stratégie vzdelávania sú nepresne stanovené a chaotické. Výnosy z investícií do vzdelávania sú len orientačné a nedajú sa presne určiť. Spoločnosť nemá dosah pri vytváraní a formovaní kvalifikovaných zamestnancov.
- Systematické vzdelávanie zamestnancov – vedenie spoločnosti si uvedomuje oblasti stratégie vzdelávania a potrebu rozvoja ľudí. Návratnosť investícií je merateľná, spoločnosť vytvára optimálny vzdelávací systém.

Výhody a pozitíva aplikácie stratégie vzdelávania a vytvorenia optimálneho vzdelávacieho systému:¹³

- Zlepšenie pracovného výkonu a produktivity práce,
- Zvyšovanie konkurencieschopnosti spoločnosti na trhu,
- Lepšie schopnosti a znalosti ako aj kvalifikácia zamestnancov,
- Zníženie priemerných nákladov na vzdelanie jedného zamestnanca,
- Zlepšenie medziľudských vzťahov.

¹² DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-893-4

¹³ DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-893-4

Na druhej strane vytvorenie optimálneho vzdelávacieho systému so sebou prináša aj určité negatíva ako napríklad náklady spojené so zamestnávaním značne vyššie pre potreby zaškolenia a kvalifikácie potrebnej pracovnej sily. Je s tým rovnako spojené aj riziko konkurenčného podniku s vyššou mzdou alebo ďalšími výhodami.

Rozlišujeme veľké množstvo spôsobov rozvoja ľudských zdrojov. V nadväznosti na prepojenie rozvoja ľudských zdrojov a stratégie podniku uvedieme základné činnosti rozširovania ľudských zdrojov.

„**Učenie sa** je procesom zmeny, ktorý zahŕňa nové vedomosti aj nové konanie. Učíme sa nielen organizovane ale aj spontánne, bez toho že by sme si to uvedomovali. Ide o najširší pojem, zahrnujúci viac ako rozvoj a vzdelávanie.“¹⁴

Vzdelávanie – súbor víziou stanovených, premyslených, cielených krokov, určených na dosiahnutie zvýšenia vedomostí a zručností a na osvojenie si nových tendencií a trendov pracovníkmi spoločnosti. Vzdelávanie je inštitucionálna a organizovaná forma učenia sa s presne vymedzeným cieľom, začiatkom aj koncom vzdelávacej aktivity. Vzdelávanie je orientované na zvyšovanie odborných vedomostí ktoré sú potrebné pri vykonávaní pracovnej činnosti.¹⁵

Rozvoj – je chápaný ako rast alebo realizácia osobného potenciálu a schopností ktoré sú ponúkané prostredníctvom vzdelávacích programov a prax.¹⁶ Vzhľadom na súčasnú pozíciu, na akej sa zamestnanec v organizácii nachádza, nemusí vedomosti získané z rozvojových aktivít bezpodmienečne využívať. Rozvoj je totiž oblasť ktorá sa popri čisto pracovných schopnostiach zameriava aj na samotnú osobnosť človeka a jeho sociálne schopnosti. Snaží sa vytvárať zo zamestnancov pracovné zdroje schopné adaptácie, a to tým, že sa sústreďí na budúcu možnú kariéru zamestnanca a jeho pracovný potenciál. Medzi typické príklady rozvojových aktivít zaraďujeme kurzy asertivity, jazykové kurzy, kurzy komunikácie, kurzy práce s počítačom a podobne.¹⁷

¹⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 31 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁵ ANTALOVÁ, A. a kol. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava : EKONÓM. 2013. 40 s. ISBN 978-80-225-3742-1

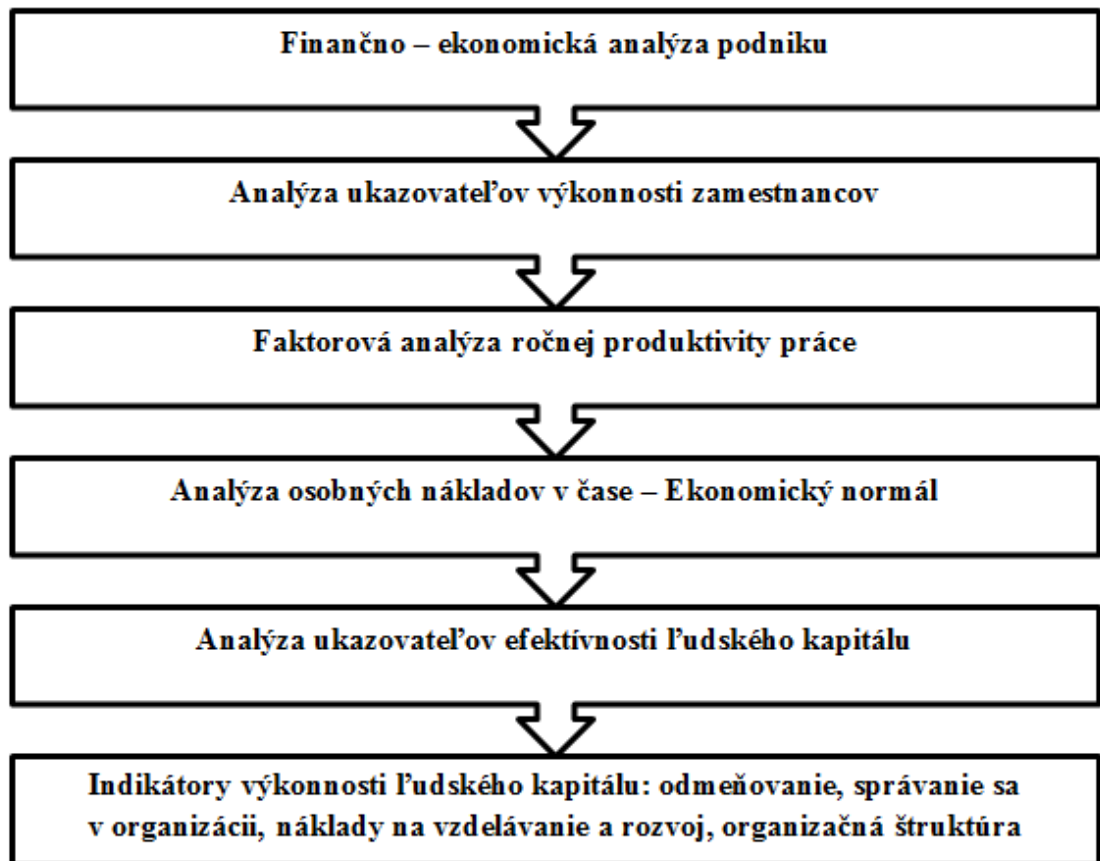
¹⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníku*. Praha : Grada Publishing. 2007. 31 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁷ DVORÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : Nakladatelství C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-893-4

1.1.4 Metodika diagnostiky ľudského kapitálu

Aby bolo stanovenie metodiky diagnostiky ľudského kapitálu správne, je potrebné vychádzať zo synergického pôsobenia metód skladajúcich sa z rôznych oblastí podnikovej ekonomiky.¹⁸

Obrázok 1: Metodika hodnotenia ľudského kapitálu



Zdroj: Foltínová E. 2011. Využitie controllingu v podnikovej diagnostike

Hlavnou podstatou metodiky diagnostiky ľudského kapitálu v podniku je upozorniť, akým spôsobom je životný cyklus podniku s chybnými symptómami ovplyvnený makroekonomickým vývojom ktorý je negatívny až kritický. Zameriava sa na čiastkové hodnotenie stavu ľudského kapitálu v rámci životného cyklu podniku a jeho generovanie vplývajúce na celkové výsledky ekonomiky podniku.¹⁹ Ďalej si vysvetlíme

¹⁸ FOLTÍNOVÁ, E. Controlling ľudského kapitálu. Bratislava : EKONÓM. 2013. 50s. ISBN 978-80-225-3789-6

¹⁹ FOLTÍNOVÁ, E. Controlling ľudského kapitálu. Bratislava : EKONÓM. 2013. 51s. ISBN 978-80-225-3789-6

analýzu ukazovateľov výkonnosti zamestnancov, ktorá nám pomôže k priblíženiu problematiky skúmanej v praktickej časti práce.

Analýza ukazovateľov výkonnosti zamestnancov

Ide o metódu, ktorá pozostáva zo sledovania celkových nákladov, na zamestnancov vo vzťahu k ich výkonnosti a zároveň sleduje prepojenie s ostatnými nákladmi, najmä prevádzkovými.

Pri jeho postupe je vidieť negatívne vplyvy prostredia z externého okolia podniku do mikroprostredia podniku interného, a to v jednotlivých fázach podniku.

Od mnohých autorov je známe, že pracovná sila predstavuje najdôležitejší výrobný faktor v podniku. Po vstupe do transformačného procesu nastáva premena vstupov, teda výrobných faktorov, na výstupy čo sú samotné výrobky a služby. Efektívnosť reprodukčného procesu v podniku je odrazom vzájomného vzťahu výstupov a vstupov. Pri analýze efektívnosti je dôležité správne určenie ukazovateľov ktorého cieľom je zodpovedné zobrazenie úrovne transformačného procesu. Medzi tieto ukazovatele zaradzujeme taktiež ukazovateľ výkonnosti pracovnej sily.

Tvorba ukazovateľov zameraná na efektívnosť pracovnej sily pozostáva z porovnania vstupov a výstupov pomerom, čím dosiahneme elimináciu vplyvu skutočností, ktoré skresľujú výsledok, ide napríklad o veľkosť podniku. Tieto skutočnosti vplývajú na veľkosť výsledku hospodárenia.²⁰

Ukazovatele, ktorými hodnotíme efektívnosť nákladov na pracovnú silu sú:

- Ukazovateľ zameraný na účinnosť vstupov, pri ktorej určujem veľkosť objemu výstupov ktorá pripadá na jednotku vstupov.
- Ukazovateľ náročnosti, ktorej podstatou je určenie veľkosti objemu vstupov ktoré sú potrebné na to, aby sme dosiahli jednotku výstupov.

To je dôvodom, prečo sa každý podnik snaží maximalizovať ukazovatele účinnosti t.j. produktívnosti, a zároveň sa snaží o minimalizáciu ukazovateľov náročnosti.

²⁰ FOLTÍNOVÁ, E. *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava : EKONÓM. 2013. 53s. ISBN 978-80-225-3789-6

Ukazovateľ výkonnosti pracovnej sily je taký, ktorý vyjadruje úroveň na akej je produktivita práce, vybavenosť zamestnancov a podobne. Za najdôležitejší ukazovateľ ktorý meria výkonnosť pracovnej sily sa považuje produktivita práce. výsledky úrovne tohto ukazovateľa nám hovoria o vyspelosti podniku.

1.1.5 Investície do ľudského kapitálu

Za položku investícií do ľudského kapitálu sú považované všetky náklady ktoré súvisia s rozširovaním rozsahu, predlžovaním fungovania kapitálu a zvýšením efektivity. Takéto náklady môžu byť realizované naraz, alebo je možné použiť ich dlhodobo, no výsledok sa prejaví po dlhšom čase. Je však dôležité mať na pamäti, že vynaložené prostriedky na tvorbu ľudského kapitálu sú pre nás investíciou, nie spotrebou.²¹

Rovnaký názor presadzuje aj Kameníček, ktorý tvrdí, že „*investíciami do ľudského kapitálu označujeme aktivity, ktoré sa prejavujú trvalým alebo opakovaným (teda nie jednorazovým) vplyvom na naše peňažné či psychické príjmy. Investícia do ľudského kapitálu môže byť jednorazová, alebo sa môže jednať o trvajúcu aktivitu. Jej výsledok sa však vždy prejavuje v dlhšom období než v jedinej uvažovanej perióde*“.²²

Nesmieme však zabudnúť, že nielen vzdelanie predstavuje investíciu do ľudského kapitálu. Je to aj mnoho ďalších faktorov ktoré ľudský kapitál zhodnocujú. Ide napríklad o zdravotný stav, kultúrny rozvoj a tradície, rodinné zázemie, životnú kondíciu a starostlivosť o životné prostredie ako aj školenie.

Z teórie ľudského kapitálu sa dozvedáme aj o tom, že produktívnejšími sa ľudské zdroje, teda zamestnanci podnikov stávajú stálym tréningom a vzdelávaním, kedy sa vybavujú znalosťami, vedomosťami a postojmi a to v prospech samotného podniku, ale aj komunity a celej spoločnosti. Mnoho autorov sa zhoduje na názore, že vzdelávanie a tréning ako investícia do ľudského kapitálu priamo zabezpečuje ekonomický zisk, dochádza teda k zhodnocovaniu investícií do ľudského kapitálu. Keďže časti ľudského kapitálu nie je možné speňažiť ako fyzický kapitál na trhu, jedná sa o kapitál s nízkou likviditou.

²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA. 2007. 1.vydanie., 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

²² KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: KAROLINUM. 2003. 1.vyd. 248 s. ISBN 80-24604-49-3

Podľa Beckera sa tieto investície do ľudského kapitálu vyšplhajú po bod, v ktorom sa výška nákladov na využitie týchto zdrojov rovná výške hraničnej miery výnosnosti týchto investícií. Taktiež rozlišoval či bude využiteľnosť ľudského kapitálu len v konkrétnom podniku alebo aj vo viacerých zamestnaniach.

Vo výskume sa vo veľkej miere venoval analýze určenia schopností ako istého predpokladu ekonomického úspechu, kedy apeloval na fakt, že ľudia si vyberajú také zamestnanie, v ktorom si uvedomujú svoju komparatívnu výhodu, čím sa zníži oblasť faktorov v ktorej zaostávajú.²³ Z toho vyplýva, že všetky činnosti zvyšujúce ľudský kapitál predstavujú investície do ľudského kapitálu.

Formy investovania do ľudského kapitálu

Rozlišujeme tri hľadiská ktorými sa od seba investície do ľudského kapitálu odlišujú. Ide o formy investovania ako je vzdelávanie, zdravotná starostlivosť či tréning. Ďalším hľadiskom sú účinky na príjem a spotrebu a nakoniec ide o mieru výnosu teda ako intenzívna je väzba investície a výnosu. Za najdôležitejšie sa považujú investície vynakladané do vzdelávania.

Obrázok 2: Formy investovania do ľudského kapitálu

Investovanie do ľudského kapitálu	
Zlepšovanie zdravotného stavu	organizovanie rôznych rekreačných a kúpeľných pobytov, zaisťovanie pravidelných komplexných zdravotných prehliadok, návštevy plavární, budovanie fitnesscentier na pracovisku, finančnú spoluúčasť na stravovaní a pod. Vyspelé a „moderné“ podniky majú spracovaný tzv. sociálny program, v rámci ktorého sú uvedené služby a výhody pre svojich zamestnancov spravidla zaistené.
Zlepšovanie pracovných podmienok	kde podniky zaisťujú stále modernejšie a účinnejšie ochranné pracovné pomôcky, čím predchádzajú vzniku pracovných úrazov a poškodenia zdravia zamestnancov.
Skvalitňovanie a zvyšovanie pracovných schopností, vedomostí	realizované prostredníctvom systému podnikového vzdelávania.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. Praha : GRADA. 2007. 1.vyd. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

²³ LISÝ, J. ,et al. *Ekonomía: Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : IURA EDITION. 2003. 5.vyd. 507s. ISBN 9788089047758

Predpokladom teórie ľudského kapitálu je pozitívna nadväznosť výdavkov určených na vzdelávanie a ekonomického rastu. V prieskumoch ktoré sa zameriavajú na ich vzájomný vzťah, je možné vidieť, že krajiny ktoré dosahujú vyšší počet rokov s vysokoškolským vzdelaním a vyššiu hodnotu investícií zameraných na vzdelávanie rastú rýchlejšie. Vzdelávanie a pritom podieľa na raste ekonomiky a má dosah na súvisiaci rast produktivity práce.²⁴

Samotný trh práce ukáže kvalitu ľudského kapitálu, tvrdí Dobeš.²⁵ Zamestnanec o ktorého javí trh práce záujem by mal zvládnuť primeranejšie zhodnotiť svoje schopnosti, efektívne presadzuje svoje požiadavky, a celková komunikácia s inštitúciami a orientácia na trhu práce je na vyššej úrovni. Ľudia s vyšším vzdelaním majú možnosť vybrať si z viacerých pracovných ponúk, vzhľadom na lepšiu schopnosť prispôsobenia sa a flexibility k požiadavkám ktoré zamestnávateľ vyžaduje.

1.1.6 Indikátory výkonnosti ľudského kapitálu

Vzdelanie, ako sme už spomenuli v predchádzajúcej kapitole, je dôležitou investíciou do ľudského kapitálu a má nepochybne vysoký dopad na ekonomický rast a zvyšovanie produktivity každého podniku. Poznáme však viacero iných spôsobov a foriem investovania do ľudského kapitálu.

Pri posudzovaní indikátorov ľudského kapitálu je potrebné zamerať sa na postupy hodnotenia dvoch základných skutočností, ktoré sú viditeľné počas analýzy ľudského kapitálu podniku, a to:

- systém odmeňovania zodpovedajúcich nákladov určených na poistenie vyhodnocuje negatívne výsledky posledných fáz sledovanej časti životného cyklu,
- z pohľadu pracovnej sily podniku (zamestnancov) agreguje možnú stabilitu celého podniku do budúcnosti.

²⁴ MEDVEĎ, J., NEMEC, J. *Verejné financie*. Bratislava : SPRINT DVA. 2011. 640s. ISBN 978-80-89393-46-6

²⁵ DOBEŠ, M., et al. *Ľudský kapitál a ekonomický rast*. In: *Ekonomické problémy krajín Strednej Európy a Európska únia*. Bratislava : EKONÓM. 2000. 167-171s.

Je na zvážení každého podniku aké kľúčové indikátory ukazovateľov ľudského kapitálu si vyberie, tak aby odrážali špecifiká činnosti podniku. Využitím teoretických ako aj praktických poznatkov je možné stanoviť indikátory ľudského kapitálu.

