

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/B/2022/36122167770448644

**FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE STABILIZÁCIU ĽUDSKÉHO KAPITÁLU VO
VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

2022

Nikita Meršenko

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE STABILIZÁCIU ĽUDSKÉHO
KAPITÁLU VO VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Ľubica Foltínová, PhD.

Bratislava 2022

Nikita Meršenko

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne na základe získaných teoretických vedomostí a s použitím uvedenej literatúry.

Bratislava, máj 2022

.....
Podpis

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcel v prvom rade pod'akovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Ľubici Foltínovej, PhD, za jej odborné rady, cenné pripomienky, trpezlivosť či celkový prístup. Pod'akovanie však patrí aj všetkým tým, ktorí pri mne stáli a podporovali ma pri tvorbe tejto práce.

ABSTRAKT

MERŠENKO, Nikita: *Faktory ovplyvňujúce stabilizáciu ľudského kapitálu vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Ľubica Foltínová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 54 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Faktory ovplyvňujúce stabilizáciu ľudského kapitálu vo vybranom podniku. Cieľom záverečnej práce bolo v teoretickej časti definovať pojem ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu a faktory ovplyvňujúce ľudský kapitál v podniku. V praktickej časti na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na dôležitosť stabilizácie ľudského kapitálu vo vybranom podniku, analyzovať nedostatky v oblasti ľudského kapitálu a navrhnúť pre podnik odporúčania. Jednotlivé časti záverečnej práce boli zamerané na vymedzenie základných pojmov, potrebných pri práci s predmetnou problematikou, definovanie cieľa práce a charakterizovanie metodiky práce a metód skúmania. Taktiež sa venovali výsledkom práce, zhrnutiu zistených poznatkov a nedostatkov a návrhom pre ich nápravu. Výsledkom riešenia danej problematiky je definovanie faktorov ovplyvňujúcich stabilizáciu ľudského kapitálu vo vybranom podniku pomocou dotazníkového prieskumu.

Kľúčové slová:

ľudský kapitál, ľudské zdroje, investície, motivácia, stabilizácia

ABSTRACT

MERŠENKO, Nikita: *Factors influencing the stabilization of human capital in a selected company*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business Management. - Thesis supervisor: Ing. Ľubica Foltínová, PhD. - Bratislava: FBM EU, 2022, 54 pp.

The final work is elaborated on the topic Factors influencing the stabilization of human capital in a selected company. The aim of the bachelor thesis in the theoretical part was to define the concept of human capital, to characterize the nature and importance of human capital and the factors influencing human capital in the company. In the practical part, on the basis of summarized theoretical knowledge, point out the importance of stabilizing human capital in the selected company, analyze the shortcomings in the field of human capital and propose recommendations for the company. The individual parts of the bachelor thesis were focused on defining the basic concepts needed to work with the subject matter, defining the aim of the work and characterizing the work methodology and research methods. They also addressed the results of the work, a summary of the findings and shortcomings and suggestions for their correction. The result of solving the problem is the definition of factors influencing the stabilization of human capital in the selected company using a questionnaire survey.

Keywords:

human capital, human resources, investment, motivation, stabilization

Obsah

Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Význam ľudskej práce	11
1.1.1 Charakteristika základných pojmov	11
1.1.2 Indikátory ľudskeho kapitálu	16
1.2 Vymedzenie pojmu fluktuácia	17
1.2.1 Príčiny a dopady fluktuácie	19
1.3 Investovanie do ľudskeho kapitálu	20
1.3.1 Formy a benefity investovania	22
1.4 Stabilizácia ľudskeho kapitálu	24
1.4.1 Motivácia ako prvok stabilizácie ľudskeho kapitálu	25
2. Cieľ práce	28
3. Metodika práce a metódy skúmania	29
3.1 Charakteristika objektu skúmania	29
3.2 Pracovné postupy.....	30
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	30
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	31
4. Výsledky práce	32
4.1 Finančná analýza podniku	32
4.1.1 Vývoj výsledku hospodárenia	32
4.1.2 Ukazovatele likvidity	33
4.1.3 Ukazovatele zadlženosti.....	35
4.2 Informácie získané rozhovorom.....	36
4.3 Dotazníkový prieskum	37
4.3.1 Charakteristika respondentov.....	37
4.3.2 Výsledky dotazníkového prieskumu	39
5. Diskusia	49
Záver	52
Zoznam použitej literatúry	53

Úvod

„Schopnosť viesť ľudí je umenie, ktorým druhého privediete k tomu, čo chcete, aby bolo splnené a to tak, že to sám chce spraviť.“

(Dwight D. Eisenhower, 34. prezident Spojených štátov amerických)

Úspech a konkurencieschopnosť akejkoľvek spoločnosti vo veľkej miere závisí od zdrojov, ktorými disponuje. Ešte v nedávnej minulosti boli pomery v spoločnosti nastavené tak, že hodnotu a úspešnosť podniku navonok vyjadrovali len stroje, techniky či technológie. Zamestnancom podnikov sa nepripisovalo veľké značenie. Samozrejme, už aj v minulosti existovali výnimky, kedy sa kládol dôraz na ľudský kapitál, avšak takéto podniky boli skôr výnimkou. Ako však ukázal čas, práve tie podniky zožali obrovské úspechy a ukázali správny smer do budúcnosti. Dnešná doba je už iná, nakoľko podniky si čoraz viac uvedomujú, že angažovaný ľudský kapitál je fundamentálny faktor existencie, konkurencieschopnosti a rozvoja spoločnosti. Spokojní a motivovaní zamestnanci sú hnacím motorom celej spoločnosti, nakoľko sú to práve oni, ktorí dávajú do pohybu ostatné zdroje podniku. To, ako efektívne to robia, vo veľkej miere závisí práve od toho, aké postavenie v rebríčku priorít a hodnôt v podniku zastávajú.

Získať tých správnych zamestnancov potrebnej kvalifikácie, a dostatočnej motivácie je len polovicou úspechu. Nevyhnutné je sa o takých zamestnancov starať a snažiť sa o ich stabilizáciu v spoločnosti. Ak je medzi spoločnosťou a zamestnancom vybudovaná obojstranná spokojnosť, udržanie takého zamestnanca je dôležitým činiteľom, nakoľko z neho pre podnik ako aj samotného zamestnanca plynú mnoho výhod. Podniky, kde sú hodnoty nastavené správne, so stabilizáciou zamestnancov nezvyknú mať ťažkosti. Pre spokojnosť a stabilizáciu zamestnancov využívajú rôzne faktory od spôsobu získavania zamestnancov, cez efektívne riadenie a motivovanie pomocou lídrov až po konkurencieschopné finančné odmeňovanie či nefinančné benefity.

Primárnym cieľom záverečnej práce je v teoretickej časti definovať pojem ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu a faktory ovplyvňujúce ľudský kapitál v podniku. V praktickej časti na základe zosumarizovaných teoretických

poznatkov poukázať na dôležitosť stabilizácie ľudského kapitálu vo vybranom podniku, analyzovať nedostatky v oblasti ľudského kapitálu a navrhnúť pre podnik odporúčania.

V prvej kapitole tejto záverečnej práce sme zadefinovali základné pojmy ako sú ľudské zdroje, ľudský kapitál či potenciál a poukázali na ich odlišnosť. Spomenuli sme aj indikátory ľudského kapitálu. Ďalej sme zdôraznili dôležitosť investovania do ľudského kapitálu a poukázali na formy a benefity investovania. Následne sme sa venovali motivácii ako prvku stabilizácie a poukázali na fluktuáciu ako na negatívny jav. V druhej kapitole sme stanovili sekundárne ciele pre teoretickú aj praktickú časť, potrebné na dosiahnutie primárneho cieľa práce. Tretia kapitola bola venovaná metodike práce a metódam skúmania. V tejto kapitole bol prvýkrát predstavený a charakterizovaný vybraný podnik ako objekt skúmania. Charakterizovali sme pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje a tiež použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov. Vo výsledkoch práce sme analyzovali vybrané ekonomické ukazovatele v podniku, dotazníkový prieskum a rozhovor so zamestnancami spoločnosti. V poslednej kapitole sme zhrnuli zistené nedostatky a navrhli pre podnik odporúčania v oblasti stabilizácie zamestnancov.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V teoretickej časti bakalárskej práce si zadefinujeme niekoľko základných pojmov potrebných pre lepšie pochopenie danej problematiky, pričom sa budeme bližšie venovať téme ľudského kapitálu, jeho charakteristikám, indikátorom a najmä jeho stabilizácii, no taktiež aj javu podnikovej fluktuácie.

1.1 Význam ľudskej práce

Človek veľkú časť svojho života venuje práci. Práca mu umožňuje uspokojovať jeho potreby – poskytuje mu nevyhnutné finančné prostriedky, umožňuje mu sociálnu interakciu, dopomáha pri sebarealizácii, zaraďuje ho do určitej spoločenskej pozície a rozvíja jeho schopnosti či zručnosti. Ľudská práca je dôležitá tak pre zamestnanca ktorý ju vykonáva, ako aj pre zamestnávateľa, keďže iba zamestnanec samotný zhodnocuje ostatné zdroje v podniku. Základom pre objasnenie významu človeka v pracovnom procese sú poznatky z teórie ľudských zdrojov, ľudského potenciálu a ľudského kapitálu. Dané poznatky umožňujú pochopiť, že ľudia ktorí na jednej strane vytvárajú hodnoty v podniku pre ktorý pracujú, očakávajú, že na strane druhej budú môcť rozvíjať svoj ľudský potenciál a zhodnotiť svoj ľudský kapitál v čo najväčšej miere, pričom budú mať dostatok priestoru na sebarealizáciu, čo ma za následok ich zvýšenú spokojnosť. Je to dôležité, nakoľko ciele organizácie je možné úspešne naplniť iba vtedy, ak sú úspešne naplnené aj osobné ciele zamestnancov.

1.1.1 Charakteristika základných pojmov

Prvý pojem ktorý je nevyhnutné si zadefinovať sú ľudské zdroje organizácie. Tento pojem charakterizuje zamestnancov podniku. Tí svojou činnosťou aktivizujú a využívajú ostatné zdroje podniku - materiálové, finančné alebo informačné a podieľajú sa na dosahovaní cieľov podniku. Ľudské zdroje je potrebné v podniku riadiť, plánovať ich počet a požadovanú štruktúru, vyhľadávať, vyberať, prijímať, odmeňovať, hodnotiť a vykonávať ďalšie činnosti spojené s ich efektívnym využívaním.

„Ľudské zdroje sa definujú ako zamestnanci podniku s ich poznatkami, schopnosťami, zručnosťami a osobnými charakteristikami“¹ Môžeme ich definovať aj ako

¹ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 17. ISBN 978-80-8168-532-3.

„všetkých zamestnancov podniku od nástupu do zamestnania, cez zaškoľovanie, rozvoj, vedenie, odmeňovanie, až po ich odchod“.²

Kvalitní, spokojní a angažovaní zamestnanci tvoria jadro pracovnej sily podniku a môžu predstavovať pre podnik konkurenčnú výhodu. Poukazujú na to najmä americkí autori, ktorí majú názor že ľudské zdroje skrývajú potenciál trvale konkurenčnej výhody pre podnik, nakoľko sú za určitých okolností hodnotné, vzácne, nenapodobiteľné a nenahraditeľné.³

- **Hodnotné** – za predpokladu ak ich individuálne vlastnosti, schopnosti a motivácia vyhovujú podmienkam a požiadavkám organizácie, pričom im umožňujú efektívne vykonávať ich prácu, dosahovať stanovené ciele a požadovaný výkon.
- **Vzácne** – vtedy, ak sú vďaka svojim špecifickým predpokladom na trhu práce iba v obmedzenom množstve.
- **Nenapodobiteľné** – vtedy, ak ich individuálne kvality v práci nevie využívať iná organizácia, bez predošlého prispôsobenia odlišným podmienkam a požiadavkám.
- **Nenahraditeľné** – za predpokladu, ak ich organizácia nemôže ľahko nahradiť, bez realizácie často nákladných a zdĺhavých opatrení ako reorganizácia, preškolenie a iné.

Ďalší pojem ktorý je nutné si ozrejmiť je ľudský potenciál. Ten môžeme vnímať ako „predpoklady človeka na vykonávanie činností, ktoré realizuje vo všetkých svojich základných sociálno-ekonomických funkciách, a to vo funkcii občana, člena rodiny, zamestnanca, spotrebiteľa i vlastníka“.⁴ Môžeme povedať, že pojem ľudský potenciál vyjadruje spôsobilosť, respektíve predpoklad človeka na vykonávanie určitej činnosti.

Vnútornú skladbu ľudského potenciálu môžeme na základe zosumarizovaných poznatkov M. Vetrákovej usporiadať do niekoľkých zložiek:

² SIVÁK R. a kol. *Slovník znalostnej ekonomiky*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2011. s. 171. ISBN 978-80-89393-45-9.

³ JAY, Barney. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In *Journal of Management* : Texas A&M University, 1991, roč. 17, č.1, s. 99-120. ISSN 0149-2063

⁴ STRECKOVÁ, Yvonne – MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno : Computer Press, 1998. s. 23. ISBN 80-7226-112-6

- **Potenciál zdravia** – fyzická a psychická zdatnosť
- **Sociálno-participačný** – sklon vstupovať do širších sociálnych väzieb
- **Hodnotovo-orientačný potenciál** – sústava vlastných životných hodnôt
- **Informačný potenciál** – dispozícia vyhľadať, prijať, využiť informácie
- **Tvorivý potenciál** – schopnosť tvorivo pristupovať k riešeniu problémov
- **Motivačný potenciál** – schopnosť reagovať na podnety z vonkajšieho prostredia
- **Vedomostný a zručnostný potenciál** – disponovanie poznatkami a zručnosťami⁵

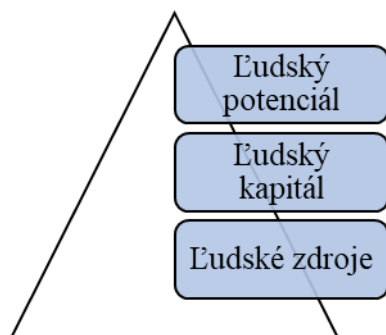
Ľudský potenciál je schopný rozvoja, no zároveň podlieha aj degradácii. Keďže ľudský potenciál je dispozíciou a spôsobilosťou konať, človek ho môže, ale aj nemusí počas života využiť v plnom rozsahu. Ak sa človek rozhodne použiť časť svojho potenciálu na tvorbu hodnoty inému subjektu – napríklad podniku ako zamestnanec, pre podnik sa takýto zamestnanec stáva časťou ľudského kapitálu. Z toho vyplýva, že ľudský potenciál tvorí časť ľudského kapitálu.

