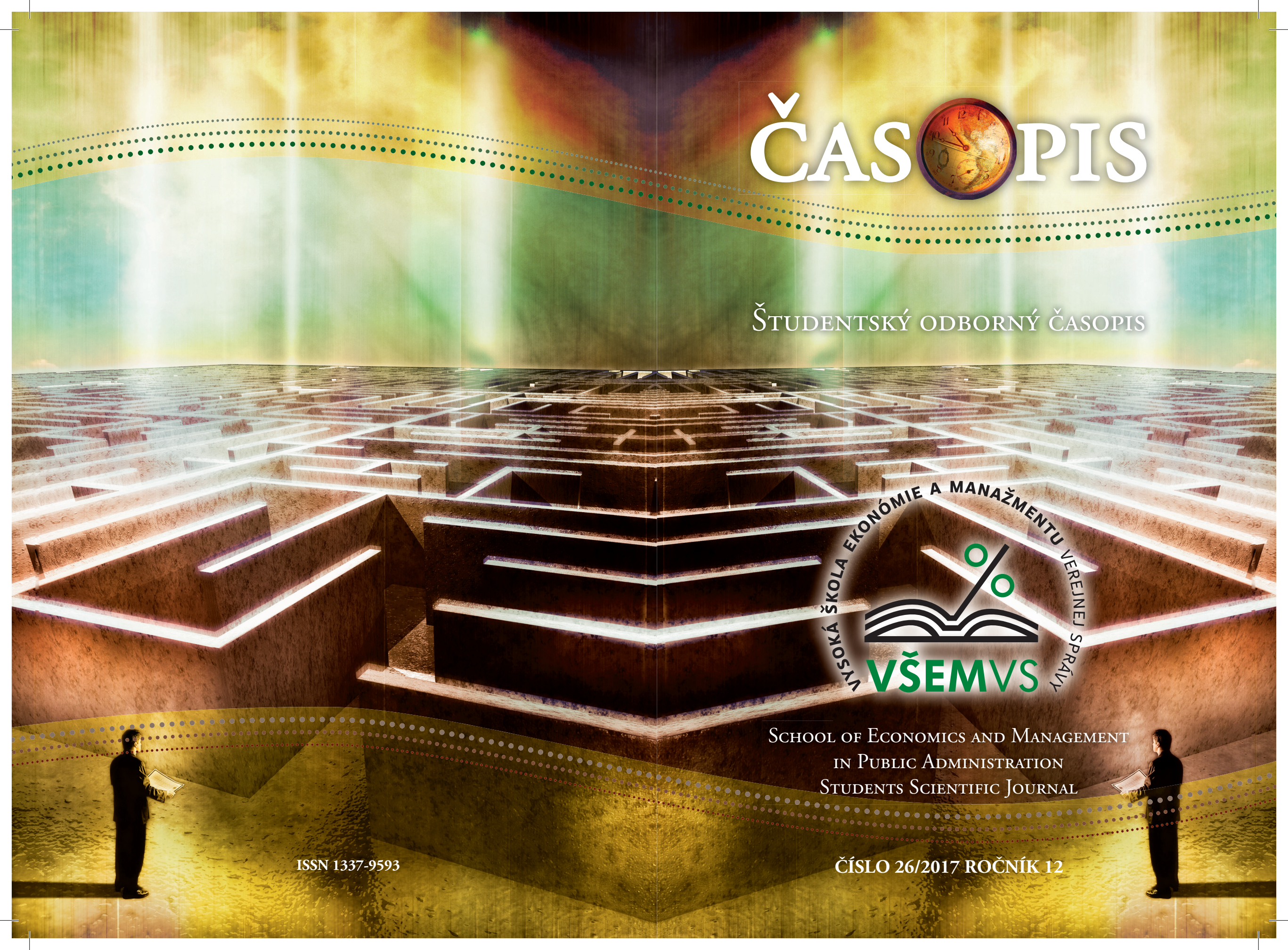


ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ISSN 1337-9593

ČÍSLO 26/2017 ROČNÍK 12

ČASOPIS

ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 26/2017 ROČNÍK 12

Študentský odborný časopis

ČasOpis

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

E-mail: daniela.conkova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:

Viera Cibáková, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)

Vojtech Kollár, VŠEMvs – šéfredaktor (Editor in Chief)

Lucia Balajová, VŠEMvs

Daniela Čonková, VŠEMvs

Katarína Švejnová Höesová, VŠEMvs

Alexander Kováč, VŠEMvs – zástupca Študentskej rady

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421 905 864 457

IČO vydavateľa: 35 84 70 18

Náklad: 100ks

Dátum vydania: 30. apríl 2017 - 1/2017

Periodicita vydávania: 2x ročne

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22

E-mail: info@tlaciarenimpress.sk

EV 2949/09

ISSN 1337-9593

Obsah

The economic factors of instability of the USD exchange rate of the National Bank of Ukraine	5
Kateruna NEKRASOVA	
Integrácia nových zamestnancov v organizácii Volkswagen Slovakia, a. s.	11
<i>Integration of new employees in the organization</i>	
<i>Volkswagen Slovakia, a. s.</i>	
Dominika PASTOREKOVÁ	
Econometrical analysis of the factors influencing the development of newly industrialized countries	29
Darina PONOMARENKO	
Rozvoj sociálnych služieb v mikroregiónu Dolné Kysuce.....	34
<i>The development of social services in microregion of Dolné Kysuce</i>	
Peter RANDA	
The peculiarities of business negotiations in international business	47
Yulia TATARENKO	
INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV	53
Instructions for authors	54
Autori príspevkov	55

The economic factors of instability of the USD exchange rate of the National Bank of Ukraine

Kateruna NEKRASOVA*

Abstract

This paper considers the economic factors of instability of the USD exchange rate of the National Bank of Ukraine, namely: the GDP level, the inflation rate, the balance of the Ukrainian state budget and the foreign-currency and gold reserves. It is offered to base the analysis on the developed econometric model. The analysis of the developed model allows to identify the most influential factors. It is determined the directions of influence of the major economic factors (decrease / growth the hryvnia exchange rate to the dollar). Measures are offered to stabilize the USD exchange rate of the National Bank of Ukraine, under the condition of flexible exchange rates.

Keywords: hryvnia, dollar, exchange rate, instability, multifactor regression model, econometric analysis, dependence National Bank of Ukraine (NBU)

Introduction

The urgency of solving the problem analysis is determined by the importance of the exchange rate for the economic development. Significant exchange rate volatility, continuing for the past three years is a source of economic instability in Ukraine.

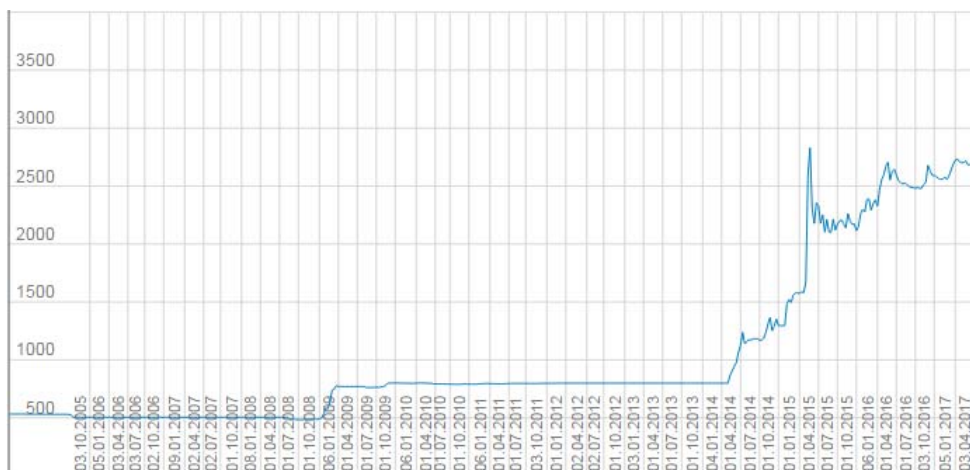
The exchange rate, directly or indirectly, affects lots of key economic variables [1]. It has an impact on the interest rate, which is paid on mortgage loans, on the profitability of the investment portfolios, on the retail prices. It also influences the competitiveness of companies, enterprise profits and even employment perspectives.

Currency fluctuations - is definitely a natural result of the system of the floating exchange rates, which is the norm for the most of major economies, but, given the schedule (Table 1) [2], we see that over recent years the hryvnia exchange rate to the dollar has lost its past stability, which seriously undermines the economy of Ukraine.

It is necessary to develop a procedure for further measures to stabilize the exchange rate USD NBU.

* Kateruna Nekrasova, Department of Higher Mathematics and Economical Mathematical Methods, The Faculty of International Economic Relationships, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, pr. Science, 9-A, Kharkiv 61166, Ukraine, e-mail: katherinenekrasova98@gmail.com

Table 1



Source: [2]

1 Factors that affect the USD exchange rate of the National Bank of Ukraine

The exchange rate is the price of the currency of one country, expressed in monetary units of foreign or international currency units (SDR, euros). The exchange rate value in the long and short term should be considered, when setting the exchange rate.

The analysis of works of famous scientists and practitioners revealed the list of factors that above all affect the UAH exchange rate to the USD. They are the following:

- the GDP level is a key indicator of the national economy. Its growth implies the overall recovery of the economy, increasing production volumes, the inflow of foreign investment in the country, adequate funding and state social programs leads to increased demand for the national currency and cause its strengthening;
- the inflation rate (the higher the rate of inflation in the country, the lower the rate of its currency, unless other factors counteract);
- the balance of payments or state budget balance (when the trade balance of the country is active, i.e. income from abroad exceeds the monetary costs, the exchange rate tends to increase);
- the foreign-currency and gold reserves arise as an insurance reserve, which can protect the national economy from macroeconomic risks; the main purpose of these provisions is to ensure the stability of the exchange rate of the state; the NBU (National Bank of Ukraine) regulates the fluctuations of the national currency, reducing currency intervention and risks associated with international activities in the country; thus, the foreign-currency and gold reserves affect the dynamics of the national currency and the amount of external debt.

2 Econometric analysis of dependence UAH to USD exchange rate on main economic factors

Based on official statistics, we have meaning parameters, namely: resultant variable y - UAH to USD exchange rate (UAH to 100 USD); factor variables: x_1 - the GDP level, million UAH; x_2 - the inflation index (rate), %; x_3 - the balance of Ukrainian state budget, million UAH ; x_4 - the foreign-currency and gold reserves, million UAH [3]. Initial data is provided in Table 2.

Table 2 Initial data

Year	UAH to 100 USD (y)	GDP, million UAH (x1)	Inflation index, % (x2)	Balance of Ukrainian state budget, million UAH (x3)	Foreign-currency and gold reserves, million UAH (x4)
2000	521,63	175888,00	125,80	697,30	769,52
2001	543,45	211175,00	106,10	-680,60	1676,79
2002	529,85	225810,00	99,40	1119,40	2364,86
2003	533,19	267344,00	108,20	-1043,10	3698,74
2004	533,15	345113,00	112,30	-10216,50	5181,15
2005	528,10	441452,00	110,30	-7876,20	10238,80
2006	505,00	544153,00	111,60	-3897,60	44852,15
2007	505,00	720731,00	116,60	-15,72	65193,38
2008	489,10	948056,00	122,30	-12500,70	63338,34
2009	778,27	913345,00	112,30	-35517,20	53248,55
2010	796,75	1082569,00	109,10	-64265,50	69487,71
2011	796,50	1316600,00	104,80	-23557,60	63925,67
2012	798,50	1408889,00	99,80	-53445,20	49398,62
2013	799,30	1454931,00	100,50	-64707,60	38247,00
2014	1065,24	1566728,00	124,90	-78052,80	29203,00
2015	2041,20	1979458,00	143,30	-45167,50	16623,75
2016	2517,90	2279954,00	112,40	-70130,20	27216,00

Source: [3]

It is recommended to calculate an econometric model for multivariate analysis, namely, linear multiple regression, using statistical analysis package Statgraphics. The calculated model of dependence UAH to USD exchange rate on the major factors is:

$$y = 319,685 + 0,00088219x_2 - 0,00948057x_4$$

The analysis found that the most influential factors are: x_2 – the inflation rate (index), x_4 – the foreign-currency and gold reserves. However, factors such as x_1 – the GDP level та x_3 – balance of Ukrainian state budget were excluded from the model as insignificant by statistical criteria.

It is necessary to check the model obtained on statistical significance in general. Calculated value of F-criteria ($=8,198$) exceeds the tabular one ($=3,26$), which is an indicator of the importance of statistical model in general. It gives us the basis for its further use for the analysis of dependence the resultant variable on factor variables.

The coefficient of determination (R^2) is 85,5624 %, which suggests that the influential factors (x_2 – the inflation rate (index), x_4 – the foreign-currency and gold reserves) describe 85.56% of the variability of the value of the exchange rate UAH to USD. The impact of not included in the model factors is 14.4376% of the total variation.

It is also necessary to check availability of multicollinearity in the system indicators by calculating the matrix of pair coefficients of pair correlation, they are presented in Table 3.

Table 3 The matrix of pair coefficients of correlation

	y	x_2	x_4
y	1	-0,5433	-0,3969
x_2	-0,5433	1	-0,3925
x_4	-0,3969	-0,3925	1

According to the table all pair correlation coefficients belong to the interval $r < 0.7$. This fact indicates the absence of multicollinearity in the model. The greatest influence on the resultant variable has a variable x_2 , as dependence y on x_2 is -0,5433.

Since the regression coefficient $b_2 = 0,000882196$, that with increasing inflation rate by 1% UAH to USD exchange rate increases by 0,000882196%. The regression coefficient $b_4 = 0,00958057$ shows that with increasing reserve reserves Ukraine 1 million, the value of the hryvnia to the dollar will decline by 0,00958057 million UAH.

In order to establish the ranking of influence factors on the exchange rate USD of National Bank of Ukraine, regression model should be calculated in standardized variables

$$\beta_2 = 0,0083; \beta_4 = -0,72.$$

The regression equation in standardized terms is:

$$t = 0,0083t_2 - 0,72.t_4 .$$

The analysis of β -coefficient indicates the fact that the inflation rate (x_2) has a positive impact on the resultant variable, whereas the foreign-currency and gold reserves (x_4) has a negative impact on it. Also, β - coefficient of one of the factors,namely the index of inflation (x_2), is lower than the β -coefficient another factor (x_4), so the foreign-currency and gold reserves has a a more intense effect on the value of the UAH to USD exchange rate.