Obrázok 3: Indikátory ľudského kapitálu

<i>Odmeňovanie a zamestnanecké výhody</i>	<i>Správanie v organizácii</i>	<i>Nábor a výber</i>	<i>Vzdelávanie a rozvoj</i>	<i>Organizačná štruktúra</i>
Náklady na odmeňovanie	Fluktuácia	Interný a externý nábor	Čas strávený na školeniach	Počet zamestnancov na jedného personalistu
Štruktúra odmeňovania	Príčiny rozviazania pracovného vzťahu	Čas strávený výberovým procesom	Náklady na školenia	Náklady HR oddelenia
Pozícia na trhu odmeňovania	Absencia	Úspešnosť obsadenia voľnej pozície	Vstupné školenia	Priemerná odmena personalistu
Zvyšovanie miezd	Sledovanie motivácie a spokojnosti zamestnancov	Náklady na nábor absolventov	Penetrácia školení	Miera outsourcingu
Podiel variabilnej zložky		Náklady na obsadenie jednej pozície	Typy školení	
Zamestnanecké výhody			Externé a interné školenia	
			Mobilita talentov	

Zdroj: Foltínová L. 2013. Controlling ľudského kapitálu

V praktickej časti diplomovej práce sa budeme zaoberať mnohými indikátormi ľudského kapitálu ktorými sa vybraný podnik zaoberá a svojim zamestnancom poskytuje. Bude sa jednať o indikátory z každej z piatich oblastí a pri ich analýze sa dozvieme ako sa týmto indikátorom venujú zamestnávateľia Slovenských firiem.

V praktickej časti práce sa budeme zaoberať analýzou komunikácie, práce v tíme ako aj atmosféry na pracovisku. Ďalej sa zameriame na vybavenie pracoviska a to vo viacerých oblastiach ako napríklad materiálové, technické či priestorové vybavenie. Ďalšou zo skúmaných oblastí je odmeňovanie a benefity a nakoniec angažovanosť a fluktuácia. Výsledky prieskumu porovnáme s konkurenciou.

1.2 Konkurencia podniku

V nadväznosti na prvú oblasť teoretickej časti diplomovej práce zameranej na problematiku ľudského kapitálu sa v nasledujúcej podkapitole zameriame na konkurencieschopnosť podniku ktorú vieme aj pomocou indikátorov podniku zistiť. Na úvod si charakterizujeme samotný pojem konkurencia.

Pojem konkurencia sa v podnikovej ekonómii chápe ako určitý vzťah dvoch a viac podnikov. Ide však o vzťah podniku a jeho okolia, inak povedané, ide o súťaž viacerých subjektov ktoré sú pre podnik konkurenciou a ich spojením vzniká určitý segment trhu.²⁶ Túto skutočnosť potvrdzuje aj vymedzenie slova konkurencia podľa výkladového slovníka kde konkurencia znamená: súťaženie, hospodársku súťaž, súperenie, boj o trh, zákazníkova či suroviny.²⁷ Konkurencia je prejavom hospodárskej súťaže vznikajúcej medzi podnikateľmi alebo tovarom, čiže ide o súťaž medzi výrobcami tovarov alebo poskytovateľmi služieb.²⁸ V rámci stretu rôznych záujmov jednotlivých subjektov sa každý zo zúčastnených snaží pre seba získať výhodu.²⁹

Margretta poukazuje na Porterov pohľad na rozdielny prístup spoločností ku konkurencii. Porter vidí dva základné prístupy subjektov ku konkurencii a to, byť najlepší a byť jedinečný. Prvý pohľad je podľa jeho názoru už zastaraný a prežitý. Na súčasnom trhu subjekty, ktoré chcú oproti konkurencii uspieť, musia byť niečím jedinečné. Mali by vytvárať mimoriadnu hodnotu pre zákazníka, ktorá bude jedným z parametrov ich výberu, a budú sa vracat'. Dôležitým aspektom úspešných spoločností je nekopírovať svojich konkurentov, ale prísť s niečím, čo ich posunie pred konkurenciou dopredu. Veľmi dôležité je klásť dôraz na inovácie svojich existujúcich produktov alebo vymyslieť a zrealizovať nové. V čom spočíva rozdiel týchto prístupov, podrobne zobrazuje tabuľka umiestnená nižšie.³⁰

²⁶ DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

²⁷ <https://slovník.juls.savba.sk/>

²⁸ ZÁTHURECKÝ, Viliam. Disertační práce. *Konkurenceschopnost a strategické řízení podniku 2008*.

Dostupné na: https://is.muni.cz/th/vc1ar/disertacni_prace_-_zaverecna_verze.pdf

²⁹ MIKOLÁŠ, ZDENĚK. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál adynamika podnikání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6

³⁰ MAGRETTA, J., 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

Obrázok 4 Porterove prístupy ku konkurencii

Byť najlepší	Byť jedinečný
Byť jednotkou	Dosahovať vyššiu návratnosť
Klást' dôraz na podiel tržieb	Klást' dôraz na zisk
Najlepší produkt pre najlepších zákazníkov	Uspokojovať rozmanité potreby zákazníkov
Konkurencia prostredníctvom napodobňovania	Konkurencia prostredníctvom inovácií
Nulový súčet - nikto nemôže zvíťaziť	Kladný súčet - mnoho víťazov a disciplín

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MAGRETTA, J., 2012. Michael Porter jasne a srozumiteľne: o konkurencii a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2

Hoci mnoho spoločností, respektíve ich manažérov, už uvažuje v súlade s teóriou Portera a jemu názorovo podobným odborníkom, stále viac spoločností má tendenciu kopírovať svoju konkurenciu. Svoju pozíciu na trhu sa snažia upevniť len cenovou politikou, bohužiaľ v dnešnej dobe už tento parameter pre veľkú skupinu zákazníkov nie je kľúčový. Zákazníci preferujú kvalitu, skúsenosť so značkou a dobré meno, ale aj originalitu s jedinečnosťou ponúkaného produktu.

1.2.1 Konkurencieschopnosť podniku

Konkurencieschopnosť je jednou z hlavných ciest spoločnosti na zabezpečenie úspechu svojho podnikania. Všeobecne sa za konkurencieschopnosť považuje schopnosť presadiť sa v určitej konkrétnej oblasti a byť lepší ako ostatní. V praxi to znamená, že by mala vykazovať konkurenčné črty s ohľadom na svojich protivníkov. Je veľa faktorov, ktoré môžu zaručiť spoločnosti úspech na trhu, v podnikaní a konkurencieschopnosť je len jedným z nich. Často sa stane, že veľmi úspešná spoločnosť "zaspí na vavrínoch". Než si to stihne uvedomiť, stratí svoje postavenie na trhu a zrazu musí bojovať o svoju existenciu.

Podľa Tomeka a Vávrovej je základným predpokladom pre dosiahnutie konkurencieschopnosti tvorba produktu, ktorý sa odlišuje od konkurencie. Takýto produkt potom prináša novú a vyššiu hodnotu zákazníkovi, prípadne tiež predávajúcemu spoločnosti a tým sa zvýši a upevní pozícia spoločnosti na trhu. Tiež sú presvedčení, že dnešná doba je dynamická, plná rýchlych produktových zmien a poskytovaných služieb. Z

tohto dôvodu je nutnosťou zamerať sa na výrobovú politiku, na podnikové inovácie. Vytvorenie a udržanie konkurencieschopnosti spoločností vidia tiež v práci so zákazníkmi. Je dôležité, aby si spoločnosť vytvorila sieť spokojných zákazníkov. Takí zákazníci sú k danej spoločnosti lojálni. Lojalitou potom nepriamo vytvárajú predpoklady pre spokojnosť, respektíve lojalitu vlastných zamestnancov.³¹

Kovář a Hradilová-Bočková si myslia, že pre konkurencieschopnosť platí základný princíp, že "usporiadanosti ľubovoľného objektu je nositeľom efektu. Kľúčovou podmienkou, aby bol podnik konkurencieschopný, je práve veľkosť tohto efektu plynúceho z usporiadanosti podniku. "Sú presvedčení, že veľkosť tohto efektu musí spĺňať určité definovateľné podmienky. Efekt voči zákazníkovi musí byť komparatívne a dostatočne veľký, aby musel zákazník vykonávať voľbu medzi ním a efektom konkurenčným. Na druhej strane však musí byť efekt žiaduci aj pre danú spoločnosť. Mal by spĺňať určitú rovnováhu medzi prínosom a rizikom spoločnosti.³² Neexistuje jednotná veličina, ktorou by bolo možné pre podnik kvantifikovať konkurencieschopnosť. Preto sa na analýzu konkurencieschopnosti používa viacero ukazovateľov, z ktorých každý má na konkurencieschopnosť určitý vplyv.

1.2.2 Konkurenčná stratégia

Konkurenčná stratégia je určitý ucelený proces, ktorý využívajú spoločnosti za účelom presadiť sa na trhu a byť lepší ako konkurencia. Každá spoločnosť má určitý štýl, ako sa na trhu chová a postupy, ako sa stať lepší. Názory odborníkov opisujú najrôznejšie prístupy, ako sa spoločnosti pri tvorbe a presadzovaní konkurenčnej stratégie správajú.

Thompson a Martin uvádzajú, že v každej oblasti podnikania môže nastať konkurenčná výhoda, ktorú možno využiť na presadzovanie konkurenčnej stratégie. Nech ide o akúkoľvek spoločnosť - výrobnú, marketingovú, ponúkajúcu služby, je nutné nájsť vo všetkých funkčných oblastiach aj funkčnú stratégiu. Je dôležité, aby všetky funkčné stratégie boli riadené a posilňované koordinovane. Nie je dobré nechať niektorú fungujúcu

³¹ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9780-80-7400-098-0.

³² KOVÁŘ, F.a K. HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, 2016. *Konkurencieschopnost podniku: Ekonomika konkurencieschopného podniku*. 1. elektronické vydání Dubnica nad Váhom: Martin Koláček -E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5(pdf).[online]. 9. května 2016 [vid. 12. prosince2019]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=2KrhDAAAQBAJ&pg=PA94&lpg=PA94&dq=cit%C3%A1ty+o+konkurencieschopnost&source=bl&ots=1zjzys9A2K&sig=ACfU3U14PvrnZYnX7OjKMuny3Maq4hvl_Q&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiku8D

stratégiu zaspáť, pretože sa môže stať, že časom sa z funkčnej stratégie stane stratégia nedostatočná alebo nefunkčná.³³ V diplomovej práci sa budeme venovať najmä takej oblasti konkurenčnej stratégie ktorú popisujú indikátory ľudského kapitálu. V praktickej časti sa budeme zaoberať indikátormi podrobnejšie kde si ich konkurencieschopnosť v konkrétnom podniku budeme môcť zmerať s podnikmi Košického kraja.

1.2.3 Určenie konkurenčnej spoločnosti

Dnešné trhy sa vyznačujú veľkým percentom subjektov, ktoré na ňom operujú. Pre manažérov spoločností je dôležité vedieť, ktoré subjekty z toho veľkého množstva, sú práve pre ich spoločnosť tie najdôležitejšie. Nedá sa totiž mať zmapované všetky subjekty. Z tohto dôvodu je preto nutné určiť hlavných konkurentov. Pri určovaní najväčších konkurentov je potrebné stanoviť si základné otázky, ktoré sú pre podnikanie daného subjektu tie hlavné.

Každá spoločnosť je ovplyvnená mnohými faktormi, ktoré je dobré zmapovať. Môže sa jednať o rentabilitu, trhovú podiel, technológiu, produkt, know-how. Môže ísť aj o určité špecifické vlastnosti a povolenia, ktoré na podnikanie daná spoločnosť alebo jej konkurenti musia mať. Dôležité je zodpovedať otázky:

- Čo chcú na danom trhu konkurenti dosiahnuť?
- Čím sa riadi správanie konkurencie?³⁴

V diplomovej práci sa budeme snažiť o zistenie konkurencieschopnosti vzhľadom k sledovanému podniku prostredníctvom orientácie na zákazníka a jeho spokojnosť s odmeňovaním, čím dokážeme získať relevantné informácie.

³³ THOMSON, J.aF. MARTIN, 2005. *Strategic management, awareness and change*. 5th ed. London : Thomson Learning. ISBN 1-84480-083-0

³⁴ KOTLER, P., 2001. *Marketing management: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 10. Rozšířené vydání Praha: Grada Profesionál. ISBN: 80-247-0016-6.

2 Cieľ práce

Mnoho autorov sa zhoduje na názore že ľudský kapitál, teda zamestnanci všetkých podnikov, firiem či spoločností, predstavujú hlavný a zároveň najdôležitejší výrobný faktor pri plnení svojich podnikateľských cieľov a teda dosahovaní zisku. S tým súvisí aj fakt, že je potrebné neustále investovanie do oblastí ktoré pomáhajú udržiavať ľudský kapitál na najvyššej úrovni. Je potrebné venovať sa vzdelávaniu a zaškoleniu pre meniace sa požiadavky zamestnávateľov vo vzťahu k svojim zamestnancom ako aj zabezpečovanie potrebných poznatkov na trhu práce ktorý prechádza fázou globalizácie. Ďalej je potrebné zabezpečiť správnu atmosféru na pracovisku ktorá pomáha pri správnom plnení pracovných úloh a je faktorom zabezpečovania zamestnaneckých cieľov. V neposlednom rade je to samotné odmeňovanie za vykonanú prácu, ktoré by malo zodpovedať výkonu, náročnosti, pracovnému odvetviu, doterajšej praxi, či dosiahnutému stupňu vzdelania zamestnanca.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe vymedzenia teoretických poznatkov zistiť, ako a či je podnik schopný prostredníctvom ľudského kapitálu dosiahnuť zvýšenie konkurencieschopnosti sledovaného podniku. K naplneniu hlavného cieľa je potrebné sledovať viacero čiastkových cieľov ktoré nám pomôžu dostať sa k hodnotným informáciám. Čiastkové ciele sme vymedzili podľa teoretickej a praktickej časti práce.

Čiastkové ciele teoretickej časti:

- vymedzenie pojmov ľudský kapitál a jeho indikátory,
- investície do ľudského kapitálu, metodika diagnostiky a prepojenie so stratégiou podniku,
- konkurencia a s ňou súvisiaca konkurencieschopnosť či konkurenčná stratégia.

Čiastkové ciele praktickej časti:

- charakteristika spoločnosti Chemkostav jej organizačná štruktúra, postavenie na trhu ako aj ekonomické výsledky,
- spracovanie získaných údajov z dotazníka od spoločnosti Chemkostav ako aj od respondentov rôznych spoločností z Košického kraja,
- porovnanie získaných údajov dvoch skúmaných oblastí a následné vyhodnotenie výsledkov,

- stanovenie silných a slabých stránok zamestnávateľov v oblasti starostlivosti o ľudské zdroje,
- odporúčania pre podnik ktoré pomôžu pri udržaní spokojných zamestnancov, odstránení prípadných problémov na pracovisku a udržaní dobrej atmosféry na pracovisku čo sa môže pre podnik javiť ako silná konkurenčná výhoda.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V nasledujúcej kapitole sa zameriame na objasnenie metodiky práce. Diplomová práca sa delí na dve časti, a to teoretickú a praktickú časť. V nasledujúcich podkapitolách sa budeme bližšie zaoberať spôsobom, ako sme sa k informáciám dostali. Charakterizujeme si použité metódy skúmania v teoretickej ako aj praktickej časti a tiež si predstavíme podnik s ktorým sme spolupracovali na praktickej časti práce.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Spoločnosť s ktorou spolupracujeme pri vypracovaní praktickej časti diplomovej práce má podľa obchodného registra názov *Chemkostav, a.s.*. Akciová spoločnosť Chemkostav je profesionálnou slovenskou stavebnou spoločnosťou, ktorá si svoju pozíciu na trhu vybudovala vďaka spojeniu kvality, odbornosti a kvalifikácie svojich zamestnancov. Svojou pôsobnosťou pokrýva širokú oblasť aktivít v stavebnom segmente, zahŕňajúcom výstavbu občianskych, bytových, priemyselných a vodohospodárskych objektov.

Spoločnosť Chemkostav, a.s. vznikla v roku 1996 ako spoločnosť s ručením obmedzeným PSJ – Chemkostav, s.r.o.. V septembri roka 1999 sa spoločnosť pretransformovala na akciovú spoločnosť a v roku 2004 spoločnosť zmenila názov na Chemkostav, a.s., ktorý je platný dodnes.

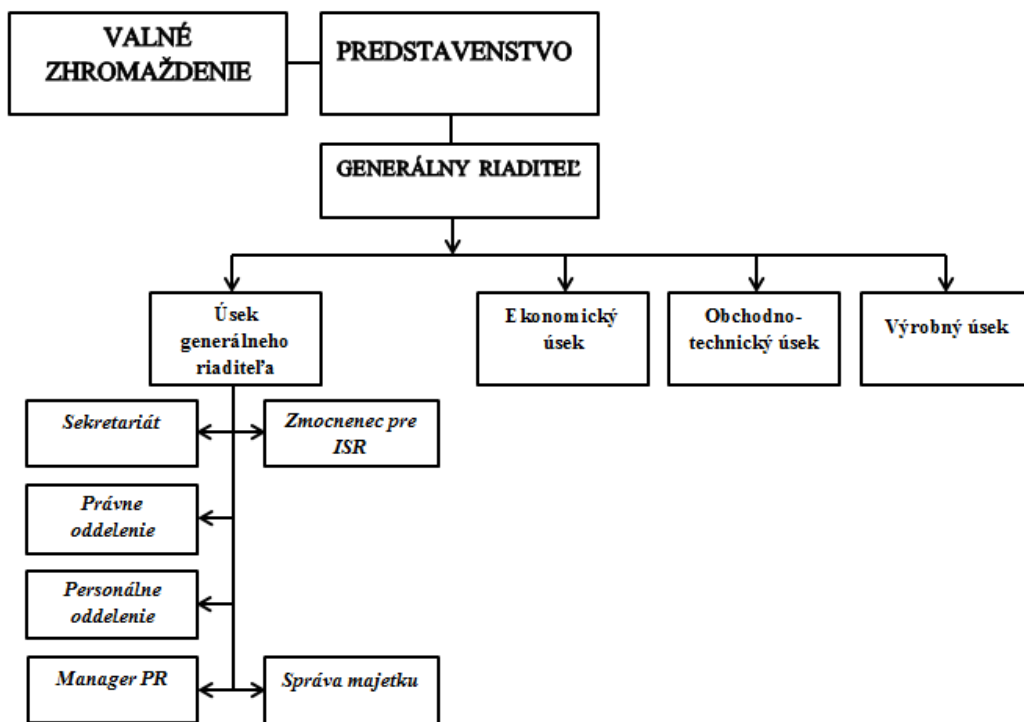
Od začiatku pôsobenia firmy vyrástlo v rámci Slovenska viac ako 150 stavieb, ktoré Chemkostav realizoval ako generálny dodávateľ alebo dodávateľ ucelených častí stavby. Od najmodernejších bytových, či administratívnych objektov v Bratislave, cez desiatky objektov inžinierskych sietí po celej krajine, ktoré priniesli do domácností čistú vodu a obciam kvalitné čistiare odpadových vôd až po supermarkety, obchody či predajne rôznych automobilových značiek. V roku 2014 vstúpila spoločnosť do diaľničného segmentu stavebníctva.