Ľudský kapitál predstavuje nehmotné zdroje, ktoré zamestnanci poskytujú svojim zamestnávateľom. Aj keď sa pojmy ľudské zdroje a ľudský kapitál často mylne zamieňajú, nemôžeme ich považovať za synonymá. V ekonómii sa pojem kapitál vzťahuje na všetky aktíva podniku. Môže ísť o pozemky, budovy, stroje ale aj ľudí – ľudský kapitál. Kapitál, ktorým disponuje organizácia, má teda podobu fyzického kapitálu a ľudského kapitálu. Kým ľudskými zdrojmi máme na mysli zamestnancov podniku, tak pojem ľudský kapitál môžeme zjednodušene vysvetliť ako súbor vlastností človeka, vrodenných alebo nadobudnutých, jeho vedomostí, skúseností a zručností získaných v praxi. Človek, ktorý má tieto vlastnosti však nemusí byť zamestnancom žiadneho podniku, ale ak ním je, tak práve vďaka ľudskému kapitálu má podnik možnosť rozvíjať sa a tvoriť zisk.

Na obrázku 1 je znázornená postupnosť definovaných pojmov. V spodnej časti trojuholníka sú ľudské zdroje, keďže definujú zamestnancov v podnikoch ako takých a je to najširší pojem. V strede sa je lokalizovaný ľudský kapitál, ktorý charakterizuje zručnosti,

⁵ VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica, 2011. s. 9. ISBN 978-80-557-0149-3

schopnosti, skúsenosti týchto zamestnancov. Na špici sa nachádza ľudský potenciál ako najužší pojem. Ten definuje schopnosti a predispozície človeka na výkon určitej funkcie.



Obrázok 1 Usporiadanie pojmov ľudské zdroje, ľudský kapitál a ľudský potenciál
Zdroj: vlastné spracovanie

Štúdia OECD zoširoka definuje ľudský kapitál ako súhrn vlastného vrodeneho nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním. Spomína sa v nej, že vo svete biznisu sa zvyčajne definuje užšie, konkrétne ako zručnosti a danosti pracovnej sily, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia.⁶

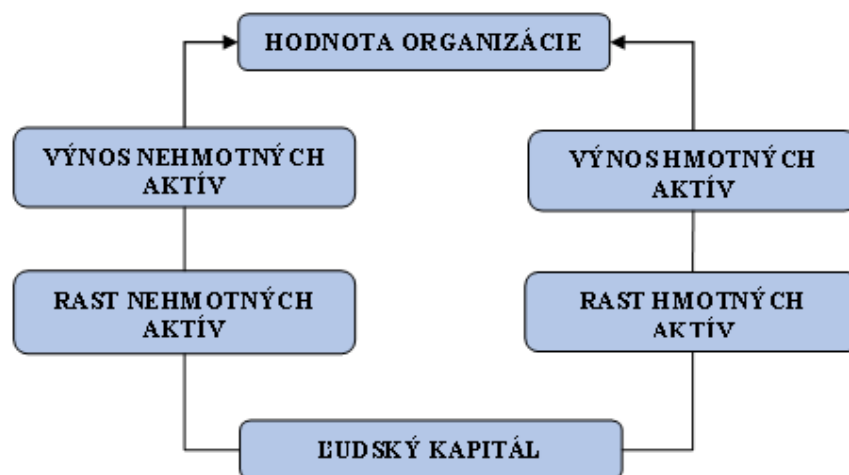
Podľa M. Armstronga „*ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii, je to kombinácia inteligencie, zručností a skúsenosti, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo ak je riadne motivované zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie*“.⁷

Táto definícia charakterizuje ľudský kapitál podrobnejšie, pričom zachytáva špecifickú vlastnosť ľudí – to že ľudia, okrem racionálnej inteligencie sú aj nositeľmi inteligencie emocionálnej. Majú schopnosť sa vzdelávať, rozvíjať, myslieť kreatívne, čo ak je správne nasmerované a využívané prináša konkurenčnú výhodu na trhu. Ľudia zapojení do pracovného procesu sú na rozdiel od iných neživých zdrojov schopní rozvoja

⁶ PASCAL, André. OECD Insights – *Human Capital: How what you know shapes your life* [online]. Paríž : OECD Publishing, 2007. s. 2. [cit. 25-11-2021]. ISBN 92-64-029095. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/insights/38435897.pdf>

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 54. ISBN 978-80-147-1407-3.

a zhodnocovania, prinášajú vyššiu pridanú hodnotu a privádzajú do činnosti neživé zdroje. Nie stroj, ale človek so svojimi jedinečnými skúsenosťami, znalosťami a nápadmi je tým najcennejším kapitálom organizácií. Z pohľadu vlastníctva však ľudský kapitál nie je priamo majetkom organizácie, má ho len „prenajatý“ od svojich zamestnancov, ktorí pomocou neho vytvárajú hodnoty, ktoré sa v podobe produktov stávajú majetkom organizácie.



Obrázok 2 Reťazec vytvárania hodnoty organizácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa E. Mayo (1998)

Na obrázku 2 je znázornený reťazec, kde je opísané vytváranie hodnoty organizácie. Ľudský kapitál, presnejšie vedomosti, zručnosti a iné kvality ktorými oplýva človek, umožňuje vytváranie a rast hmotných a nehmotných aktív spoločnosti. Z nich dokáže spoločnosť generovať výnos, ktorý tvorí samotnú hodnotu konkrétnej spoločnosti.

Pri ľudskom kapitáli môžeme hovoriť, že prirodzene existuje diametrálna odlišnosť medzi fyzickým a ľudským kapitálom. Špecifické vlastnosti, ktoré robia ľudský kapitál jedinečným sú napríklad:

- **Ľudský kapitál je iste miery komplementárny s technológiou** – jedinec svoj ľudský kapitál má možnosť využiť najlepšie vtedy, ak existujú zariadenia a technológie, ktoré ho využiť umožňujú.
- **Je neprenosný** – viaže na konkrétneho jedinca, teda aj mobilita ľudského kapitálu je viazaná fyzickou mobilitou jedinca.

- **Je ťažko skladovateľný** – je potrebné ľudský kapitál neustále reprodukovat', keďže jeho životnosť je spojená s dĺžkou života človeka.
- **Nie je univerzálne zameniteľný** – nedá sa ho zameniť za iné statky alebo za iný ľudský kapitál
- **Návratnosť investícií do ľudského kapitálu je zvyčajne dlhodobá** – takisto ako proces získavania ľudského kapitálu počas života jedinca je dlhodobý, tak aj proces od investície doň, až po viditeľné výsledky tejto investície zvyčajne trvá dlhšie.
- **Ľudský kapitál je ťažko merateľný** – je náročné odhadnúť alebo presne odmerať psychické spôsobilosti ľudí.⁸

1.1.2 Indikátory ľudského kapitálu

Keďže si spoločnosti uvedomujú, že ľudský kapitál pre nich môže predstavovať konkurenčnú výhodu na trhu, pochopili, že je potrebné dozvedieť sa o svojich zamestnancoch omnoho viac. V dnešnej dobe, kedy pevným základom úspešných podnikov sú ľudia, by mali mať personalisti a manažéri komplexný prehľad o stave ľudského kapitálu podniku. Aby sme zistili, či ľudský kapitál vo vybranom podniku skutočne napĺňa ciele podniku a prináša výhodu oproti konkurencii, je potrebné ho merať, analyzovať, porovnávať, hodnotiť a na základe výsledkov prijať opatrenia.

Medzi najznámejšie medzinárodné organizácie ktoré sa zaoberajú hodnotením ľudského kapitálu patrí spoločnosť PricewaterhouseCoopers (PwC). Táto spoločnosť takmer po celom svete poskytuje predovšetkým audítorské, daňové a poradenské služby. PwC má k dispozícii jednu z najväčších databáz obsahujúcich cenné informácie o kľúčových ukazovateľoch výkonnosti ľudského kapitálu. Spoločnosť pravidelne analyzuje dáta mnohých spoločností naprieč všetkými ekonomickými sektormi. Na hodnotenie ľudského kapitálu v spoločnostiach PwC využíva takmer 100 rozličných indikátorov, ktoré sú rozdelené do niekoľkých kategórií. Konkrétne kategórie a príklady na vybrané indikátory sú:

⁸ DOBEŠ, Marek. *Human capital and performance of economy*. In *Človek a spoločnosť* [online]. SAV Košice, 2003, roč. 6, č.2, s. 3. [cit. 2-12-2021]. ISSN 1335-3608. Dostupné na internete: <http://www.clovekaspolocnost.sk/jquery/pdf.php?gui=ANS75F89LEZR9Q1U15IBKUYXC>

- **Finančné výsledky a produktivita podniku** - obrat, náklady, zisk na zamestnanca, návratnosť investícií do ľudského kapitálu
- **Odmeňovanie a zamestnanecké výhody** – štruktúra a náklady na odmeňovanie, zamestnanecké benefity
- **Organizačná štruktúra** – počet zamestnancov na manažéra, náklady na odmeňovanie pracovníka HR, miera outsourcingu
- **Nábor a výber zamestnancov** – čas strávený výberovým procesom vrátane úspešnosti obsadenia voľnej pozície, náklady na obsadenie jednej pozície
- **Manažment talentu** – meranie efektivity práce s talentami, miera dobrovoľnej fluktuácie talentov
- **Vzdelávanie a rozvoj** – náklady na školenia, čas strávený na školeniach
- **Správanie v organizácii** – sledovanie motivácie a spokojnosti zamestnancov
- **Absencie a fluktuácie** – meranie a analýza fluktuácie a jej negatívnych dopadov⁹

Všetky uvedené indikátory umožňujú podnikom vytvoriť si reálny obraz o stave ľudského kapitálu. Ukazujú či sú zamestnanci skutočne zdrojom konkurenčnej výhody, nakoľko sú angažovaní, vzdelaní a podobne. Taktiež napovedajú o efektívnosti, prípadne neefektívnosti rôznych podnikových procesov. Tieto indikátory môžu spoločnosti využiť pre svoj vlastný interný controlling a tým pádom vyhodnocovať ľudský kapitál systematicky.

1.2 Vymedzenie pojmu fluktuácia

Výraz fluktuácia má pôvod z latinčiny. Vo voľnom preklade znamená „*pohybovať sa sem a tam*“, respektíve „*húpať sa na vlnách*“. Fluktuáciu môžeme chápať ako obrat zamestnancov v organizácii. Tento jav má na spoločnosti ako pozitívne, tak aj negatívne dopady. Cieľom spoločností je minimalizácia negatívnych dopadov a nadmernej fluktuácie. Fluktuáciu môžeme definovať aj ako: „*Odchod pracovníka z organizácie zo subjektívnych príčin, bez ohľadu na to, či jeho miesto bude obsadené*“¹⁰. Jednou z definícií je aj: „*Fluktuácia predstavuje percento zamestnancov opúšťajúcich organizáciu z akéhokoľvek dôvodu*“.¹¹

⁹ PwC: *HR controlling* [online]. [cit. 2-12-2021]. Dostupné na internete:

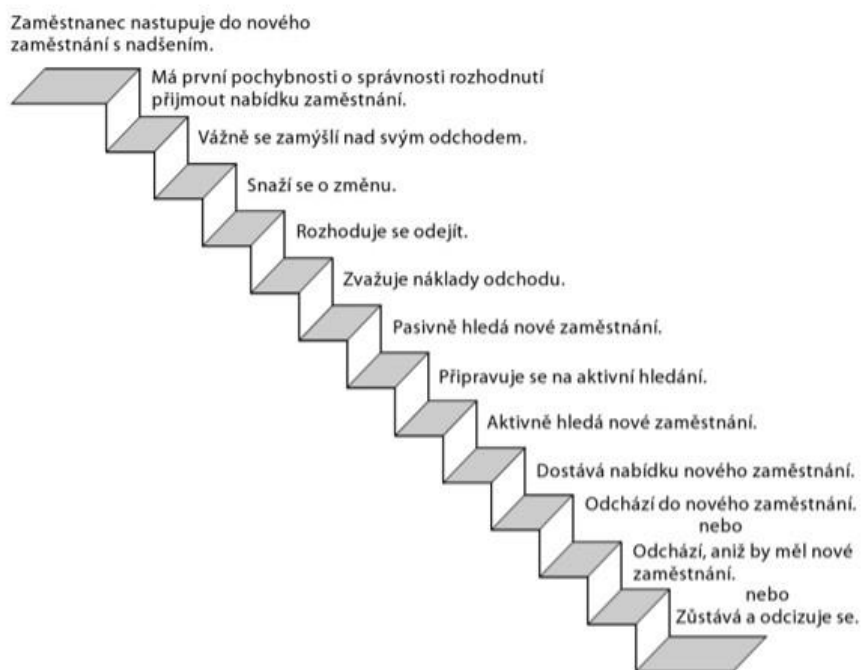
<https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/people-and-organisation/hr-controlling.html>

¹⁰ MILKOWICH, George – BOUDREAU, John. *Rízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. s. 38. ISBN 80-85623-29-3

¹¹ PHILLIPS, Jack J. – CONNELL, Adele O. *Managing Employee Retention*. London : Routledge, 2004. s. 2. ISBN 978-0-7506-7484-3

Vzhľadom na definície, môžeme povedať že fluktuácia znamená odchod pracovníkov zo zamestnania. Správne fungujúce podniky však venujú nemalú pozornosť tomu, aby sa ich zamestnanci cítili dobre, aby boli stotožnení s víziou a kultúrou spoločnosti a aby boli dôležitým faktorom pri dosahovaní podnikových cieľov.

Obrázok 2 13 krokov procesu od odcudzenia po odchod zamestnanca



Zdroj: BRANHAM, Leigh. *7 skrytých dôvodů, proč zamestnanci odcházejí z firem*

Treba však chápať, že zamestnanec ktorý uvažuje nad odchodom zo spoločnosti, tento krok nerobí spontánne a nepremyslene. Samotný proces od odcudzenia zamestnanca až po jeho odchod môže trvať dni, mesiace, či dokonca aj roky, nakoľko nie vždy je odísť ľahké, keďže odchod so sebou prináša častokrát pocit neistoty a rad pochybností. L. Branham v jednej zo svojich kníh poukázal na 13 krokov tohto procesu.¹²

¹² BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zamestnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009 s. 24-27. ISBN 978-80-247-2903-9.