The study of alternative model depending the UAH to USD exchange rate (y) on - index of inflation (x_2) found that the dependence is best described by the equation which is:

$$y = -296,069 + 0,882859x_2^2$$

In this case, the coefficient of determination is 16.99%, i.e. factor x_2 - the inflation rate explains 16.99% ofvariability of the value of the UAH to USD exchange rate y .

The same study of alternative model depending was conducted with factor x_4 - the foreign-currency and gold reserves. The equation is:

$$y = \frac{1}{\left(0,00138788 + \frac{0,577588}{x} \right)}$$

R^2 is 13,16%, indicating that the selected factor x_4 - the foreign-currency and gold reserves describes 13,16% of variability of the value of the UAH to USD exchange rate y .

Conclusion

The performing econometric analysis set itself certain goals and one of the main - is a prediction. An indicator for this procedure is a coefficient of Durbin-Watson, which for this model is 0.8472. The value of this ratio confirms the unsuitability of the model to forecast.

So, as a result of the study, it is revealed the basic economic factors of instability USD exchange rate of the National Bank of Ukraine, namely: an increase in the foreign-currency and gold reserves and reduction of the index of inflation leads to depreciation of the USD of the NBU. The obtained results are logical and justified from an economic point of view [4]. Therefore, it is necessary to carry out policies to stimulate the accumulation of the foreign-currency and gold reserves and reduction of inflation index to reduce the value of the exchange rate of USD of NBU.

Having regard to account the fact that the exchange rate is formed not only under the influence of economic factors, it would be appropriate to expand the research and about the impact of political factors on its formation in the future.

References

[1] MALYARETS, L. M. 2015. *Analysis of the effectiveness of enterprise's export-import activity for strategic controlling*. Kharkiv. Business Inform. P.165 – 171.

[2] Statistical data [electronic resource] - Access mode: <http://index.minfin.com.ua/chart/>.

[3] Statistical data [electronic resource] - Access mode: <http://index.minfin.com.ua/arch/>; <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>; <http://index.minfin.com.ua/index/gdp/>; <http://index.minfin.com.ua/budget/>; <http://index.minfin.com.ua/index/assets/>.

[4] MALYARETS, L. M. 2014. *Controlling of international activity of the enterprise: analitical approach: a monography*. Kharkiv. Simon Kuznets KhNUE . P.228.

Integrácia nových zamestnancov v organizácii Volkswagen Slovakia, a. s.

*Dominika PASTOREKOVÁ**

Integration of new employees in the organization Volkswagen Slovakia, a. s.

Abstract

The theme of this theses is the integration of new employees in the chosen company. First part focuses on theoretical definiton of adaptation, main goals and level of adaptation and focus of adaptation to target subject. We will also describe the adaptation process and its tools. We define the entities responsible for the adaptation and clarify their role. We also focus on the evaluation process of adaptation. The next sections explain the chosen company, in which we perform our analysis. In this chapter, we will dedicate in detail during the integration of new employees. Third part explain tought research integration process by the eyes of new employess and offers us place to introduction our improve this process.

Keywords: *adaption, adaptation process, adaptation tools*

Úvod

Základným presvedčením hlavného predstaviteľa administratívneho manažmentu Tomáša Baťu bola myšlienka o potrebe zabezpečenia troch hodnôt v rámci výkonu rozmanitých druhov prác, teda - potreby kapitálu, vedomostí a slobody. Táto filozofia vyjadruje: „Ukáž, čo je v tebe, a ja ti zabezpečím prostriedky, aby si sa mohol realizovať.“

Ak sú všetky hodnoty v súlade, je spokojnosť na oboch stranách – tak zamestnancov, ako aj podniku. Podľa výroku P. Druckera, predstaviteľa znalostného manažmentu, sa však až 66% rozhodnutí o prijatí nových zamestnancov ukáže do 1 roka ako omyl. Pre zamedzenie vysokej fluktuácie zamestnancov je preto dôležité venovať zvýšenú pozornosť výberu kvalifikovaných pracovných síl, poskytnúť pomocnú ruku zamestnancom v novej práci, najmä pri prekonávaní počiatočných bariér v práci, ako aj pri ich integrácii v tíme.

* Bc. Dominika Pastoreková, Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava e-mail: dominikapastorekova1@gmail.com

Cieľom práce je skúmanie a analýza integračného procesu nových zamestnancov spolu s návrhom opatrení pre zlepšenie a posilnenie integrácie zamestnancov vo vybranom podniku.

1 Integrácia nových zamestnancov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa prostredníctvom týchto činností snaží o dosiahnutie synergického efektu – vzájomného naplnenia cieľov podniku ako celku, ale aj cieľov zamestnancov pomocou využitia ich talentu.¹

Nevyhnutnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov je vytvorenie si názorov, akých zamestnancov prijať, ako ich treba rozvíjať a akú taktiku zvolia.² Podľa Toyotu je najdôležitejšou hnacou silou podniku práve nájdenie skrytého potenciálu ľudí, ktorý treba aj naďalej rozvíjať, investovať do nich svoj čas a finančné prostriedky, pričom odmenou mu bude práve dosahovanie mimoriadnych výsledkov.³ V nasledujúcej kapitole tejto práce sa budeme venovať fáze integrácie zamestnancov, označovanej aj ako adaptácia zamestnancov, ktorá úzko súvisí s rozvojom kvalifikovaného personálu.

1.1 Podstata a význam adaptácie zamestnancov

Podľa A. Kachaňákovvej je adaptácia organizovaným procesom. Prostredníctvom neho sa zamestnanci prispôbujú novej pracovnej a sociálnej klíme v podniku, pričom by mali mať vytvorené také prostredie, v rámci ktorého budú môcť dobre vykonávať svoju pracovnú činnosť v nových podmienkach a zároveň sa prispôbia novým medziľudským vzťahom a prijímú hodnoty a tradície, ktoré sa v tomto podniku uplatňujú.⁴

Cieľom adaptácie, resp. integrácie je dlhodobá stabilizácia zamestnancov v podniku, akceptovanie odlišností spolupracovníkov a zároveň posilnenie vzájomnej spolupráce v podniku.⁵

1.2 Úrovně adaptácie

Adaptačný proces je charakteristický náročnosťou striktnej formalizácie. Musí byť orientovaný súčasne na všetky tri roviny, ku ktorým patrí: ⁶

Pracovná adaptácia - je závislá od určitých predpokladov pracovného miesta zamestnanca, ako aj od priebehu odbornej prípravy výkonu jeho práce. Ide o súhrn

¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. - JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. s. 20 - 21

² VODÁK J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 41

³ LIKER, J. – MEIER, D. 2016. *Řízení zaměstnanců podle Toyoty*. s. 33

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. s. 109

⁵ Dostupné online: <http://www.hrcomm.sk/clanky/clanky-blogy/ako-najst-na-trhu-prace-prave-tych-fit-zamestnancov-do-firmy_51>

⁶KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*. s. 55

aktivít, ktoré mu pomáhajú pri orientácii, resp. prispôsobovaní sa - podmienkam práce, samotnej náplni práce či pracovnému poriadku a organizácii práce.⁷

Sociálna adaptácia - proces sociálnej adaptácie je zodpovedný za integráciu nových jedincov do štruktúry medziľudských vzťahov na pracovisku, ale takisto aj v celom podniku.⁸ Zamestnanec sa oboznamuje s pracovnou (sociálnou) skupinou a postupne si osvojuje zvyky, obyčaje, hodnoty, sociálne normy, ciele organizácie a pod. Dochádza tu ku konfrontácii osvojených hodnôt noriem a cieľov s jeho vlastným ponímaním podmienok.

Adaptácia na organizačnú kultúru - je významná najmä z hľadiska pomoci zamestnancom prispôbovať sa súčasným sociálnym normám a štandardom, ktoré sú v podniku stanovené.⁹ Ide o orientáciu zamestnanca, napr. so zaužívanými tradíciami a zvykmi, materiálnym zabezpečením podniku alebo podnikovým „dress code“. ¹⁰ Táto forma adaptácie je charakteristická pre osvojovanie si prvkov kultúry organizácie.¹¹

1.3 Plošné zameranie adaptácie

Adaptácia sa spája s mnohými vzdelávacími aktivitami a z pohľadu jej zamerania sa (plošného hľadiska) na určitú cieľovú skupinu ju členíme nasledovne:

Celopodniková adaptácia - orientujúca sa na celoorganizačné dianie a poskytovanie informácií všeobecnejšieho charakteru o podniku bez ohľadu na jeho následné pracovné zaradenie. Zodpovednosť za ňu nesie personálne oddelenie, ktoré poskytuje dané informácie ústnou aj písomnou formou.¹²

Útvarová (skupinová) adaptácia - poskytuje zamestnancom určité podrobnosti a charakteristiky, ktoré sú typické pre daný útvar alebo pracovnú skupinu.¹³

Adaptácia na konkrétne pracovné miesto - zamestnanci sa prostredníctvom nej oboznamujú s popisom ich pracovnej činnosti a požiadavkami, ktoré by mali spĺňať.¹⁴

1.4 Adaptačný proces a jeho nástroje

Adaptačný proces môžeme charakterizovať ako cieľovo orientovanú činnosť, ktorá identifikuje a zabezpečuje rast odbornosti, sociálnych a osobnostných charakteristík zamestnanca. Táto činnosť prebieha v presne stanovenom čase

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. s. 110

⁸ MĚRTLOVÁ, L. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. s. 61

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. s. 100-101

¹⁰ Dostupné online: <www.tezaurus.sk/riadenie.../t-09_prijatie_a_rozmiestnovanie_zamestnancov.pdf>

¹¹ Dostupné online: <casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/5.hitka.pdf>

¹² Dostupné online: <<http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-ekonomia/Teoria-Diplomova-praca-Vzdelavanie-a-adaptacia-zamestnancov.pdf>>

¹³ Dostupné online: <casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/5.hitka.pdf>

¹⁴ MIHOK, J. - TREBUŇA, P. 2006. *Personálny manažment*. s. 37

(väčšinou počas skúšobnej doby, t. j. 3 mesiace po nástupe zamestnanca do podniku) a riadi sa podľa tzv. adaptačného plánu (programu).¹⁵

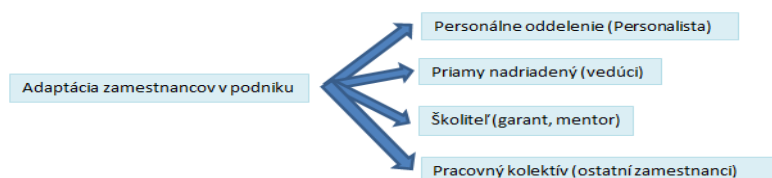
Ku hlavným nástrojom adaptačného procesu patrí:

- vzájomný kontakt so zamestnancami ešte pred nástupom do podniku, informácie o podniku (napr. brožúry, výročné správy, prípadne firemné noviny), organizačné informácie, podnikové smernice, podniková kultúra, personálna politika, adaptačný plán, vstupný pohovor, zoznámenie so spolupracovníkmi, pravidelná komunikácia so zamestnancami, oboznámenie sa s ďalšími aktivitami výrobných útvarov, orientačný tréning (zácvik), kontrola priebehu adaptácie a vyhodnotenie adaptácie.¹⁶

1.5 Zodpovednosť subjektov za priebeh adaptácie

Zodpovednosť za riadenie ľudských zdrojov je úlohou viacerých subjektov. Preto je potrebné, aby svoju činnosť v organizácii nezanedbávali a nevykonávali svoje úlohy len čiastočne, prípadne vôbec.¹⁷ Model subjektov podieľajúcich sa na adaptačnej činnosti v podniku zaznamenáva Obrázok 1.

Obrázok 1 Subjekty zodpovedné za adaptáciu zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

2 Integračný proces zamestnancov v organizácii Volkswagen Slovakia, a. s.

2.1 Charakteristika organizácie

Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a. s. je dcérskou spoločnosťou najväčšieho nemeckého automobilového koncernu s názvom Volkswagen group a bola založená v roku 1991.¹⁸ Hlavnou činnosťou tejto spoločnosti je výroba automobilov svetových značiek, a práve slovenský závod ako jediný zastrešuje výrobu 5 z nich – Volkswagen, Porsche, Audi, Seat a Škoda.

¹⁵ BARTÁK, J. 2011. *Personální řízení. Současnost a trendy*. s. 62

¹⁶ VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. A KOL. 2013. *Podnikové řízení*. s. 306

¹⁷ REJF, L. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. s. 11

¹⁸ Dostupné online: <http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/1991-1995.html>

Čo sa týka aktuálnej produkcie, spoločnosť sa špecializuje produkciou 2 modelových rád – veľkých vozidiel SUV a malých mestských vozidiel pod názvom New Small Family. Pri konkrétnom vymedzení modelov značiek, ide o produkciu Volkswagen Touareg, Porsche Cayenne, Audi Q7, Volkswagen Up! a Volkswagen e-Up!, Seat Mii a Škody Citigo. Z pohľadu exportných trhov, najväčšie zastúpenie patrí práve krajinám Európskej únie, Číne, USA a Rusku.¹⁹

2.2 Organizačná štruktúra firmy

V mene spoločnosti konajú traja štatutári – Ralf Sacht, Jens Kellerbach a Eric Reuting, pričom každému prislúcha v rámci organizačnej štruktúry určitá oblasť. Za spoločnosť môžu konať a podpisovať v jej mene vždy dvaja členovia predstavenstva.

Na čele jednotlivých oddelení, podliehajúcim predsedovi a členom predstavenstva, stoja vedúci týchto úsekov, ktorí zabezpečujú plánovanie, koordináciu a riadiacu činnosť ich aktivít v rámci podniku.

Technické oddelenie - pozostáva z týchto oddelení: výroba vozidiel; zabezpečenie kvality; riadenie, produkcia a logistika; vedenia projektov a pilotnej hala; plánovanie, business unit a výroba komponentov; generálny sekretariát, komunikácia a stratégia a revízia.

Personálne oddelenie zastrešuje tieto úseky: personál C-SUV; právo a riadiace zásady; personálna starostlivosť; personálny rozvoj; Think blue Factory a generálny servis; manažment zdravia; rozvoj organizácie; personálny úsek; BOZP; výroba komponentov a duálna akadémia.

Finančné oddelenie sa skladá z: oddelenia controllingu; financií; IT manažmentu procesov; nákupu a nástrojárne.