Vízia spoločnosti je byť stabilnou a významnou spoločnosťou na stavebnom trhu, ktorej meno je nositeľom seriózneho a rešpektovaného partnera dodržiavajúceho dohody. Aj napriek výkyvom v dostupnosti kapacít urobiť maximum pre spokojnosť investora.

Predmet podnikania spoločnosti je zabezpečený v štyroch oblastiach:

- *špecializácia* - práce HSV; monolitické betónové konštrukcie; armatúra, ohybáreň; zemné práce; doprava a mechanizácia
- *občianska a bytová výstavba* - administratívne a obytné budovy; polyfunkčné objekty; zdravotnícke zariadenia; objekty športového charakteru; autosalóny; obchodné centrá; rekonštrukcie pamiatkových objektov
- *priemyselne stavby* - výrobné, skladové a expedičné haly v elektrárenskom, papierenskom a spotrebnom priemysle; stavebné práce pri rekonštrukciách a dostavbách v energetike a chemickom priemysle
- *inžinierske stavby* - vodné nádrže a prečerpávacie stanice; vodovody, kanalizácie, čistiarne odpadových vôd; spevnené plochy, parkoviská; komunikácie, cestná infraštruktúra

Graf 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Chemkostav a.s.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa spoločnosti Chemkostav a.s.

Sídlo spoločnosti sa nachádza v Michalovciach kde tiež sídlia všetky úseky generálneho riaditeľa. Vzhľadom na realizovaný objem prác v rámci celého Slovenska sa v hlavnom meste nachádza obchodná kancelária a Divízia BA na realizáciu stavieb v Bratislave a okolí. Svoje pôsobenie na stavebnom trhu spoločnosť nelimitovala hranicami Slovenska, práve naopak, rozhodla sa o rozšírenie do okolitých štátov – do Českej republiky, na Ukrajinu a smerom na Balkán, a to do Macedónska.

Spoločnosť zamestnáva viac ako 200 zamestnancov, pričom mierna fluktuácia každoročne nastáva najmä na úseku výroby, na ktorom počet zamestnancov závisí od počtu rozpracovaných projektov spoločnosti v aktuálnom roku. Sídlo spoločnosti v Michalovciach je súčasťou hádzanárskej športovej haly ktorá má názov Chemkostav aréna. Spoločnosť sa taktiež venuje podpore a rozvoju kultúry a športu nielen v samotnom regióne ale po celom Slovensku. Od roku 2001 je generálnym partnerom hádzanárskeho klubu žien Iuventa Michalovce, ktorý patrí k špičke česko-slovenskej hádzanej.

3.2 Pracovné postupy

Pri spracovaní zadania témy diplomovej práce sme použili viacero pracovných postupov. Najviac využitý bol postup selekcie získaných údajov s rozličných zdrojov, z ktorých sme použili tie najrelevantnejšie. Pri písaní práce sme taktiež poučili údaje poskytnuté spoločnosťou Chemkostav a to prostredníctvom výročných správ, webovej stránky spoločnosti, účtovných závierok a ich poznámok ako aj samotnej komunikácie s manažérom spoločnosti. Komunikácia z dôvodu opatrení súvisiacich s pandémiou prebiehala výhradne prostredníctvom emailov. Ďalším z postupov získavania potrebných údajov pre analýzu konkurencieschopnosti bolo zostavenie a následne zaslanie dotazníka zamestnancom spoločnosti, ktorí tvoria jednu skupinu porovnávania konkurencieschopnosti, ako aj respondentom rôznych spoločností so sídlom v Košickom kraji tvoriaci druhú skupinu porovnania. Dotazník sa zameriaval na zistenie spokojnosti zamestnanca s atmosférou na pracovisku, jeho vybavením, odmeňovaním zamestnancov a ich angažovanosťou. Po analyzovaní získaných údajov z dotazníka sme mohli konštatovať, na akej úrovni sa spoločnosť Chemkostav a.s. venuje svojim zamestnancom v jednotlivých oblastiach indikátorov ľudského kapitálu, vzhľadom na Košický kraj.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri spracovaní teoretickej časti záverečnej práce sme využili poznatky získané najmä z knižných a elektronických zdrojov, rovnako sme v niektorých častiach práce využili legislatívne normy. Tieto údaje sa zameriavali hlavne na vymedzenie pojmov ľudského kapitálu a konkurencieschopnosti ktoré nám rovnako pomohli a mali veľký prínos pri vypracovaní praktickej časti.

V praktickej časti sme teoretické poznatky prepojili s praxou a po využití viacerých spôsobov získavania údajov sa nám podarilo dospieť k vyriešeniu problematiky záverečnej práce. Jedným z hlavných spôsobov získania potrebných údajov bolo zostavenie dotazníka ktorý sa skladal zo štyroch hlavných okruhov, týkajúcich sa starostlivosti o ľudský kapitál spoločnosti Chemkostav ako aj iných spoločností Košického kraja. V poslednej časti práce sme slovne zhodnotili čomu by sa mala spoločnosť do budúcnosti venovať, a naopak, čoho by sa mala vyvarovať.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

- **metóda analýzy** – slúžila na zber, zhromaždenie a následné spracovanie a triedenie dostupných informácií
- **metóda syntézy** – predstavuje spôsob, ktorým sme spojili čiastkové ciele do jedného celku
- **metóda komparácie** – prostredníctvom komparácie sme porovnávali získané údaje z dotazníka pre respondentov spoločností Košického kraja a sledovaného podniku
- **metóda dedukcie** – informácie poskytnuté manažmentom podniku, vyhľadane na webovej stránke ako aj údaje získané z dotazníka sme po využití tejto metódy definovali konkrétne riešenia a návrhy
- **grafické zobrazenie údajov** – pre lepšiu interpretáciu výsledkov zaznamenané v tabuľke či grafe.

4 Výsledky skúmania

V nasledujúcej kapitole sa zameriame na identifikovanie finančnej analýzy podniku s ktorým sme spolupracovali pri riešení praktickej časti diplomovej práce. Sledovaný podnik Chemkostav a.s. predstavuje jednu oblasť porovnania konkurencieschopnosti

podniku s ohľadom na ľudský kapitál. Ďalším subjektom sledovania sú zamestnanci rôznych podnikov a spoločností, ktorých sídlo firmy sa nachádza na území Košického kraja. Výsledky výskumu bližšie špecifikujeme v nasledujúcich kapitolách.

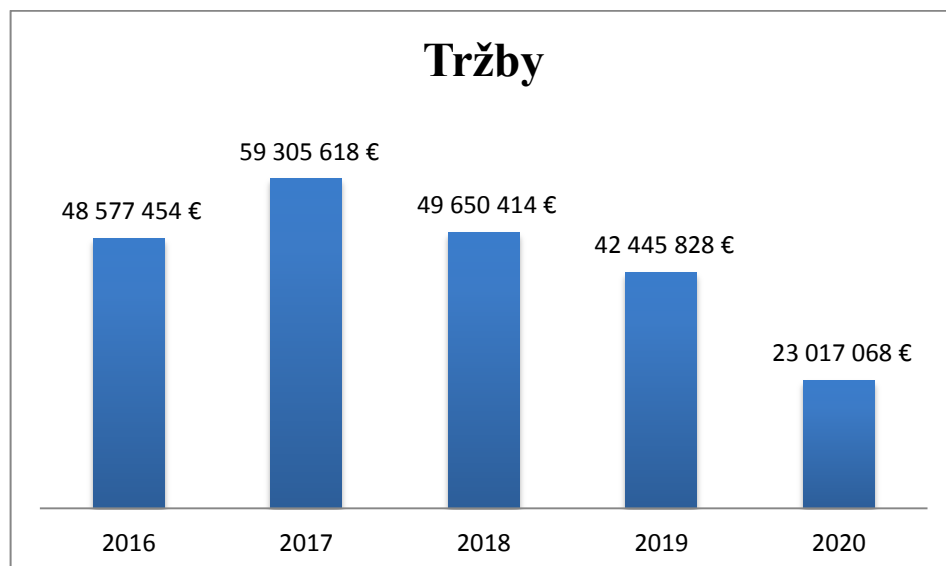
4.1 Finančná analýza podniku Chemkostav a.s.

Najlepším spôsobom zistenia finančnej situácie podniku je vyhodnotenie jeho finančných údajov. V nasledujúcej kapitole si preto pomocou finančnej analýzy charakterizujeme niektoré z nich, čo nám pomôže bližšie spoznať finančnú situáciu v akej sa podnik nachádza.

4.1.1 Analýza finančných položiek

Finančné ukazovatele ako tržby a zisk sú údaje pomocou ktorých vieme zistiť potrebné informácie pre posúdenie ekonomickej situácie podniku pričom je potrebné použiť údaje minulých rokov. Finančné ukazovatele sme charakterizovali za sledované obdobie piatich rokov 2016 – 2020. Na nasledujúcom grafe sa nachádza vývoj tržieb za sledované obdobie piatich rokov.

Graf 2 Štruktúra tržieb spoločnosti

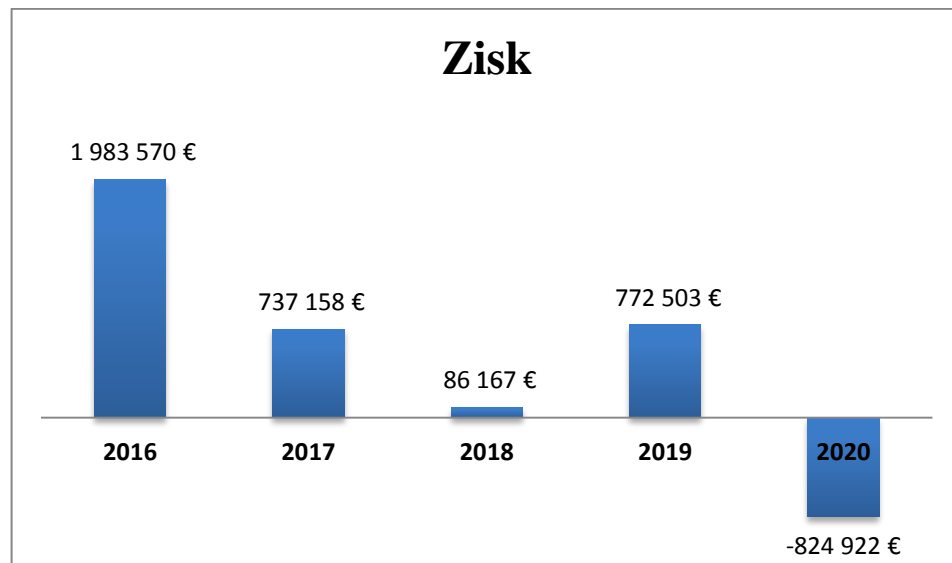


Zdroj: Vlastné spracovanie

Tržby sú závislé predovšetkým od schopnosti dokončenia projektov, ktoré má spoločnosť stanovené v jednotlivých rokoch. Vývoj tržieb dosahoval podľa grafu svoje maximum v roku 2017 kedy dosahoval viac ako 59 miliónov eur. Tento fakt spôsobila realizácia ťažiskového projektu ktorý sa spoločnosti podarilo dokončiť. V tejto položke

nastal po roku 2017 pokles ktorý bol spôsobený rovnako poklesom dokončených projektov. K výraznému poklesu o 54% však došlo v roku 2020 oproti predchádzajúcemu roku, dôvodom ktorého je šírenie ochorenia koronavírusu a to nie len na Slovensku ale na celom svete. Táto skutočnosť spôsobila uzatváranie hraníc, zastavenie činnosti podnikov a spoločností v mnohých sektoroch podnikania ako aj pozastavenie výstavby rozpracovaných projektov sledovanej spoločnosti. Vývoj tejto situácie mal dopad na pozastavenie ekonomiky celosvetovo.

Graf 3 Štruktúra zisku spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie vývoja výsledku hospodárenia po zdanení začína v roku 2016 a to práve najvyššie dosiahnutou hodnotou takmer 2 miliónov eur. Dôvodom boli dva dôležité projekty spoločnosti ktoré ju „dostali do vysokej miery povedomia v rámci stavebného businessu na Slovensku“, ako povedal sám ekonomický riaditeľ spoločnosti Ing. Patrik Sabov vo výročnej správe z roku 2016. V nasledujúcom roku došlo k poklesu zisku po zdanení a jeho hodnota dosiahla 737 158 €. Dôvodov bolo viacero, predovšetkým sa v tomto roku realizoval typ stavieb (bytová výstavba), kde je požadovaná vysoká náročnosť investorov na kvalitu, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily ako aj zamestnancov subdodávateľov spoločnosti. V neposlednom rade išlo o zlú organizáciu výstavby jednotlivých projektov čo dokáže vo vysokej miere ovplyvniť vývoj ekonomických ukazovateľov stavebnej firmy.

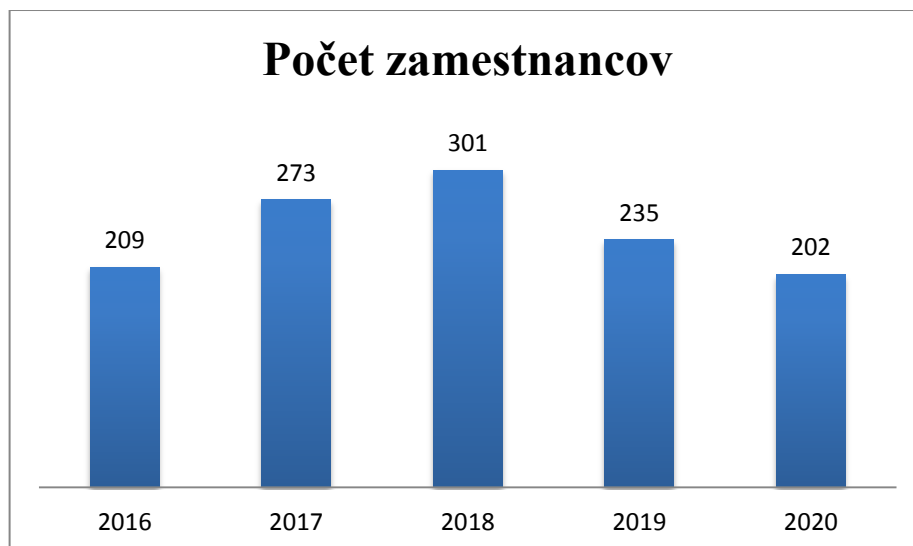
Opätovný pokles aj v nasledujúcom roku 2018 mal taktiež svoje dôvody. Boli nimi: termín realizácie, zvýšené ceny poddodávateľov a nedostatok kvalitnej pracovnej sily. Po

klesajúcej tendencii sa v nasledujúcom roku spoločnosti podarilo dosiahnuť lepší výsledok hospodárenia. Jeho hodnota dosahovala takmer 800 tisíc eur čo spôsobila výstavba troch dôležitých projektov. Aj napriek snahe spoločnosti, výsledky v roku 2020 poklesli vo všetkých oblastiach čo spôsobila pandémia koronavírusu.

4.1.2 Analýza ľudského kapitálu

V nasledujúcej podkapitole sa budeme bližšie zaoberať ukazovateľmi týkajúcimi sa ľudského kapitálu spoločnosti. Zameriame sa na analýzu fluktuácie zamestnancov, výšku miezd ako aj výšku jednotlivých zložiek benefitov ktoré spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje.

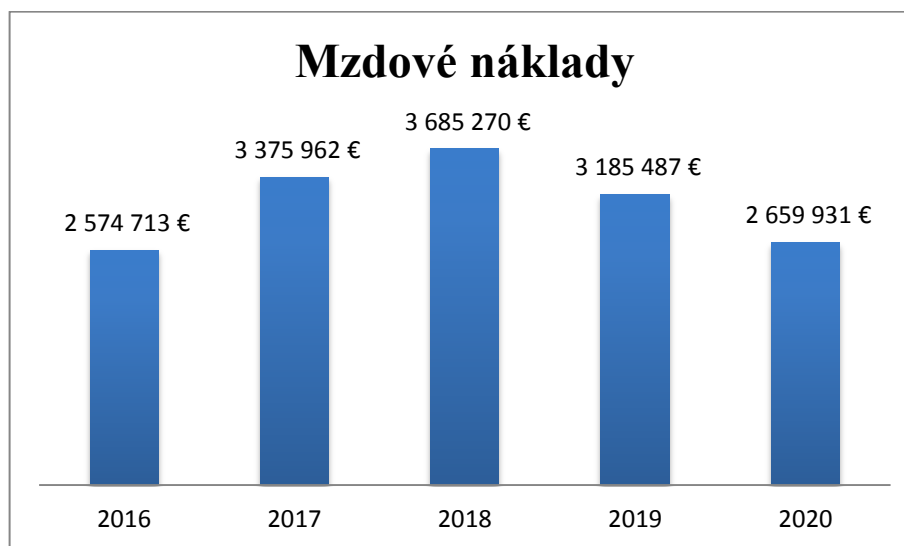
Graf 4 Štruktúra zamestnancov spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť počtom svojich zamestnancov nikdy neklesla pod hranicu 200 zamestnancov. Ide však o sektor podnikania kde je z roka na rok možná fluktuácia zamestnancov. Spoločnosť Chemkostav a.s. do roku 2018 prijímala nových pracovníkov čo je z predchádzajúceho opisu zisku spoločnosti zrejmé, keďže došlo k výstavbám mnohých dôležitých projektov. Je dôležité spomenúť že hlavnou oblasťou kde dochádza k prijímaniu nových zamestnancov je výrobný úsek a jedná sa o robotníkov na stavbách. Znižovanie počtu zamestnancov až na číslo 202 bolo spôsobené pandémiou kedy došlo k pozastaveniu výstavby projektov spoločnosti kvôli pandémie koronavírusu.

Graf 5 Štruktúra Mzdových nákladov spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Krivka grafu mzdových nákladov spoločnosti mala rovnaký tvar ako fluktuácia zamestnancov v jednotlivých sledovaných rokoch a kopíruje priebeh parabolickej krivky. Mzdové náklady spoločnosti sa odvíjali od množstva zamestnancov, rozpracovaných projektov a v neposlednom rade k ich zníženiu došlo v roku 2020 v dôsledku pandémie.

Chemkostav pokladá svojich zamestnancov za jednu z hlavných hodnôt spoločnosti. „Kľúčovým faktorom ku úspešnému fungovaniu spoločnosti sú jej zamestnanci. Zabezpečenie spokojnosti a istôt zamestnancov a ich rodín sa radí medzi top priority v rebríčku. Zároveň ich kvalifikácia a odbornosť sú hnacím motorom a základným kameňom spoločnosti.“ S týmto presvedčením vedenia spoločnosti máme k dispozícii informácie o štruktúre benefitov poskytovaných zamestnancom za sledované obdobie.