1.2.1 Príčiny a dopady fluktuácie

Dôvodov prečo zamestnanci dobrovoľne opúšťajú svoje zamestnanie je mnoho. Najčastejšie príčiny však prehľadne zhrnuli pracovníci inštitútu Saratoga, na základe písomných odpovedí v dotazníku od bývalých zamestnancov rôznych spoločností. Medzi 10 hlavných príčin fluktuácie tak boli zaradené dôvody ako:

- **Zlý manažment** – nekompetentnosť manažérov, priradenie zamestnanca na nevhodnú pozíciu, preťažovanie zamestnancov, nedostatočný rešpekt voči podriadeným zo strany manažérov.
- **Nedostatok možností kariérneho rastu a povýšenia** – absencia možnosti rozvoja, neschopnosť organizácií obsadzovať pracovné miesta z vnútorných zdrojov a zverejňovať informácie o voľných pozíciách, nespravodlivé povyšovanie a protekcia.
- **Zlá komunikácia** (smerom nadol od manažérov) – nedostatok otvorenosti informácií, komunikačné šumy medzi jednotlivými oddeleniami, nedorozumenia s oddeleniami ľudských zdrojov.
- **Plat** – odmeňovanie nezodpovedajúce náročnosti práce, oneskorené zvyšovanie plátov, protekcia pri povyšovaní a rozdeľovaní odmien.
- **Nedostatok uznania** – pocit nedocenenia, nedostatočná podpora a uznanie zo strany zamestnávateľa.
- **Zlé najvyššie vedenie** – vedenie sa nestará o zamestnancov, nepočúva ich a neinvestuje do nich. Izolovanosť manažérov. Absencia vízie a jasného smerovania, ktoré by zamestnancov motivovalo, veľa častých zmien v organizačnej štruktúre.
- **Nedostatok školení** – málo školení potrebných pre správny výkon zamestnancov, ich absencia pre nových zamestnancov, nízka kvalita.
- **Nadmerné pracovné vytťaženie** – veľký objem práce na nedostatočný počet zamestnancov a s tým spojené znižovanie kvality tovarov a služieb.
- **Nedostatok nástrojov a prostriedkov** – neadekvátne vybavenie, nefungujúce počítače, problémy so zastaralou technológiou.
- **Nefungujúca tímová spolupráca** – nedostatok spolupráce medzi kolegami, absencia odhodlania prácu dokončiť, zlá koordinácia medzi oddeleniami.¹³

¹³ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých dôvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009 s. 34-35. ISBN 978-80-247-2903-9.

Na samotnú fluktuáciu môžeme mať dva pohľady, keďže so sebou prináša pre podnik pozitívne ale hlavne aj negatívne dopady. Medzi pozitívne dopady môžeme zaradiť skutočnosť, že odchod neefektívnych zamestnancov a príchod nových so sebou prináša aj príliv novej energie, množstvo nových pohľadov, skúseností, nápadov a kontaktov. Ak podnik dokáže zamestnancov nahradiť rýchlo, bez výrazných nákladov a bez straty na kvalite tovarov a služieb, v tom prípade nemusí fluktuácii venovať zvýšenú pozornosť.

Naopak pre väčšinu spoločností sa s fluktuáciou spája riziko. Medzi jej negatívne dopady patrí samozrejme strata zaškolených zamestnancov a zvýšené náklady na nábor a školenie nových. Taktiež môže dôjsť k úniku vnútro podnikových informácií, alebo vyzradeniu obchodných tajomstiev či know-how konkurencii. Ak dochádza k masívnemu odchodu zamestnancov, ktorých podnik nie je schopný efektívne nahradiť, môže dôjsť k zníženiu produktivity, či dokonca strate podielu na trhu. Ak fluktuácia v podniku pretrváva, môže byť taký podnik v očiach verejnosti vnímaný negatívne, čo môže samotnú fluktuáciu ešte viac prehĺbiť. Táto situácia by len posilnila pocit neistoty u zostávajúcich zamestnancov.¹⁴

1.3 Investovanie do ľudského kapitálu

V súčasnosti narastá význam ľudského kapitálu v spoločnosti. Podniky si čoraz viac uvedomujú dôležitosť a význam svojich zamestnancov. Ľudský kapitál ma priamy vplyv na ekonomický rast, výkonnosť a konkurencieschopnosť daných podnikov, ale aj celého odvetvia. Každá spoločnosť je osobitá a špecifická, ale v každej z nich pracujú ľudia a každý výkonný zamestnanec predstavuje pre zamestnávateľa kapitál, do ktorého treba investovať prostriedky a ktorý treba zveľaďovať. Treba s ním pracovať, vzdelávať ho, vychovávať, vytvárať vhodné pracovné prostredie a podmienky tak, aby dochádzalo k obojstrannej spokojnosti.

Investíciami do ľudského kapitálu chápeme všetky peňažné i nepeňažné výdavky, ktoré určitým spôsobom prispievajú k zvyšovaniu úrovne ľudského kapitálu v spoločnosti. Typickými príkladmi týchto investícií sú investície do vzdelávania, tréningu, vedy a výskumu. Investovať do ľudského kapitálu možno na úrovni jednotlivca, podniku ale aj celej

¹⁴ [www.insperity.com: 5 hidden costs of employee turnover](https://www.insperity.com/blog/cost-of-employee-turnover/) [online]. [cit. 12-2-2022]. Dostupné na internete: <https://www.insperity.com/blog/cost-of-employee-turnover/>

spoločnosti. Princíp rozhodovania o investícii je však v zásade rovnaký. Na základe investícií do ľudského kapitálu očakáva investor výnos, ktorý však v tomto prípade nemusí byť vždy zásadne vyjadriteľný iba v peniazoch.

V novej teórii ekonomického rastu sa hovorí o interných a externých efektoch investícií do ľudského kapitálu. Interné efekty vznikajú, keď uvedené investície prispievajú ku zvyšovaniu odborných a profesionálnych schopností zamestnancov, čo prináša rast produktivity zamestnancov. K externým efektom dochádza ak sa zvyšovaním schopností a vedomostí zvyšuje produktivita iných zamestnancov, zvyšuje sa konkurencieschopnosť podniku, a efektivita ekonomiky ako celku.¹⁵

Investovanie do ľudského kapitálu na úrovni podniku je potrebné prispôbiť individuálnym požiadavkám danej podnikateľskej činnosti ako aj konkrétneho pracovného miesta. V podniku je dôležité cieľavedomé formovanie určitej, pre podnik vhodnej, kvality zamestnancov pre napĺňanie podnikových cieľov. Zvyšovanie produktivity ľudského kapitálu umožňuje proces vzdelávania a tréningov, ktoré prinášajú vyššiu úroveň vedomostí, znalostí a schopností zamestnancov.

Podľa Hvizdovej je pracovná sila hodnota, ktorej cena narastá tým, že sa používa, niektoré najúspešnejšie organizácie zastávajú myšlienku, že inteligentná pracovná sila môže byť hlavnou konkurenčnou výhodou v podniku. Je potrebné si uvedomiť, že ľudský kapitál môže, ale nemusí, využívať svoj potenciál v plnom rozsahu. Na druhej strane môže byť tento parameter kultivovaný, ale môže podliehať aj degradácii.¹⁶

¹⁵ LUCAS, Robert. *On the mechanics of economic development*. In *Journal of Monetary Economics*. Amsterdam : Elsevier, 1988, roč. 22., s. 3-42. ISSN 0304-3932

¹⁶HVIZDOVÁ, Eva. *Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike*. Bratislava : Ekonóm, 2011 s. 5. ISBN 978-80-225-3174-0

Tabuľka 1 Vzťah medzi rozvojom a využívaním ľudského potenciálu

	DEGRADÁCIA	KULTIVÁCIA
MAXIMÁLNE VYUŽÍVANIE	Nadmerné využívanie pracovného potenciálu - vyčerpanie zamestnancov, syndróm vyhorenia	Maximálne využívanie pracovného potenciálu, investovanie a jeho rozvoj
MINIMÁLNE VYUŽÍVANIE	Nedostatočné využívanie a rozvíjanie pracovného potenciálu – frustrácia zamestnancov	Investovanie do rozvoja pracovného potenciálu, avšak s minimálnym využívaním v podnikovej praxi

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hvizdová (2011), s.5.

Z uvedeného vyplýva, že v podniku je dôležité zosúladenie investícií do ľudského kapitálu s potrebami podniku a schopnosťami využívania ľudského potenciálu. Je neefektívne ak podnik investuje do rozvoja zamestnancov a získané schopnosti potom zamestnanci nemôžu efektívne využiť. Na druhej strane je dôležité, aby podnik investoval do potrebného vzdelania, zručností a schopností zamestnancov, ktoré sú nutné pre efektívnu produkčnú činnosť podniku. Podnik môže tieto investície do ľudského kapitálu realizovať pri jeho získavaní z externého prostredia (prostriedky vynaložené na získanie kvalitných pracovníkov, ohodnotenie týchto pracovníkov) alebo investíciami v internom prostredí (poskytovanie školení zamestnancom, motivačné programy pre zamestnancov – mzdy, benefity).

1.3.1 *Formy a benefity investovania*

Investovať do ľudského kapitálu môže spoločnosť rôznymi spôsobmi. My budeme rozlišovať 3 hlavné formy – spôsoby:

- Zdokonaľovanie, skvalitňovanie a rozšírenie vedomostí, zručností a schopností pomocou **podnikového vzdelávania**, či už priamo v podniku alebo podporou vzdelávania mimo podniku.
- Poskytnutie kvalitného sociálneho programu a tým **zlepšenie zdravotného stavu** zamestnancov. V podniku sa to môže vykonávať formou zabezpečenia

zdravého stravovania zamestnancov, budovaním športovísk a podobne. Mimo podniku napríklad hradením zdravotných prehliadok či návštev rekreačných zariadení.

- **Zlepšenie pracovných podmienok** zamestnancov zlepšením pracovného prostredia a zabezpečením potrebných pracovných pomôcok ako prevencia vzniku pracovných úrazov.¹⁷

Ďalším prostriedkom investovania do ľudského kapitálu sú personálne náklady. Výhodou je možnosť ich presne kvantifikovať. Najzaujímavejšie a najdôležitejšie či už pre zamestnanca, alebo zamestnávateľa sú mzdové náklady, prémie, odmeny, príplatky a ďalšie. Taktiež ale na strane zamestnávateľa vznikajú napríklad aj náklady na poistenie a odvody, náklady na cestovné, stravné, pracovné pomôcky alebo príspevky na ošatenie a obuv.

Vďaka investovaniu podnikov do svojich zamestnancov, plynú pre zamestnancov či samotný podnik rôzne benefity. V prvom rade investovanie do zamestnancov vedie k ich celkovej vyššej spokojnosti. Napríklad investícia do vzdelania zamestnanca, poukazuje na to, že si organizácia jeho prínos váži a chce zvyšovať jeho odbornosť. Spokojný zamestnanec je viac angažovaný a motivovaný.

Ďalším benefitom je možnosť ľahšie udržať kvalitného zamestnanca. Väčšina odborníkov v oblasti riadenia sa zhoduje, že zamestnanci pripisujú väčší význam možnosti ich kariérneho rastu v porovnaní so zvýšeným platom. Ak človek vidí, že spoločnosť má záujem investovať do jeho vzdelania a celkovo mu zlepšuje podmienky práce, nemá potrebu pomýšľať nad zmenou zamestnania.

Investovanie pomáha podnikom aj pri nábore nových zamestnancov. Podniky ktoré sú zamerané na investovanie do ľudských zdrojov sú na trhu s pohľadom budúcich záujemcov atraktívnejšie. Tým pádom ak má spoločnosť dobrú povest', zvykne sa na jej voľné pracovné pozície hlásiť dostatok kvalitných kandidátov.

¹⁷ VODÁK, Josef – KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 25-26. ISBN 978-80-247-1904-7

Musíme spomenúť aj lepšiu komunikáciu na pracovisku, ak podnik investuje do kurzov a školení. Tieto kurzy by mali zlepšovať komunikačné schopnosti a podporovať efektivitu a kreativitu zamestnancov.¹⁸

1.4 Stabilizácia ľudského kapitálu

Ľudský kapitál je v dnešnej dobe vnímaný ako jeden z najvýznamnejších zdrojov konkurencieschopnosti podnikov na trhu. Každá spoločnosť je odlišná, avšak v každej pracujú ľudia a každý dobrý zamestnanec predstavuje pre spoločnosť investíciu o ktorú sa treba starať a rozvíjať. Akonáhle sa zamestnávateľ o zamestnanca prestane starať, ten stráca svoju hodnotu a hrozí jeho odchod. S jeho odchodom sú spojené aj náklady, preto je pre zamestnávateľov výhodné udržiavať kvalitných, už existujúcich pracovníkov. Stabilizácia ľudského kapitálu je teda proces udržania zamestnancov a eliminovanie s tým spojenej fluktuácie.

Získať perspektívneho zamestnanca, zaškoliť ho a rozvíjať jeho znalosti, schopnosti a zručnosti je náročné. Ešte náročnejšie je však takého kvalifikovaného zamestnanca udržať. Stabilizovanie zamestnancov nie je jednoduchý proces, vyžaduje si totiž kombináciu podpory zamestnanca, udržiavania pozitívnej pracovnej atmosféry, poskytovania konkurencieschopných platových podmienok, umožnenia zdravej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a mnohé iné aspekty.

Samotný proces stabilizácie sa v každom podniku môže líšiť, nakoľko každý podnik má svoje špecifiká a odlišnosti. Je však žiadúce, aby bola v rámci podniku vypracovaná stabilizačná stratégia. Táto stratégia by mala byť prispôbená priamo konkrétnemu podniku a jeho zamestnancom. Pri vytváraní stabilizačnej stratégie potrebné odhadnúť, aká je pravdepodobnosť, že kľúčový zamestnanec alebo skupina zamestnancov odíde a aký to bude mať dopad na činnosť organizácie. Je preto nutné stanoviť faktory, ktoré ovplyvňujú stabilizáciu zamestnancov v organizáciách. Veľmi cenným zdrojom informácií pri tom môžu poslúžiť názory súčasných zamestnancov na to, čo je pre nich v rámci zotrvania v práci najdôležitejšie. Na ich základe možno stanoviť jednotlivé stabilizačné faktory. Pritom je potrebné zohľadniť rôznorodosť názorov jednotlivcov, lebo každý zamestnanec má od práce

¹⁸ The Taplow Group: *5 benefits of investing in human capital development* [online]. [cit. 19-1-2022]. Dostupné na internete: <https://www.taplowgroup.com/insights/blogs/5-benefits-of-investing-in-human-capital-development>

iné očakávania, požiadavky, nároky a hodnoty, ktoré sa menia v závislosti od životnej fázy, v ktorej sa zamestnanec práve nachádza. Pre mladších zamestnancov je dôležitá možnosť kariérneho postupu, prípadne dostatok voľného času. Pre starších je zase zaujímavá možnosť sebarealizácie, či istota v zamestnaní.