2.3 Charakteristika zamestnancov podniku

V spoločnosti Volkswagen Slovakia pracuje vyše 10800 zamestnancov. Popri stálych (kmeňových) zamestnancoch spoločnosť zamestnáva aj brigádnikov - prostredníctvom personálnych agentúr, s ktorými má nadviazanú spoluprácu.²⁰

Zamestnanecký personál spoločnosti tvoria z väčšej časti najmä muži – vzhľadom na technické zameranie oblastí. Avšak svoje uplatnenie si tu nájdú aj ženy, ktoré prevažujú najmä v obslužných oblastiach, ale takisto v menšej miere sa realizujú aj v oblasti výroby alebo logistiky. Výrobní pracovníci dominujú najmä na oddeleniach, ako sú montáž, lakovňa, karosáreň, zvarovňa, údržba, lisovňa, finiš centrum či výroba agregátov. Na spomínaných úsekoch samozrejme nemôžu chýbať ani nevýrobní pracovníci, ktorých hlavnou činnosťou je najmä zabezpečovanie produktivity práce, či manažment.

¹⁹ Dostupné online: <<http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/zavody.html>>

²⁰ Dostupné online: <http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/Cisla_a_fakty.html>

2.4 Analýza integračného procesu nových zamestnancov v organizácii

2.4.1 Výberový proces zamestnancov

Samotnému výberu zamestnancov predchádza podanie elektronickej žiadosti uchádzačov do evidencie v systéme pre prevzatie a posúdenie personalistami.

V rámci spoločnosti rozlišujeme dva druhy výberových procesov – výber kmeňových zamestnancov firmy a výberový proces za účelom zamestnania dočasnej pracovnej výpomoci (prostredníctvom agentúr). Rozdiel medzi nimi spočíva najmä v charaktere pracovného pomeru a zároveň v organizačných náležitostiach, keďže agentúry si výberový proces riadia samy. Výberový proces v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a. s. sa riadi podľa procesných štandardov firmy.

2.4.2 Prijímací pohovor

Uchádzači sú na prijímací pohovor pozvaní formou telefonického rozhovoru, ako aj mailom, v ktorom sú im poskytnuté všetky podstatné náležitosti, týkajúce sa pracovnej pozície, času a miesta konania pohovoru spolu s orientačnou mapkou, linkovými spojmami a bezpečnostnými pokynmi pre vstup do areálu firmy.

V rámci pohovoru personalista oboznámi uchádzača s charakterom práce, prácou v takte, zmennosťou na danej pozícii, prácou v tímoch a ozrejní mu platové podmienky vrátane nástupného platu, príplatkov za nepretržitú zmennosť a príplatkov v súvislosti s osobným aj skupinovým ohodnotením. Takisto veľmi dôležité sú informácie ohľadom poskytovania ubytovania, stravovania a dopravy, ako aj informovanie o úvodnom programe a tréningovom centre.

Po úvodných informáciách poskytne personalista uchádzačovi priestor na prípadné otázky. Výsledky pohovoru sú uchádzačom zverejnené spravidla do 1 týždňa vo forme telefonického kontaktu, ako aj mailom.

Úvodné formality nástupu nového zamestnanca

V prílohe personalista uchádzačovi zašle potrebné náležitosti na vybavenie pred nástupom do zamestnania. Ide najmä o doklady o najvyššom ukončenom vzdelaní, zápočet odpracovaných rokov, resp. evidenciu z úradu práce. Takisto si dohodne termín vykonania testu zručnosti, termín zdravotnej prehliadky, požiadavky na zabezpečenie ubytovania a dopravy do zamestnania a následne na to sa dohodnú na termíne nástupu do práce.

2.4.3 1. deň úvodného programu

Úvodný program sa začína spravidla vždy v prvý deň mesiaca, prípadne v strede mesiaca. Noví zamestnanci sú najskôr oboznámení s jeho harmonogramom, s organizačnými informáciami, používaním dochádzkového terminálu, informáciami o konkerne a spoločnosti Volkswagen. Ďalej úvodný program zahŕňa školenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, sprostredkovanie sociálneho programu firmy, informačnú bezpečnosť firmy a vybavovanie úvodných formalít, ako je podpis zmluvy, meranie a úpravy pracovného oblečenia, vyhotovenie multifunkčného preukazu a pod.

2.4.4 2. deň úvodného programu

Ďalší deň je v porovnaní s predchádzajúcim pre nových zamestnancov omnoho jednoduchší, keďže už sú oboznámení s novým prostredím, v ktorom sa aktuálne pohybujú a majú vybavené všetky potrebné náležitosti spojené so vstupom aj výstupom do areálu.

Z hľadiska obsahu sa zameriava najmä na režimové opatrenia vo firme, prezentovanie systému manažmentu kvality, podporou ochrany životného prostredia a sprostredkovaním informácií o systéme manažmentu ideí. Dôležitými témami sú aj personálna starostlivosť, mzdové záležitosti, podniková kultúra a organizačné pokyny spojené s mimoriadnymi udalosťami (v prípade vzniku požiarov či priemyselných havárií).

2.4.5 Zaškolenie v tréningovom centre a v prevádzke

Tréningové centrum slúži pre úvodné zaučenie zamestnanca v trvaní 2 týždňov. Prvé 4 dni sa testujú základné zručnosti nových zamestnancov. Piaty deň zaškoloňovacieho procesu je zameraný na ukážky zlepšovateľských návrhov v rámci pracovnej činnosti. Na šiesty deň absolvujú noví zamestnanci školenia súvisiace s témami detailingu, systému kvality, rôzne techniky...atď.

Ďalšie školenia sú zamerané na konkrétne techniky spájajúce sa s konkrétnymi pracovnými činnosťami v rámci výrobného procesu. Školiaci proces v tréningovom centre je ukončený záverečnou skúškou s potvrdením o jej úspešnosti, resp. neúspešnosti. Úspešným skončením 2 týždňového školenia sú zamestnanci pripravení na prevzatie na linku, ktoré je v kompetencii priameho nadriadeného – tzv. tímlídra, zodpovedného za predstavenie nového zamestnanca kolegom, pomoc pri začlenení sa do kolektívu, či zaškolenie.

2.4.6 Vyhodnotenie adaptácie nového zamestnanca

Starostlivosť o zamestnanca zo strany personalistu prebieha aj počas jeho zapracovania a integrácie na pracovisku. Personalista overuje jeho priebeh vždy v prvých dvoch mesiacoch od nástupu a to formou telefonického alebo osobného rozhovoru. Adaptačný priebeh zamestnanca sleduje, riadi a vyhodnocuje aj jeho priamy nadriadený. Priebežné hodnotenie sa zaznamenáva do tabuľky kvalifikačnej matrice.

Vyhodnotenie celého adaptačného procesu nového zamestnanca sa uskutočňuje po uplynutí 3-mesačnej skúšobnej lehoty. Nový zamestnanec je vyzvaný tímlídom k osobnému pohovoru, na základe ktorého určí, či proces prebehol úspešne alebo neúspešne.

3 Návrh opatrení pre zdokonalenie integračného procesu nových zamestnancov

Z hľadiska analýzy sme do prieskumu zapojili spolu 500 zamestnancov. Z nich bolo 300 nových zamestnancov – s dobou nástupu do zamestnania max. 1 rok, ďalej 120 starších zamestnancov – s 5-ročným pôsobením vo firme, a do prieskumu sme zahrnuli aj 40 tímlídov a 40 supervízorov, ktorých úlohou v podniku je riadenie a zabezpečenie integrácie nových zamestnancov.

3.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Na zhodnotenie integračného procesu nových zamestnancov v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a. s. sme využili dotazník zameraný na samotný priebeh procesu integrácie a spokojnosť zamestnancov s doterajším systémom.

Jednou z tém bolo vnímanie postoja nových zamestnancov k otázkam vysvetlenia pracovných podmienok na pracovnom pohovore. Podľa obrázku 2, sa v priemere 96% respondentov vyjadrilo, že v rámci pracovného pohovoru dostalo informácie ohľadom striedania pracovných dní a dní voľna v zmennosti, 94% respondentov dostalo dostatok informácií o procese zaúčania v práci a 92% nových zamestnancov vníma otázku samotnej zmennosti v práci za zrozumiteľnú a jasnú.

Na druhej strane, pri otázkach týkajúcich sa konkrétneho druhu práce 14% respondentov nie je uzrozumených, o akú prácu sa jedná, 27% nedokáže identifikovať svoj budúci tím a 14% zamestnancov nie je dostatočne oboznámených so všetkými príspevkami, ktoré spoločnosť poskytuje. Z pohľadu vymedzenia pracovnej činnosti a tímu zohráva dôležitú úlohu najmä fakt, aké kritériá daný uchádzač spĺňa a v konečnom dôsledku - budúca práca, ako aj začlenenie do tímu vo významnej miere závisí až od vyhodnotenia profilu a výsledkov testu zručnosti v tréningovom centre.

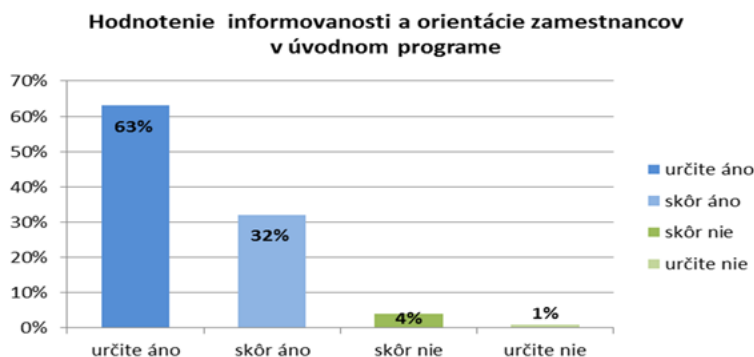
Obrázok 2 Vysvetlenie pracovných podmienok



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Pri otázke hodnotenia, či noví zamestnanci dostali v úvodnom programe všetky potrebné informácie, ktoré by im pomohli lepšie sa orientovať v novom zamestnaní sme dospeli k záveru, že až 95% respondentov hodnotí mieru informovanosti kladne a zvyšných 5% by prijalo viac informácií (Obrázok 3).

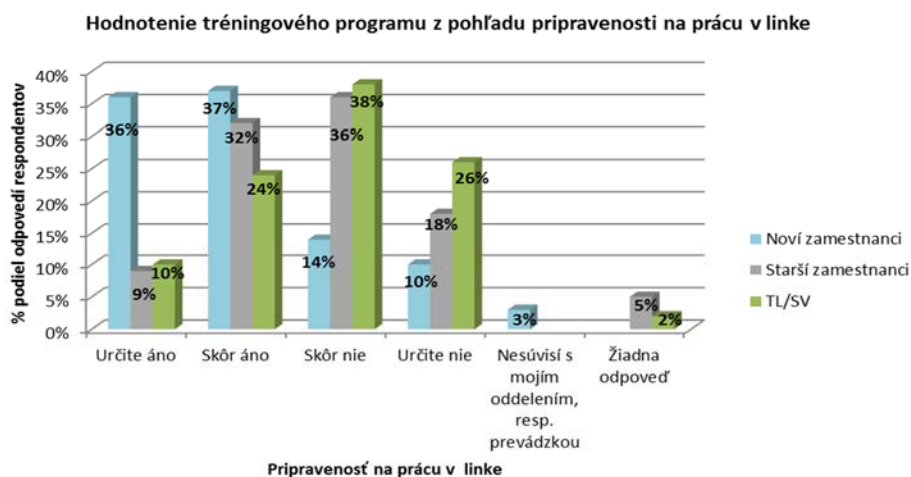
Obrázok 3 Hodnotenie informovanosti a orientácie zamestnancov v úvodnom programe



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Obrázok 4 nám zachytáva hodnotenie tréningového programu v súvislosti s tým, či boli po jeho absolvovaní noví zamestnanci dostatočne pripravení na prácu v linke.. Ako môžeme vidieť, najpozitívnejší postoj k tejto téme zaujímajú práve noví zamestnanci, ktorí sa cítia byť na 73% pripravení na prácu v linke. Napriek tomu, starší zamestnanci a vedúci pracovníci hodnotia dostatočnosť prípravy pomerne inak, keďže iba 41% starších zamestnancov a 34% vedúcich pracovníkov odpovedalo kladne.

Obrázok 4 Hodnotenie tréningového programu a pripravenosti na prácu v linke



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Za najčastejšie príčiny nepripravenosti pritom všetci účastníci považujú predovšetkým teoretické zameranie tréningového centra, ktoré nepostačuje k práci v linke. K ďalším príčinám však patrí aj chýbajúca zručnosť uchádzačov, nedostatočné praktické skúsenosti, ale aj nepripravenosť ľudí a nedostatočný dôraz na pracovné tempo. Otázka systému zaúčania nových zamestnancov v prevádzke je veľmi významnou témou, keďže od nej závisí, či sa zamestnanec adaptuje v novom prostredí, pomôže mu prekonať počiatočné bariéry v súvislosti s nedostatočnou kvalifikáciou, nižšími pracovnými výkonmi, tempom a pod.

Oslovili sme preto všetkých respondentov s otázkou vymedzenia zodpovedných osôb za zaúčanie v linke, pričom mali možnosť označiť viacero odpovedí. Na Obrázku 5 si všímame, že 69% respondentov z radov nových aj starších zamestnancov prikladá zodpovednosť za zaúčanie tímlídovi, 47% respondentov si myslí, že sú touto úlohou poverení iní kolegovia, 29% respondentov sa vyjadrilo, že zaúčanie zamestnancov je v ich kompetencii. Nasledujú supervízori s poverením zodpovednosti u respondentov 14%, a iba 3% respondentov označilo, že za zaúčanie je zodpovedný niekto iný spomedzi menovaných. 2% respondentov sa k danej problematike nevyjadrilo.

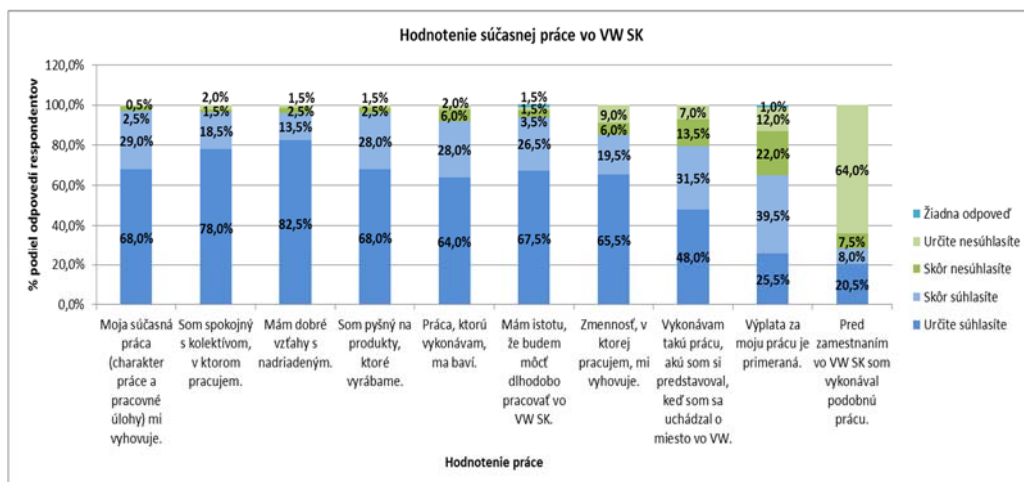
Obrázok 5 Vymedzenie zodpovednosti za zaúčanie v linke



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Nasleduje celkové hodnotenie súčasnej práce v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a. s. Výsledky hodnotenia za nových a starších zamestnancov sú zaznamenané na Obrázku 6.