Tabuľka 2 Štruktúra benefitov poskytovaných zamestnancom spoločnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Vzdelávanie a školenia	27 564,68 €	30 920,31 €	27 525,77 €	22 195,87 €	19 538,54 €
Služobný notebook	13 574,30 €	9 664,92 €	3 277,29 €	- €	900,00 €
Služobný telefón	- €	2 697,51 €	971,66 €	1 626,64 €	2 265,09 €
- mobilné paušály, GPD, internet	38 608,00 €	31 411,89 €	26 578,30 €	20 040,36 €	18 794,89 €
Služobné vozidlo	186 055,97 €	29 505,00 €	130 070,01 €	139 667,91 €	150 172,37 €
- pohonné hmoty osob. vozidiel	74 331,71 €	80 077,10 €	104 085,92 €	97 985,55 €	69 784,19 €
Príspevok na rekreácie	21 690,00 €	12 111,00 €	- €	- €	- €
Príspevok na kult. podujatia	522,00 €	6 915,00 €	3 365,00 €	1 819,85 €	1 056,00 €
Príspevok pri odchode do dôchodku, jubileá, odpracované roky a pod.	13 103,00 €	10 855,00 €	6 884,00 €	16 821,04 €	5 496,60 €
Spolu	375 449,66 €	214 157,73 €	302 757,95 €	300 157,22 €	268 007,68 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť poskytuje zamestnancom veľmi dôležitý benefit ktorým je vzdelávanie v podobe kurzov a školení. Na vzdelávacie účely sa vyčlenilo každoročne zhruba 7 – 15 % poskytnutých benefitov. Zamestnancom je taktiež podľa potreby pridelený služobný mobil, notebook či automobil. Práve posledný zo spomínaných benefitov tvorí každoročne najnákladnejšiu položku a ide zvyčajne o obstaranie 5 až 7 motorových vozidiel ročne, v roku 2017 bola táto položka nízka, kedy spoločnosť obstarala len 2 motorové vozidlá. Ďalšou zo zložiek benefitov sú príspevky pre zamestnancov na rekreácie či kultúrne podujatia ako aj príspevok pri odchode do dôchodku, či za odpracované roky. Táto položka bola v roku 2019 vysoká keďže došlo k prepusteniu 33 zamestnancov. Spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje k mzdovým nákladom každoročne priemerne 292 tisíc eur v podobe benefitov.

4.2 Výsledky prieskumu

V nasledujúcej časti práce sa zameriame na charakteristiku výsledkov dotazníkového prieskumu spoločnosti Chemkostav a.s. ako aj respondentov firiem ktorých sídlo spoločnosti v ktorej sú zamestnaní, sa nachádza v Košickom kraji.

4.2.1 Spokojnosť zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s.

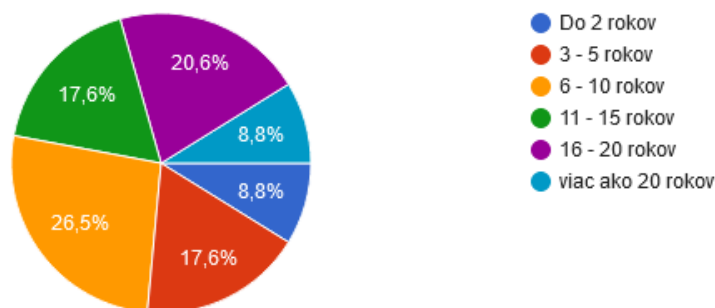
Pre zistenie výsledkov práce sme využili dotazníkový prieskum online formou a to aj pre momentálnu situáciu pandémie, pričom na položené otázky odpovedalo 34 zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s.. Zamestnanci spoločnosti sa delia do 4 úsekov ako sme už načrtli pri organizačnej štruktúre v kapitole 3. Na otázky nám odpovedali zamestnanci zo všetkých úsekov spoločnosti avšak nie je možné dostať sa k odpovediam od všetkých zamestnancov. Je dôležité povedať, že 80% zamestnancov zastupuje výrobný úsek, pričom ide najmä o robotníkov na stavbách a pomocných prácach pri výkone projektov.

Prieskumu sa zúčastnilo 44,1% mužov, zvyšok tvorili ženy. Najväčšie vekové zastúpenie má hranica rokov od 31 – 40 a to v pomere 32,4%, ďalej ide o zamestnancov nad 50 rokov ktorý tvoria 29,4% respondentov. Až 70,6% opýtaných dosiahlo vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Prieskumu sa zúčastnilo 35,3% zamestnancov výrobného úseku, 26,5% tvorili respondenti obchodno-technického úseku 23,5% tvoril ekonomický úsek a 5 členov tvorí úsek generálneho riaditeľa.

Graf 6 Počet odpracovaných rokov zamestnancov spoločnosti

Počet odpracovaných rokov v spoločnosti

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Veková kategória je rozmanitá a to dokazuje aj počet odpracovaných rokov zamestnancov, spoločnosť má zastúpenie skúsených zamestnancov už od zrodenia spoločnosti (8,8% zamestnaných viac ako 20 rokov) no snaží sa aj o prílev nových, mladých zamestnancov s moderným pohľadom na pracovné príležitosti a kreatívnym myslením (spolu 52,9% zamestnancov do 10 rokov).

Ďalšie časti dotazníka sú rozdelené do štyroch oblastí a to nasledovne:

- 1. Komunikácia, spolupráca v tíme a atmosféra na pracovisku
- 2. Vybavenie pracoviska
- 3. Benefity a odmeňovanie
- 4. Angažovanosť a fluktuácia.

V nasledujúcej časti práce si podrobne popíšeme výsledky odpovedí zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s. a ich jednotlivých otázok dotazníka.

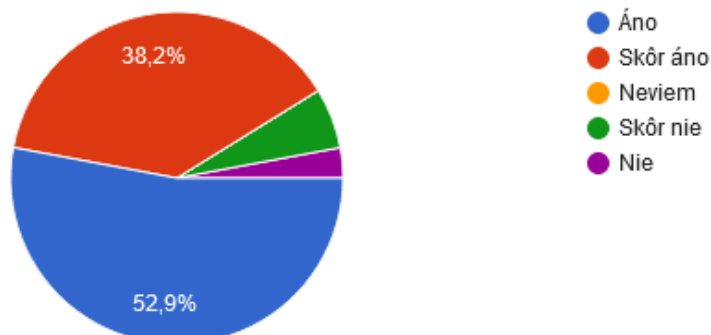
Komunikácia, spolupráca v tíme a atmosféra na pracovisku

Na otázku či **prebieha na pracovisku pravidelné hodnotenie činností**, 91,2% zamestnancov označilo odpoveď "áno" takže je otázne či záporne odpovedajúci zamestnanci zastupujú jeden úsek a na ňom hodnotenie neprebieha alebo ide o náhodných zamestnancov spoločnosti, ktorí sa hodnotenia nezúčastnili. Je však na zvážení vedenia spoločnosti či zastúpenie týchto zamestnancov pri hodnotení spoločnosti neskresľuje jeho výsledky a či nie je zvýšiť povedomie o vykonávaní prieskumu.

Graf 7 Štruktúra spokojnosti zamestnancov a atmosférou na oddelení

Ste spokojný/á s atmosférou na oddelení, kde pracujete?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri tejto otázke môžeme konštatovať že 91,1% zamestnancov je spokojných s atmosférou na pracovisku, z toho 38,2% zaznačilo odpoveď "Skôr áno" kedy môžeme predpokladať že problém s atmosférou na pracovisku nie je veľký.

94,1% respondentov odpovedalo na otázku či sú **spokojný s úrovňou nadriadený – podriadený** kladne a len jeden respondent naopak záporne. Tento fakt je pozitívny či už pre vedúce oddelenie spoločnosti ale aj pre samotných vedúcich jednotlivých úsekov.

Ďalšia položená otázka z oblasti komunikácie, spolupráce v tíme a atmosféry na pracovisku sa týkala **rozdelenia pracovnej záťaže v tíme**. 70,6% opýtaných si myslí, že rozloženie záťaže je rovnomerné no 29,4% má opačný názor, čo predstavuje 10 respondentov z celkového počtu. Týchto zamestnancov sme sa v nasledujúcej otázke opýtali, **aké navrhujú riešenie** na odstránenie nadmerného zaťaženia. V odpovediach sa najčastejšie opakovalo vyjadrenie že by malo dôjsť k rozdeleniu úloh v tíme, ďalšou z častých odpovedí bola komunikácia na lepšej úrovni.

Na otázku „**Poskytuje vám váš nadriadený spätnú väzbu, oceňuje vaše výkony prípadne podáva návrh na zlepšenie**“ 85,3% zamestnancov odpovedalo kladne. Výsledkom tejto odpovede je fakt že spoločnosť komunikuje so svojimi zamestnancami, rovnako sa snaží vyhovieť všetkým svojim zamestnancom aj v oblasti poskytovania benefitov či spätnej väzby čo v spoločnostiach v košickom kraji nie je samozrejmosťou. Taktiež poskytnutá spätná väzba musí u zamestnanca vyvolať dobrý pocit z dobre

vykonanej práce či zabezpečiť dôveru ak jeho práca nebola vykonaná dobre, no aj napriek tomu má nadriadený záujem problém vyriešiť a snaží sa zamestnancovi pomôcť.

Vybavenie pracoviska

Ďalšou zo skúmaných oblastí spokojnosti zamestnanca je vybavenie pracoviska. 91,2% zamestnancov je s vybavením pracoviska spokojných, až veľmi spokojných. Do oblasti vybavenia sme pritom zahrnuli technické, priestorové a materiálové vybavenie pracoviska.

Nasledujúca otázka dotazníka znela, „**Poskytuje vám zamestnávateľ vhodné podmienky na bezproblémové vykonávanie práce?**“ na túto otázku väčšina odpovedala áno, a to až 85,3% čo je 29 zamestnancov. 11,8% zamestnancov označilo odpoveď „čistočne“ a len jeden respondent vyjadril svoj názor a poznamenal, že nie je spokojný s podmienkami na bezproblémový výkon práce. Nás však zaujímalo čo je dôvodom odpovedí „čistočne“ a „nie“, preto sme týmto zamestnancom položili doplňujúcu otázku, čo navrhujú zmeniť. Za najrelevantnejšiu a najviac opakujúcu sa odpoveď považujeme stanovisko jedného zo zamestnancov: „*zvýšiť stupeň digitalizácie procesov, zvýšiť kvalitu výpočtovej a kancelárskej techniky*“.

Za najväčší problém pri skúmaní oblasti vybavenia pracoviska pokladáme poslednú otázku a to či **zamestnávateľ vykonáva prieskum spokojnosti s vybavením pracoviska**. Až 61,8% zamestnancov zaznamenalo, že sa tento prieskum nevykonáva. Je preto na zvážení vedenia spoločnosti, či túto oblasť nezahrnie do prieskumu spokojnosti zamestnanca, čím sa odstráni prípadná nespokojnosť s nedostatočnou vybavenosťou alebo sa tak aj zamestnávateľ pokúsi o zefektívnenie práce svojich zamestnancov.

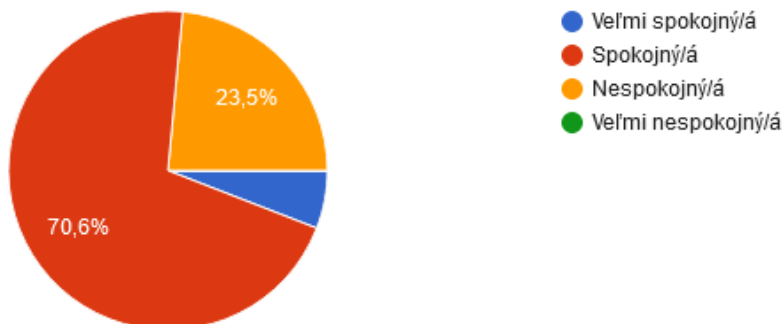
Benefity a odmeňovanie

Pri tretej oblasti otázok týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov podniku sme sa orientovali na benefity a odmeňovanie. V prvom rade nás zaujímalo, či sú zamestnanci spoločnosti **spokojní s odmeňovaním za odvedenú prácu**. Z nasledujúceho grafu 8 je možné zistiť, že 76,5% zamestnancov je spokojných, prípadne veľmi spokojných, no až 23,5% respondentov označilo možnosť „nespokojný/á“.

Graf 8 Štruktúra spokojnosti s odmeňovaním za odvedenú prácu

Ste spokojný/á s odmeňovaním za odvedenú prácu?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Je otázne čo nespokojnosť u niektorých zamestnancov spôsobuje a či je možné ju odstrániť. Môže sa totiž jednať o mzdové ohodnotenie ktoré prebieha v spoločnosti v závislosti od úseku na akom zamestnanec pracuje a nie vždy je možné touto sumou pohybovať. Spoločnosť rozlišuje tri typy výpočtu mzdových nákladov a to hodinovú, výkonovú a tarifnú. Môže sa však jednať aj o nepokojnosť s poskytovanými benefitmi zamestnávateľa čo sme sa snažili zistiť v nasledujúcich otázkach.

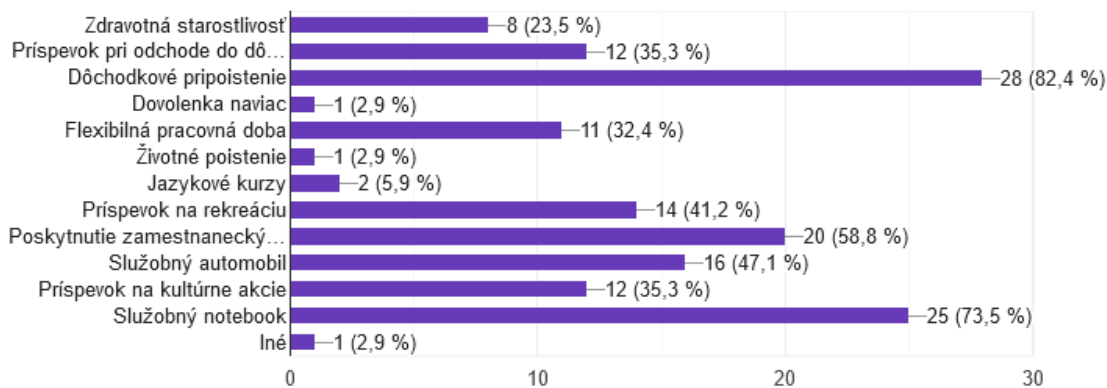
Pri otázke či **zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom možnosť vzdelávania v podobe školení v rámci benefitov** až 67,6% zamestnancov odpovedalo kladne. Je však potrebné poznamenať, že značne vysokú časť zamestnancov spoločnosti tvoria robotníci na stavbách, ktorých vykonávanie ich pracovnej náplne nevyžaduje dodatočné vzdelávanie v tom prípade pomer výsledkov vzhľadom na školenia zamestnancov môžeme hodnotiť kladne.

Keďže sme sa v riešení problematiky práce nechceli zamerať len na oblasť vzdelávania, chceli sme tiež zistiť akým spôsobom zamestnávateľ ohodnocuje navyše svojich zamestnancov. V nasledujúcej otázke sme teda žiadali, aby zamestnanci vybrali všetky benefity, ktoré im ich zamestnávateľ poskytuje. Po analýze rôznych internetových zdrojov, výročných správ iných firiem ako aj prieskumu na trhu sme vybrali trinásť najčastejších foriem benefitov, ktoré slovenské podniky poskytujú svojim zamestnancom.

Graf 9 Štruktúra poskytovaných benefitov zamestnancom spoločnosti

Aké zamestnanecké benefity Vám zamestnávateľ poskytuje? (označte všetky, o ktorých viete)

34 odpovedí



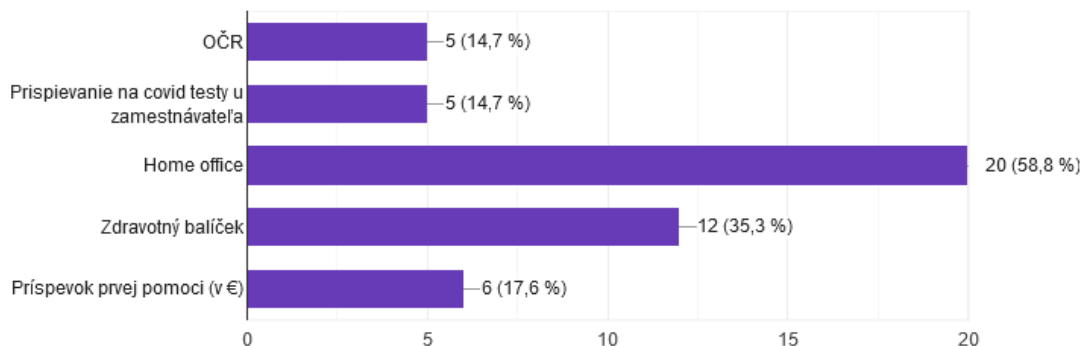
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z prieskumu 34 zamestnancov sme prišli k záveru, že najčastejšie zamestnávateľ spoločnosti Chemkostav a.s. poskytuje svojim zamestnancom dôchodkové poistenie, ďalej využíva 74% zamestnancov služobný notebook, treťou najčastejšie využívanou formou benefitov je poskytnutie zamestnaneckých akcií a športových aktivít, na ostatných priečkach je služobný automobil, príspevok na rekreáciu či príspevok pri odchode do dôchodku.

Graf 10 Štruktúra uprednostňovaných benefitov počas pandémie COVID-19 zo strany zamestnancov

Ktorý z uvedených benefitov by ste v súčasnej situácii pandémie COVID-19 najviac uprednostňovali?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

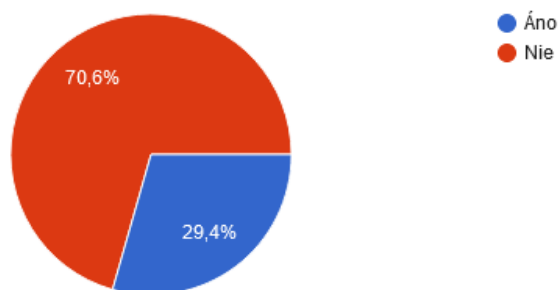
Vzhľadom na momentálnu situáciu, kedy na celom svete prepukla pandémia ochorenia vírusu COVID-19, sme sa snažili využiť poznatky zamestnancov ohľadom fungovania počas tejto ťažkej situácie a preto sme sa opýtali, **ktorý z benefitov by v súčasnej situácii pandémie najviac uprednostňovali.**

Najčastejšie prejavili zamestnanci záujem o Home Office a to presne 20 zamestnancov z 34. Ďalším z benefitov o ktorý by najviac prejavili záujem, je zdravotný balíček. Pri tomto druhu benefitov ide presnejšie o balíček ktorý by obsahoval rúško respektíve respirátor čo bolo nedostatkovým tovarom na začiatku pandémie, ďalej by balíček obsahoval vitamín C a D, keďže sa zistilo že práve kombinácia týchto vitamínov potláča príznaky prepuknutia vírusu v tele a ovocie ktorým si zamestnanec vie taktiež doplniť vitamíny a zamestnávateľ tak eliminuje chorobnosť svojich zamestnancov. Ďalej bol záujem prejavovaný o príspevok prvej pomoci, pričom by išlo o určitú finančnú sumu ako bonus k mesačnej mzde ktorú by každý zamestnanec využil podľa potreby.