M. Armstrong považuje za najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce stabilizáciu ľudského kapitálu v podnikoch:

- Spôsob získavania, výberu a rozmiestňovania zamestnancov
- Uznanie, ocenenie a odmeňovanie výkonu
- Príležitosť k vzdelávaniu
- Štýl a úroveň riadenia
- Povest' organizácie¹⁹

Faktory ktoré podporujú stabilitu zamestnancov môžeme tiež rozdeliť na vnútroorganizačné, vonkajšie a osobné faktory. Medzi vnútroorganizačné zaradujeme faktory ako dobré meno organizácie, pracovné podmienky, spôsob odmeňovania, spolupráca, atmosféra na pracovisku alebo medziľudské vzťahy. Vonkajšie stabilizačné faktory sa dotýkajú najmä celkovej ekonomickej situácie v krajine. Ovplyvnenie stability pracovného pomeru súvisí s mierou neistoty podnikania v danom obore, spoločenským hodnotením pracovnej činnosti a situáciou na trhu pracovných síl. Medzi najvýznamnejšie osobné stabilizačné faktory patrí vek, rodinný a zdravotný stav, vzdelanie, doba zamestnania v organizácii, vzdialenosť od zamestnania a prípadne osobné zameranie zamestnanca.

1.4.1 Motivácia ako prvok stabilizácie ľudského kapitálu

Aby spoločnosť dokázala stabilizovať kvalitných zamestnancov v podniku a získať tak konkurenčnú výhodu, musí svojich zamestnancov udržiavať spokojných, tým pádom aj motivovaných. Vysoká motivácia zamestnancov je kľúčovou podmienkou pre správny chod podniku. Motivovaní zamestnanci, dokážu spraviť viac ako je potrebné a to dokonca efektívnejšie. Vysoká pracovná spokojnosť signalizuje uspokojenie potrieb a naplnenie túžob zamestnanca. Naopak, nízka miera pracovnej spokojnosti je opačným signálom a

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 62. ISBN 978-80-147-1407-3.

vyvoláva u zamestnanca prirodzenú snahu niečo urobiť, podniknúť kroky na odstránenie jej príčin, zmeniť miesto v rámci podniku alebo z podniku odísť.

„O motivácii platí, že je chrbticou personálneho manažmentu. Bez náležitej úrovne motivovaného správania a konania ľudí nie je možné vytyčovať ciele, ani vyžadovať ich plnenie. Aká je motivovanosť ľudí, také môžeme očakávať aj ich pracovné výsledky. Motivácia taktiež prispieva k ďalšiemu dôležitému aspektu ovplyvňujúcemu pracovnú výkonnosť – k vytváraniu pozitívnej klímy podniku, je „konštrukčným prvkom“ tvorby organizačnej a riadiacej kultúry.“²⁰

Skutočnosť, že u zamestnancov organizácie absentuje pracovná motivácia, sa prejavuje vo viacerých oblastiach. Ich prehľad je v tabuľke:

Tabuľka 2 Prejavy absentujúcej motivácie zamestnancov

ZVYŠUJE SA	ZNIŽUJE SA
Absencia, fluktuácia	Záujem o prácu, kvalita, tempo práce
Byrokracia	Úroveň kreatívnych podmienok
Spochybňovanie zabehnutej politiky	Ochota prijať zodpovednosť
Odčerpávanie financií organizácie	Podporovanie organizačnej kultúry
Ohováranie, šírenie fám	Dochvíľnosť
Plytvanie časom	Pozornosť

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Forsyth, 2000, s.2

Spoločnosti z dôvodu zvýšenia efektivity a spokojnosti zamestnancov využívajú na ich motivovanie dva základne spôsoby, ktorými sú:

- Finančný motivačný program
- Nefinančná motivácia²¹

²⁰ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. s. 157. ISBN 80-85424-92-4

²¹ [www.podnikam.sk: Motivácia zamestnancov](https://podnikam.sk/kategorie/manazment/motivacia1/) [online]. [cit. 27-1-2022]. Dostupné na internete: <https://podnikam.sk/kategorie/manazment/motivacia1/>

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že zamestnanec je motivovaný výhradne finančne. V takomto prípade by sa výška motivácie zamestnanca ovplyvňovala veľmi jednoducho – zvýšili by ste mu plat. Takto to však vôbec nefunguje. Výskumy po celom svete zistili, že peniaze nie sú hlavnou motiváciou v pracovnom procese. Samozrejme toto neplatí všade. V chudobných ekonomikách sa zamestnanci motivujú najmä peniazmi, pretože tie sú v takýchto spoločnostiach najdôležitejšie. Takisto platí, že v chudobnejších krajinách nie je toľko tvorivých pracovných miest a finančná kompenzácia ako hlavný generátor motivácie sa ukazuje ako neefektívna najmä na pozíciách, ktoré sú vysoko tvorivé.

V moderných spoločnostiach človek nepovažuje peniaze za to najdôležitejšie v živote. Zvyšovanie platu ho motivuje iba do určitej miery. Odmeňovanie a motivácia zamestnancov musia byť podrobené metodologickému prístupu. Motivácia a odmeňovanie zamestnancov musí vychádzať z priebežne zbieraných dát. Podnik tak musí nastaviť systém, ktorý dokáže merať spokojnosť a motiváciu zamestnancov na základe rôznych stimulov. O toto sa stará oddelenie ľudských zdrojov.

Spoločnosti zamestnancov motivujú v prvom rade finančne. Pre zamestnancov bude vždy atraktívne mzdové ohodnotenie motivujúce. Faktor peňažného odmeňovania zahŕňa aj také otázky, ako je primeranosť výšky mzdy k pracovným výkonom, pravidelnosť vyplácania mzdy, výška mzdy porovnateľná s konkurenčnými podnikmi, transparentnosť a spravodlivosť systému odmeňovania.

Spoločnosti motivujú svojich zamestnancov aj nefinančne. Nefinančná motivácia zamestnancov sa skrýva pod termínom zamestnanecké benefity. Pre motivovanie zamestnancov je potrebné poskytovať zamestnanecké výhody, ktoré odrážajú potreby a želania zamestnancov. Starostlivosť o zamestnancov je po plate druhým kritériom, ktoré ľudia zvyknú používať pri porovnávaní svojho podniku s iným. Medzi najpopulárnejšie zamestnanecké benefity patria kurzy a školenia, flexibilita pracovného času, teambuildingové aktivity, starostlivosť o zdravie zamestnancov, príspevok na stravu, dopravu, rekreáciu, alebo aj kultúrne a športové podujatia. Veľmi dôležitým spôsobom motivovania je však aj obyčajná pochvala. Viacero výskumom ukázalo, že až 80 percent ľudí nemení zamestnanie z dôvodu, že by sa im nepáčili čísla na výplatných páskach. Ľudia sa v práci necítia byť docenení, a tak hľadajú šťastie niekde inde.

2. Cieľ práce

Primárnym cieľom záverečnej práce je v teoretickej časti definovať pojem ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu a faktory ovplyvňujúce ľudský kapitál v podniku. V praktickej časti na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na dôležitosť stabilizácie ľudského kapitálu vo vybranom podniku, analyzovať nedostatky v oblasti ľudského kapitálu a navrhnúť pre podnik odporúčania. Na dosiahnutie primárneho cieľa je potrebné si stanoviť a dosiahnuť aj ciele sekundárne. Sekundárne ciele sú stanovené zvlášť pre teoretickú, ale aj pre praktickú časť práce.

Sekundárne ciele pre teoretickú časť bakalárskej práce:

- Získanie informácií o problematike z domácich a zahraničných zdrojov
- Charakterizovanie základných pojmov
- Vysvetlenie foriem a benefitov investovania do ľudského kapitálu
- Poukázanie na významnosť stabilizácie ľudského kapitálu

Sekundárne ciele pre praktickú časť bakalárskej práce:

- Charakteristika vybraného podniku
- Finančná analýza vybraných ekonomických ukazovateľov
- Získanie informácií o podniku formou rozhovorov
- Tvorba dotazníkového prieskumu pre zamestnancov
- Analýza a vyhodnotenie získaných údajov
- Zhrnutie získaných informácií a návrh odporúčaní

Na základe vymenovaných sekundárnych cieľov sme schopní naplniť primárny cieľ, no taktiež vyhodnotiť situáciu vo vybranom podniku a navrhnúť pre podnik odporúčania v oblasti stabilizácie ľudského kapitálu.

3. Metodika práce a metódy skúmania

Táto kapitola je zameraná na metodiku bakalárskej práce, ktorú tvoril osobný rozhovor s jedným z manažérov a niekoľkými zamestnancami vybraného podniku. Daný rozhovor predchádzal tvorbe dotazníka a bol kľúčový pri tvorbe jednotlivých otázok ktoré samotný dotazník zahŕňa. Rozhovor zabezpečil diverzitu názorov a pohľadov na jednotlivé oblasti fungovania podniku a bol významný pri pochopení hlavných nedostatkov a slabých stránok pri práci s ľudskými zdrojmi v spoločnosti. Na základe odpovedí zamestnancov na jednotlivé otázky a sumárnych výsledkov dotazníka, vieme pochopiť príčiny nespokojnosti zamestnancov, dôvody zníženej motivácie a uvažovanie nad odchodom zo spoločnosti, čo zo sebou prináša negatívne javy pre jeho ďalšie fungovanie a rozvoj.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Na využitie poznatkov z teoretickej časti práce sme si do praktickej časti vybrali podnik FIT UP Slovakia s.r.o. Daná spoločnosť prevádzkuje sieť fitness centier na Slovensku ale aj v Českej Republike. Podnik bol založený v roku 2013 s víziou stať sa najväčším prevádzkovateľom komerčných fitness centier na Slovensku. Momentálne je v prevádzke 7 pobočiek v krajských mestách, z toho až 3 v Bratislave. Väčšina pobočiek má veľkú rozlohu a je vybavená modernými zariadeniami a pomôckami. V ponuke sú aj rôzne skupinové cvičenia, neobmedzený nápojový bar či služby solária. Cenová politika podniku je nastavená veľmi rozumne so zameraním sa na širokú cieľovú skupinu zákazníka bez ohľadu na vek, pohlavie či spoločenské postavenie.

Cieľom podniku je ponúkať služby na pomerne vysokej úrovni avšak za dostupnú cenu. Aktuálne je zamestnaných v spoločnosti okolo 120 zamestnancov, z čoho značnú časť tvoria študenti zamestnaní na dohodu. Medzi zamestnancami podniku sú aj skúsení osobní tréneri a trénerky. Každá pobočka ma prideleného manažéra, ktorý je zodpovedný za každodennú prevádzku fitness centra a má na starosť vedenie ostatných zamestnancov. Spoločnosť má taktiež niekoľko zamestnancov v oblasti administratívy, financií, či zákazníckeho servisu.

3.2 Pracovné postupy

Pred tvorbou prvej časti práce, bolo potrebné zhromaždiť dostatočný počet vecných zdrojov domácich a zahraničných autorov, ktoré boli nevyhnutnou súčasťou pochopenia danej problematiky. V samotnej práci nasledovalo definovanie niektorých základných pojmov z oblasti ľudských zdrojov podniku, vysvetlenie významu investovania do ľudského kapitálu, či dôležitosť stabilizácie zamestnancov.

Na začiatku druhej časti práce bolo potrebné vybrať predmet skúmania. Nasledovali neformálne osobné rozhovory s jedným z manažérov a niekoľkými zamestnancami spoločnosti. Rozhovory sa konali v priebehu jedného dňa a umožnili vytvoriť si približnú predstavu o stave, potrebách a nedostatkoch pri práci s ľudským kapitálom. Týkali sa najmä tém ako spokojnosť s prácou, motivácia, odmeňovanie, či konkrétne pracovné benefity.

Rozhovory so zamestnancami tvorili základ pre realizáciu a presnú formuláciu jednotlivých otázok v dotazníku. Ten bol vytvorený v softvéri Google formuláre a následne rozoslaný zamestnancom spoločnosti. Spracovanie výsledkov dotazníka v spojení s osobným rozhovorom, nám umožnilo pochopiť nedostatky a dôvody nespokojnosti, no taktiež dospieť ku konkrétnym odporúčaniam a návrhom pre zvýšenie spokojnosti, zlepšenie angažovanosti a stabilizáciu zamestnancov.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pre tvorbu praktickej časti práce bolo nevyhnutné získať údaje z viacerých zdrojov. Na vytvorenie prvotnej predstavy o stave a fungovaní podniku, poslúžil rozhovor s manažérom a zamestnancami ako aj údaje z registra účtovných závierok či iných voľne dostupných internetových zdrojov.

Na základe rozhovoru s manažérom sme sa dozvedeli základné informácie o podniku, jeho fungovaní, minulosti ale aj o plánoch do budúcnosti. Takisto sme zistili informácie z oblasti konkurencie, organizačnej štruktúry, či systému odmeňovania. Zaujímala nás však najmä oblasť ľudských zdrojov. U manažéra spoločnosti sme zisťovali to, či podnik vykonáva kroky v záujme udržania spokojnosti svojich zamestnancov a aké prostriedky využíva na zvyšovanie ich motivácie.

Na strane druhej, podobné informácie sme potrebovali získať aj priamo z pohľadu zamestnancov, čo nám umožnilo prísť na určité nedostatky zo strany podniku, ktoré spôsobovali značnú nespokojnosť v oblasti ľudských zdrojov.

Teoretické poznatky no taktiež aj hnutie získaných informácií z rozhovorov nám poslúžilo zdrojom pri tvorbe dotazníka. Dotazník pozostáva z 25 otázok a je rozdelených do troch oblastí. Bol vytvorený elektronickou formou a rozoslaný všetkým zamestnancom spoločnosti. Po vyplnení dotazníku zamestnancami a prijatí odpovedí nasledovalo ich vyhodnotenie.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Po nazhromaždení dostatočného množstva údajov potrebných pre spracovanie teoretickej aj praktickej časti práce, sme na ich vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov použili nasledujúce metódy:

- Indukcia - v práci často prechádzame od konkrétnych faktov k všeobecným, abstraktným tvrdeniam
- Dedukcia - všeobecné teoretické poznatky sme uplatnili na konkrétny podnik
- Analýza - celú problematiku sme analyzovali po menších častiach
- Syntéza - získané informácie sme zhrnuli do jedného celku
- Komparácia - porovnali sme vybraný podnik s konkurenčnými podnikmi

Uvedené metódy nám pomohli efektívne spracovať získané informácie, vyhodnotiť a interpretovať výsledky práce. Pre vizualizáciu a prehľadnosť boli v práci použité grafy a tabuľky.