Obrázok 6 Hodnotenie práce v spoločnosti Volkswagen



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Z Obrázku 6 môžeme vidieť, že súčasná práca vyhovuje 97% respondentom. Veľmi zhodne až 96,5% respondentov je spokojných so svojím kolektívom, so svojím nadriadeným má dobré vzťahy až 96% respondentov a také isté %-ne zastúpenie respondentov je pyšné na produkty, ktoré vyrábajú. Až 92% respondentov uviedlo, že ich práca, ktorú vykonávajú, baví. 94% respondentov má pocit istoty stabilného zamestnania s dlhodobejšou perspektívou a 85% respondentov zhodnotilo, že im vyhovuje zmienosť, v ktorej pracujú.

Pri otázke, v ktorej sme sa pýtali, či respondenti vykonávajú takú prácu, akú si predstavovali pred nástupom, vyjadrilo svoj súhlas len 79,5% respondentov. V otázke týkajúcej sa primeranosti výplaty za vykonanú prácu vyjadrilo svoj súhlas len 65% respondentov a pri zisťovaní, či niekedy v minulosti zamestnanci vykonávali prácu podobného zamerania súhlasilo len 28,5% respondentov.

Z uvedeného teda vyplýva, že zamestnanci hodnotia svoju súčasnú prácu veľmi pozitívne, aj napriek tomu, že až 20,5% respondentov má pred nástupom do spoločnosti celkom iné očakávania o práci. Príčinou môže byť najmä fakt, že zamestnanci očakávali náročnejšiu prácu v porovnaní s tým, aký typ práce dovtedy vykonávali.

V prieskume sme taktiež hodnotili informovanosť zamestnancov z hľadiska podstatných náležitostí, ktoré je potrebné deklarovať vždy s dostatočným predstihom. Obrázok 7 zaznamenáva, že 99% respondentov dostáva informácie o každodenných úlohách, 94% vyjadrilo kladnú odozvu z hľadiska nadobudnutia informácií o cieľoch tímu a 91% respondentov je oboznámených s prípadnou zmenou zmienosti. Mierny pokles zaznamenávame pri informáciách o celkovom dianí vo firme, kde sa vyjadrilo len 87% respondentov, že sú s danými informáciami oboznámení.

Obrázok 7 Informovanie zamestnancov o podstatných náležitostiach s dostatočným predstihom

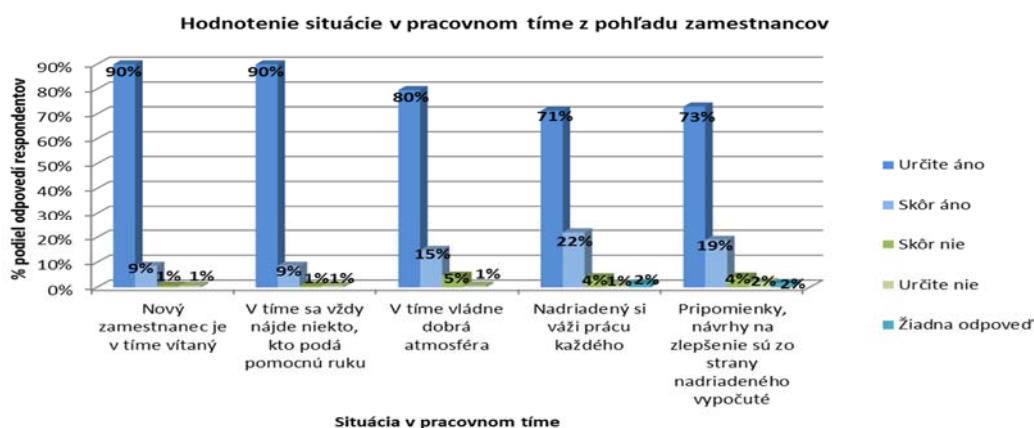


Zdroj: Dotazníkový prieskum

V rámci prieskumu nás zaujímalo aj hodnotenie situácie v pracovnom tíme z pohľadu zamestnancov. Výsledky hodnotenia novými aj staršími zamestnancami zachytáva Obrázok 8. Z prieskumu je zrejmé, že nový zamestnanec je v tíme vždy vítaný. Takisto podľa vyjadrenia respondentov sa vždy nájde niekto, kto novému zamestnancovi pomôže a čo sa týka situácie, v tíme vládne naozaj dobrá atmosféra.

Podobne dopadlo aj nadobudnutie presvedčenia, či si nadriadený váži prácu každého, s výsledkom 93% kladných odpovedí z radov zamestnancov. Pozitívnu spätnú väzbu prejavili respondenti aj čo sa týka vypočutia návrhov a pripomienok zo strany nadriadeného s priemerným hodnotením 92% respondentov.

Obrázok 8 Hodnotenie situácie v pracovnom tíme z pohľadu zamestnancov



Zdroj: Dotazníkový prieskum

Obrázok 9 nám zachytáva odpoveď na otázku, či zamestnanci v priebehu najbližšieho roka uvažujú nad zmenou práce. Touto otázkou chceme vyselektovať potenciálnu hrozbu fluktuácie. Z grafu nám vyplýva, že potenciálnymi fluktuantmi sú skôr starší zamestnanci, v zastúpení 17% respondentov.

Obrázok 9 Úvahy zamestnancov o zmene práce v najbližšom roku



Zdroj: Dotazníkový prieskum

V súvislosti s touto domnienkou sme zamestnancom položili otázku, aké najčastejšie prekážky v práci vnímajú vo svojom zamestnaní. Podľa odpovedí môžeme konštatovať, že medzi najčastejšie pracovné prekážky patrí najmä chýbajúca možnosť kariérneho rastu, nespokojnosť s platom, problémy s dopravou, parkovaním, nedostatky v systéme organizácie, či fyzická náročnosť práce v súvislosti s vyšším tempom práce.

3.2 Návrh opatrení pre zlepšenie integrácie zamestnancov

Na základe vyhodnotenia dotazníkového prieskumu sme stanovili určité opatrenia (odporúčania) a poskytli návrhy pre zlepšenie integračného procesu nových zamestnancov v menovanej spoločnosti.

Aktívna účasť vedúcich pracovníkov na prijímacích pohovoroch

Navrhujeme, jasné stanovenie pravidiel podniku v rámci výberového procesu. Ideálnym riešením by bolo najmä aktívne zapojenie supervízorov do procesu výberu nových zamestnancov. Toto opatrenie by bolo pre podnik významné najmä z hľadiska lepšej informovanosti uchádzačov o ich budúcej práci, a zároveň by zabezpečilo užší kontakt vedúcich pracovníkov s novými zamestnancami na začiatku ich adaptácie v podniku.

Pre umožnenie účasti supervízorov na pracovných pohovoroch by však bolo potrebné zabezpečiť školenie pre vedenie pracovných pohovorov pre všetkých, ktorí ho doteraz neabsolvovali. Školenie by mohla vykonať personálna agentúra, ktorá má so spoločnosťou dlhoročné partnerské vzťahy. Tým by sa značne znížili náklady pre spoločnosť, nakoľko cena kurzu pre jedného účastníka by v rámci inej firmy stála približne 312€.

Praktické zameranie systému zaúčania vs. mentoring na pracovisku

Za najvýznamnejšie opatrenie však považujeme praktickejšie vzdelávanie zamestnancov nielen v tréningovom centre, ale aj na pracovisku. Podnik by sa mal už v tréningovom centre sústrediť najmä na adaptáciu zamestnancov v súvislosti s návykmi na samotnú prácu, ako aj návykmi na náročnejšie tempo, zmennosť, ale aj na zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami, v prípade vzniku nejasností a pod.

Dôležitou súčasťou tohto opatrenia by bolo najmä zabezpečenie prepojenia tréningového centra s prácou na linke, kde by zamestnanci nadobudli praktické skúsenosti, čo sa týka konkrétnych pracovných operácií, popisu pracovných postupov, či ergonomických zlepšení práce. Vzhľadom na spomínané opatrenie by bolo potrebné prispôbiť takt linky a prístup k nej tak, aby umožňovala zapojenie nových zamestnancov (v procese zaúčania) do výrobného procesu a to pod odborným vedením skúsených pracovníkov.

Keďže z hľadiska funkčnosti tohto systému návrh nevyhovuje prístupnosti celej skupiny 20-tich školených pracovníkov spolu s odborným personálom, výhodným riešením by bolo rozdelenie školených pracovníkov na menšie skupinky (2-3 účastníkov školenia) do viacerých liniek s prípadným umožnením rotácie pracovísk počas výučby.

Týmto riešením sa tak spoločnosť vyhne ďalším dodatočným nákladom spojeným s prestavbou liniek, či znižovaním objemu výroby a zároveň sa skvalitní zaškoloňovací systém, pričom sa sústreďí pozornosť najmä na získanie praktických skúseností a tréning manuálnej zručnosti.

Systém zaúčania teda odporúčame nastaviť nasledovne:

- 1 týždeň venovaný nadobudnutiu teoretických znalostí nových zamestnancov v tréningovom centre spolu s absolvovaním záverečného testu,
- 2-týždňové školenie nových zamestnancov pod dohľadom skúseného odborníka – mentora v prevádzke, pričom každému by prislúchali 2 až 3 noví zamestnanci.

Významným aspektom by tak bolo delegovanie zodpovednosti za zaúčanie na skúsenejších pracovníkov, ktorí majú dlhodobú prax v odbore svojej pracovnej činnosti. Zamestnanci, ktorých by sa týkala táto zodpovednosť by boli v rámci protihodnoty patrične náležite ohodnotení formou dodatočnej odmeny za preškoloňovací systém. Týmto opatrením by sa zároveň vyriešili problémy s nedostatočným umožnením kariérneho a finančného rastu.

V praxi by to znamenalo vlastne zavedenie programu mentorstva na pracovisku. Výhody mentoringu poskytujú príležitosti pre firmu, ako aj pre zamestnancov. Firma si vďaka nemu zabezpečí udržanie talentov, zefektívni sa zaškoľovací systém, čo má za následok aj zvýšenie pracovnej výkonnosti a v neposlednom rade tak podnik zabezpečí kariérny rozvoj svojim skúseným zamestnancom.

Ak ide o pozitíva pre zamestnancov, máme na mysli perspektívnosť kariérneho rozvoja, zlepšenie zručností v oblasti vodcovstva a samozrejme vidinu finančného rastu. Návrh z našej strany predstavuje iniciatívu skúsenejších zamestnancov, ktorí by mali záujem podieľať sa na zaúčaní nových zamestnancov.

Následne by dobrovoľníci absolvovali pohovor s cieľom zhodnotenia ich doterajších výkonov, potenciálu a kvalít. Za úspešného kandidáta možno považovať skúsenejšieho pracovníka, ktorý dosahuje štandardne vyššiu výkonnosť ako sú požiadavky a prejaví dostatočný záujem pre svoj ďalší rozvoj.

Celková suma za absolvovanie kurzu mentorstva pre všetkých 70 mentorov by predstavovala 2400€. Po absolvovaní kurzu by mentori vykonali tzv. Belbinov test, zameraný na vymedzenie tímových rolí. Vyhodnotenie Belbinovho testu by umožnilo lepšiu orientáciu vedúcich pracovníkov pri zadeľovaní nových zamestnancov jednotlivým mentorom podľa výslednej charakteristickej črty osobnosti budúceho mentora (realizátor, koordinátor, formovač, tvorca, odhaľovač zdrojov, pozorovateľ či dokončovač).

Ak ide o náklady spoločnosti, spojené s dodatočným ohodnotením, resp. príplatkom za mentorstvo, navrhujeme uhrádzať každému mentorovi príplatok ku mzde vo výške 50€/mesačne, pričom pri výpočte tejto sumy sme vychádzali z tabuľky odmeňovania školiacich pracovníkov. Pri 70-tich mentoroch ide teda o sumu 3500€/mesačne.

Navrhujeme, aby bol systém mentorstva na pracovisku zavedený na dobu 6 mesiacov s následným vyhodnotením spokojnosti zamestnancov s kvalitou výučby, spokojnosti s integráciou na pracovisku všeobecne, ako aj vyhodnotením ukazovateľov výkonnosti a fluktuácie v rámci tímov. V prípade úspešnosti z hľadiska spomínaných kritérií, odporúčame zavedenie tohto systému zaškoľovania do procesných štandardov.

Zjednotenie systému vybraných benefitov

Posledným navrhovaným opatrením by bolo zjednotenie systému vybraných benefitov pre kmeňových a agentúrnych zamestnancov, ktoré by dokázalo eliminovať určité bariéry v súvislosti s vnímaním finančných benefitov z pohľadu agentúrnych zamestnancov. Z tohto pohľadu by mohlo ísť najmä o poskytnutie vianočného príspevku agentúrnym zamestnancom, ktorý je z hľadiska preferencie finančných benefitov veľmi atraktívny.

V rámci tohto opatrenia odporúčame aj poskytovanie zliav v obchodoch, či pri službách. Veľmi významným benefitom by mohli byť aj príspevky v rámci dopravy do

práce, ktoré by značne odbremenili všetkých, ktorí dochádzajú zo vzdialenejších miest do práce.

Navrhované opatrenia by tak aspoň čiastočne zabezpečili rovnováhu platobných podmienok, ale zároveň by sa agentúrnym zamestnancom, v prípade ich zavedenia, neznehodnocovala atraktivnosť statusu kmeňového zamestnanca.

Záver

Cieľom príspevku bolo poskytnutie prehľadu o systéme integrácie nových zamestnancov vo vybranom podniku a na základe nich navrhnúť odporúčania, ktoré by dokázali zlepšiť a posilniť integračný proces zamestnancov, čo sa nám aj podarilo.