Graf 11 Štruktúra spokojnosti s poskytovanými benefitmi

Chýba Vám v ponuke zamestnanecký benefit, ktorý by ste rád/a využili/a?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou otázkou z oblasti poskytovania benefitov sme sa chceli uistiť či je pre podnik potrebné prehodnotiť doposiaľ poskytované benefity a nahradiť ich inou alternatívou ktorá by zamestnancov viac potešila. Avšak na otázku, či zamestnancom chýba v ponuke benefit, ktorý by radi využívali, až 70,6% z nich odpovedalo, že im žiaden iný benefit nechýba. Je otázne či sa pri záporných odpovediach 10 zamestnancov jedná o sezónnosť benefitov alebo ide o práve spomínané benefity počas pandémie, každopádne tento výsledok je pre podnik pozitívny a je vidieť že zamestnávateľ prejavuje úctu k odvedenej práci svojich zamestnancov aj prostredníctvom odmien a benefitov.

Angažovanosť a fluktuácia

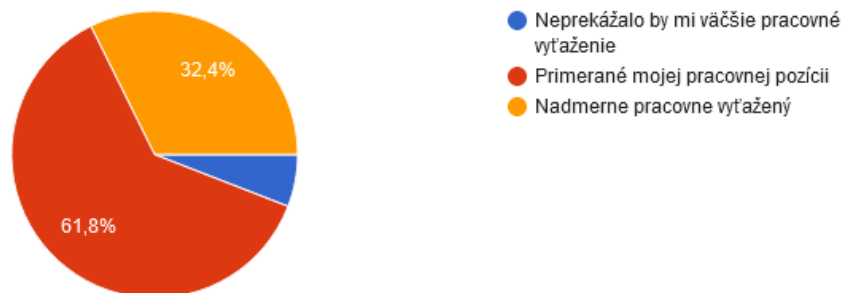
Posledná oblasť, ktorou sme skúmali spokojnosť zamestnancov spoločnosti bola angažovanosť a fluktuácia. Pri otázke **či sú zamestnanci spokojní s pracovnou náplňou**, 82,4% z nich odpovedalo kladne, je však otázne prečo zvyšných 17,6% (6 zamestnancov) nie je so svojou náplňou práce spokojných. Práve preto sme túto otázku doplnili podotázkou, **čo by navrhovali zmeniť**. Zo všetkých odpovedí rezonovalo najčastejšie jedno a to isté presvedčenie všetkých respondentov, a to *zmena pracovnej náplne zamestnanca*, prípadne *jasnejšie delegovanie pracovnej náplne*.

Pri otázke **za ako náročnú zamestnanci považujú ich pracovné vyťaženie**, 61,8% z nich tvrdilo, že toto vyťaženie je primerané pracovnej pozícii ktorú vykonávajú. Dokonca dvom zamestnancom (5,9%) by neprekážalo väčšie pracovné vyťaženie.

Graf 12 Štruktúra náročnosti pracovného vyťaženia zamestnancov

Za ako náročné považujete vaše pracovné vyťaženie?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri odpovedi 11 zamestnancov, že je toto vyťaženie nadmerné pracovnej pozícii, nás zaujímalo, **či je toto vyťaženie trvalé alebo nárazové**. Viac ako 58% zamestnancov prejavuje názor, že toto nadmerné vyťaženie je nárazové a my môžeme toto tvrdenie chápať tak, že je závislé od množstva rozpracovaných projektov v danom roku, prípadne od nečakanej situácie akou je práve pretrvávajúca pandémia. Je však dobré vedieť, aký názor majú na nadmerné pracovné vyťaženie samotní zamestnanci. Preto sme sa v ďalšej súvisiacej otázke respondentov pýtali, **čo navrhujú pre elimináciu nadmerného pracovného vyťaženia**. Názory zamestnancov boli rozmanité, avšak najčastejšie odpovede boli nasledovné: *rovnomerné rozdelenie práce na viacerých zamestnancov*, *prijatie nových zamestnancov*, *redukcia úloh, ktorých výsledok je vopred známy*. Taktiež

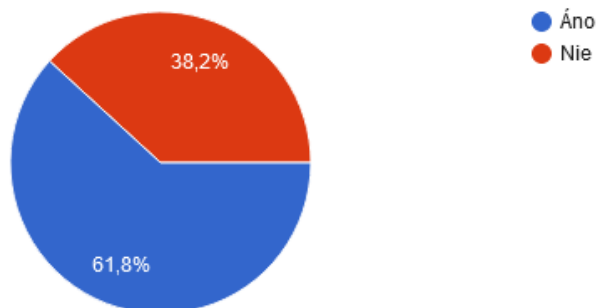
spätná väzby zamestnancov smerom k ich nadriadeným je dôležitá a mnohokrát umožní ľahšie riešiť prípadné problémy na pracovisku. Preto si myslíme že aj toto vyjadrenie názoru zamestnancov je pre spoločnosť prínosom.

V nasledujúcej otázke sme sa zamerali na motiváciu, otázka znela **či zamestnanci pociťujú na svojom pracovnom poste konkurenciu, a či je konkurencia dôvodom ich motivácie**. Za jednoznačné nie hlasovalo 78% zamestnancov, ktorí na svojom pracovnom poste nepociťujú konkurenciu. Pri analyzovaní tohto presvedčenia zamestnancov môžeme zohľadniť viacero faktorov ako napríklad samotné vzdelanie zamestnancov kedy až 70,6% dosahuje vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Ďalším faktorom sú pracovné skúsenosti v spoločnosti, keďže zamestnanci s počtom odpracovaných rokov 11 a viac, tvoria v spoločnosti 47% čo znamená, že zamestnanci spoločnosti majú istotu u svojho zamestnávateľa. Z toho však nevieme zistiť, či aj napriek nízkemu pocitu konkurencie na pracovnom poste, sú zamestnanci spoločnosti dostatočne motivovaní.

Graf 13 Štruktúra motivácie zamestnancov spoločnosti

Ste dostatočne motivovaný/á?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

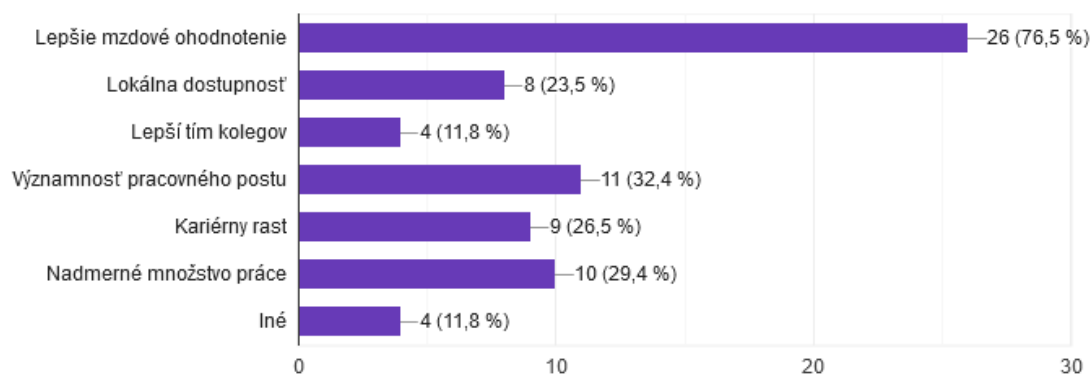
Nasledujúca otázka dotazníka však potvrdila že väčšina zamestnancov, presnejšie 61,8% je dostatočne motivovaných zotrvať a pracovať aj naďalej pre túto spoločnosť. Dôvody ich motivácie sme sa snažili zistiť v nasledujúcej otázke kedy sme sa zaoberali **dôvodom ich motivácie**. Najčastejšou z odpovedí zamestnancov boli *benefity v podobe finančnej odmeny, zlepšenie vedomostí v odbore ako aj vlastná spokojnosť z dobre odvedenej práce či uznanie nadriadeného*.

Poslednou otázkou dotazníka ktorou sme sa chceli dozvedieť aj o dôvodoch prípadnej fluktuácie zamestnancov, ale najmä o dôvodoch zmeny zamestnania sme prišli na nasledujúce dôvody ktoré by respondentov prinútili zmeniť súčasné zamestnanie.

Graf 14 Štruktúra dôvodov zmeny súčasného zamestnania

Aké dôvody by vás prinútili zmeniť súčasné zamestnanie?

34 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Jedným z hlavných dôvodov zmeny zamestnania u 76,5% zamestnancov je práve lepšie mzdové ohodnotenie. Ďalším najčastejším dôvodom je významnosť pracovného postu a tretím najčastejším dôvodom je nadmerné množstvo práce. Je na zvážení zamestnávateľa či je možné s týmto vyjadrením svojich zamestnancov niečo urobiť.

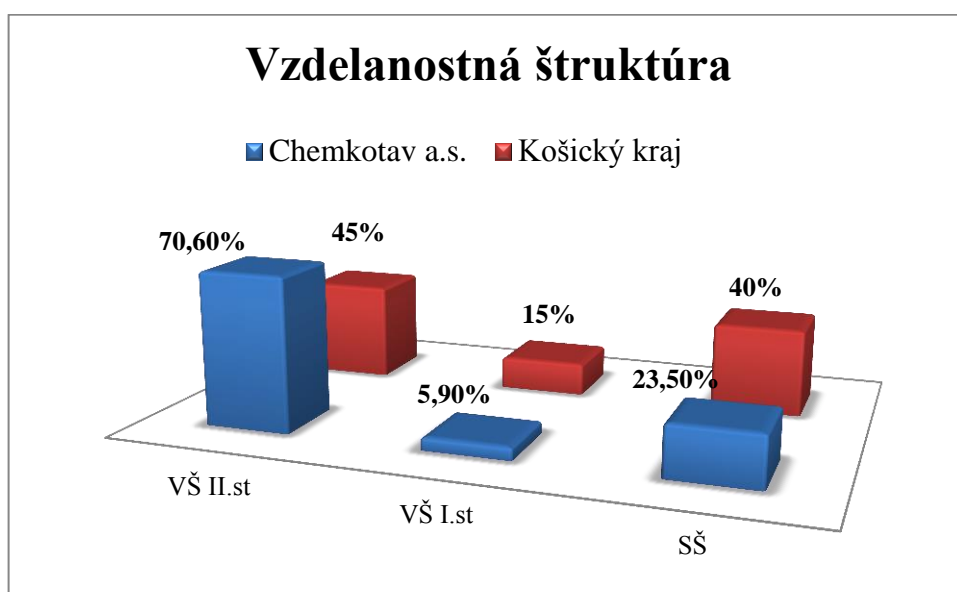
4.2.2 Zhodnotenie úrovne spokojnosti zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s. vzhľadom na Košický kraj

Aby mal prieskum spokojnosti zamestnancov spoločnosti určitú výpovednú hodnotu, snažili sme sa naše poznatky porovnať. Na porovnanie sme stanovili spoločnosti Košického kraja v ktorom sídli aj samotná spoločnosť Chemkostav a.s.. Aby sme výsledkami dosiahli relevantné údaje, na prieskum spokojnosti zamestnancov sme sa snažili získať najmä údaje od zamestnancov pracujúcich v rovnakom sektore stavebníctva čo sa nám aj relatívne podarilo. Aj pre momentálnu situáciu šírenia pandémie bolo náročne získať odpovede od respondentov. Spolu sa nám však podarilo získať 60 odpovedí na dotazník o spokojnosti zamestnancov pracujúcich v rôznych spoločnostiach so sídlom v Košickom kraji.

Z hľadiska identifikácie respondentov Košického kraja sa do prieskumu zapojilo 43 žien, 28,3% tvorili muži. Vekové rozloženie je rozmanité, najväčšiu skupinu tvorili zamestnanci spoločností vo veku 41 – 50 rokov a to v zastúpení 26,7%, druhú najväčšiu skupinu tvorili zamestnanci vo veku 20 - 25 rokov (25%), treťou najpočetnejšou skupinou boli zamestnanci vo veku 26 – 30 rokov (23,3%). Zvyšok tvorili zamestnanci v 31 – 40 rokoch (13,3%) a 50 a viac rokov v zastúpení 11,7%.

Vzdelanostná úroveň je v prípade Košického kraja menej rozvinutá, na rozdiel od zamestnancov spoločnosti Chemkostav.

Graf 15 Štruktúra vzdelania



Zdroj: Vlastné spracovanie

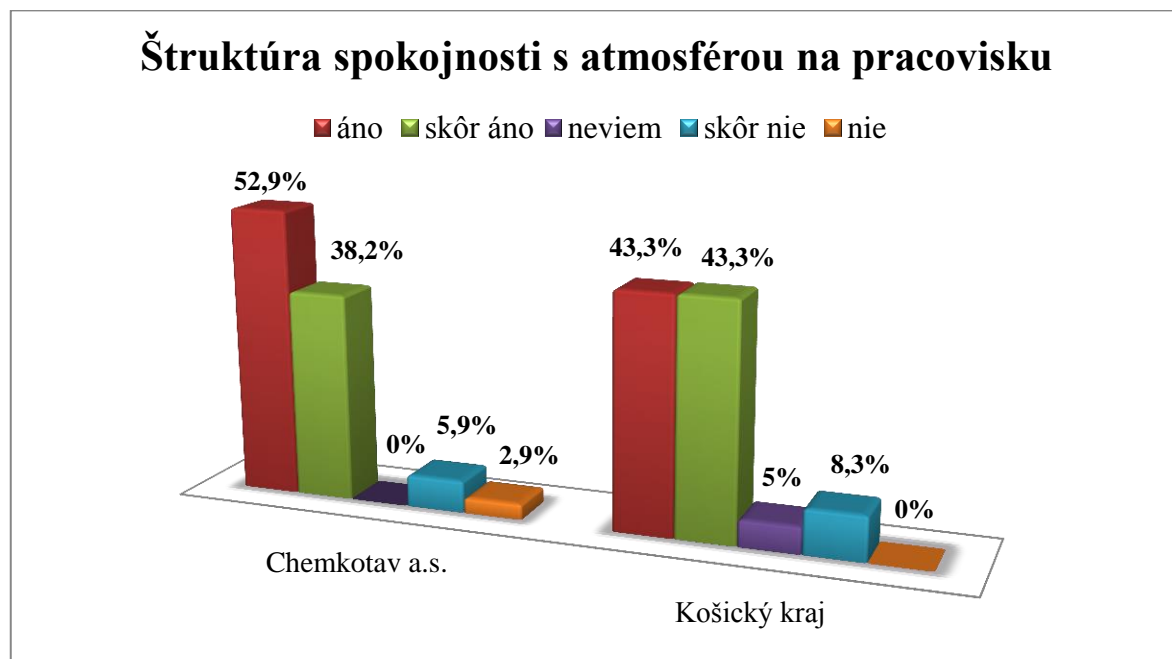
Zatiaľ čo vysokoškolské štúdium druhého stupňa ukončilo 70,6% zamestnancov spoločnosti Chemkostav, v košickom kraji toto štúdium dosiahlo len 45% respondentov. Naopak vyššie percento títo respondenti dosahujú z hľadiska stredoškolského vzdelania, 40% oproti 23,5% ako je to u zamestnancov spoločnosti. Ostatné výsledky môžeme vidieť na grafe číslo 14.

Komunikácia, spolupráca v tíme a atmosféra na pracovisku

Pri danej oblasti otázok je podľa nášho názoru veľmi dôležité vykonávať pravidelný prieskum alebo hodnotenie, pretože atmosféra na pracovisku, spolupráca v tíme či dostatočná komunikácia sú dôležitými faktormi pri podávaní potrebného pracovného výkonu. Prvou z otázok sme sa chceli informovať na akej úrovni sa ostatné spoločnosti

tejto oblasti venujú. Zatiaľ čo v spoločnosti Chemkostav až 91,2% zamestnancov potvrdilo, že **na ich pracovisku prebieha pravidelné hodnotenie činností za určité obdobie**, u zamestnancov spoločností Košického kraja to potvrdilo len 73,3%, zvyšných 26,7% respondentov označilo odpoveď „nie“. Môžeme len konštatovať, že spoločnosť Chemkostav vykazuje priaznivé výsledky v starostlivosti o svojich zamestnancov.

Graf 16 Štruktúra spokojnosti s atmosférou na pracovisku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalším z dôležitých faktorov pri kvalitnom výkone práce je samotná atmosféra na pracovisku, čo bolo našou ďalšou otázkou. Ako môžeme vidieť na grafe 15, na otázku „**ste spokojný/á s atmosférou na oddelení, kde pracujete?**“ až 91,1% zamestnancov spoločnosti Chemkostav odpovedalo kladne, a to buď „áno“ alebo „skôr áno“, zatiaľ čo vzhľadom na respondentov Košického kraja to bolo z hľadiska kladných odpovedí 86,6%. Výsledok je teda priaznivejší v prospech spoločnosti Chemkostav.

Na otázku „**ste spokojný/á s úrovňou komunikácie nadriadený – podriadený?**“, 94,1% zamestnancov spoločnosti Chemkostav označilo odpoveď „skôr áno, resp. áno“. Len jeden respondent označil odpoveď „nie“ a taktiež jeden respondent označil možnosť „neviem“. Vzhľadom na odpovede 60 zamestnancov spoločností Košického kraja sú na tom zamestnanci spoločnosti lepšie, keďže z uvedeného počtu odpovedalo 85% zamestnancov kladne a to „skôr áno resp. áno“, a 15% sa priklonilo k odpovedi „neviem resp. nie“.

Aj napriek určitému spôsobu komunikácie medzi zamestnancom a jeho nadriadeným je potrebné ako sú zamestnancovi jeho úlohy odkomunikované. Ak tento rozhovor neprebehne jasne a zrozumiteľne, môže nastať problém pri plnení daných úloh zo strany zamestnanca. Preto sme sa respondentov pýtali, či **sú im jasne komunikované ich úlohy**. Zo strany spoločnosti Chemkostav ide o 100% úspešnosť. Z čoho 55,9% označilo možnosť „áno“ a 44,1% označilo možnosť „skôr áno“. Zo strany respondentov Košického kraja malo všetkých 5 možných odpovedí svoje zastúpenie. Spolu 95% zamestnancov odpovedalo „áno alebo skôr áno“, po jednom zamestnancovi mali ostatné tri odpovede „neviem, skôr nie a nie“. Stále to však značí, že výsledky spoločnosti Chemkostav sú aj v tejto otázke lepšie ako u 60 zamestnancov rôznych spoločností Košického kraja.