4. Výsledky práce

Výsledkami práce je získanie údajov týkajúcich sa práce s ľudským kapitálom v spoločnosti, nájdenie prípadných nedostatkov ohrozujúcich stabilizáciu zamestnancov a návrh odporúčaní týkajúcich sa zlepšenia tejto oblasti. V tejto kapitole sa budeme usilovať o naplnenie sekundárnych cieľov pre praktickú časť bakalárskej práce, ktoré boli stanovené v druhej kapitole. Táto časť bude obsahovať finančnú analýzu niektorých ukazovateľov vo vybranom podniku, údaje získané rozhovorom so zamestnancami – našimi respondentmi, ich charakteristiku, dotazníkový prieskum a jeho vyhodnotenie.

4.1 Finančná analýza podniku

V tejto podkapitole sa budeme venovať analýze niektorých základných finančných ukazovateľov podniku. Pomocou analýzy vybraných ukazovateľov sme schopní zistiť, v akej finančnej situácii sa podnik momentálne nachádza, prípadne čím si prechádzal v predchádzajúcich obdobiach. Spoločnosť FIT UP Slovakia s.r.o. patrí do kategórie MSP, operuje na trhu v Slovenskej a Českej republike a jeho hlavnú činnosť tvorí poskytovanie služieb zákazníkom.

4.1.1 Vývoj výsledku hospodárenia

Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie sa určuje rozdielom výnosov a nákladov podniku v konkrétnom sledovanom období. Môže nadobúdať kladnú hodnotu kedy je podnik ziskový, alebo naopak zápornú hodnotu ak je podnik v strate. Daný ukazovateľ patrí medzi najbežnejšie sledované ukazovatele, nakoľko pomocou neho vieme rýchlo určiť finančnú situáciu podniku.

V prípade nami vybraného podniku sme sledovali vývoj výsledku hospodárenia počas piatich účtovných období, konkrétne v rokoch 2016 až 2020. Konkrétne hodnoty sú zobrazené v grafe.



Graf 1 Vývoj výsledku hospodárenia FIT UP s.r.o.

Zdroj: Register účtovných zvierok

Ako môžeme vidieť na grafe, vo väčšine rokov je hodnota výsledku hospodárenia v spoločnosti záporná, čo môžeme hodnotiť negatívne. Výnosy spoločnosti pochádzajú takmer výlučne z hospodárskej činnosti, kde sú prirodzene dominantnou položkou tržby z predaja služieb. Tie každoročne dosahovali hodnotu okolo 2 miliónov eur. Jediným rokom kedy sa túto hodnotu dosiahnuť nepodarilo bol rok 2020, ktorý bol negatívne ovplyvnený pandemiou, čo spôsobilo zavretie prevádzok počas značnej časti roka. Zo sledovaných období bol výsledok hospodárenia kladný iba v roku 2019. Bolo to spôsobené tým, že oproti ostatným obdobiam sa na tvorbe výsledku hospodárenia okrem tržieb z predaja služieb výrazným spôsobom podieľali aj ostatné výnosy z hospodárskej činnosti a tržby z predaja tovaru. Aj napriek tomu, že výnosy z hospodárskej činnosti boli každoročne v rádoch miliónov eur, na tvorbe záporného výsledku hospodárenia sa podieľali vysoké náklady na hospodársku činnosť, kde sú každoročne najvyššou položkou náklady na služby.

4.1.2 Ukazovatele likvidity

Likviditu môžeme chápať ako schopnosť podniku premieňať rôzne formy majetku na pohotové platobné prostriedky, použiteľné práve pri uhrádzaní vzniknutých záväzkov. Majetok podniku má rôznu štruktúru a tým pádom aj inú likvidnosť. Premena jednotlivých častí majetku na pohotové peňažné prostriedky je časovo rozdielna. Najlikvidnejším majetkom podniku je krátkodobý finančný majetok, teda peniaze a účty v bankách. Slúži na

výpočet likvidity 1. stupňa (pohotovej). Súčasťou výpočtu likvidity 2. stupňa (bežnej) sú krátkodobé pohľadávky, ktoré sú menej likvidné, nakoľko sú ovplyvnené dobou ich úhrady veriteľom. Poslednou formou majetku, ktorý sme zahrnuli do výpočtov sú zásoby, ktoré sú potrebné na výpočet likvidity 3. stupňa (celkovej).

Pri určovaní likvidity spoločnosti FIT UP sme sa opierali o údaje za roky 2020 a 2019. Vďaka tomu môžeme vidieť aj medziročnú zmenu v podobe indexu vývoja. Pre lepšiu predstavu o hodnotách likvidity v našej spoločnosti, sme do tabuľky zahrnuli aj údaje o likvidite iných podnikov v danom odvetví. Konkrétne sme uviedli hodnoty u priamych konkurentov nášho subjektu a to spoločnosť PREMIUM FIT s.r.o., prevádzkujúcu sieť fitness centier GOLEM a tiež spoločnosť BUSA Fitness s.r.o., ktorá na Slovensku zastrešuje zahraničnú sieť fitness centier FITINN.

Tabuľka 3 Ukazovatele likvidity, porovnanie s konkurenciou

FIT UP Slovakia s.r.o.	2020	2019	Index
Likvidita 1. stupňa	0,05	0,16	0,30
Likvidita 2. stupňa	0,67	0,82	0,82
Likvidita 3. stupňa	0,86	0,89	0,96
PREMIUM FIT, s.r.o.			
	2020	2019	Index
Likvidita 1. stupňa	0,00	0,01	0,09
Likvidita 2. stupňa	0,30	0,21	1,44
Likvidita 3. stupňa	0,30	0,21	1,43
BUSA Fitness s.r.o.			
	2020	2019	Index
Likvidita 1. stupňa	0,07	0,59	0,11
Likvidita 2. stupňa	0,23	0,70	0,33
Likvidita 3. stupňa	0,25	0,72	0,35

Zdroj: Register účtovných závierok

Ako môžeme vidieť v tabuľke, likvidita 1. stupňa je v oboch sledovaných obdobiach na relatívne nízkej úrovni. Ideálna hodnota je v tomto prípade 1. Vtedy má podnik presne toľko finančných prostriedkov, aká je aj výška jeho krátkodobých záväzkov. V roku 2020 bola hodnota pohotovej likvidity na úrovni len 0,05. To môžeme rozumieť ako skutočnosť, že na 1€ dlhov pripadá iba 0,05€ krátkodobého finančného majetku. Ako však môžeme vidieť ďalej, hodnoty nie sú uspokojivé ani u konkurentov spoločnosti.

V prípade likvidity 2. stupňa sa za všeobecne odporúčané hodnoty považuje úroveň v rozmedzí 1,0 až 1,5. Spomedzi konkurenčných podnikov sa spoločnosť FIT UP v oboch rokoch najviac priblížila uvedenej hodnote, avšak nedosiahla ju.

Ukazovatele likvidity 3. stupňa sa odporúčanej hodnote priblížila najviac. Ak by sa krátkodobý finančný majetok, krátkodobé pohľadávky a zásoby v roku 2019 premenili na peniaze, spoločnosť by bola schopná uhradiť v roku 2020 uhradiť až 86% svojich pohľadávok. Index vývoja v tomto prípade vyjadril nepatrný pokles. V prípade konkurencie sa však hodnoty takmer výlučne nepribližujú odporúčaným intervalom a skoro v každom prípade sledujeme medziročný pokles indexu vývoja.

4.1.3 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti dokážu vyjadriť štruktúru finančných zdrojov podniku a odhaliť podiel vlastných a cudzích zdrojov, čo má priamy vplyv na finančnú stabilitu podniku. Z pomedzi ukazovateľov zadlženosti sme vyjadrili celkovú zadlženosť aktív a stupeň samofinancovania. Prvý z ukazovateľov napovedá o tom, aký percentuálny podiel z aktív podniku tvoria cudzie zdroje. Druhý ukazovateľ ho dopĺňa a vyjadruje podiel vlastných zdrojov.

Tabuľka 4 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ	2020	2019	Index
Celková zadlženosť aktív	92%	86%	1,07
Stupeň samofinancovania	8%	14%	0,57

Zdroj : Register účtovných závierok

Z údajov uvedených v tabuľke je zrejmé, že podnik výraznou mierou využíva cudzí kapitál na krytie svojich potrieb. Podnik sa kvôli tomu stáva viac finančne závislý a navonok nepôsobí solventne avšak na druhej strane cudzie zdroje sú všeobecne považované za lacnejšie. Ukazovateľ vysokej zadlženosti aktív sa v podniku vyskytuje prakticky od jeho založenia a daná skutočnosť ho neobmedzuje v ďalšom rozvoji. Sledujeme však negatívny jav, kedy sa medziročne zadlženosť aktív zvýšila o 6% a stupeň samofinancovania sa o rovnakú hodnotu znížil.

4.2 Informácie získané rozhovorom

Východiskom pre tvorbu dotazníkového prieskumu sa stal rozhovor so zamestnancami spoločnosti. Pre potreby práce sme uskutočnili rozhovory v priestoroch spoločnosti FIT UP, konkrétne v bratislavskej mestskej časti Petržalka. Tam sa nachádza pobočka spoločnosti, ktorá je považovaná za hlavnú, nakoľko bola prvou vzniknutou pobočkou spoločnosti a majú tam svoje miesto rôzne oddelenia spoločnosti vrátane administratívnych pracovníkov. Rozhovory sa uskutočnili s manažérom konkrétnej pobočky, následne s jednou z administratívnych pracovníčok, recepčnými a trénermi. Rozhovory prebiehali pomerne neformálne a poslúžili cenným zdrojom informácií pre tvorbu práce.

Od manažéra spoločnosti sme zisťovali informácie o konkurencii spoločnosti, druhoch pracovného pomeru zamestnancov, výbere zamestnancov, zamestnaneckom vzdelávaní, odmeňovaní, benefitoch a iné. U ostatných zamestnancov sme sledovali faktor spokojnosti s vyššie uvedenými procesmi, ale taktiež aj spokojnosť so vzťahmi na pracovisku, technickým a materiálnym vybavením podniku – najmä softvér a hardvér, ale aj v prípade trénerov technické vybavenie v podobe strojov a pomôcok na cvičenie. Otázky sa týkali aj motivácie či celkového záujmu o zamestnancov zo strany zamestnávateľa.

Rozhovory mali vysokú výpovednú hodnotu. Zamerané boli najmä na ľudský kapitál podniku a vďaka nim sme zaznamenali niekoľko závažných nedostatkov. V podniku je zaznamenaná zvýšená fluktuácia zamestnancov najmä medzi recepčnými. Ako sa však zdá, podnik danú skutočnosť ignoruje. Dozvedeli sme sa, že podnik nevenuje zvýšenú pozornosť stabilizácii ľudského kapitálu ktorým už disponuje. Taktiež spoločnosť vynakladá minimálne prostriedky na investovanie do zamestnancov, či už do ich vzdelávania alebo benefitov. Samotné benefity sú veľkým problémom, nakoľko sú prítomné len v malom rozsahu. U zamestnancov prevláda pocit nezájmu a nedocenenia, čo sa negatívne odráža na ich angažovanosti, pracovnom výkone, no taktiež to vytvára myšlienky o odchode a zmene zamestnávateľa. Pomocou rozhovorov bola odhalená pomerne vysoká nespokojnosť zamestnancov s procesmi a fungovaním podniku. Konkrétne išlo najmä o štýl a úroveň riadenia, prístup k zamestnancom, nedostatok benefitov, ale aj neefektívnu komunikáciu, čo bolo následne jednoznačne potvrdené aj výsledkami dotazníkového prieskumu. Zamestnanci však počas rozhovorov spomínali aj pozitívne faktory ovplyvňujúce stabilizáciu ako

napríklad uspokojivé finančné ohodnotenie, dobrú polohu pracoviska, medziľudské vzťahy či povest' organizácie.

4.3 Dotazníkový prieskum

Obsah dotazníkového prieskumu tvorili informácie získané rozhovorom. Samotný dotazník pozostáva z 25 otázok, ktoré sú rozdelené do niekoľkých oblastí:

- Charakteristika respondentov
- Výberový a adaptačný proces v podniku
- Komunikácia a medziľudské vzťahy
- Pracovisko, pracovné prostredie a spokojnosť
- Motivácia a benefity
- Odmeňovanie a rozvoj zamestnancov
- Stabilizácia zamestnancov

Na základe nedostatkov zistených rozhovorom sme si určili vyššie spomenuté oblasti, naformulovali presné znenie otázok a odoslali ich zamestnancom. Vrátilo sa nám 97 vyplnených formulárov, odpovede z ktorých sú analyzované nižšie.

4.3.1 Charakteristika respondentov

Pred samotnou analýzou dotazníku je potrebné vedieť kto ho vyplnil. V tejto kapitole si teda charakterizujeme profil respondentov, zamestnancov spoločnosti. Štruktúra jednotlivých odpovedí je uvedená v tabuľke.