V rámci tejto témy sme si charakterizovali spoločnosť Volkswagen Slovakia, a. s., pozornosť sme venovali aj jej organizačnej štruktúre. Kľúčovým faktorom bola však orientácia na samotný integračný proces nových zamestnancov v podniku, v rámci ktorej sme popísali priebeh od jeho samotného začiatku až po zaškolenie zamestnancov v prevádzke a následné vyhodnotenie adaptácie nových zamestnancov.

Naším cieľom bolo aj sprostredkovanie systému integrácie očami zamestnancov podniku formou dotazníkového prieskumu spokojnosti s nastaveným systémom. Na základe dôkladnej analýzy spomínaných faktorov chceme apelovať najmä na potrebu aktívneho zapojenia sa supervízorov na účasti vo výberovom procese, čím by sa docielil dostatok kvalitných informácií pre nových zamestnancov o ich budúcej práci a zároveň by si spoločne vytvorili užší kontakt už na začiatku fázy integrácie v podniku.

K ďalším navrhovaným odporúčaniam však patrí aj zavedenie systému mentorovania na pracovisku skúsenejšími zamestnancami, ktorý by z hľadiska nadobudnutia praxe skvalitnil zaškoľovací proces nových zamestnancov, a zároveň by tak poskytol priestor pre kariérny rast v podniku a ponúkol by finančné ohodnotenie starším zamestnancom.

Na záver by sme chceli navrhnúť zjednotenie systému vybraných benefitov pre kmeňových a agentúrnych zamestnancov, najmä čo sa týka poskytnutia finančného benefitu s názvom „vianočný príspevok“, ďalej výhody poskytovania zliav v obchodoch či príspevky v súvislosti s dopravou. Sprístupnenie týchto benefitov pre agentúrnych zamestnancov by tak aspoň čiastočne ovplyvnilo rovnováhu platobných podmienok, pričom by súčasne nevedlo k demotivácii ich snahy o post kmeňového zamestnanca v spoločnosti.

Literatúra:

[1] BARTÁK, J. 2011. *Personální řízení : Současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 272 s. ISBN 978-89-7452-020-4.

- [2] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2010. *Ako písať záverečnú prácu*. 1. vydanie. Bratislava: crr.sk s. r. o., 2010. 67 s. ISBN 978-80-9702-725-4.
- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. 1. vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2010. 137. ISBN 978-80-8078-304-4.
- [4] KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov : Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint, 2007. 205 s. ISBN 978-80-89085-83-5.
- [5] KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 236 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [6] KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*. 1. vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2013. 132 s. ISBN 978-80-8078-606-9.
- [7] LIKER, J. – MEIER, D. 2016. *Řízení zaměstnanců podle Toyoty*. 1. české vydání. Praha : Grada, 2016. 336 s. ISBN 978-80-2475-800-8.
- [8] MĚRTLOVÁ, L. 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. řádné vydání. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2014. 149 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [9] MIHOK, J. – TREBUŇA, P. 2006. *Personálny manažment*. 1. vydanie. Košice: TU v Košiciach, 2006. 180 s. ISBN 978-80-8073-742-8.
- [10] REJF, L. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání přepracované. Praha : Česká technika nakladatelství ČVUT, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- [11] VÁCHAL, J. - VOCHOZKA, M. A KOL. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydanie. Praha : Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [12] *Prijatie a rozmiestňovanie zamestnancov*. Dostupné online: http://www.tezaurus.sk/riadenie_udskych_zdrojov/t09_prijatie_a_rozmiestnovanie_zamestnancov.pdf.
- [13] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-2473-651-8. 12.
- [14] HITKA, M. – MAČKAYOVÁ, V. 2007. *Adaptácia zamestnancov*. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. [30.12.2016]. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/5.hitka.pdf>> ISSN 1336-7137, s. 57-59.
- [15] HUBOCKÁ, M. *Ako nájsť na trhu práce práve tých "fit" zamestnancov do firmy?* Dostupné online: http://www.hrcomm.sk/clanky/clanky-blogy/ako-najst-na-trhu-prace-prave-tych-fit-zamestnancov-do-firmy_51
- [16] EUROEKONÓM. *Teoretické východiská pre adaptáciu a ďalšie vzdelávanie zamestnancov*. [Online]. [30.12.2016]. Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-ekonomia/Teoria-Diplomova-praca-Vzdelavanie-a-adaptacia-zamestnancov.pdf>>

- [17] KLÍR, R. *Prijatie a rozmiestňovanie zamestnancov*. [Online]. [30.12.2016]. Dostupné na internete: <http://www.tezaurus.sk/riadenie___ludskych_zdrojov/t-09_prijatie_a_rozmiestnovanie_zamestnancov.pdf>
- [18] *Tvorba a rozvoj tímov*. [Online]. [18.2.2017]. Dostupné na internete: <<http://www.vuctektradiciam.szm.com/12.pdf>>
- [19] VOLKSWAGEN. *Čísla a fakty*. [Online]. [18.2.2017]. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/Cisla_a_fakty.html>
- [20] VOLKSWAGEN. *Podnik a história VW SK*. [Online]. [18.2.2017]. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/1991-1995.html>
- [21] VOLKSWAGEN. *Závody*. [Online]. [18.2.2017]. Dostupné na internete: <<http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/zavody.html>>

Econometrical analysis of the factors influencing the development of newly industrialized countries

Darina PONOMARENKO*

Abstract

The main factors which have influence on the level of GDP per capita of newly industrialized countries on the example of Singapore are analyzed. The factors that have the most significant effect on GDP of Singapore are determined with building of multi-linear regression model. The resulting model is tested for statistical significance.

Keywords: *econometrical analysis, newly industrialized countries, GDP, factor, statistical significance, multifactor model*

Introduction

The dynamic development of some countries [1], which are called "newly industrialized countries" (NICs) was a significant and extremely notable process in the global economics. In a relatively short time, these countries have industrial potential that developed with modern branches of industry. This list includes the following countries: NICs of "the first wave" (Republic of Korea, Singapore, Taiwan, Hong Kong - "Asian tigers"); NICs of "the second wave" (Argentina, Brazil, Mexico, Chile, Uruguay - "Latin American cougars"); NICs of "the third wave" (Malaysia, Thailand, India, Cyprus, Tunisia, Turkey, Indonesia); NICs of "the fourth wave" (China, Philippines, Vietnam).

The process of an emergence of NICs is still expanding. Some scientists are beginning to extend the list of newly industrialized countries with African countries: Tunisia, South Africa, Nigeria and others.

Since Ukraine has a great goal of creating a highly developed and competitive national economy to get out from a state of economic crisis, the study of the successful experience of the Asian NIEs is more than urgent task.

1 Validation of factors

It is well-known that the formation of modern economic structure of NICs is heavily influenced by direct foreign investment. In fact, there are no industries in NIC's economics, which do not involve the foreign capital.

Unemployment directly and indirectly affects real GDP. The higher the unemployment, the less rate of GDP.

* Darina Ponomarenko, Department of Higher Mathematics and Economical Mathematical Methods, The Faculty of International Economic Relationships, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, pr. Science, 9-A, Kharkiv 61166, Ukraine, e-mail: ponomarenkodarina@gmail.com

In this regard, economical analysis of the impact of foreign direct investment, unemployment, current account balance and inflation on GDP will be demonstrated by the example of Singapore, because it has a highly developed market economy. The economy of Singapore is known as one of the most free, innovative, competitive, favorable business and least corrupt in the world.

2 Construction and analysis of multifactor model

Multifactor regression model was built to analyze the impact of the aforementioned factors on GDP of Singapore was built. Let resultant variable y - GDP per capita, dollars; factor variables: x_1 – foreign direct investments, bln. dollars; x_2 – unemployment rate; x_3 – current account balance, bln. dollars; x_4 – Inflation rate, %. The analysis was carried out by the statistics for the period for 2001-2015 years. There was used official data from the site of the world statistics [3], links to that specified in the list of sources. Initial data are shown in the following table (Table 1).

Table 1

Year	GDP per capita(y)	FDI (x1)	Unemployment rate(x2)	Current account balance (x3)	Inflation(x4)
	\$	bln \$		bln \$	%
2001	21798,00	17,01	3,70	11,21	-0,59
2002	21914,00	6,16	4,80	11,54	0,44
2003	22553,00	17,05	5,20	22,06	0,75
2004	25757,00	24,39	4,40	19,89	1,30
2005	27901,00	18,09	4,10	27,47	1,26
2006	21456,00	143,64	125,38	7,31	36,10
2007	22205,00	152,88	138,36	16,58	29,50
2008	24069,00	181,30	169,52	15,52	30,30
2009	21798,00	164,71	150,24	17,01	31,20
2010	21914,00	170,98	154,75	6,16	25,80
2011	22553,00	199,01	172,30	17,05	22,80
2012	25757,00	247,03	216,91	24,39	15,10
2013	27901,00	288,07	250,06	18,09	19,70
2014	31644,00	340,09	295,71	36,92	20,10
2015	37670,00	386,50	331,01	47,73	23,12

Source: [3]

The econometrical analysis was conducted on the impact of factor variables on the resultant variable with a package of Statgraphics statistical analysis. The calculated model is following:

$$y = 51486,4 + 374,243x_1 - 7248,75x_2,$$

Thus, the most influential factors on Singapore's GDP is foreign direct investment (x_1) and unemployment (x_2). However, the program identified the current account balance [2] (x_3) and inflation (x_4) as those with the minimum value to replace GDP.

These variables were inoperative; this is confirmed by statistics calculated values of Student. The value of t-statistics for the first factor x_1 is 5,67 and for the second factor x_2 it is equal to -3.97. Tabular values of t-statistics at the 0.05 significance level of equal to 2.92. We can claim that the significance of the model parameters as the significance of the t-statistic greater than tabular.

Factors of multivariable linear regression indicate that an increase in direct investment of 1 billion \$ cause the increase of GDP by 374,243\$ for other things being equal; while the growth rate of gross domestic product will decline significantly - to 7248,75\$. We estimated the statistical significance of the model based on the calculated value of Fisher criterion as well as the coefficient of determination.

We used the F-Fisher criterion to assess the adequacy of the equation of multiple regression. Compared the calculated value of the criterion tabulated, we checked the hypothesis of model adequacy and significance of the coefficient of determination. For model F-Fisher criterion is mentioned as 57,49, while table F-Fisher criterion for significance level is 3.48, which is less than the calculated value, and therefore the null hypothesis is rejected. The model is statistically significant, ie it can be used to explain the relationship between effective and variable impacts.

The coefficient of determination was 90.55%, which shows the proportion of variation resultant variable under the influence of factors studied. That is, approximately 90.55% of variation of GDP per capita in Singapore due to variation impacts. The proportion of factors not included in the model is 9.45% of the total variation. We verified the resulting model for the multicollinearity using the pair correlation coefficients are given in the table below (Table 2).

Table 2 Matrix of paired correlation coefficients

	y	x_1	x_2
y	1	-0,7601	-0,9632
x_1	-0,7601	1	0,5931
x_2	-0,9632	0,5931	1

According to the table there is a high correlation dependence between the factors x_1 and x_2 . This is greater than the value of 0.3 but less than 0.7. This indicates the presence of multicollinearity.

To check for residual autocorrelation, we applied the Durbin-Watson statistic. In the built model it is 1,518. Since the 0.05 significance level critical importance are the following: $dl = 0,69, du = 1,97$, then this value is in the range $dl \leq d \leq du$ that is $0,69 \leq 1,518 \leq 1,97$. We concluded that the actual value of the criterion Durbin-Watson is in the zone of uncertainty.

We calculated the standardized variables so that we can specify the change in the GDP from changing factors of 1 unit standard deviation. We have the following meanings of β -factors: $\beta_1 = 0,291, \beta_2 = -0,79$. The analysis of values of β -coefficients can be concluded as following: the greatest impact on the GDP of Singapore has the actual unemployment rate, with increase of standard deviation of foreign direct investment in the country by 1% for other factors held constant, average value of standard deviation on GDP per capita will increase with the speed of 29.1%. With an increase in the standard deviation unemployment rate by 1% for other factors held constant, average value of GDP per capita will decline with the speed 0,79.

We constructed an alternative model of Singapore GDP depending on factor x_1 – foreign direct investment. The model is as follows:

$$y = \sqrt{4,605 + 4897,58x_1^2}.$$

An alternative model depending Singapore's GDP per capita factor x_2 – the unemployment rate is as follows:

$$y = \sqrt{4,58 + 6480,94x_2^2}.$$

Conclusion

Based on the econometrical analysis on the influence of factors on gross domestic product of Singapore we can conclude that increase of the GDP per capita in Singapore is directly connected to decrease in unemployment and increase foreign direct investment in the country[4]. For example, the rapid development of newly industrialized countries such as Singapore, can claim a significant impact on foreign investment in the economy. In order to attract foreign investments in Ukraine, government should create an enabling environment for business to reduce the number of documents and acts that complicate the process of the company and hinder the development of SMEs, to provide assistance from the state to support the business to support foreign investors and creditors; need to develop effective security and ensure the protection of private property; to overcome the economic and political crisis, to significantly reduce cases of corruption, to resolve the conflict in the east by peace.

References

[1] Information about the newly industrialized countries [electronic resource]. - Access mode:

http://pidruchniki.com/18250810/ekonomika/krayini_rozvivayutsya_novi_industrialni_krayini.

[2] MALYARETS, L.M. 2015. *Analysis of the effectiveness of enterprise`s export-import activity for strategic controlling*. Kharkiv. Business Inform. P.165 – 171.

[3] Statistical data on economic performance [electronic resource]. - Access mode:http://data.trendeconomy.ru/imf/weo/Current_account_balance_BCA/Singapore?imf_weo_version=20091001.

[4] MALYARETS, L. M. 2014. *Controlling of international activity of the enterprise: analitical approach: a monography*. Kharkiv. Simon Kuznets KhNUE. P.228.

Rozvoj sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce

Peter RANDA *

The development of social services in microregion of Dolné Kysuce

Abstract

The work deals with the development of social services as part of social policy in the Slovak Republic. In the first part we deal with theoretical knowledge in the zone of social services, their kinds and forms. We analyse in more details and show the basic principles of the function of social services, legislative surrounding, classification of social services, our plans in connection with our membership in the European Union. Further we focus on social services in the Žilina Selfgoverning region, concretely in the micro-region of Lower Kysuce. Except for theoretical knowledge, practical experiences and real trends that are active in social services, we retain social services, individual communities, features of social services and their development in the micro-region of Lower Kysuce as real as possible, in an attempt to record this issue in the most real connections.