Ďalšou z položených otázok bola nasledovná: **„Aké sú vaše vzťahy v tíme a na pracovisku?“** V odpovediach mali respondenti na výber z možnosti „neprijemné“. Z oboch dotazníkov a všetkých respondentov tak nikto neodpovedal. Je to dobrý znak toho, že nikto v zamestnaní netoleruje zlé vzťahy a nie je schopný v takomto tíme kolegov pracovať. Predpokladáme tak, že v prípade neprijemných vzťahov to zamestnanec rieši okamžite, a to buď zvýšenou komunikáciou, zmenou postu ak mu to jeho práca umožňuje, či dokonca úplnou zmenou zamestnania. Výsledky však boli priaznivejšie znova v prospech spoločnosti Chemkostav. 8,8% zamestnancov označilo vzťahy na pracovisku za „nadmerne dobré“, 61,8% zamestnancov ich vníma ako „veľmi dobré“ a 26,5% označilo odpoveď „dobré“. Jeden zamestnanec spoločnosti prechováva vzťahy na pracovisku ktoré vyjadruje pojem „nie veľmi dobré“. Na strane výsledkov zamestnancov spoločností Košického kraja 6,7% zamestnancov charakterizuje ich vzťahy za „nadmerne dobré“, zhodne po 45% ľudí označilo odpoveď „veľmi dobré“ a „dobré“ a 3,3% zaznamenalo vzťahy „nie príliš dobré“.

Pri otázke či **je rozdelenie pracovnej záťaže rovnomerné**, lepšie výsledky vykazovali zamestnanci Košického kraja z ktorých u 81,7% zamestnancov označilo odpoveď „áno“ a len 11 zamestnancov označilo, že ich rozloženie práce nie je rovnomerné. V spoločnosti Chemkostav má rovnomerne rozloženie pracovnej záťaže 70,6%. Zvyšných 10 zamestnancov (29,4%) sa prikláňa k odpovedi, že ich pracovná záťaž nie je spravodlivo rozdelená. V súvisiacej podotázke sme sa pýtali na názor zamestnancov, **čo navrhujú ako správne riešenie** tejto situácie. Zatiaľ čo u zamestnancov spoločnosti Chemkostav ide hlavne o efektívnejšie rozdelenie úloh a komunikáciu kolegov medzi sebou, respondenti Košického kraja navrhujú aj iné spôsoby. Najčastejšie spomenuté boli: *vytvoriť plán aktivít*

s pridelenou váhou náročnosti, alebo dlhodobo nastaviť pravidelné aktivity a riešiť ich dohodou v rámci tímu alebo podľa pridelenej oblasti, napríklad štýlom SCRUM či KANBAN.

Po predchádzajúcej otázke sme sa chceli presvedčiť, či **zamestnancom poskytuje ich nadriadený spätnú väzbu, oceňuje ich výkon prípadne podáva návrh na zlepšenie.** Znova v prieskume dominovali výsledky spoločnosti Chemkostav kedy 85,3% zamestnancov odpovedalo že ich zamestnanec im poskytuje spätnú väzbu, 5 zamestnancov, teda 14,7% potvrdilo, že ich zamestnávateľ tak nerobí. Výsledky spoločností košického kraja boli horšie, až 26,7% zamestnancov zamestnávateľa spätnú väzbu neposkytujú.

Vybavenie pracoviska

Vo výsledkoch tejto oblasti otázok dominujú zamestnávateľa Košického kraja. Aj napriek lepším výsledkom spoločnosti Chemkostav u jednej z otázok, v priemere sú s vybavenosťou pracoviska spokojnejší zamestnanci spoločností Košického kraja.

Prejdeme však na konkrétne otázky. Ako prvé nás zaujímalo, či **sú zamestnanci spokojní s vybavením ich pracoviska, kam sme zaradili technické, priestorové a materiálové vybavenie pracoviska.** Zatiaľ čo v spoločnosti Chemkostav bolo veľmi spokojných 20,6%, spokojných 70,6% a nespokojných až 8,8%, zamestnanci Košického kraja sú veľmi spokojní z 25%, spokojnosť prejavilo 66,7% a len 8,3%, teda 5 zamestnancov nie je spokojných s vybavením svojho pracoviska.

V nasledujúcej otázke, ako sme už spomínali, dominuje znova spoločnosť Chemkostav. Pri otázke či **zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom vhodné podmienky na bezproblémové vykonávanie práce,** 85,3% z nich označilo možnosť „áno“, 11,8% si myslí že ich poskytuje len čiastočne a len jeden respondent označil odpoveď „nie“. Čo sa týka odpovedí, s ktorými výsledky porovnávame, vzhľadom na 60 respondentov 78,3% z nich zamestnávateľ poskytuje vhodné podmienky pre prácu, 21,7% z nich, ich poskytuje čiastočne.

V nasledujúcej súvisiacej otázke sme sa chceli opýtať na názor, **čo navrhujú zmeniť, ak odpovedali „čiastočne“ alebo „nie“.** Medzi najčastejšie odpovede oboch porovnávacích subjektov boli: *zvýšiť stupeň digitalizácie procesov, zvýšiť kvalitu*

výpočtovej a kancelárskej techniky alebo jasná a zrozumiteľná komunikácia s kompetentnou osobou ktorá sa stará o vybavenie pracoviska.

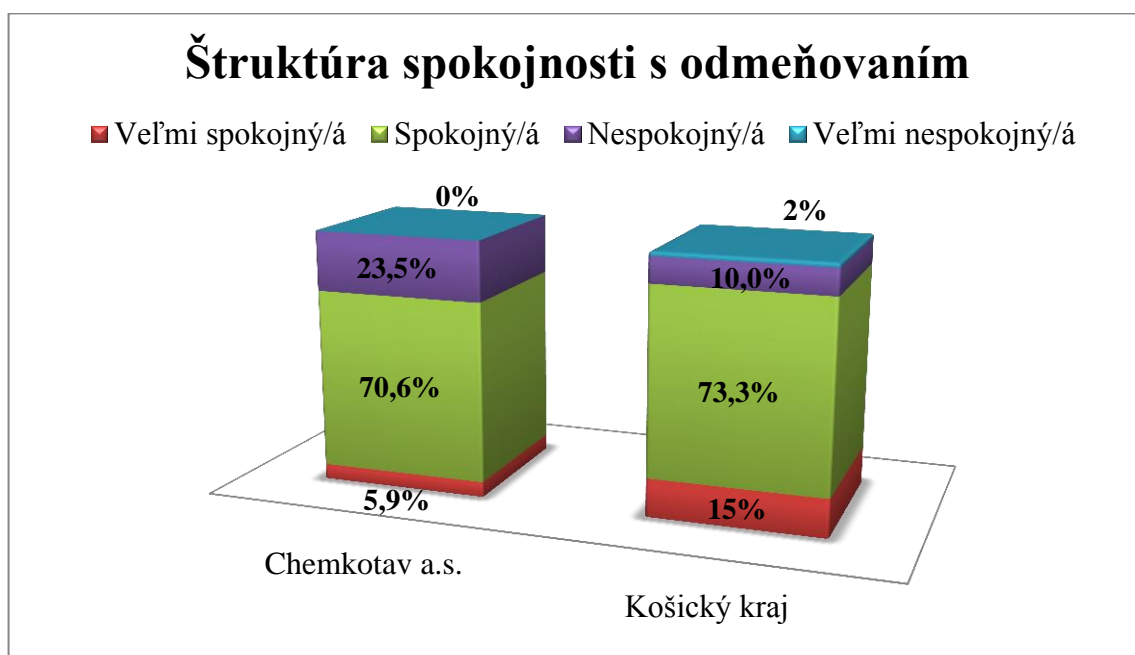
Poslednou z otázok v oblasti vybavenia pracoviska bola zameraná na zistenie, či zamestnávateľ vykonáva prieskum spokojnosti s vybavením pracoviska. Zatiaľ čo vo firmách tento prieskum vykonáva až 55% zamestnávateľov, v spoločnosti tento fakt potvrdilo len 38,2% z nich.

Benefity a odmeňovanie

V tretej oblasti otázok týkajúcich sa spokojnosti zamestnanca sme sa zaoberali odmeňovaním zamestnancov, poskytovaním rôznych foriem benefitov a zvýhodnení, no taktiež sme sa snažili zistiť, čo zamestnancom chýba k zvýšeniu ich spokojnosti.

Prvá otázka znela: „**Ste spokojný/á s odmeňovaním za odvedenú prácu?**“

Graf 17 Štruktúra spokojnosti s odmeňovaním



Zdroj: Vlastné spracovanie

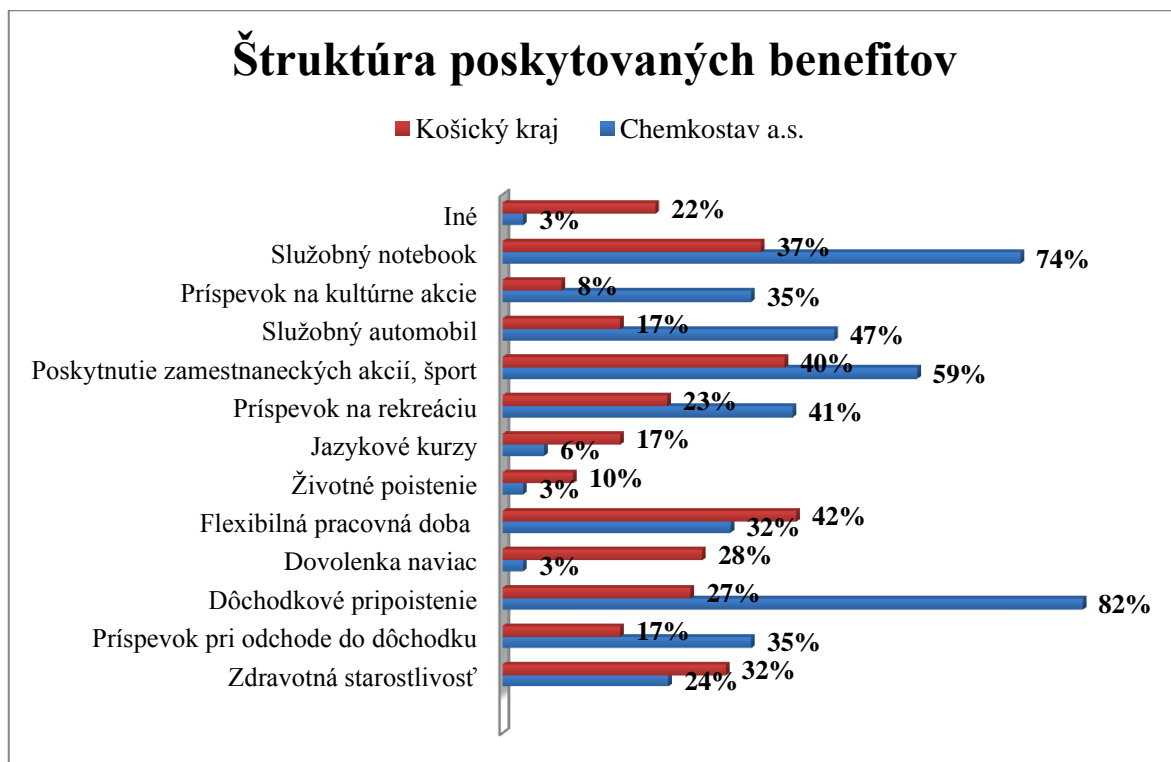
Z grafu 16 je možné zistiť, že väčšie uspokojenie z hľadiska odmeňovania pociťujú zamestnanci firiem sídliačich v Košickom kraji. Až 73,3% z nich je spokojných s výškou odmien, dokonca 15% z nich je veľmi spokojných. Na druhej strane 2% respondentov sú veľmi nespokojné a 10% z nich je nespokojných. Čo sa týka spoločnosti Chemkostav, kladne odpovedalo 76,5%, nespokojných je 23,5%. Je preto na zvážení vedenia spoločnosti, či sa tejto problematike nebude venovať viac, keďže odmeňovanie vo vysokej

miere ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov ako aj ich počet odpracovaných rokov v jednej spoločnosti.

Jedným z veľmi používaných a zároveň vítaných benefitov zo strany zamestnancov je benefit v podobe vzdelávania. Respondentov sme sa pýtali, **či im zamestnávateľ poskytuje možnosť vzdelávania v podobe školení v rámci benefitov**. Spoločnosť Chemkostav v tomto prieskume dopadla lepšie ako konkurencia, 67,6% jej zamestnancov potvrdilo, že im zamestnávateľ poskytuje tento benefit, 32,4% záporných odpovedí pravdepodobne tvoria zamestnanci výrobného úseku, u ktorých sa nevyžaduje dodatočné vzdelávanie. Ak sa však pozrieme na zamestnancov spoločností sídliačich v Košickom kraji, len 56,7% zamestnávateľov tento benefit poskytuje.

Nasledujúci graf znázorňuje 12 nami zvolených benefitov, ktoré by podľa nášho názoru aspoň vo väčšine mohli zamestnávatelia svojim zamestnancom poskytovať.

Graf 18 Štruktúra poskytovaných benefitov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnoty sme uviedli v percentách aby bolo možné ich medzi sebou porovnať. Z grafu je možné zistiť, že spoločnosť prevláda v mnoho benefitoch nad konkurenciou.

Nasledujúcou otázkou sme sa chceli informovať o tom, čo by najviac pomohlo zamestnancom počas šírenia pandémie vírusu COVID-19. Respondentov sme sa opýtali, **ktorý z piatich možných benefitov by za posledný rok a pól pandémie uprednostňovali najviac.** Na výber sme im dali: OČR, prispievanie na covid testy u zamestnávateľa, Home office, zdravotný balíček a príspevok prvej pomoci (v €). V spoločnosti Chemkostav 58,8% hlasov získal benefit Home office, 35,3% zdravotný balíček a 17,6% teda 6 zamestnancov hlasovalo aj za príspevok prvej pomoci. Iné poradie mali tri najpočetnejšie benefity u konkurencie. Zamestnanci spoločností Košického kraja si najčastejšie vybrali Zdravotný balíček (41,7%), Home Office (38,3%) a nakoniec Príspevok prvej pomoci (26,7%).

Nami stanovené benefity sa však nemusia stotožňovať s požiadavkami každého zamestnanca. Zatiaľ čo niekto apeluje na neustále vzdelávanie v rámci benefitov, iný pokladá za nutnosť možnosť športovať a dostať sa tak do kondície potrebnej na vykonávanie sedavého zamestnania. Pri túžbe zistiť spokojnosť s poskytovanými benefitmi sme sa na koniec tejto oblasti otázok opýtali, či **zamestnancom chýba v ponuke benefit, ktorý by radi využívali.** Zatiaľ čo v spoločnosti Chemkostav určitý benefit chýba len 29,4% zamestnancov, u konkurentov Košického kraja je to 65% čo pokladáme za priaznivý výsledok pre skúmanú spoločnosť.

Angažovanosť a fluktuácia

Posledná z oblastí skúmania sa týkala fluktuácie zamestnancov a ich angažovanosti. Nie jeden znalec podnikania tvrdí, že pre podnik sú angažovaní zamestnancov jednou z hlavných konkurenčných výhod a zárukou plnenia všetkých podnikateľských cieľov. Takýto zamestnanci podávajú stabilné výkony, pracujú samostatne, šíria okolo seba pozitívnu náladu a aktívne sa podieľajú na rozvoji spoločnosti. Angažovaní zamestnanci sú zároveň stabilným zdravým základom tímov, čím výrazne znižujú fluktuáciu, a tým aj náklady na nábor, zaúčanie a zaradenie nových zamestnancov do pracovného procesu. V snahe zistiť viac o stave angažovanosti a fluktuácie vo firmách Košického kraja sme respondentom položili nasledujúce otázky.

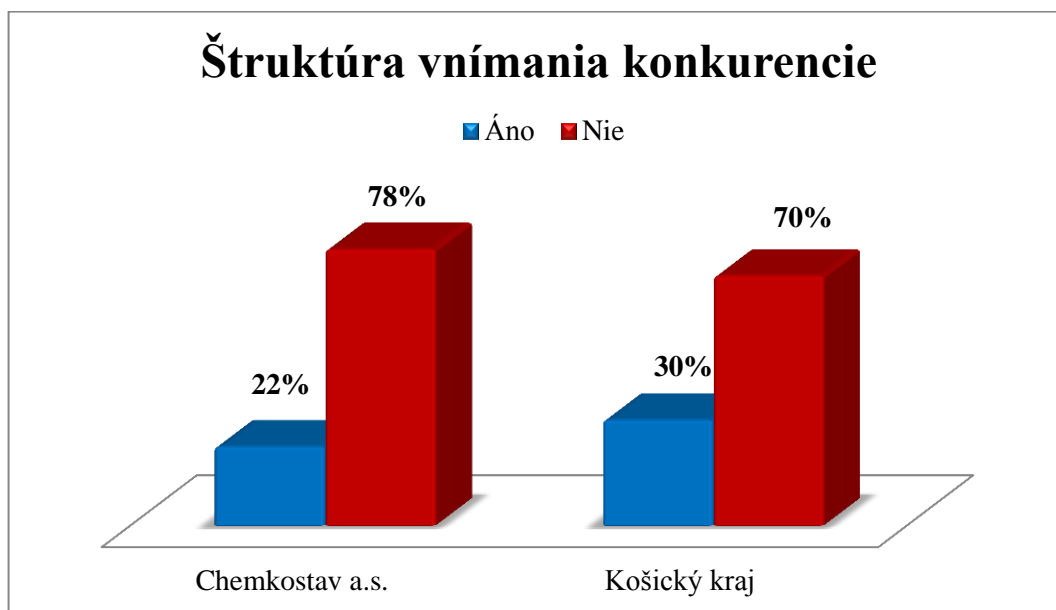
V prvej otázke sme sa pýtali, **či sú zamestnanci spokojní s pracovnou náplňou** ktorú vykonávajú. Na túto odpoveď sme zistili priaznivejšie výsledky u zamestnancov firiem Košického kraja, kedy až 98,3% zamestnancov je spokojných so svojou pracovnou náplňou. V spoločnosti Chemkostav je spokojných 82,4% a je otázne, z akého dôvodu

17,6% zamestnancov nie je spokojných so svojou náplňou práce. Je však zrejmé, že zvýšením komunikácie ako medzi kolegami tak aj konzultácia pracovnej činnosti s nadriadeným by tento problém vyriešila, minimálne by znížila percento nespokojných zamestnancov.