Tabuľka 5 Charakteristika respondentov

Pohlavie	Počet	Percentuálny podiel
Muž	45	46,4%
Žena	52	53,6%
Veková kategória		
Menej ako 19	18	18,6%
19 - 25	48	49,5%
Viac ako 25	31	32,0%
Dĺžka zamestnania v podniku		

Menej ako 1 rok	32	33,0%
1 - 2 roky	34	35,1%
3 - 5 rokov	22	22,7%
Viac ako 5 rokov	9	9,3%
Pobočka FIT UP		
Petržalka	19	19,6%
Ružinov	13	13,4%
Staré Mesto	11	11,3%
Praha	15	15,5%
Trnava	13	13,4%
Žilina	11	11,3%
Prešov	15	15,5%
Pracovná pozícia		
Manažment/administratíva	13	13,4%
Recepcia	46	47,4%
Osobný tréner	38	39,2%

Zdroj: vlastné spracovanie

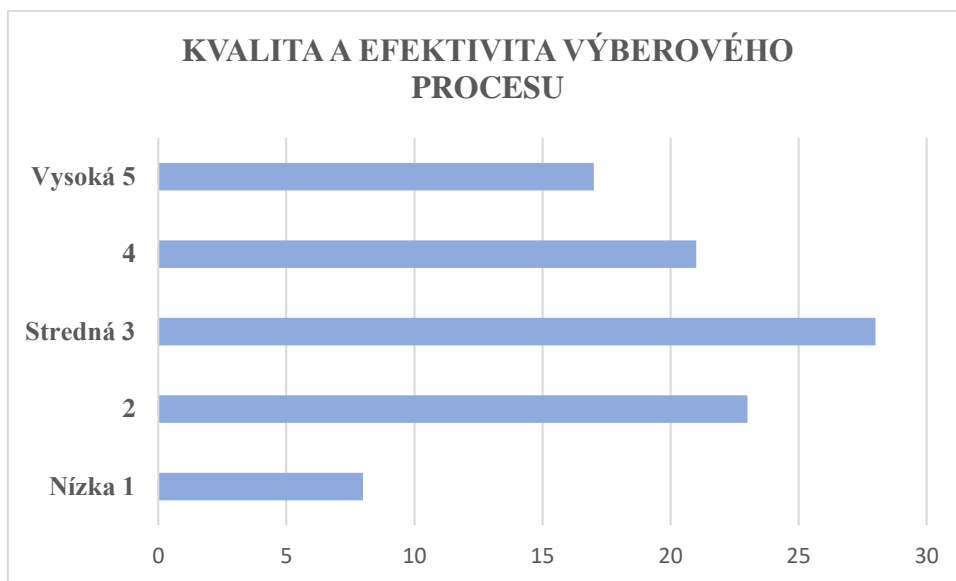
Čo sa týka pohlavia respondentov, v spoločnosti pracuje o niečo viac žien ako mužov. Je to spôsobené tým, že takmer polovicu pracovných pozícií tvorí recepcia, kde počtom prevažujú práve ženy. Zastúpenie mužov spomedzi zamestnancov je najväčšie na pozícii osobného trénera. Z tabuľky môžeme vydedukovať, že kolektív v podniku je mladý, nakoľko približne 50% zamestnancov patrí do vekovej kategórie 19 – 25 rokov. Je to spôsobené tým, že recepční sú výlučne študentského veku. Mnohí tréneri, administratívni pracovníci a manažéri sú starší ako 25 rokov.

Vyššie tretiny zamestnancov v spoločnosti pracuje v rozpätí jedného až dvoch rokov. Podobná hodnota je aj pri respondentoch zamestnaných menej ako rok. Spolu teda takmer 70% zamestnancov pôsobí v podniku len krátko. Zamestnancov ktorí sú v podniku viac ako 5 rokov je málo a zväčša sa to týka práve administratívy a manažmentu. Najviac zamestnancov pracuje v Bratislave, nakoľko v našom hlavnom meste spoločnosť prevádzkuje až tri zo siedmich fitness centier. Z pomedzi nich je najviac zamestnaných v Petržalke, najmä z dôvodu umiestnenia administratívnych pracovníkov. Naopak najmenej zamestnancov sa nachádza v Žiline a bratislavskom Starom Meste. Ich celkový počet sa odvíja hlavne od veľkosti, umiestnenia a návštevnosti jednotlivých pobočiek.

4.3.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

Výberový a adaptačný proces v podniku

Táto oblasť pozostáva zo štyroch otázok, ktoré približujú pohľad zamestnancov na ich prvú skúsenosť s pôsobením v podniku. Týkajú sa výberu zamestnancov a ich adaptácie, čo sú procesy ktoré dokážu o podniku veľa napovedať už na začiatku.



Graf 2 Hodnotenie kvality a efektivity výberového procesu

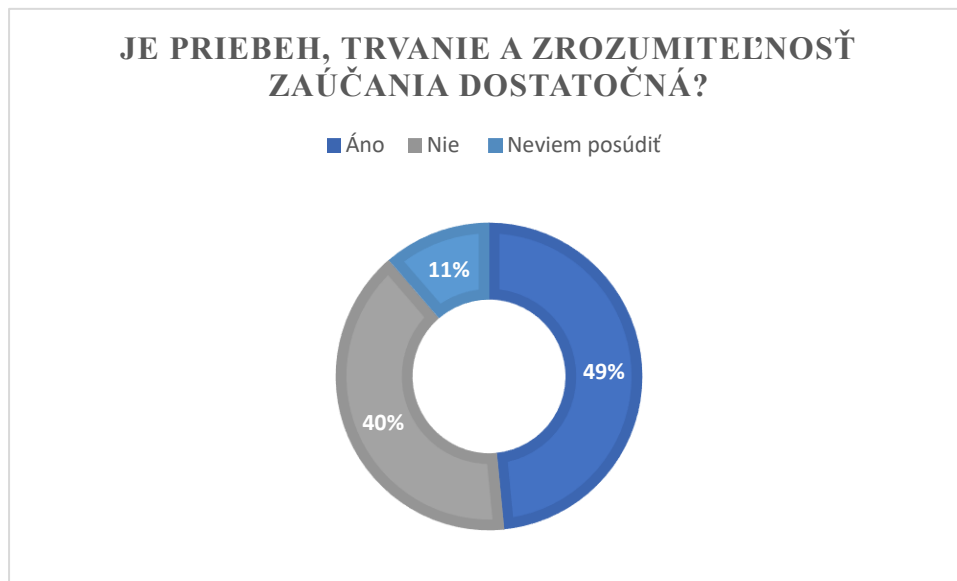
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z celkového počtu odpovedí na prvú otázku sa 28 zamestnancov rozhodlo pre strednú hodnotu v sfére kvality a efektivity výberového procesu. Dokonca viac zamestnancov ohodnotilo otázku nižšou strednou odpoveďou než vyššou strednou. Plne spokojných s touto oblasťou je len 17 zamestnancov čo je menej než 20% odpovedí.

Nasledujúca otázka „*Zhoduje sa opis pracovného miesta so skutočnosťou?*“ ukázala priaznivejšie odpovede. Dominovala odpoveď „áno“, ktorú zaškrtilo vyše 55% respondentov. Ďalších vyše 26% uviedlo odpoveď „skôr áno“.

Rôznorodé odpovede ponúkla otázka týkajúca sa toho, či zamestnanci považujú adaptačný proces za systematický, alebo naopak adaptácia prebieha prirodzene bez existujúceho systému. Ako aj v prvej otázke mali respondenti na výber z 5 bodovej stupnice, kde je najlepšia hodnota „5 – systematický“ a najmenej priaznivá „1 – nesystematický“.

Rovnako ako aj v prvej otázke, z celkového počtu odpovedí si najviac zamestnancov vybralo strednú, s počtom 27 a druhá v poradí bola dvojbodová odpoveď. Proces považuje za systematický iba 18 zamestnancov a nespokojných ich je 13. Dané výsledky hodnotíme negatívne, nakoľko je vidieť že spoločnosť nemá zavedené jednoznačné postupy v oblasti zaúčania a proces prebieha najmä intuitívne.



Graf 3 Hodnotenie procesu zaúčania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zisťovali sme aj to, či respondenti považujú priebeh trvanie a zrozumiteľnosť zaúčania za dostatočnú pre ich potrebnú úroveň pripravenosti. Takmer polovica opýtaných odpovedala kladne, považujúc zaúčanie za dostatočné a schopné pripraviť ich pre prácu v podniku. Presne 40% odpovedí však bolo záporných, čo je pomerne vysoké číslo. Ďalších 11% proces zaúčania nevedelo posúdiť.

Komunikácia a medziľudské vzťahy

V tejto časti dotazníku sme respondentom položili 3 otázky, ktoré sa týkali oblasti komunikácie a vzťahov s nadriadeným, štýlu vedenia v podniku a oblasti medziľudských vzťahov s kolegami na pracovisku.

Prvá otázka z tejto sekcie znela „*Ktoré slovo vystihuje komunikáciu a vzťahy s vašim priamym nadriadeným?*“ Bola zameraná na zistenie toho, či komunikácia s ich priamym nadriadeným prebieha bez problémov a je možné ju ohodnotiť ako efektívnu. V otázke je však zahrnutá aj časť, kde mali zamestnanci ohodnotiť ich vzťah s nadriadeným. Na výber mali respondenti opäť 5 možností – „*bezproblémovo, problémovo, efektívne, neefektívne, neviem posúdiť*“. Spojením týchto dvoch častí sme zistili, že vyše 35% považuje komunikáciu a vzťah so svojim nadriadeným za neefektívny a takmer 26% dokonca za problémový. To, že komunikácia a vzťah dosahuje požadovaného efektu si myslí len niečo menej ako 17%. Grafické znázornenie výsledkov obsahuje graf 4.



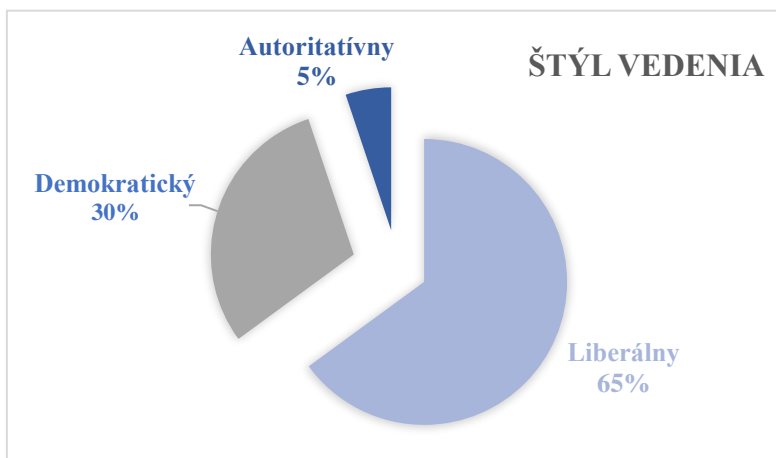
Graf 4 Hodnotenie komunikácie a vzťahov s nadriadeným

Zdroj: Vlastné spracovanie

Neoddeliteľnou súčasťou práce sú aj kolegovia. Na nich, konkrétne na vzťahy s nimi bola zameraná nasledujúca otázka. Respondenti na 7 bodovej stupnici hodnotili oblasť medziľudských vzťahov s kolegami na pracovisku. Je to jedna z oblastí ktorá ovplyvňuje celkovú pohodu, motiváciu a výkon pri práci, preto je dobré ak sú pracovné vzťahy na dobrej úrovni. Výsledky dopadli pozitívne, nakoľko viac ako 38% zamestnancov ohodnotilo vzťahy šiestimi bodmi a takmer 22% udelilo tomuto parametru najvyšší počet bodov 7. Krajne negatívne hodnoty udelil len veľmi nízky počet respondentov.

Zamestnanci sa vyjadrili aj k tomu, aký štýl vedenia vnímajú v podniku ako prevažujúci. Výber odpovedí sme zjednodušili na 3 základné. Štýl vedenia má tiež vplyv na

vzťahy, efektívitu, motiváciu a iné faktory. V odpovediach jednoznačne dominoval liberálny štýl vedenia, ktorý vníma ako prevažujúci až 65% opýtaných.



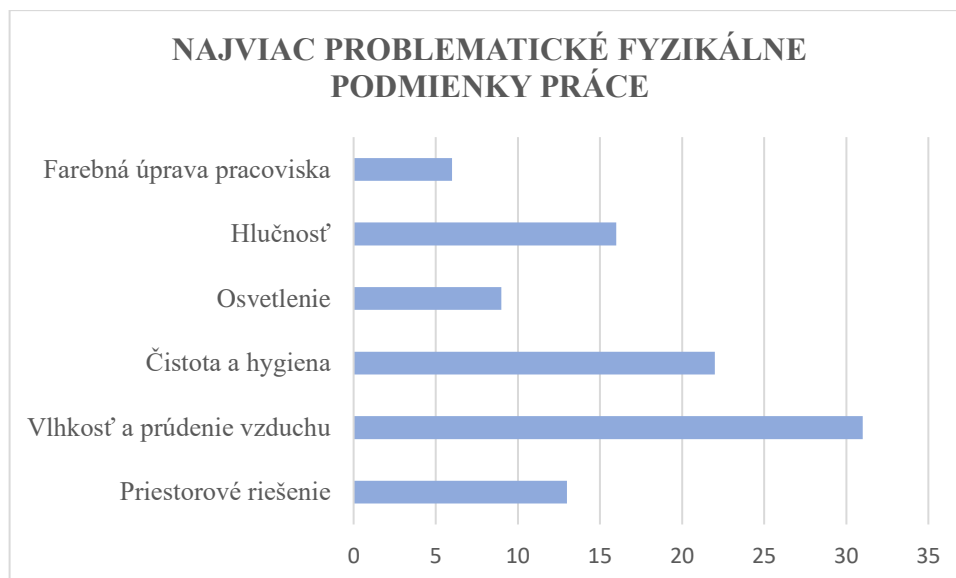
Graf 5 Prevažujúci štýl vedenia v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pracovisko, pracovné prostredie a spokojnosť

Táto sekcia obsahuje 3 otázky, ktoré sú zamerané na hodnotenie úrovne materiálno-technického vybavenia, fyzikálnych podmienok práce či samotnej spokojnosti s prácou. Najprv respondenti odpovedali na to, ako hodnotia úroveň, stav, či počet materiálno-technického vybavenia potrebného pri výkone práce. Pracovníci na rozličných pracovných pozíciách používajú rozdielne vybavenie, ale niektoré je využívané spoločne. Na 7 bodovej stupnici sa hodnotil celkový stav, kvalita a úroveň tohto vybavenia. Z výsledkov vzišlo, že takmer 72% respondentov hodnotí úroveň vybavenia 7 bodmi (*plne vyhovujúce*), prípadne uviedli vysokú spokojnosť, čo bolo vyjadrené 6 bodmi. Z toho vyplýva, že sú zamestnanci vysoko spokojní s kvalitou počítačov, kancelárskych doplnkov, strojov alebo cvičebných pomôcok či iného technického vybavenia.

V nasledujúcej otázke respondenti vybrali to, ktorú z fyzikálnych podmienok práce považujú za najviac problematickú. Vyhovujúce fyzikálne podmienky práce sú dôležitým prvkom pre udržanie zamestnancov. Dlhodobé zanedbanie problematických podmienok sa môže negatívne odraziť aj na výkone zamestnancov.