Keywords: social services, deinstitutionalisation, decentralisation, community, community development

Úvod

Práca Rozvoj sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce v kontexte sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji sa odvíja od teoretických poznatkov v oblasti sociálnej politiky a sociálnych služieb, legislatívneho prostredia v Slovenskej republike, širokej škály literatúry, rozvojových dokumentov v uvedenej oblasti a realizovaného výskumu v mikroregióne Dolné Kysuce. V práci sme vysvetlili základné pojmy, čo sú sociálne služby, aké cieľové skupiny občanov poznáme, ako sa sociálne služby delia. Vysvetlili sme postavenie sociálnych služieb v Európskom sociálnom systéme, aké miesto zastávajú v Slovenskej republike, od čoho sa odvíjajú v Žilinskom samosprávnom kraji a hlavne v mikroregióne Dolné Kysuce.

Autorka Iveta Dudová definuje smerovanie európskeho sociálneho modelu nasledovne „V súčasnosti sa európsky sociálny model musí adoptovať predovšetkým na prudký vývoj svetovej ekonomiky, globalizácie, na technologické inovácie a starnutie populácie“¹. V uvedenom smere je potrebné, aby sa aj sociálne služby v mikroregióne Dolné Kysuce, prispôbovali legislatívnym podmienkam, pozitívnym trendom vo vývoji ekonomiky, programovým dokumentom na jednotlivých úrovniach verejnej politiky Slovenskej republiky, potrebám občanov, finančným a personálnym

* Bc. Peter Randa, Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: peter.randa15@gmail.com

¹ DUDOVÁ, I. 2011. Európske sociálne systémy. s. 68.

možnostiam v uvedenej oblasti tak v samospráve, ako aj na úrovni Slovenskej republiky.

Sociálna služba je predovšetkým pomoc tým, ktorí ju potrebujú. „Integrácia a naplnenie potrieb závisí od toho, či jednotlivec vníma, že členstvo v danej skupine mu pomôže naplniť jeho potreby“. ² Sociálna pomoc je určená pre všetkých občanov, čo vystihuje nasledujúci citát: „Všetci máme pred sebou veľkú výzvu. S podporou miestnych samospráv, vládnych dokumentov, európskych princípov a financií, s podporou samotných klientov, médií a širokej verejnosti máme dosť síl vytvárať podmienky na zmeny v poskytovaní sociálnych služieb“. ³

Poukázali sme na funkčnosť celého sociálneho systému ako aj na to ako sa rozvíjal. „Spoločným cieľom všetkých zainteresovaných strán je predovšetkým zabezpečiť dostupnosť kvalitných sociálnych služieb v danom územnom priestore.“⁴

Rozvoj sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce

Na území Žilinského samosprávneho kraja podľa údajov centrálného registra poskytovateľov sociálnych služieb pôsobí 706 poskytovateľov sociálnych služieb, z toho 155 poskytovateľov formou ambulantnej sociálnej služby, 6 poskytovatelia inou formou, 193 poskytovateľov pobytovou ročnou formou, 10 poskytovateľov sociálnych služieb pobytovou týždennou formou a 342 poskytovateľov terénnou formou. Posledné roky v Žilinskom samosprávnom kraji evidujeme nárast poskytovaných služieb dva a pol násobne, hlavne nárast poskytovateľov terénnou formou, ďalej nárast neverejných poskytovateľov, čo je v súlade s koncepciou rozvoja sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji.

Obrázok 1 Poskytovatelia sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji



² HALAMOVÁ SADOVSKÁ, J. 2014. Psychologický zážitok komunity. s. 31.

³ HOLÚBKOVÁ, S. – ĎURANA, R. 2013. Odvaha na nové sociálne služby. s. 4.

⁴ Taktiež. s. 66.

Zdroj: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, dostupné na internete <https://www.employment.gov.sk/sk/centralny-register-poskytovatelov-socialnych-sluzieb/> vlastné spracovanie

Počet poskytovateľov sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji je uvedený v tabuľke číslo 1 podľa foriem poskytovaných služieb. V terénnej sociálnej službe je zahrnutá terénna sociálna služba poskytovaná obecnými úradmi s dôvodu personálnych a finančných možností cez spoločné úradovne najmä v obciach s malým počtom obyvateľov.

Tabuľka 1 Poskytovatelia sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji

Poskytovatelia sociálnych služieb				
Ambulantná sociálna služba	Iná forma	Pobytová ročná služba	Pobytová týždenná forma	Terénna forma
155	6	193	10	342

Zdroj: Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, dostupné na internete <https://www.employment.gov.sk/sk/centralny-register-poskytovatelov-socialnych-sluzieb/> vlastné spracovanie

Rozvoj sociálnych služieb je jednou s priorit ŽSK, čo je zahrnuté aj v dokumente „Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja ŽSK na roky 2014 –2020“⁵, ktorý je prispôbený novým výzvam v súlade s prioritami a cieľmi ustanovenými v národnej stratégii regionálneho rozvoja, a taktiež v súlade s novými výzvami a podmienkami v rámci nášho členstva v Európskej únii.

Jedným so strategických cieľov je aj modernizácia všetkých stupňov vzdelávania, podporovanie sociálnej inklúzie všetkých znevýhodnených skupín a ich uplatnenie na trhu práce, zabezpečenie prispôbenia sa služieb sociálnej a zdravotnej starostlivosti a sociálnoprávnej ochrany a kurately hlavným výzvam súčasnosti. Ekonomický rozvoj predstavuje dlhodobé zvyšovanie ekonomického bohatstva krajiny. Jeho podmienkou a zároveň predpokladom je vznik nových ekonomických aktivít, ktoré vytvárajú nové bohatstvo, zamestnanosť a taktiež dopyt po výrobkoch a službách.⁶

Úlohou je hlavne usmerňovať a podporovať celkový sociálno-ekonomický rozvoj Žilinského kraja, jasne stanovovať priority za účelom realizácie dlhodobého rozvoja založeného na cielenej dlhodobej stratégii, zahrňovať najdôležitejšie výstupy z Regionálnej výskumnej a inovačnej stratégie, zohľadňovať aktuálne trendy a akceptovať požiadavky európskych štruktúr a iniciatív, ako aj hospodársko-sociálnu

⁵ Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Žilinského samosprávneho kraja na roky 2014 – 2020, dostupné na internete <http://www.regionzilina.sk/sk/rozvojove-dokumenty-zsk/program-hospodarskeho-socialnehorozvoja-zilinskeho-samospravneho-kraja-roky-2014-2020.html>, [online]

⁶ Rámcová stratégia Žilinského regiónu pre oblasť inovačného rozvoja, dostupné na internete http://www.regionzilina.sk/files/odbory/RR/rok-2008/24-tyzden/ris_zilina.pdf, [online]

situáciu v Slovenskej republike, ale aj v jednotlivých regiónoch Žilinského samosprávneho kraja. Tomu by sa mal prispôbiť aj rozvoj sociálnych, zdravotných služieb, ich koordinácia, previazanosť a v neposlednom rade spokojnosť prijímateľov takýchto služieb.

Je dobré vnímať uvedené ciele tak, aby sme pochopili príčiny vzniku takýchto cieľov, čo sú hlavne vysoká nezamestnanosť, demografický vývoj, zlá sociálna situácia marginalizovaných skupín, ich nedostatočná hygiena, neustále narastajúci počet občanov zdravotne ťažko postihnutých, taktiež vysoká rozvodovosť, tým spôsobený veľký počet osamelých matiek s dieťaťom, atď. V reflexii na demografický vývoj sa prispôbujú kapacity aj formy sociálnej starostlivosti a sociálnoprávnej ochrany a kurately, prechod z inštitucionálnej na komunitnú formu sociálnych služieb, integrácia a územná koncentrácia zdravotnej starostlivosti, štandardizácia klinických postupov v zdravotníctve a postupov pre výkon prevencie, podpora prístupu marginalizovaných rómskych komunít k sociálnej a zdravotnej starostlivosti a verejnému zdraviu vrátane preventívnej zdravotnej starostlivosti, zdravotníckej osvedy a k zlepšeniu štandardov bývania, hygieny, rozvíjanie terénnej sociálnej formy sociálnych služieb a zdravotnej starostlivosti s dôrazom na seniorov a osôb so zdravotným postihnutím.

Mikroregión Dolné Kysuce je súčasťou regiónu Kysuce, ktorý je súčasťou Žilinského samosprávneho kraja. Nachádza sa na severozápade kraja a hraničí s mikroregiónom Horné Kysuce, regiónom Orava a regiónom Horné Považie. Centrom uvedeného mikroregiónu je mesto Kysucké Nové Mesto, ktoré je zároveň okresným mestom. Mikroregión Dolné Kysuce sa vyznačuje pracovitým ľudom, ktorí sú známi láskou k svojmu rodisku, nachádza sa tu množstvo prírodných krás, kultúrnych pamiatok, prírodných pamiatok a miest. Mikroregión Dolné Kysuce tvoria obce Lodno, Kysucký Lieskovec, Ochodnica, Horný Vadičov, Dolný Vadičov, Lopusné Pažite, Radoľa, Rudinská, Rudina, Rudinka, Snežnica, Povina a obec Nesluša, ktorá je najväčšou obcou uvedeného mikroregiónu. Región nesie názov podľa rieky Kysuca, ale oblasť lemuje sútoky viacerých riek a potokov.

Obrázok 2: Mapa mikroregiónu Dolné Kysuce



Zdroj: Mapa MAS, dostupné na internete <http://www.masdolnekysuce.sk/mapa-mas-dolne-kysuce>, online

V meste Kysucké Nové Mesto pôsobí niekoľko poskytovateľov sociálnych služieb.⁷ Poskytovatelia sociálnych služieb sú v meste zastúpení, tak ako aj v zriaďovateľskej pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja ako aj v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta.

Pod správu Žilinského samosprávneho kraja patria Zariadenie pre seniorov a domov sociálnych služieb, ďalej Domov sociálnych služieb a Domova sociálnych služieb pre deti a dospelých. Mesto Kysucké Nové Mesto poskytuje v oblasti sociálnych služieb terénnu opatrovateľskú službu, základné sociálne poradenstvo, stravovacie služby a taktiež poskytuje podpornú sociálnu službu v Dennom centre Klub 75. Ďalšími dôležitými organizáciami na území mesta sú organizácie tretieho sektora. Tretí sektor zásadným spôsobom kultivuje nové hodnoty v spoločnosti, ako je pomoc iným, dobročinnosť, solidarita a filantropia, ale aj participácia občanov na rozhodovaní o veciach verejných. Do povedomia širšej verejnosti sa dostáva čoraz viac jeho pomocná rola. Sektor dokazuje, že je schopný fungovať, vyvíja sa. Vznikajú viaceré aktivity, ktorých cieľom je zvýšiť počet dobrovoľníkov, čo je v súlade s koncepciou rozvoja komunitných sociálnych služieb. Ako najužitočnejšie sú hodnotené služby dobrovoľníkov práve v oblasti sociálnej starostlivosti.

Kvalitné sociálne služby akceptujú skutočnosť, že občania sa rodia slobodní a rovní v dôstojnosti a v právach a pristupujú k nim s rešpektom a úctou bez ohľadu na sociálny problém, v interakcii s prijímateľmi sociálnych služieb ponúkajú a realizujú adekvátnu individuálnu, skupinovú, komunitnú sociálnu službu, podporujú znižovanie sociálnej odkázanosti, sociálny rozvoj, postupné osamostatňovanie sa. Prijatie, alebo neprijatie sociálnej služby je formou komunikácie medzi poskytovateľom sociálnej služby a prijímateľom sociálnych služieb. Stúpajúca vysoká úroveň kvality neznamena automaticky spokojnosť s poskytovanými službami.

Na základe dotazníkového prieskumu a rozhovorov s predstaviteľmi samosprávy v mikroregióne Dolné Kysuce sme zhodnotili súčasný stav poskytovania sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce. Súčasný stav sa odvíja od finančných možností, veľkosti obcí, ako aj personálnych možností samospráv v mikroregióne Dolné Kysuce. Jestvujúci stav je obrazom ešte stále pretrvávajúceho inštitucionálneho obrazu sociálnych služieb zaužívaného v sociálnych službách v minulom období. Predstavitelia samospráv vnímajú potrebu rozvoja sociálnych služieb, vnímajú rozvojové dokumenty v uvedenej oblasti, ale majú obmedzené možnosti, personálne, finančne, kapacitne, územne.

⁷Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta,

<http://www.kysuckenovemesto.sk/progam-hosp-a-socrozvoja.html>, [online]

Na základe prieskumu jestvujúcich sociálnych služieb sme zhodnotili potreby obcí, tak ako ich vnímajú predstavitelia samospráv, pokrytie dopytu a finančné možnosti poskytovania sociálnych služieb. Malé obce mikroregiónu Dolné Kysuce poskytujú prevažne základné sociálne poradenstvo, terénnu opatrovateľskú službu, stravovacie služby, ostatné služby sú poskytované buď vo väčších obciach alebo v meste Kysucké Nové Mesto. Veľkosť obcí spôsobuje nemožnosť investovania do sociálnych služieb, nakoľko obce využívajú svoje finančné možnosti na bežné chody úradov. Dopyt po sociálnych službách je predovšetkým so strany dôchodcov, ďalej so strany ťažko zdravotne postihnutých občanov a občanov ohrozených sociálnym vylúčením.

Predstavitelia samospráv obcí, ktorých počet obyvateľov je nad 1000 obyvateľov by si vedeli predstaviť vo svojej pôsobnosti zariadenia podporovaného bývania alebo výstavbu sociálnych bytových jednotiek, menšie obce majú záujem o viac sociálnych terénnych pracovníkov, v obci Nesluša chcú dostupnú zdravotnú starostlivosť, aby predovšetkým starší občania nemuseli chodiť do mesta Kysucké Nové Mesto. Uvažujú aj nad zariadením pre seniorov. V meste Kysucké Nové Mesto by uvítali denný stacionár, nocľaháreň.

Prieskumom sme ďalej skúmali stav sociálnych služieb na základe cieľových skupín, z uvedeného prieskumu vyplynulo, že najviac potrebné sú sociálne služby pre seniorov, ťažko zdravotne postihnutých občanov, občanov ohrozených sociálnym vylúčením a taktiež osamelé matky s deťmi. Dopyt po sociálnych službách v uvedenom mikroregióne je mierne vysoký, v zariadeniach pre seniorov sú poradovníky, terénny pracovníci by mohli poskytovať svoje služby vo väčšom počte, ako doteraz. V uvedenej oblasti samosprávy vidia priestor na prechod na komunitnú starostlivosť do budúcnosti.