V súvisiacej podotázke sme sa však snažili zistiť, **čo by navrhovali zmeniť**, aby boli všetci zamestnanci spokojní. Za najrelevantnejšie odpovede považujeme nasledujúce: *konkrétne špecifikovať pracovnú náplň, zvýšená komunikácia medzi kolegami a nadriadeným.*

Nasledujúca otázka sa zaoberala náročnosťou pracovného vyťaženia. Zamestnancov sme sa pýtali, **za ako náročné považujú svoje pracovné vyťaženie**. Spoločnosť Chemkostav má v odpovediach na túto otázku konkurenciu. Zatiaľ čo 32,4% jej zamestnancov zaznamenalo nadmerné pracovné vyťaženie, v priemere získaných údajov od zamestnancov firiem Košického kraja nadmerné vyťaženie zaznamenalo len 13,3% zamestnancov. V súvisiacej podotázke sme sa však opýtali, **či je toto vyťaženie trvalé alebo nárazové**. No aj tu sa ukázalo, že zamestnanci spoločnosti pociťujú vo väčšej miere nadmerné pracovné vyťaženie. Bolo by tu však vhodné dať na vedomie, že sektor stavebníctva je namáhavá a vyčerpávajúca práca, preto tento ukazovateľ mohol byť navýšený práve respondentmi z výrobného úseku.

Graf 19 Štruktúra vnímania konkurencie

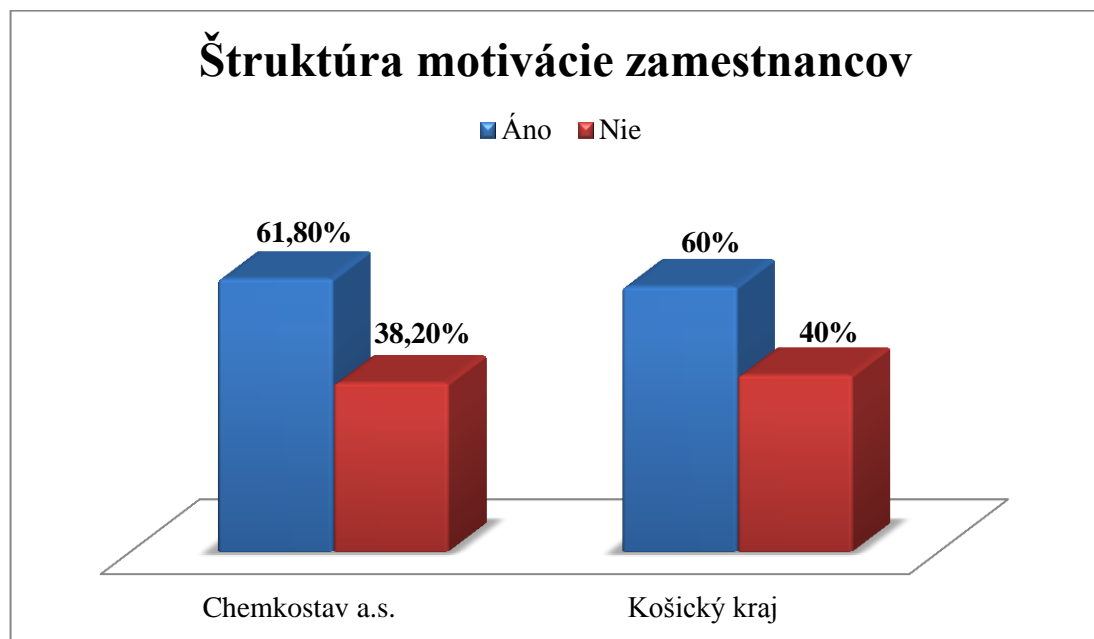


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 19 znázorňuje štruktúru vnímania konkurencie subjektov porovnávania ktoré si v našom prieskume svojimi výsledkami konkurujú. Otázka znela: „**Pocit'ujete na svojom pracovnom poste konkurenciu?**“. Zo štruktúry grafu je zrejmé že 22% zamestnancov spoločnosti Chemkostav pocit'uje konkurenciu na svojom pracovnom poste, čo je menej ako 30% ako je to u zamestnancov Košického kraja. Je však dôležité poznamenať, že ide o vnímanie konkurencie ktorá nie je dôvodom strachu zo straty zamestnania. Až 78% zamestnancov nepocit'uje konkurenciu čo môžeme vnímať ako pozitívny fakt, ktorým môžeme konštatovať, že zamestnanci sa neboja o svoje zamestnanie pretože pocit'ujú dôveru u svojho zamestnávateľa. Ďalej majú pocit istoty a podpory od stabilnej stavebnej firmy ktorej zamestnanci sú hlavnou z priorit.

Toto tvrdenie sme chceli potvrdiť nasledujúcou otázkou, keď sme sa respondentov pýtali, **či sú dostatočne motivovaní**.

Graf 20 Štruktúra motivácie zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

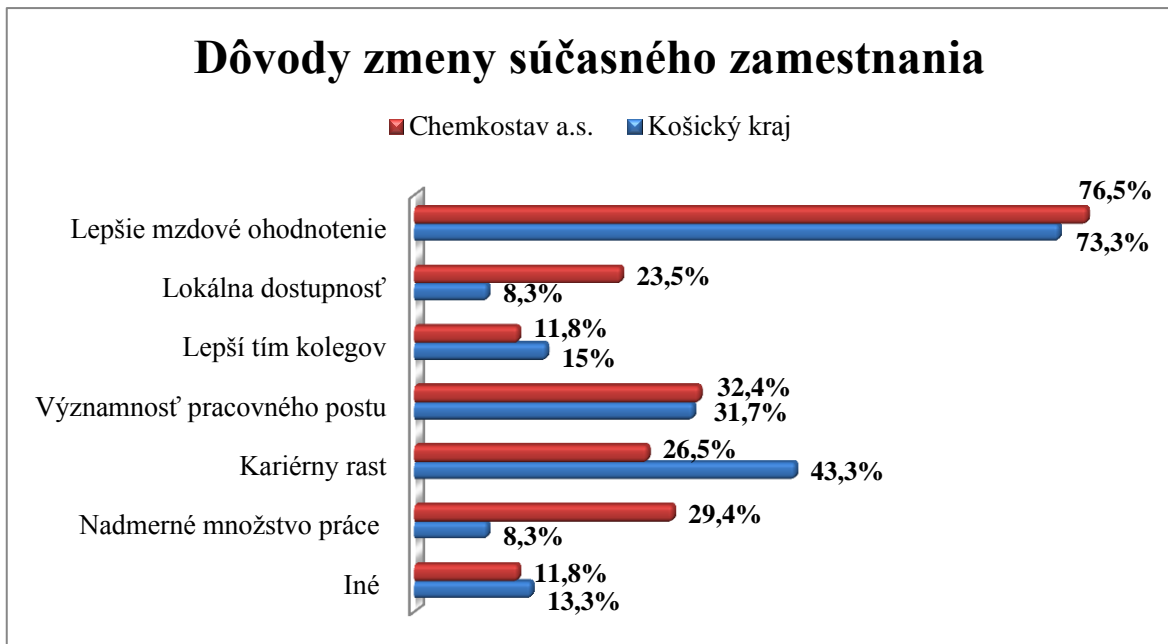
Aj napriek pocitu nízkej konkurencie na pracovnom poste, viac ako 60% zamestnancov spoločnosti Chemkostav, presnejšie 61,8%, je dostatočne motivovaných. Rovnako priaznivé výsledky majú aj zamestnanci spoločností Košického kraja.

Prečo zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní sme sa však snažili zistiť, preto sme im položili nasledujúcu otázku: „**Ak nie ste, čo by mal váš zamestnávateľ urobiť, aby sa tak stalo?**“. U oboch konkurujúcich si subjektov sa odpovede nelíšili. Vybrali sme

preto najopakovanejšie: *dostatočné ohodnotenie vykonanej práce a nasadenia, príplatok za prácu nadčas a počas víkendov, vyššie mzdové ohodnotenie.*

V súvislosti s predchádzajúcou otázkou sme sa na záver dotazníka, bez ohľadu na predchádzajúce výsledky opýtali respondentov, **aké dôvody by ich prinútili zmeniť súčasné zamestnanie.** Výsledky sa výrazne nelíšili.

Graf 21 Dôvody zmeny súčasného zamestnania



Zdroj: Vlastné spracovanie

U zamestnancov spoločnosti Chemkostav bolo jednoznačnou odpoveďou u 76,5% z nich „lepšie mzdové ohodnotenie“. Druhú najčastejšia odpoveď za ktorú hlasovalo 32,4% zamestnancov bola „významnosť pracovného postu“ a tretím najčastejším dôvodom odchodu zo súčasného zamestnania bolo „nadmerné množstvo práce“. Vzhľadom na zamestnancov Košického kraja sa prvá priečka a teda hlavný dôvod odchodu zo súčasného zamestnania nemenil. Za lepšie mzdové ohodnotenie hlasovalo až 73,3% respondentov. Druhý najčastejší dôvod bol „kariérny rast“ a napokon možnosť „významnosť pracovného postu“. Poznať dôvody ktoré spôsobujú zvýšenie fluktuácie zamestnancov, po nej nasledujúci nábor, výber a zaúčanie nových zamestnancov sprevádzané vysokými nákladmi, ako aj samotnú stratu výkonov a produktivity práce, je veľmi potrebné nielen pre samotné vedenie spoločnosti ale aj pre zabezpečenie spokojnosti zamestnancov.

5 Diskusia

Základný pojem o ktorý sa opiera téma ako aj riešenie celej problematiky diplomovej práce je ľudský kapitál. V teoretickej časti sme sa snažili o vymedzenie tohto pojmu. Charakterizovali sme čo ľudský kapitál znamená pre podnik ako aj jeho samotné využitie v praxi ako stratégia podnik. Pomocou indikátorov ľudského kapitálu sme dokázali vymedziť päť oblastí ktoré obsahujú formy investovania do ľudského kapitálu čo nám pomohlo pri zostavení dotazníka v praktickej časti práce. Ľudský kapitál, teda zamestnanci podniku však nie sú nenahraditeľný. Zamestnanci tvoria základnú zložku každého úspešného a profitujúceho podniku avšak stretávajú sa aj s konkurenciou. V praktickej časti práce sme sa rovnako zamerali na spôsob, akým si vie stabilná spoločnosť vybudovať prostredníctvom spokojnosti svojich zamestnancov konkurencieschopnosť na trhu. Pri riešení praktickej časti práce sme využili dva dotazníky s rovnakým počtom otázok. Jeden z dotazníkov vyplnilo 34 zamestnancov podniku s ktorým sme spolupracovali na vypracovaní diplomovej práce. Aby mali výsledky práce určitú výpovednú hodnotu, rovnaký dotazník vyplnilo 60 respondentov z rozličných spoločností, so sídlom v Košickom kraji, kde sa rovnako nachádza sídlo skúmaného podniku. Dve oblasti respondentov spájalo rovnaké odvetvie a to stavebníctvo. Dotazník bol zameraný na spokojnosť zamestnanca. Jeho obsah tvorili štyri oblasti otázok pomocou ktorých sme sa snažili zistiť, či sú zamestnanci spokojní vo svojom momentálnom zamestnaní. Prvá oblasť otázok bola zameraná na komunikáciu, atmosféru na pracovisku a spoluprácu v tíme. Ďalej to bola oblasť vybavenia pracoviska, tretí okruh otázok sa týkal benefitov a odmeňovania zamestnancov a nakoniec sme sa zamerali na angažovanosť a fluktuáciu ľudského kapitálu. Po porovnaní výsledkov sme dospeli k záverom ktoré si bližšie popíšeme v nasledujúcej podkapitole.

5.1 Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov

Pri vyhodnotení konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom ľudského kapitálu, využijeme oblasti v akých sme respondentom kládli otázky. Na vyhodnotenie dotazníka sme si zostavili tabuľku ktorá obsahuje štyri oblasti skúmania spokojnosti zamestnancov. Pri každej zo skúmaných oblastí sme do riadka, pod spoločnosť Chemkostav a.s. alebo Košický kraj zaznačili x, ak bolo vyhodnotenie tejto oblasti pre podnik či Košický kraj nepriaznivé, alebo znak ✓, ak bol priemer vyhodnotených otázok z danej oblasti pre podnik alebo Košický kraj priaznivý. Výsledky sa nachádzajú v tabuľke číslo 3.

Tabuľka 3 Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov

	Chemkostav a.s.	Košický kraj
1. Komunikácia	✓	×
2. Vybavenie pracoviska	×	✓
3. Odmeňovanie	✓	×
4. Angažovanosť	✓	×

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po analýze štyroch oblastí otázok, ktoré sme pomocou dvoch rovnakých dotazníkov odoslali spoločnosti Chemkostav a jej 34 zamestnancom a 60 náhodným respondentom zo spoločností ktorých sídlo sa nachádza v Košickom kraji a spoločným odvetvím stavebníctva, sme výsledky medzi sebou porovnali. Následne sa nám pomocou jednotlivých výsledkov porovnávaných subjektov podarilo dospieť k vyhodnoteniu spokojnosti zamestnancov spoločnosti vzhľadom na Košický kraj.

V prvej oblasti otázok zameraných na komunikáciu, spoluprácu v tíme a atmosféru na pracovisku, sme respondentom položili osem otázok. Lepšie výsledky v priemere na počet zúčastnených respondentov, v tejto oblasti vykazovali zamestnanci spoločnosti Chemkostav. Bolo tomu tak až v šiestich položených otázkach, v jednej z nich lepší výsledok vykazovali odpovede zamestnancov Košického kraja a jedna z otázok bolo vyjadrenie názoru zamestnancov.

Druhá oblasť otázok sa týkala vybavenia pracoviska. V tejto časti sme zamestnancom položili štyri otázky z ktorých lepšie výsledky dosiahli zamestnávateľia Košického kraja. Ich zamestnanci sú viac spokojní s vybavením pracoviska ako je to u zamestnancov spoločnosti Chemkostav.

Tretiu oblasť tvorilo šesť otázok so zameraním na benefity a odmeňovanie. Je však potrebné poznamenať, že pri dvoch z položených otázok nemôžeme výsledky porovnávať, išlo totiž o vytvorenie prieskumu, aké benefity zamestnávateľia svojim zamestnancom poskytujú, a aký z ponúkaných benefitov by v súčasnej situácii šírenia pandémie vírusu COVID-19 najviac preferovali. Preto sme výsledok vyhodnotili zo štyroch položených otázok, pričom na tri z nich má pre spokojnosť zamestnancov priaznivejšie výsledky spoločnosť Chemkostav.

Štvrtá a zároveň najrozsiahlejšia oblasť vzhľadom na počet otázok bola zameraná na angažovanosť a fluktuáciu zamestnancov. Obsahovala desať otázok pomocou ktorých

sme sa snažili vyhodnotiť úroveň spokojnosti spolu u 94 zamestnancov. Väčšina otázok však bola nastavená formou vyjadrenia svojho názoru. Po analýze odpovedí sa však prikláňame k tvrdeniu, že lepšie výsledky v danej oblasti vykazujú zamestnanci spoločnosti Chemkostav.

Na základe množstva zúčastnených respondentov na tomto prieskume spokojnosti zamestnancov sú jeho výsledky podľa nášho názoru relevantné, ako pre spoločnosť Chemkostav a.s., tak aj pre zamestnávateľov z rozličných firiem Košického kraja. Výpovednú hodnotu majú určite aj názory samotných zamestnancov, ktoré sme sa snažili získať v otvorených otázkach. Rovnako budú štatistiky prínosom pre zamestnancov, ktorí si prostredníctvom tohto prieskumu mohli uvedomiť akú starostlivosť im ich zamestnávateľ poskytuje a ako sú v súčasnom zamestnaní spokojní.

Cieľom výskumnej časti práce bolo zistiť, ako sú zamestnanci spoločnosti Chemkostav a.s. spokojní. Z indikátorov ľudského kapitálu a s tým spojenými investíciami sme sa zamerali na množstvo z nich aby boli výsledky čo možno najpresnejšie. Bolo však v našom záujme získané výsledky pomocou dotazníka porovnať s konkurenciou. To sa nám pomocou oslovenia mnoho zamestnancov firiem najmä stavebného odvetvia vo väčšej miere podarilo. Zistili sme rovnako, že zamestnanci spoločnosti sú spokojnejší ako ich konkurenti z Košického kraja. Na to, čoho sa má zamestnávateľ spoločnosti Chemkostav držať aj v nasledujúcich rokoch, no zároveň čo by mal podniknúť na lepšie výsledky, podrobnejšie popíšeme v nasledujúcej kapitole.

5.2 Odporúčania pre podnik

Ako sme už v teoretickej časti spomenuli, aby si spoločnosť zabezpečila úspech, konkurencieschopnosť je jednou z hlavných ciest na jeho dosiahnutie. Ide vo všeobecnosti o schopnosť byť lepší ako ostatní a presadiť sa v oblasti podnikania danej spoločnosti. V praxi toto tvrdenie môžeme vyjadriť na výsledkoch nášho skúmania. Spoločnosť Chemkostav vykazovala v prieskume spokojnosti zamestnancov, lepšie výsledky, ako ostatní respondenti z rôznych spoločností Košického kraja. Spôsob, akým zamestnávateľ dbá o svojich zamestnancov v mnohých oblastiach tejto spoločnosti, je vynikajúci pre väčšinu z nich. Spokojnosť zamestnancov je taktiež na vysokej úrovni. Preto môžeme pokladať tento fakt, za konkurenčnú výhodu. Ľudský kapitál spoločnosti teda zabezpečuje konkurencieschopnosť vzhľadom na zamestnávateľov v sektore stavebníctva so sídlom spoločnosti v Košickom kraji.

Už pri riešení diplomovej práce sme sa mohli presvedčiť, že spokojnosť zamestnancov nezávisí len od mzdového hodnotenia zamestnanca. Spoločnosť Chemkostav využíva na stanovenie výšky mzdy tri spôsoby výpočtu jej výšky. Okrem hodinovej sa využíva aj tarifná a výkonová mzda. Mnohokrát nie je možné aby došlo k zvýšeniu mzdy zamestnancom, ktorí si to zaslúžia. Avšak investície do ľudského kapitálu, ktoré majú mnoho foriem, ako aj neustáli prieskum potrieb či prípadných nedostatkov to môžu napraviť. Pri zabezpečení spokojných zamestnancov je podľa nášho názoru potrebné vykonávať prieskum všetkých spomenutých oblastí ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú a majú dopad na celkovú výkonnosť spoločnosti.