Graf 6 Hodnotenie fyzikálnych podmienok práce

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť na grafe 5, za najväčší problém zamestnanci považujú vlhkosť a prúdenie vzduchu na pracovisku. Dá sa to vysvetliť tým, že všetky priestory spoločnosti sú v interiéri, nakoľko ide o fitness centrá. To so sebou prináša zvýšený pohyb zákazníkov s čím je spojené zhoršenie práve tejto fyzikálnej podmienky. Častou odpoveďou je aj čistota a hlučnosť, čo je možné čiastočne ovplyvniť, avšak aj to je spôsobené charakterom tejto práce.

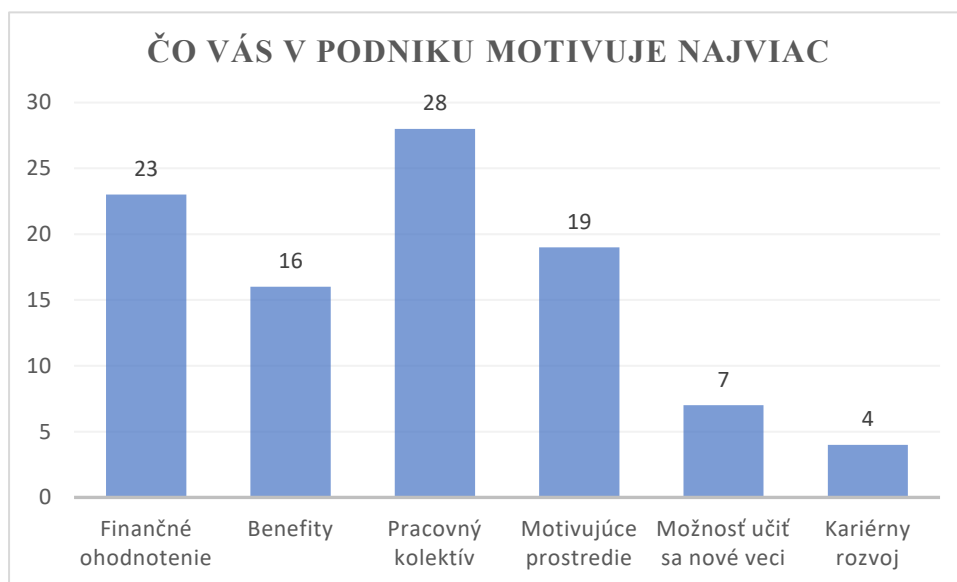
Posledná otázka z tejto oblasti bola zameraná na to, aby zamestnanci ohodnotili svoju celkovú spokojnosť s pôsobením v podniku. Na 7 bodovej stupnici prevažovala stredná hodnota 4 (27%), ale časté boli aj hodnoty 5 (21%) a 4 (18%), čo nesvedčí o významnej spokojnosti s pôsobením v podniku.

Motivácia a benefity

Na túto dôležitú oblasť sme v dotazníku vyčlenili až 4 otázky. Prvé dve otázky sú všeobecné a týkajú sa pocitu záujmu o zamestnanca zo strany podniku a pocitu dostatočnej motivácie. Ďalšie dve otázky sú konkrétnejšie a pre lepšiu predstavu sú spracované v grafoch.

„Máte pocit dostatočného záujmu o vás zo strany podniku?“ bolo znenie otázky, na ktorú odpovede negatívne prekvapili. Až 58% respondentov uvidelo, že nemajú pocit dostatočného záujmu o nich zo strany podniku. Len približne 37% sa vyjadrilo kladne, a okolo 5% sa nevedelo alebo nechcelo vyjadriť.

Podobné výsledky zachytila aj otázka, ktorá sledovala to, či sa respondenti cítia byť dostatočne motivovaní pre efektívne vykonávanie práce. Na výber bolo opäť na stupnici zo siedmich bodov. Takmer pätina odpovedí bola s hodnotou 3, čo je podpriemer a ďalších skoro 40% tvoril súčet bodov 4 a 5. Tieto odpovede naznačujú pocit pomerne nízkej až nedostatočnej motivácie zamestnancov pre efektívne vykonávanie stanovených úloh.

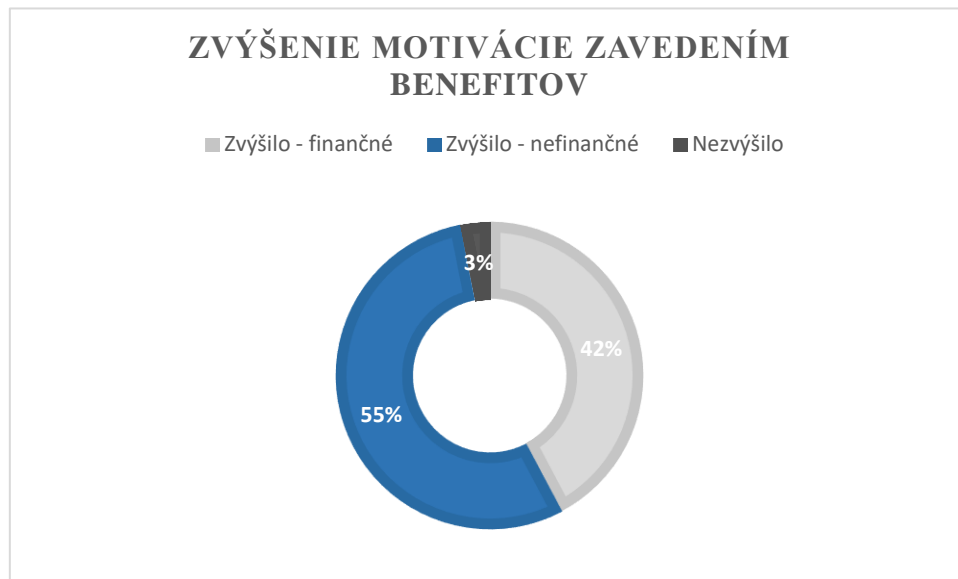


Graf 7 Motivačné faktory v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zaujímalo nás, čo zamestnancov v podniku aktuálne motivuje najviac. Na výber bolo 6 možností. Sú to faktory ktoré dokážu ovplyvňovať stabilizáciu zamestnancov. Výsledky naznačujú, že v podniku je naozaj dobre fungujúci kolektív, nakoľko možnosť že ich motivuje práve ten si vybralo až 28 ľudí. Motivujúcim prvkom je aj finančné hodnotenie, čo svedčí o fungujúcom systéme odmeňovania. Tretie v poradí je motivačné prostredie, čo vychádza z toho že ide práve o služby fitness centier. V podniku neexistuje jednoznačný a efektívny systém benefitov, čomu svedčí aj pridelený počet bodov. Na chvoste sa nachádza kariérny rozvoj, nakoľko priestor pre rast je v podniku veľmi obmedzený.

Pred tvorbou dotazníka sme rozhovorom zistili, že podnik s výnimkou niekoľkých administratívnych pracovníkov nemá zavedený akýkoľvek systém benefitov. Jediným benefitom je využívanie samotného fitness centra a možnosť čapovať si nápoje. V minulosti sa príležitostne organizovali teambuildingové aktivity, v poslednom čase sa to však nedeje. Na základe toho sme vytvorili otázku: „Zvýšilo by vašu motiváciu zavedenie programu benefitov? Ak áno, preferujete finančné či nefinančné benefity?“



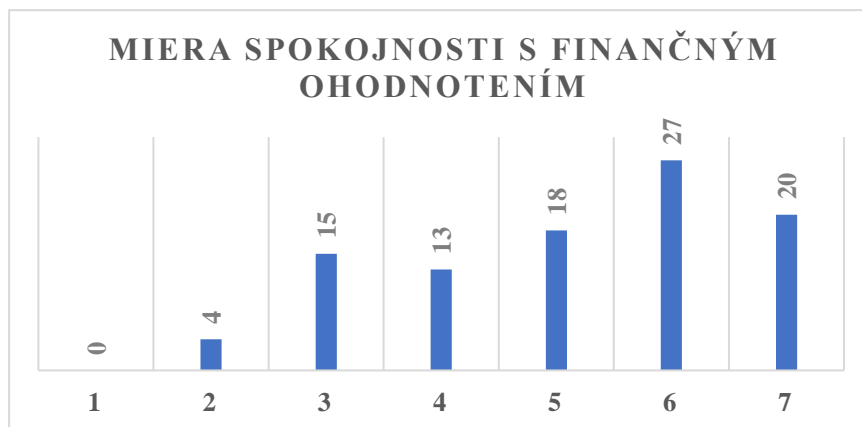
Graf 8 Zvýšenie motivácie pomocou benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpovede jednoznačne ukazujú, že zamestnanci majú záujem o nejakú formu benefitov a považujú ich za dôležitý faktor pre zvýšenie ich motivácie. Spomedzi dvoch základných typov 55% respondentov vybralo nefinančnú formu benefitov a 42% by uvítali finančné benefity. Zvyšné 3% uviedli, že by to ich motiváciu nezvýšilo, pravdepodobne ide však o zamestnancov ktorí sú už rozhodnutí odísť.

Odmeňovanie a rozvoj zamestnancov

Otázky v tejto oblasti slúžia na monitorovanie spokojnosti s finančným ohodnotením, stavu systému odmeňovania ako aj priestoru pre kariérny rast. Prvou otázkou sme zisťovali mieru celkovej spokojnosti s finančným ohodnotením. Na 7 bodovej stupnici boli najčastejšie vybrané hodnoty 6, 7 a 5. Svedčí to o dostatočnej spokojnosti zamestnancov s touto oblasťou. Konkrétne hodnoty vidíme na grafe 8.



Graf 9 Spokojnosť s finančným ohodnotením

Zdroj: vlastné spracovanie

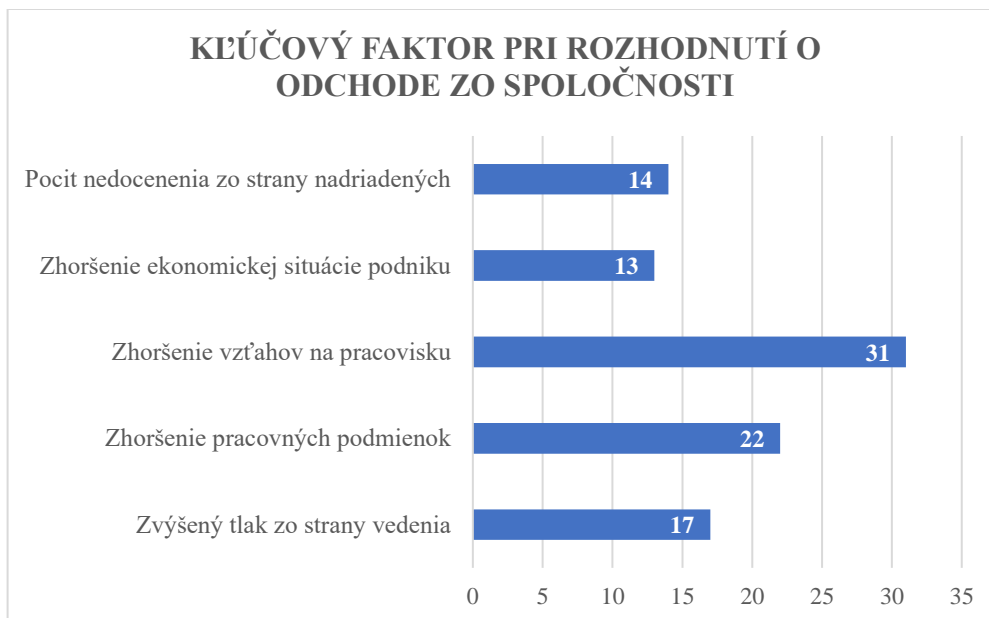
Okrem spokojnosti s finančným ohodnotením je dôležitá v tejto sfére aj dochvilnosť zo strany podniku. Z toho dôvodu sme zaradili aj otázku: „*Stretli ste sa v podniku s omeškaním/nevyplatením mzdy?*“ Z možností „*pravidelne, pomerne často, len výnimočne a nikdy*“ jednoznačne vzišlo, že takmer 80% opýtaných sa s uvedeným v spoločnosti nestretla a 12% s tým má len výnimočnú skúsenosť.

Opýtali sme sa respondentov aj na to, ako hodnotia možnosť kariérneho rastu v podniku. Táto možnosť je mnohými vnímaná ako cenná príležitosť a je dôležitá pre osobnostný rozvoj. Ako sme sa dozvedeli v podniku veľa možností na rast nie je, čo bolo potvrdené aj odpoveďami. Možnosti na výber boli „*veľký, obmedzený a minimálny priestor*“. Z toho 59% odpovedí definovalo priestor ako minimálny a ďalších 39% ako obmedzený.

Stabilizácia zamestnancov

V prieskume sme zahrnuli 3 dôležité otázky z oblasti stabilizácie a udržania ľudského kapitálu. Pomocou prvej otázky sme sa chceli dozvedieť, či zamestnanci majú pocit toho, že sa podnik usiluje o ich udržanie v spoločnosti. Na základe odpovedí môžeme konštatovať, že z pohľadu väčšiny zamestnancov podnik nevyvíja snahu o stabilizovanie zamestnancov. Až 63% respondentov vybralo odpoveď „*nie*“ a možnosť „*áno*“ označilo len niečo vyše 31%.

Nasledujúca otázka bola veľmi konkrétna a mala za úlohu zistiť to, ktorý faktor by bol u zamestnancov rozhodujúcim pri rozhodnutí o odchode zo spoločnosti. Na výber mali respondenti 5 možností.