Ďalej sme sa zaoberali komunitnými plánmi a systémom manažérstva kvality. Komunitný plán má vypracované mesto Kysucké Nové Mesto, certifikátni manažérstva kvality disponujú zariadenie Žilinského samosprávneho kraja, nezisková organizácia Senion, n.o. Rudina, spoločná opatrovateľská služba menších obcí. V obci Nesluša sa neposkytujú zdravotné služby, tieto sú dostupné napríklad v obci Rudina a Kysucké Lieskovec. Obec Nesluša má komunitný plán v štádiu prípravy. Rozhovory s predstaviteľmi samospráv nám charakterizovali súčasný stav sociálnych služieb jeho prednosti, ako aj nedostatky, chýbajúce služby, faktory, ktoré to spôsobujú, nevyhovujúci stav neverejných poskytovateľov.

Sociálne služby v mikroregióne Dolné Kysuce sú na dobrej úrovni, toho času sociálne služby na uvedenom území poskytujú dve zariadenia sociálnych služieb Žilinského samosprávneho kraja na štyroch prevádzkach, z toho jedna prevádzka je situovaná do obce Horný Vadičov, súkromné pobytové zariadenie je situované v obci Rudina, zariadenie Domov opatrovateľskej služby je umiestnené v obci Nesluša, terénna sociálna služba je poskytovaná všade, buď prostredníctvom spoločného úradu menších obcí, alebo samostatne vo väčších obciach. Zdravotnícke zariadenia sú v obci Kysucký Lieskovec, v obci Rudina a v meste Kysucké Nové Mesto. V meste

Kysucké Nové Mesto pôsobí detašované pracovisko Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Žilina.

Dotazník z názvom Rozvoj sociálnych služieb bol určený pre predstaviteľov samosprávy, poslúžil nám na zhodnotenie súčasného stavu poskytovaných sociálnych a zdravotných služieb. Jednoduchým a vecným spôsobom sme získali obraz o tom ako sociálne služby v mikroregióne Dolné Kysuce fungujú, ako vnímajú pracovníci sociálnych služieb ich rozvoj, aké sú bariéry rozvoja sociálnych služieb, ako sú zakomponované v mikroregióne Dolné Kysuce rozvojové dokumenty Žilinského samosprávneho kraja, rozvojové dokumenty v Slovenskej republike, a či je možné ich aplikovať v praxi.

Druhým dotazníkovým prieskumom z názvom Rozvoj sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce sme charakterizovali záujem občanov o uvedenú problematiku a ich vnímanie rozvoja sociálnych služieb v uvedenom mikroregióne. Záujem o uvedenú problematiku prejavilo viac žien, ako mužov, najviac občanov bolo v produktívnom veku, nasledovali občania v poproduktívnom veku, najmenší záujem o uvedenú problematiku prejavili občania v predproduktívnom veku. Respondenti odpovedali na desať otázok, z ktorých 8 otázok bolo uzatvorených, jedna otázka bola poloopená, a jedna otázka otvorená. Uvedená otázka sa týkala vnímania potreby doplnenie sociálnej služby vo svojom bydlisku. Na uvedenú otázku väčšia časť odpovedala názorom, že uvedené nevie posúdiť, názory respondentov sa líšili v tomto ohľade miestom bydliska, vnímaním potrieb v oblasti sociálnych služieb, ako aj ich vekom.

Ďalšie otázky boli zamerané na sledovanie nášho primárneho cieľa, a to určenia prognózy rozvoja sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce. Občania podľa uvedenej vzorky najviac vnímajú potrebu pomoci ťažko zdravotne postihnutým občanom, na druhom mieste sa umiestnila skupina seniorov, potom skupina občanov ohrozených sociálnym vylúčením, ďalej skupina osamelých matiek s deťmi, za skupinu, ktorá najmenej potrebuje pomoc vnímajú občania rómsku komunitu. V percentuálnom porovnaní, boli rozdiely v uvedených skupinách len mierne, z čoho vyplýva že respondenti o potrebách občanov, ktorí sociálne služby potrebujú vedia a vnímajú ich.

Nasledujúca otázka bola pre nás veľmi dôležitá, nakoľko sme skúmali, aké nové služby, respektíve ktoré služby by sa mali zlepšiť v budúcnosti. Občania by si podľa výsledkov prieskumu najviac želali väčší počet terénnych pracovníkov, ďalej nocľaháreň pre ľudí bez domova, denný stacionár v meste Kysucké Nové Mesto, ďalej stredisko osobnej hygieny. Minimálne rozdiely v počte odpovedí vypovedajú o tom, že občania tiež vnímajú sociálne služby komplexne.

Ďalšie otázky boli zamerané na kvalifikovanosť sociálnych pracovníkov a informovanosť občanov, jednoznačne s uvedených odpovedí vyplynulo, že občania, ktorí sú prijímateľmi sociálnych služieb vnímajú pracovníkov sociálnych služieb kvalifikovane, tí ktorí so sociálnymi službami neprichádzajú do styku uvedené nevedia

posúdiť, čo sa týka informovanosti občanov, v uvedenom vnímaní nedostatočnú spoluprácu, nakoľko občania sa spoliehajú predovšetkým na informácie od rodiny, čo si myslíme, že by sa malo v budúcnosti zmeniť, tak aby občania, ktorí budú sociálnu službu potrebovať, aby v uvedenej oblasti boli dostatočne informovaní.

Posledná otázka prieskumu bola zameraná na to, kto by sa mal o občanov postarať najviac, z uvedeného prieskumu vyplynulo, že spolupráca je prvoradá do budúcnosti, štát a samospráva by mali niesť svoju mieru zodpovednosti, tak aby boli prijímatelia sociálnych služieb spokojní.

Vízia rozvoja sociálnych služieb a navrhované riešenia na zlepšenie jestvujúceho stavu bola urobená na základe dvoch dotazníkov a rozhovorov s predstaviteľmi samospráv, je východiskom pre rozvoj sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce, príležitosťou pre pokračovanie zlepšenia kvality, dostupnosti a efektívnosti sociálnych a zdravotných služieb v danom regióne, spokojnosť občanov, pracovníkov v sociálnych službách bude toho zrkadlom. Naším cieľom bolo stanoviť smerovanie do budúcnosti, stanoviť možnosti, vízie predpoklady riešenia usporiadania sociálnych služieb v budúcnosti tak, aby bola dodržaná národná koncepcia, regionálna koncepcia a všetky zúčastnené strany boli spokojné.

Po dôkladnej analýze terajšieho stavu sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce, ako aj potrieb občanov uvedeného regiónu, sme navrhli riešenie pre rozvoj sociálnych služieb v uvedenom mikroregióne. Podľa nášho názoru by sa v budúcnosti mala zlepšiť informovanosť občanov, mali by sa zriadiť zariadenia podporovaného bývania, denný stacionár v meste Kysucké Nové Mesto, optimalizovať zdravotné služby, zriadiť nocľaháreň a stredisko hygieny pre občanov pre osoby ohrozené sociálnym vylúčením, podporiť neverejných poskytovateľov, malo by v sociálnych službách pracovať viac terénnych pracovníkov a mala by sa zlepšiť spolupráca medzi štátom, samosprávou, neverejnými poskytovateľmi a tretím sektorom.

Naše riešenia navrhovaného stavu vychádzajú z jestvujúceho stavu poskytovaných sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce, ktoré sme dotazníkovou formou a rozhovormi s predstaviteľmi samospráv mikroregiónu Dolné Kysuce charakterizovali tak, aby bolo zrejmé, v akom stave sa nachádzajú dnes, dotazníkovou formou sme charakterizovali taktiež potreby občanov, a ich vnímanie rozvoja sociálnych služieb, od čoho sa odvíjajú aj navrhované riešenia rozvoja sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce.

Prvoradým krokom rozvoja sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce je zlepšenie informovanosti občanov uvedeného mikroregiónu, aby občania začali vnímať nové druhy a formy sociálnych služieb, tak aby v budúcnosti uvažovali o poskytovaní sociálnych služieb takých, ktoré sú v súlade s koncepciou rozvoja sociálnych služieb v Slovenskej republike ako aj s koncepciou rozvoja sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji.

Druhým krokom by malo byť zvýšenie spolupráce medzi partnermi, ktorý majú čo do rozvoja sociálnych služieb povedať a to štátom, samosprávou, neverejnými poskytovateľmi, tretím sektorom a to zlepšením legislatívy, zvýšením dostupnosti finančných prostriedkov, kvalitným vzdelávaním pracovníkov v sociálnych službách, zvýšením dostupnosti sociálnych služieb pre samotných občanov mikroregiónu Dolné Kysuce.

Tretím krokom v samotnom mikroregióne v budúcnosti zriadiť denný stacionár, nocľaháreň, stredisko hygieny pre občanov ohrozených sociálnym vylúčením v samotnom meste Kysucké Nové Mesto, v mikroregióne vybudovať zariadenia podporovaného bývania, vo väčších obciach mikroregiónu tak, aby boli dostupné pre obidve spádové oblasti, čo sa týka dopravnej infraštruktúry.

Pracovať na tom, aby bola možná dostupnosť väčšieho množstva terénnych pracovníkov, čo by viedlo k zvýšeniu kvality poskytovaných služieb, skvalitniť previazanosť medzi poskytovanými službami, a dostupnými inštitúciami tak, aby lepšie fungovala spolupráca v zdravotnej, sociálnej aj poradenskej oblasti, tak aby občania vnímali sociálne služby kvalitnejšie a mali pocit, že uvedené riešenia sú pre nich efektívne a správne.

Budúce riešenia sú v súlade s koncepciou rozvoja sociálnych služieb v Slovenskej republike, v súlade s koncepciou rozvoja sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji, v súlade s dopravnou infraštruktúrou v mikroregióne Dolné Kysuce, v súlade s personálnymi, finančnými možnosťami jestvujúcich obcí v mikroregióne, a sú navrhnuté tak, aby sa zlepšila dostupnosť, kvalita, a boli prínosom pre samotných občanov Dolných Kysúc.

Uvedené riešenia vnímajú regionálne prekážky, regionálnymi prekážkami sú predovšetkým veľkosť jednotlivých obcí, ďalej je to dopravná infraštruktúra, ktorá uvedený mikroregión delí na samotné mesto Kysucké Nové Mesto, dve spádové oblasti a to Ochodnica, Kysucký Lieskovec, Lodno, a druhú spádovú oblasť a to Horný Vadičov, Dolný Vadičov, Lopušné Pažite, Radoľa, Nesluša, a okrajové časti Snežnica, Rudinka, Rudina, Rudinská.

Ďalšími prekážkami, ktoré súvisia s veľkosťou obcí sú nedostatočné personálne možnosti, finančné možnosti, čo si vyžaduje spoluprácu, dáva priestor pre neverejných poskytovateľov. Všetky tieto faktory si vyžadujú predovšetkým zvýšenie spolupráce, informovanosti, využívania dotácií, grantov, európskych fondov, kvalitného vzdelávania, prepojenosti zdravotných, sociálnych, poradenských služieb, prepojenosti štátu, samosprávy, tretieho sektora, neverejných poskytovateľov a občanov.

„Občan je ten ktorý sociálne služby využíva, občan by mal byť ten, čo uvedenú koncepciu bude hodnotiť.“ Dôležitým faktorom prechodu na komunitnú starostlivosť bude predovšetkým kvalita nových zariadení, kvalita poskytovaných informácií, kvalitná práca terénnych pracovníkov, kvalita previazanosti uvedených služieb, či zdravotných, ako aj sociálnych.

Záver

Aktuálne otázky a problémy zabezpečovania kvality vo verejnej správe súvisia aj so sociálnymi službami, ako jednou so súčastí verejnej politiky v Slovenskej republike. Zosúladenie možností, ktoré máme a príležitostí, ktoré sú nám ponúkané, by mali viesť k zvýšeniu kvality a dostupnosti služieb aj v sociálnych službách. Zvýšenie spolupráce, implementácia rozvojových dokumentov v uvedenej oblasti do praxe, pochopenie problematiky, informovanosť a zapájanie občanov do vecí verejných sú základným predpokladom k tomu, že sociálne služby v budúcnosti budú mať lepšiu úroveň, budú sa rozvíjať, budú implementované rozvojové dokumenty v uvedenej oblasti, občania pocítia kvalitu sociálnych služieb, zamestnanci v sociálnych službách pocítia zlepšenie pracovného života a samotná samospráva a Slovenská republika budú mať zvýšený kredit tak u svojich občanoch ako aj v európskom ekonomickom priestore. Všetko závisí taktiež od nás, občanoch, samospráve a štátu, od všetkých čo majú čo do rozvoja sociálnych služieb povedať.

Tabuľka 1 Poskytovatelia sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji k 31.01.2017

Poskytovatelia sociálnych služieb				
Ambulantná sociálna služba	Iná forma	Pobytová ročná služba	Pobytová týždenná forma	Terénna forma
155	6	193	10	342

Zdroj: Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, dostupné na internete <https://www.employment.gov.sk/sk/centralny-register-poskytovatelov-socialnych-sluzieb/> vlastné spracovanie

Dotazník Rozvoj sociálnych služieb v mikroregióne Dolné Kysuce

Dobrý deň, volám sa Peter Randa, som študentom piateho ročníka fakulty verejnej správy venujte prosím niekoľko minút svojho času na vyplnenie nasledujúceho dotazníka.

Otázka č. 1 Ste muž alebo žena?

1 Muž

2 Žena

Otázka č. 2 Do akej vekovej kategórie patríte?

1 Predproduktívny vek

2 Produktívny vek

3 Poproduktívny vek

Otázka č. 3 Aké skupiny občanov podľa Vás potrebujú pomoc najviac?

dôchodcovia

ohrozené skupiny občanov

ťažko zdravotne postihnutý

osamelé matky s deťmi

rómska komunita

Otázka č. 4 Aké nové sociálne služby by ste privítali?

terénny pracovníci

denný stacionár

stredisko osobnej hygieny

zariadenia pre dôchodcov

súkromné zariadenia sociálnych služieb

nocľaháreň

iné

Otázka č. 5 Čo podľa vás bráni rozvoju sociálnych služieb?

nedostatočná informovanosť občanov

nedostatok finančných prostriedkov

nedostatok kvalifikovaných pracovníkov

nedostatočná spolupráca v sociálnych službách

Otázka č. 6 Ako vnímate pracovníkov v sociálnych službách?

kvalifikovaní

nekvalifikovaní

neviem posúdiť

Otázka č. 7 Ak by ste potrebovali pomoc, na koho by ste sa obrátili?

rodina a známy

verejné inštitúcie

telekomunikačné prostriedky

neviem posúdiť

Otázka č. 8 Ktoré služby by sa mali rozvíjať najviac?

sociálne služby všeobecne

sociálne služby pre rodiny s deťmi

sociálne služby pre osoby ohrozené sociálnym vylúčením

sociálne služby pre osoby ŤZP

sociálne služby pre dôchodcov

Otázka č. 9 Kto by sa mal starať o svojich občanov?