Ako sme už konštatovali vo vyhodnotení spokojnosti zamestnancov spoločnosti Chemkostav a.s., vedeniu spoločnosti odporúčame zamerať sa na názory zamestnancov týkajúce sa vybavenia pracoviska, keďže výsledky v tejto oblasti otázok boli horšie ako výsledky respondentov konkurujúcich spoločností. Taktiež väčšina zamestnancov potvrdila, že vedenie spoločnosti nevykonáva prieskum spokojnosti s vybavením pracoviska. Je preto na zvážení nadriadených všetkých úsekov spoločnosti, či vybavenie pracoviska a s ním súvisiace technické, priestorové a materiálové zložky neovplyvňujú celkovú výkonnosť zamestnancov.

V ostatných oblastiach skúmania sledovaný podnik dominoval, avšak aj napriek tomu sa do vedenia pri niektorých výsledkoch dostali odpoveďami svojich zamestnancov konkurenčné spoločnosti, preto je podľa nášho názoru potrebné vykonávať neustály prieskum spokojnosti zamestnancov. Je zrejmé že konkurenčné spoločnosti sa budú snažiť získať najlepších zamestnancov na trhu. V súvislosti s tým spojené náklady na nábor, výber, zaškolenie, vzdelávanie, samotný čas strávený výberovým procesom, a mnoho ďalších faktorov predstavuje pre každú spoločnosť stratu produktivity a samotných výkonov. Práve preto považujeme spokojnosť zamestnanca za jednu z hlavných priorít pri budovaní spoľahlivej a úspešnej spoločnosti. Môžeme konštatovať, že ciele práce sme naplnili po stanovení konkurenčných výhod spoločnosti a zistení, že ľudský kapitál zabezpečuje konkurencieschopnosť podniku.

5.3 Trendy v oblasti odmeňovania a benefitov

Vypuknutie pandémie nového koronavírusu spôsobilo, že nielen na Slovensku ale celosvetovo si firmy aj zamestnanci museli zvykať na zásadné zmeny vo fungovaní súkromného aj pracovného života.

Spoločnosti sa museli podriadiť mnohým opatreniam zo strany štátu, aby sa šírenie pandémie vírusu podarilo čo najskôr zastaviť. Takéto nariadenia sa týkali aj sledovaného podniku. Starostlivosť o bezpečnosť a zdravie zamestnancov pri práci je jednou zo základných povinností zamestnávateľa upravených v Zákonníku práce. V spojení s osobitnou právnou úpravou obsiahnutou hlavne v Zákone o BOZP je zamestnávateľ povinný prijať systém opatrení zaisťujúcich bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, zachovanie zdravia a pracovnej schopnosti zamestnanca.

Spoločnosť Chemkostav na podnet epidemiológov v rámci opatrení vedúcich k zníženiu prenosu nákazy vybavila pracovisko dezinfekčnými a ochrannými pomôckami. Všetkým zamestnancom boli poskytnuté ochranné rúška a po zmene nariadení taktiež respirátory. Hneď ako to bolo potrebné spoločnosť nariadila svojim zamestnancom Home Office na všetkých úsekoch, ktorým to pracovná náplň dovoľuje. Zamestnancom pracujúcim z domu zamestnávateľ poskytol služobný notebook a router s pevným internetom. Vzhľadom na to, že sa jedná o stavebnú spoločnosť, 80% zamestnancov tvorí výrobný úsek, na ktorom povaha práce zamestnancov nedovoľuje prácu z domu. Pre týchto zamestnancov bolo navrhnuté čerpanie dovolenky so súhlasom zamestnanca, no hlavne došlo na určitý čas k pozastaveniu pracovnej činnosti pri výkone projektov.

Ďalším z poskytnutých benefitov prispôbených situácii pandémie je využitie karantény pre matky s deťmi. Ide o využitie práce z domu aj po ukončení oficiálneho nariadenia štátu. Matky s deťmi ktoré sú školopovinné a ich školské zariadenia boli zatvorené mali možnosť pracovať z domu na dobu neurčitú.

Zdravotný balíček je ďalším z benefitov, ktoré spoločnosť Chemkostav svojim zamestnancom poskytuje. Jedná sa o balíček obsahujúci vitamín C, vitamín D a zinok keďže je odborníkmi stanovené, že pri užívaní týchto liečiv dochádza k eliminácii prepuknutia ochorenia COVID-19.

Aj napriek šíreniu ochorenia a s ním spojenému znižovaniu počtu zamestnancov, podnik neočakáva výrazný pokles produktivity práce svojich zamestnancov ako aj celkových výsledkov spoločnosti. Vďaka poskytnutým informáciám od zamestnancov spoločnosti, môžeme vidieť že aj napriek zložitej situácii sa spoločnosť snaží o čo najvyššiu spokojnosť svojich zamestnancov a to aj v podobe poskytovaných benefitov.

Záver

Ľudský kapitál ako kľúčový faktor k úspešnému fungovaniu spoločnosti predstavuje konkurenčnú výhodu na trhu práce. V diplomovej práci sme sa venovali porovnaniu výsledkov skúmania spokojnosti zamestnancov s konkurenciou, prostredníctvom ktorej by sme stanovili konkurencieschopnosť podniku, teda schopnosť byť lepší ako ostatní.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo na základe vymedzenia teoretických poznatkov zistiť, ako a či je podnik schopný prostredníctvom ľudského kapitálu dosiahnuť zvýšenie konkurencieschopnosti sledovaného podniku. K naplneniu hlavného cieľa bolo potrebné sledovať viacero čiastkových cieľov. V prvej kapitole sme sa zamerali na teoretické vymedzenie vybranej problematiky. Popísali sme indikátory výkonnosti ľudského kapitálu ako aj oblasť konkurencie podniku čo malo veľký prínos pri riešení ďalšej časti práce. Po stanovení hlavného cieľa sme v nasledujúcej kapitole charakterizovali sledovaný podnik s ktorým sme spolupracovali na vypracovaní práce.

V praktickej časti práce sme sa najskôr zamerali na finančnú analýzu spomínaného podniku. Ďalším z krokov riešenia práce bolo určenie spokojnosti zamestnancov spoločnosti s odmeňovaním a ich celkovou spokojnosťou. Tento prieskum spokojnosti sme zabezpečili prostredníctvom dotazníka ktorý sme online formou odoslali zamestnancom. Dotazník obsahoval 4 oblasti otázok zamerané na komunikáciu a atmosféru na pracovisku, vybavenie pracoviska, odmeňovanie a benefity ako aj angažovanosť a fluktuáciu zamestnancov. Dotazník nám vyplnilo 34 zamestnancov spoločnosti. Aby mali výsledky prieskumu výpovednú hodnotu, tieto výsledky sme chceli porovnať s konkurenciou. Rovnaký dotazník sme preto poslali zamestnancom rozličných spoločností so sídlom v Košickom kraji. Týchto zamestnancov so sledovanou spoločnosťou spája rovnaké odvetvie stavebníctva a lokalita sídla spoločnosti v Košickom kraji. Z Košického kraja nám dotazník vyplnilo 60 zamestnancov.

Získané údaje prostredníctvom dotazníka, sme porovnali a následne zhodnotili, ako sú zamestnanci spoločnosti Chemkostav a.s. spokojní so svojim zamestnaním vzhľadom na Košický kraj. Zo štyroch sledovaných oblastí boli zamestnanci sledovanej spoločnosti v troch z nich spokojnejší, a vykazovali lepšie výsledky ako ich konkurenti.

V nasledujúcej kapitole sme sa zamerali na slovné vyhodnotenie jednotlivých oblastí prieskumu, ako aj odporúčania pre podnik. Pri odporúčaníach sme sa zamerali najmä na tú oblasť, v ktorej boli zamestnanci sledovanej spoločnosti menej spokojní ako respondenti z rôznych firiem Košického kraja. Jednalo sa o oblasť vybavenia pracoviska kedy až 61,8% zamestnancov potvrdilo, že zamestnávateľ nevykonáva prieskum spokojnosti s vybavením pracoviska.

V poslednej podkapitole sme taktiež popísali súčasnú situáciu šírenia pandémie koronavírusu, a s ňou súvisiace prispôbenie poskytovaných benefitov spoločnosti Chemkostav. Vymenovali sme hlavné benefity ako poskytnutie ochranných pomôcok (rúško, respirátor), Home Office, zdravotný balíček, notebook s pevným internetom a podobne.

Prostredníctvom prieskumu sme zistili, že zamestnanci spoločnosti Chemkostav a.s. sú spokojnejší ako respondenti z konkurenčných spoločností Košického kraja. Aj prostredníctvom získaných údajov a množstvu zúčastnených respondentov má tento prieskum výpovednú hodnotu a to nielen pre zamestnávateľa sledovanej spoločnosti ale aj pre samotných zúčastnených respondentov, ktorí si mohli uvedomiť akú starostlivosť im zamestnávateľ poskytuje. Spokojnosť zamestnanca považujeme za jednu z hlavných priorít pri budovaní spoľahlivej a úspešnej spoločnosti. Môžeme konštatovať, že ciele práce sme naplnili po stanovení konkurenčných výhod spoločnosti a zistení, že ľudský kapitál zabezpečuje konkurencieschopnosť podniku.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 4 s. ISBN 978-80-147-1407-3.
2. ANTALOVÁ, A. a kol. *Ludské zdroje a personálny manažment*. Bratislava : EKONÓM. 2013. 40 s. ISBN 978-80-225-3742-1
3. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydanie (preklad J. Koubek). Praha: GRADA, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.
4. BECKER, G.S. 1993. *Humancapital*, 3. vydanie. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 412 s. ISBN 0-226-04120-4.
5. ČAPLÁNOVÁ, Anetta – MARTINCOVÁ, Matra. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 93 s. ISBN 978-80-8168-024-3
6. DUBCOVÁ, G. – FOLTÍNOVÁ, E. *Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EÚ II*. Bratislava : EKONÓM, 2010. 36 s. ISBN 978-80-225-2977-8
7. DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-893-4
8. DOBEŠ, M., et al. *Ludský kapitál a ekonomický rast*. In: *Ekonomické problémy krajín Strednej Európy a Európska únia*. Bratislava : EKONÓM. 2000. 167-171 s
9. DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
10. FOLTÍNOVÁ, E. *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 34 s. ISBN 978-80-225-3789-6
11. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 31 s. ISBN 978-80-247-1457-8
12. KOTLER, P., 2001. *Marketing management: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 10. Rozšířené vydání Praha: Grada Profesionál. ISBN: 80-247-0016-6

13. KOVÁŘ, F.a K. HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopnost podniku: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 1. elektronické vydání Dubnica nad Váhom: Martin Koláček -E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5(pdf).[online]. 9. května 2016 [vid. 12. prosince2019].
14. KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: KAROLINUM. 2003. 1.vyd. 248 s. ISBN 80-24604-49-3
15. LISÝ, J., et al. *Ekonomía: Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : IURA EDITION. 2003. 5.vyd. 507s. ISBN 9788089047758
16. LISÝ, J., et al. 2005 b. *Ekonomía v novej ekonomike*,1.vydanie. Bratislava:IURA EDITION, 2005. 622s. ISBN 9788080780630.
17. MEDVEĎ, J.,NEMEC, J. *Verejné financie*. Bratislava : SPRINT DVA. 2011. 640s. ISBN 978-80-89393-46-6
18. MIKOLÁŠ, ZDENĚK. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál adynamika podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
19. MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2
20. SEKOVÁ, Mária. *Ludské zdroje v neziskových organizáciách*. 1. vyd. Bratislava : Bratia Sabovci, s.r.o., Zvolen, 2007. 7 s. ISBN 978-80-8083-372-5
21. SYNEK, M. 2006. *Podniková ekonomika*,4.vydanie. Praha: C.H. BECK, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
22. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9780-80-7400-098-0
23. THOMSON, J.aF. MARTIN, 2005. *Strategic management, awareness and change*.5thed. London : Thomson Learning. ISBN 1-84480-083-0
24. VODÁK. J.,KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA. 2007. 1.vydanie., 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7
25. VETRÁKOVÁ, M., et al.2006. *Ľudské zdroje vorganizácii*,1.vydanie. Banská Bystrica: UNIVERZITA MATEJA BELA, 2006. 230s. ISBN 80-808-3193-9.
26. VODÁK, J., et al. 2011. *Efektivnívzdělávánízaměstnanců*,2.vydanie. Praha: GRADA, 2011. 237 s. ISBN9788024736518.

27. ZÁTHURECKÝ, Viliam. Disertační práce. *Konkurenceschopnost a strategické řízení podniku* 2008. Dostupné na: https://is.muni.cz/th/vc1ar/disertacni_prace_-_zaverecna_verze.pdf

Elektronické zdroje

28. <https://slovník.juls.savba.sk/>

29. https://books.google.cz/books?id=2KrhDAAAQBAJ&pg=PA94&lpg=PA94&dq=ci+t%C3%A1ty+o+konkurenceschopnost&source=bl&ots=1zjzys9A2K&sig=ACfU3U14PvrnZYNX7OjKMuny3Maq4hvl_Q&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiku8D

Prílohy

Príloha č.1 Dotazník spokojnosti zamestnancov s odmeňovaním a poskytovaním benefitov.

Dobrý deň. Som študentkou 5. ročníka na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Touto cestou by som sa Vám chcela veľmi pekne poďakovať za vyplnenie dotazníka k diplomovej práci súvisiaceho so spokojnosťou zamestnancov v oblasti odmeňovania.

Dotazník je anonymný a získané informácie budú použité výhradne na účely diplomovej práce. Dotazník sa skladá z 5 častí a jeho vyplnenie v závislosti od Vašich odpovedí zaberie približne 4 minúty.

Identifikácia

- **Pohlavie**
 - Muž
 - Žena
- **Vek**
 - 20-25
 - 26-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 50 a viac
- **Vzdelanie**
 - Stredoškolské
 - Vysokoškolské I. stupňa
 - Vysokoškolské II. stupňa
- **Počet odpracovaných rokov v spoločnosti**
 - Do 2 rokov
 - 3-5 rokov
 - 6-10 rokov
 - 11-15 rokov
 - 16-20 rokov
 - Viac ako 20 rokov
- **Úsek na akom pracujete**
 - Úsek generálneho riaditeľa
 - Výrobný úsek
 - Obchodno-technický úsek
 - Ekonomický úsek

1. Komunikácia, spolupráca v tíme a atmosféra na pracovisku

1 Prebieha na vašom pracovisku pravidelné hodnotenie činností za dané obdobie (napr. polrok, rok) ?

- Áno
- nie

2 Ste spokojný/á s atmosférou na oddelení, kde pracujete?

- Áno
- Skôr áno

- Neviem
- Skôr nie
- Nie

3 Ste spokojný/á s úrovňou komunikácie nadriadený –podriadený?

- Áno
- Skôr áno
- Neviem
- Skôr nie
- Nie

4 Sú vám jasne komunikované vaše úlohy?

- Áno
- Skôr áno
- Neviem
- Skôr nie
- Nie

5 Aké sú vaše vzťahy v tíme a na pracovisku?

- Nadmerne dobré
- Veľmi dobré
- Dobré
- Nie príliš príjemné
- Nepříjemné

6 Je rozdelenie pracovnej záťaže v tíme rovnomerné?

- Áno
- Nie

7 V prípade, že Vaša odpoveď bola „nie“, aké riešenie navrhujete?

8 Poskytuje vám váš nadriadený spätnú väzbu, oceňuje vaše výkony prípadne podáva návrh na zlepšenie ?

- Áno
- Nie

2. Vybavenie pracoviska

9 Ste spokojný/á s vybavením Vášho pracoviska? (technické, priestorové, materiálové)

- Veľmi spokojný/á
- Spokojný/á
- Nespokojný/á
- Veľmi nespokojný/á

10 Poskytuje vám zamestnávateľ vhodné podmienky na bezproblémové vykonávanie práce?

- Áno
- Čiastočne
- Nie

11 Ak ste odpovedali „nie“, čo navrhujete zmeniť?

12 Vykonáva zamestnávateľ prieskum spokojnosti s vybavením pracoviska?

- Áno
- Nie

3. *Benefity a odmeňovanie*

13 Ste spokojný/á s odmeňovaním za odvedenú prácu?

- Veľmi spokojný/á
- Spokojný/á
- Nespokojný/á
- Veľmi nespokojný/á

14 Poskytuje vám zamestnávateľ možnosť vzdelávania v podobe školení v rámci benefitov?

- Áno
- Nie

15 Aké zamestnanecké benefity Vám zamestnávateľ poskytuje? (označte všetky, o ktorých viete)

- Zdravotná starostlivosť
- Príspevok pri odchode do dôchodku
- Dôchodkové pripoistenie
- Dovolenka navyše
- Flexibilná pracovná doba
- Životné poistenie
- Jazykové kurzy
- Príspevok na rekreáciu
- Poskytnutie zamestnaneckých akcií, športové aktivity
- Služobný automobil
- Príspevok na kultúrne akcie
- Služobný notebook
- Iné

16 Ktorý z uvedených benefitov by ste v súčasnej situácii pandémie COVID-19 najviac uprednostňovali?

- OČR
- Prispievanie na covid testy u zamestnávateľa
- Home Office
- Zdravotný balíček
- Príspevok prvej pomoci (v €)

17 Ste spokojný/á s ponukou zamestnaneckých benefitov?

- Veľmi spokojný/á
- Spokojný/á
- Nespokojný/á
- Veľmi nespokojný/á

18 Chýba Vám v ponuke zamestnanecký benefit, ktorý by ste rád/a využil/a?

- Áno
- Nie

4. Angažovanosť a fluktuácia

19 Ste spokojný/á s vašou pracovnou náplňou?

- Áno
- Nie

20 Ak ste odpovedali „nie“, čo by ste navrhovali zmeniť?

21 Za ako náročné považujete vaše pracovné vyťaženie?

- Neprekážalo by mi väčšie pracovné vyťaženie
- Primerané mojej pracovnej pozícii
- Nadmerne pracovne vyťaženy

22 Ak ste odpovedali „Nadmerne pracovne vyťaženy“, je toto vyťaženie trvalé alebo nárazové?

- Trvalé
- Nárazové

23 Čo navrhujete pre elimináciu nadmerného pracovného vyťaženia?

24 Pociťujete na svojom pracovnom poste konkurenciu, je podľa vás konkurencia dôvodom väčšej motivácie?

25 Ste dostatočne motivovaný/á?

- Áno
- Nie

26 Ak áno, čo je dôvodom vašej motivácie?

27 Ak nie, čo by mal váš zamestnávateľ urobiť, aby sa tak stalo?

28 Aké dôvody by vás prinútili zmeniť súčasné zamestnanie?

- Lepšie mzdové ohodnotenie
- Lokálna dostupnosť
- Lepší tím kolegov
- Významnosť pracovného postu
- Kariérny rast
- Nadmerné množstvo práce
- Iné