štát

samospráva

súkromní poskytovatelia

všetci zúčastnení

Otázka č. 10 Sociálne služby vo vašom bydlisku, Váš názor?

Literatúra

[1]DUDOVÁ, I. 2011. *Európske sociálne systémy*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. 230 strán. ISBN 978-80-225-3188-97.

[2]HALAMOVÁ SADOVSKÁ, J. 2014. *Psychologický zážitok komunity*. Prvé vydanie. Olomouc: Vydala Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 202 strán. ISBN 978-80-244-4172-6.

[3]HOLÚBKOVÁ, S. – ĎURANA, R. 2013. *Odvaha na nové služby*. Prvé vydanie. Bratislava: Vydavateľ INESS, 2013. 33 strán. ISBN 978-80-969765-3-9.

[4]Diplomová práca RANDA, Peter. 2017. *Rozvoj sociálnych služieb v Žilinskom samosprávnom kraji: diplomová práca*. Bratislava: VŠEMvs, 2017. 75 s.

[5] MAPA MAS, dostupné na internete <http://www.masdolnekysuce.sk/mapa-mas-dolne-kysuce>, dostupné dňa 28.01.2017

[6] PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA MESTA, dostupné na internete <http://www.kysuckenovemesto.sk/progam-hosp-a-soc-rozvoja.html>, dostupné dňa 24.11.2016

[7] PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA ŽILINSKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA 2014-2020, dostupné na internete http://www.zask.sk/files/odbory/EPaRR/2016/program-hospodarskeho-socialneho-rozvojazsk-2014-2020/phsr-zsk-roky-2014_2020.pdf, dostupné dňa 24.01.2017

[8] RÁMCOVÁ STRATÉGIA ROZVOJA REGIÓNU PRE OBLASŤ INOVAČNÉHO ROZVOJA, dostupné na internete http://www.regionzilina.sk/files/odbory/RR/rok-2008/24-tyzden/ris_zilina.pdf, dostupné dňa 10.10.2016

[9] Interné materiály Interný materiál. 2014. Národné priority rozvoja sociálnych služieb. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. 42 strán.

[10] Zákon číslo 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona číslo 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov v znení neskorších predpisov

The peculiarities of business negotiations in international business

Yulia TATARENKO*

Abstract

The article is concerned with cultural, business, religious features of five countries of the world. Methods of interaction, which will help to make a successful deal with the cultures of different representatives, were offered.

Keywords: *business negotiation, international business, cultural features, deal, cooperation*

Introduction

The necessity to know culture peculiarities of a business partner appeared as cultural differences influences the behavior of a person, affects his perception of rules and needs for a particular product or service. Knowing these features a person can predict the actions of his or her business partner, determine where and which products or service may have the greatest demand or supply - it will increase the chances of making a mutually beneficial deal. The purpose of the article is to study how the cultural characteristics of different nations coincide and how to make a successful deal based on this knowledge. There are more and more small, medium and large companies engaged in foreign trade nowadays, that's why this topic is actual. At all times scientists characterized the world nation's peculiarities and identified their main features, but only now this information is used to study styles of business negotiations. Amount scientists we can single out G.N. Smirnov, E.I. Mazilkina, R.R. Gesteland, D. Lax and J. Sebenius. They made a great contribution to the development of culture of business negotiation and created the basis for the future studies of business styles.

1 The peculiarities of European business styles

1.1 The peculiarities of English business style

English style of negotiations is characterized by the conservatism and restraint of interlocutors because it was used by the aristocrats of England for many centuries. For the same reasons, the English tend to keep to traditions and customs. It is even better to start business conversations with a common topic: to discuss if the weather is good, to comment recent sport achievements or to talk about environment protection. It is worth to note that English businesspeople are one of the most qualified in the world

* Yulia Tatarenko, Department of International Business and Economic Analysis, Faculty of Consulting and International Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, pr. Science, 9a, 61166 Ukraine, e-mail: tatarenko.julia24@gmail.com

due to the high quality of their education and erudition – they are specialists not only in their field, but also, they have a wide range of interests, which allows them, to lead conversations on almost any topic. Most English businesspersons were born in families that have been engaged in entrepreneurship for decades and they make the acquaintance with business in the childhood and get particular skills while they study at universities. They are able to assess the situation on the market and correctly make short-term and medium-term forecasts. On average, an English businessperson has good manners, is able to analyze the situation and make conclusions. Englishman is very observant, discerning, deftly avoids conflicts, because while studying at universities the biggest part of study is connected with psychology studying. If you want to establish a business contact for a long period of time, you should hold to certain rituals in conversations with the English: don't reject if you were invited to a lunch or a banquet; make a good impression, ask how much time your interlocutor has, send a greeting card on birthdays, organize an event which would be interesting to visit for your partner and you.

1.2 The peculiarities of German business style

Unlike the British, the Germans are pragmatic, punctual, accurate and scrupulous people. They carefully consider their position before the negotiations start, like to follow their plan and don't want to be distracted by other topics. Only the Germans can lead negotiations like a truly intense business character without the lyrical digressions of the English, the Italians' jocosity or the skepticism of the French.

The Germans prefer to get to the point immediately; they negotiate directly stiffly and prudently, discussing the issues one by one, carefully considering all the details. The more clearly you define targets and benefits of contract for both sides, the higher probability that your German partner will agree: they join negotiations more often if they see an opportunity to find a suitable solution.

Above all, English and German business styles are united by professionalism. In addition, if in Great Britain it is determined by the high level of education, in Germany it is a big part of employee's professionalism, due to the German's love for job, their ability to work hard and a sense of duty. Maybe, no nation is as devoted to their business as much as the Germans. Making a deal with them, you can be sure that all contract details will be done with the maximum quality and in fixed terms.

The Germans are accustomed to punctiliousness and accuracy that's why it has to be noted that the Germans expect the same from you. You can rely on long-term cooperation and partner's respect only if you keep to all contract points with the same accuracy as the Germans do. Otherwise, you will lose a valuable partner and it is possible your firm may be sanctioned.

Carefully consider the information given to partner – the Germans will read everything you give them from start to the end and, probably, several times before the

meeting. Don't exaggerate contract deals, because the partner will wait the execution that was declared before. If your German partner needs more time after the negotiations – don't hurry him or her, the Germans are slow because they always look into details. And if you have new questions that you haven't negotiated yet it is better to make an extra appointment – it is not necessary to touch the themes which wasn't declared.

1.3 The peculiarities of French business style

There isn't any general style of negotiations for the French: their behavior differs and strongly depends on the specific occasion. However, any nationality has at least a small number of their own distinctive features. The French, perhaps, are one of the most independent and freedom-loving nations. They are distinguished from other nationalities by a strong attachment to their native land, culture and language. So the first rule of communicating with a Frenchman is to speak French. They often dislike when English or German is used as the language of business negotiations, but they treat their business partner with a great respect if he/she not only speaks French, but also knows French history and traditions.

During the negotiations, the French are quite skeptical, resourceful and polite, although their position is expressed firmly, but in case of defeat, they don't have one more plan. Like the Germans, they don't like when the partner changes prior agreements during negotiations, they study carefully all documents and offers given before the meeting. The French usually rely on their connections and contacts and often use it to learn more about your company before the negotiations begin. Even in case of an unsuccessful deal, you should behave politely and composed because there is a probability that another French company learn about your defeat in previous negotiations and will not deal with your company. It is essential to make a good impression - the French will certainly use their useful contacts and giving a good opinion about you will significantly increase your chances of successful future deals.

The French can be slowly and unhurried, they rarely make final decisions directly at the negotiations - this is primarily due to the fact that most important decisions in the French business are taken by people of the highest rank of the company, and the lower the level of negotiations, the more time it takes to make a decision.

Despite their rigid stance and restraint, the French are courteous; unlike the Germans, they prefer short spontaneous conversations and are inclined to reduce uncomfortable situations to a joke.

2 The peculiarities of Chinese business style

A lot of the Chinese's life is connected with their religion - Confucianism. Their traditions, rules of behavior in society, attitude to people and things, which greatly influence the formation of the Chinese style of negotiation, also isn't an exception. All

Chinese understanding of the world is based on Confucian ethics, because these people are much more religious than many others. They honor the traditions, treat the elders respect, the youngsters - kindly; they usually choose a soft type of negotiations.

If we try to characterize the Chinese during the negotiations and making deals by adjectives, then perhaps, such words should be used: devoted, executive, responsible, loyal, law-abiding and calm. The Chinese appreciate the interests of a certain group of people to which they belong, and have a sense of duty, so they won't appreciate the desire for individualism. During the negotiations, they can yield, because they are used to compromising and avoiding quarrels in every possible way, but relying on their concessions, you have to prove that the deal with you will be beneficial to the Chinese side. They also like to keep their opinion, listen first to their partner, and only then speak out.

In love for accuracy, the Chinese are close to the Germans - they also study the details of the negotiations and the structure of this process meticulously. Your appearance, the ability to show yourself well in society, respectful attitude (especially to the elder ones) also have big importance - the Chinese notice this much. Great importance for the success of the negotiations will also have your friendly attitude - the Chinese are used to providing solutions, even important ones, in an informal atmosphere. They are sincerely interested when they ask you about something that doesn't concern the deal, they can invite you to dine together or to attend an event - it will be the best thing to do and agree civilly - in this they are extremely close to the English and opposite to the Germans.

3 The peculiarities of Arab business style

If the Chinese style of negotiations in many respects based on Buddhism, then the Arab style, as well as the culture of the Arabs, is completely based on Muslim traditions. In addition, if the Chinese much inclined only to respect each other and peaceful achievement of the negotiation goals, then in the Arab style, it is extremely important to observe all the traditions, as it may seem complicated for unexperienced person. Often business meetings with Arabs do not have a strictly limited period; however, while arranging a schedule of negotiations it should be take into account that a Muslim will never hold a negotiation if time is contrary to their culture and traditions. For example, a Ukrainian businessperson, most likely, will not refuse a business partner to negotiate, even if their date falls on Easter or Christmas, especially if the deal is profitable - the Muslim will never agree to meet with you if you set a meeting on Ramadan or Kurban Bayram. It is worth taking into account other, not as important holidays, because many of them mean for praying to Allah, reading the Koran, visiting friends and relatives. It is also common for Muslims to have hours during the day when they pray, and it should be also considered.

Islam has a very practical ethic - it is based on specific norms that every Muslim should observe. The behavior of a resident of the Arab region, his business, the style

of negotiations and even the policy of the state are very closely connected with Islam, the ordinary life of an Arab is inextricably and inseparably connected with his religion. You will be judged by particular actions, not words and promises.

In the Arab style of negotiating, as in the Chinese, it is important to establish a trustworthy relationship between the interlocutors. However, it is not easy to support the friendship - the Arabs are sensitive to criticism, although they appreciate sincerity; they like praise. In the understanding of the Arab, a true friend is someone who will never refuse and in case of a disaster, he will certainly support, but it is not always necessary to expect altruism from your partner in return.

The Arabs, like the French, respectfully and faithfully treat their culture, love it and worship it. Representatives of both these nationalities will approve if you admire their education, literature, language, clothing, food and the country in general. However, both are penetrating, and they will immediately see the falsity, if you speak feigned only to please the interlocutor. First of all, people, regardless of culture, value sincerity of intentions and goodwill in the words of a business partner.

It is also worth to mention that the Arabs are impulsive people, and as the British prefer to sign short-term agreements that will immediately bring the result. In that, they are opposed to the Chinese, who will rather conduct a long-term business slowly, leisurely, smoothly and calmly, without worrying about fastest profit.

Conclusion

Having studied this topic we conclude that the knowledge of the cultural characteristics of each country is an integral part of negotiating, because their success depends directly on the maintenance of ethical standards of business partners. It has been researched that many characteristics of different cultures coincide with other cultures' features, and when you choose the country with which your company is going to cooperate, it is necessary to consider not only economic factors, but also social ones as to conduct business negotiations with those nationalities that have many similarities with your own will be much easier. However, this can't be a barrier to the expansion of sales or purchases for enterprises engaged in foreign trade. Considering the information given in this article, in the future it will be possible to investigate the interaction of representatives of different cultures in deals making in international business. In order to understand the interaction of people better, it is necessary to study the specifics of the traditions and customs of business partners (representatives of different cultures) as profoundly as possible.

Despite all the national peculiarities, the main rule of negotiation remains the observance of generally accepted rules of behavior and international norms of diplomacy. This is why one of the French psychoanalysts, Didier Anzieu, once said: "Negotiations are a typically human form of behavior, it is not typical for animals, perhaps because it is conducted through the language, and perhaps because the

solution of the conflict between individuals or their groups leads to the replacement of certain laws of nature by the laws of culture”.

References

[1] CAILLIER, H. 2011. *How do French negotiators should use the following variables “Relationship, team work, leadership, bureaucracy and time” as assets during international negotiation with Mexican?* Paris. IESEG School of Management Lille. p. 99-100.

[2] VIRBICKAITĖ, J. 2012. *The influence of national culture to negotiating style.* Reykjavik. Háskolaprent. p. 20-27.

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. **Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor.** V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: daniela.conkova@vsemvs.sk)
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu ČasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

Základné formátovanie

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozmery šírka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

TABULKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

Príspevky nie sú honorované.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: daniela.conkova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Title of Article (size 12 pt bold, centred)

Title (size 11pt bold, italic, centred)

Name and SURNAME (size 10,5pt, italic)*

Abstract (size 10pt bold)

Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords (size 10pt bold):

text (size 10pt, italic)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

1.1 Subchapter title (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Bibliography

* Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

Kateruna Nekrasova, Department of Higher Mathematics and Economical Mathematical Methods, The Faculty of International Economic Relationships, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, pr. Science, 9-A, Kharkiv 61166, Ukraine, e-mail: katherinekrasova98@gmail.com

Bc. Dominika Pastoreková, Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava e-mail: dominikapastorekova1@gmail.com

Darina Ponomarenko, Department of Higher Mathematics and Economical Mathematical Methods, The Faculty of International Economic Relationships, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, pr. Science, 9-A, Kharkiv 61166, Ukraine, e-mail: ponomarenkodarina@gmail.com

Yulia Tatarenko, Department of International Business and Economic Analysis, Faculty of Consulting and International Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, pr. Science, 9a, 61166 Ukraine, e-mail: tatarenko.julia24@gmail.com