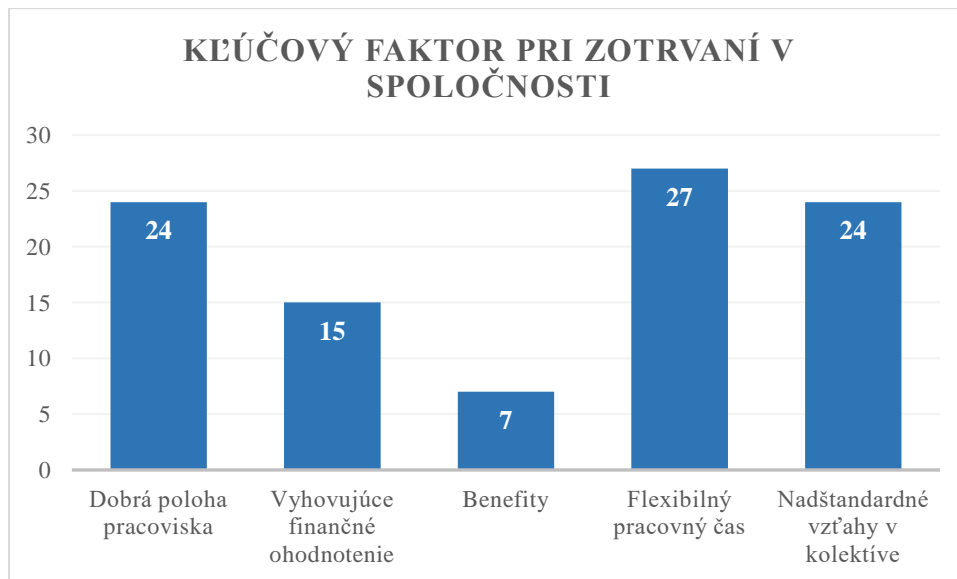


Graf 10 Rozhodujúci faktor odchodu zo spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najčastejšou odpoveďou znamenajúcou odchod zo spoločnosti sa stalo zhoršenie vzťahov na pracovisku. Znamená to, že pre zamestnancov podniku sú dobré medziľudské vzťahy významným komponentom ich stabilizácie na pracovisku. Nasledovali odpovede ako zhoršenie pracovných podmienok, či zvýšený tlak zo strany vedenia. Na chvoste odpovedí sa nachádza zhoršenie ekonomickej situácie podniku. Môžeme to vysvetliť tým, že nie každý si uvedomuje fakt, že ekonomická situácia spoločnosti môže mať priamy vplyv na samotných zamestnancov.

Záverečnú otázku dotazníku môžeme vnímať ako protikladnú tej predošlej. Týka sa totiž toho faktora, ktorý má najväčší podiel na zotrvaní zamestnanca v spoločnosti. Každý respondent má samozrejme svoj rebríček hodnôt. Znamená to fakt, že tie stabilizačné faktory ktoré sú platné pri jednom zamestnancovi nemusia byť platné pri druhom. Ako môžeme vidieť na grafe nižšie, zamestnanci sa nezhodli jednoznačne na tom, ktorý faktor má ten najväčší podiel na ich zotrvaní v spoločnosti.



Graf 11 Rozhodujúci faktor zotrvania v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spomedzi uvedených možností si zamestnanci najviac cenia flexibilný pracovný čas, ktorý je možné prispôbovať ostatným povinnostiam. Taktiež im vyhovuje poloha pracoviska, či už spomínané nadštandardné vzťahy v kolektíve. Tieto možnosti si vybralo zhodne 24 respondentov. Na poslednom mieste sa umiestnili už často kritizované benefity.

5. Diskusia

Rovnako ako ktorýkoľvek podnikateľský subjekt na trhu, aj spoločnosť FIT UP Slovakia s.r.o. má svoje silné a slabé stránky. Silné stránky by mali v dobrej spoločnosti prevažovať nad slabými, nakoľko práve tie prezentujú podnik navonok ako spoľahlivý subjekt pre veriteľov či zákazníkov a ako dobrého zamestnávateľa pre potenciálnych budúcich zamestnancov. V tejto práci sme sa v krátkosti pozreli na niekoľko základných ekonomických ukazovateľov potrebných na zistenie finančného zdravia podniku, ale predovšetkým sme sa zamerali na ten najvzácnejší kapitál spoločnosti, teda ľudský kapitál. Hľadali sme slabiny a nedostatky v tejto oblasti, teda faktory negatívne ovplyvňujúce stabilizáciu zamestnancov v spoločnosti. Našou snahou bolo identifikovať tieto nedostatky a nájsť opatrenia a odporúčania pre podnik, ktoré by zabezpečili v budúcnosti vyššiu spokojnosť na strane zamestnancov, zaistili stabilizáciu, znížili fluktuáciu zamestnancov a zabezpečili konkurenčnú výhodu, čo by malo za následok zlepšenie efektivity, zvýšenie výkonu práce a zníženie nákladov na nábor, zaškolenie, či iné procesy spojené s príchodom nových zamestnancov.

Kľúčovým problémom spoločnosti v oblasti stabilizácie ľudského kapitálu je nedostatočné investovanie do zamestnancov. Tento zásadný problém je spúšťačom mnohých ďalších nedostatkov a zlyhaní. Príčinou tohto problému sú dva hlavné faktory – ekonomický a ľudský. Prvým faktorom je dlhodobo neuspokojivá finančná situácia spoločnosti. Pre potreby práce sme analyzovali len tri vybrané ekonomické ukazovatele, avšak aj tie boli postačujúce pre ilustráciu. Výsledok hospodárenia počas piatich účtovných období bol len v jednom prípade ziskový. Všetky tri ukazovatele likvidity nedosahovali odporúčané hodnoty, čo naznačuje zlú platobnú schopnosť podniku. Treba však spomenúť, že hlavní konkurenti dosiahli v tejto oblasti ešte horšie výsledky. Taktiež má podnik obrovskú celkovú zadlženosť aktív a len nízke percento samofinancovania. Na základe týchto zistení môžeme tvrdiť, že podnik nedisponuje finančnými zdrojmi na vykonanie veľkých investícií v oblasti stabilizácie zamestnancov. Čo sa týka ekonomického faktora, nebudeme robiť pre podnik akékoľvek odporúčania a návrhy zmien, nakoľko ide o rozsiahlu problematiku, kde je nutné do hĺbky skúmať príčinu dlhodobo neuspokojivých ekonomických výsledkov.

Na základe sumárnych výsledkov rozhovorov, dotazníku a vlastného úsudku, môžeme tvrdiť, že väčším problémom ako ekonomický faktor je v oblasti stabilizácie faktor

ľudský. Ten so sebou prináša menšie faktory, ktoré sa postupne hromadia a negatívne ovplyvňujú stabilizáciu ľudskeho kapitálu. Tieto negatívne faktory alebo nedostatky na rozdiel od ekonomických je možné odstrániť ľahšie. Pre podnik je potrebné implementovať určité zmeny, častokrát aj nepatrné, ktoré však v konečnom výsledku vedia byť veľmi efektívne. Vyše dve tretiny zamestnancov je v spoločnosti zamestnaných menej ako dva roky. To znamená, že podnik má problém udržať skúsených zamestnancov, zabrániť ich odchodu a zvyšovať ich motiváciu zotrvať.

Podnik nemá zvládnuté už prvé funkcie riadenia ľudských zdrojov ako sú plánovanie, nábor, výber či adaptácia. Ak sa pozrieme na manažment spoločnosti, častokrát ide o ľudí bez predošlej skúsenosti v tejto oblasti a príslušnej motivácie. Takíto ľudia ďalej ovplyvňujú vyššie spomenuté procesy. Človek bez vzdelania či skúseností len ťažko dokáže vybrať vhodných zamestnancov spomedzi kandidátov. Tým pádom problémy častokrát vznikajú už na začiatku.

Ako sme sa dozvedeli, adaptačný proces neprebíha systematicky, ale skôr ide o intuitívny, v horšom prípade chaotický proces, čo vzbudzuje u nových zamestnancov pocit neistoty a nejasnosti. Zamestnanci sú vo veľkej miere nespokojní aj s komunikáciou s nadriadeným a to najmä s jej efektívnosťou. Takisto medzi nimi prevláda pocit nezájmu a nedocenenia, či už zo strany manažmentu alebo podniku ako celku. Toto všetko sú faktory, ktoré boli spomenuté v teoretickej časti práce a sú pre stabilizáciu ľudskeho kapitálu veľmi dôležité. V spoločnosti chýbajú autority a jasní lídri, schopní motivovať a byť príkladom. Zamestnanci zdôrazňujú, že štýl riadenia ktorý v spoločnosti prevažuje je liberálny. To môže spôsobovať nejasnosti pri rozdelení úloh, ale aj situácie kedy sa manažér nezachová dostatočne razantne v situáciách to vyžadujúcich.

Pre podnik navrhujeme to, aby v budúcnosti venoval zvýšenú pozornosť pri zamestnávaní pracovníkov v riadiacich funkciách. Malo by ísť o kompetentných ľudí, ktorí svoju prácu berú s plnou vážnosťou a nasadením. To, aký človek riadi jednotlivú prevádzku je jedným z rozhodujúcich faktorov ovplyvňujúcich stabilizáciu. Mal by to byť vzdelaný, motivovaný a flexibilný líder schopný myslieť ekonomicky, ale pri tom byť motivátorom, vzbudzovať pocit zájmu a zvyšovať angažovanosť. Taký človek by mal vedieť nájsť stabilitu medzi záujmami spoločnosti a záujmami jednotlivcov.

Ďalším nedostatkom je proces vzdelávania. Zamestnanci považujú túto oblasť za nedostatočnú. Podnik nemá vypracovaný systém vzdelávania, ktoré je nutné v niektorých administratívnych pozíciách. Okrem toho v podniku nie je takmer žiadny priestor pre kariérny rast. Tieto dva faktory sú pre udržanie niektorých zamestnancov dôležité a podnik by mal prehodnotiť túto oblasť. Navrhujeme podniku aspoň čiastočne preplácať kurzy, školenia a semináre v oblasti komunikácie, legislatívnych zmien, účtovníctva, financií, obchodného práva či iných sfér, potrebných pre efektívne vykonávanie stanovených úloh v administratíve. Takisto ak je to možné, vytvoriť, prípadne rozšíriť pracovné pozície. Ak to nie je možné, na už vytvorené pozície využívať viac ľudské zdroje z interného prostredia.

Problematickou oblasťou sú benefity, nakoľko pre zamestnancov nie je vytvorený benefičný program. Pre väčšinu zamestnancov je jediným benefitom cvičenie zadarmo a konzumácia ochutených nápojov. Tento faktor je pomerne zanedbaný, preto odporúčame zaviesť aspoň niekoľko benefitov navyše. Na základe prieskumu, väčšina zamestnancov by uvítala nepeňažné benefity. Vzhľadom na ekonomickú situáciu navrhujeme benefity, ktoré nepredstavujú veľkú finančnú záťaž pre podnik. Patria medzi nich napríklad príležitostné teambuildingy, využívanie solária vo fitness centre zadarmo, zamestnanecké zľavy na produkty predávané na recepcii, či možnosť objednať si doplnky či pomôcky za veľkoobchodné ceny. Taktiež navrhujeme finančný bonus pre toho recepčného, kto uzavrie najviac zmlúv so zákazníkmi, či trénera s najväčším počtom klientov.

Okrem negatívnych faktorov sú však v podniku aj tie pozitívne. Podnik má pomerne dobrú povest', čo je dôležité najmä pre trénerov. Vzťahy v kolektíve sú na výbornej úrovni a kolegovia sú si oporou. Finančné ohodnotenie je nastavené rozumne a väčšine zamestnancov vyhovuje. Každá pracovná pozícia je dostatočne flexibilná a takisto je flexibilný aj pracovný čas, čo oceňujú mnohí zamestnanci ktorí sú schopní skĺbiť prácu so školou či iným zamestnaním.

Pri porovnaní vybraného podniku s inými podnikmi v odvetví môžeme tvrdiť, že podnik má pri práci s ľudským kapitálom značné medzery. Konkurenti kladú dôraz na zvýšenie trhového podielu predovšetkým vďaka dobrej práci marketingu a zákazníckeho servisu. Taktiež konkurenti dbajú na vysokú kvalifikáciu a odbornosť svojich trénerov a ich interakciu so zákazníkom. Tieto nuansy podporujú vonkajšiu prezentáciu podniku a zlepšujú jeho povest', ako aj vnútornú kultúru podniku.

Záver

Každý človek má odlišné nároky na život a prácu, všetci ale chcú tráviť čas v takej práci, ktorá ich baví, motivuje a naplňa. Neoddeliteľnou súčasťou toho je stabilné a dostatočné finančné ohodnotenie a perspektívne benefity. Taktiež je rozhodujúci pocit podpory a uznania. Kľúčové je vedieť, že to čo robím má zmysel a skutočný prínos pre spoločnosť. V neposlednom rade je dôležitá príležitosť sa vzdelávať alebo osobnostne a profesijne rásť. Iba taký zamestnanec dokáže podávať adekvátny výkon dlhodobo. Prioritou každého zamestnávateľa by mala byť preto spokojnosť jeho zamestnancov a vytvorenie faktorov umožňujúcich stabilizáciu angažovaného a kvalifikovaného ľudského kapitálu. Ten je ako vieme nepopierateľnou zložkou úspešného podniku.

Cieľom záverečnej práce bolo v teoretickej časti definovať pojem ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu a faktory ovplyvňujúce ľudský kapitál v podniku. V praktickej časti na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na dôležitosť stabilizácie ľudského kapitálu vo vybranom podniku, analyzovať nedostatky v oblasti ľudského kapitálu a navrhnúť pre podnik odporúčania. Tento primárny cieľ sa nám podarilo naplniť vďaka stanoveným sekundárnym cieľom. Pomocou analýz zakomponovaných v tejto práci sme odhalili nedostatky v podniku, ktoré je však možné napraviť vďaka navrhnutým odporúčaniam.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-147-1407-3.
2. ВАЛЕРІЙ Пекар. *Різнобарвний менеджмент*. Folio : Kharkiv, 2021. 192 s. ISBN 978-966-03-7620-5
3. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
4. CHAPMAN, Gary – WHITE, Paul. *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People*. Illinois : Moody Publishers, 2019. 283 s. ISBN 978-80-8024-9731-4.
5. CHESTNUT, Beatrice. *The 9 Types of Leadership: Mastering the Art of People in the 21st Century Workplace*. New York : Post Hill Press, 2017. 352 s. ISBN 978-168-26-1638-3.
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press. 2000. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.
7. HAŇDIAK, Michal. *Manažment rozvoja ľudských zdrojov*. Bratislava : Eurokódex, 2017. 196 s. ISBN 978-80-8155-068-3.
8. HVIZDOVÁ, Eva. *Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 95 s. ISBN 978-80-225-3174-0.
9. JAY, Barney. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In *Journal of Management* : Texas A&M University, 1991, roč. 17, č.1, s. 99-120. ISSN 0149-2063.
10. JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.
11. LUCAS, Robert. *On the mechanics of economic development*. In *Journal of Monetary Economics*. Amsterdam : Elsevier, 1988, roč. 22., s. 3-42. ISSN 0304-3932.
12. MILKOWICH, George – BOUDREAU, John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
13. PHILLIPS, Jack J. – CONNELL, Adele O. *Managing Employee Retention*. London : Routledge, 2003. 376 s. ISBN 978-0-7506-7484-3.

14. SIVÁK R. a kol. *Slovník znalostnej ekonomiky*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2011. 434 s. ISBN 978-80-89393-45-9.
15. STRECKOVÁ, Yvonne – MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno : Computer Press, 1998. 226 s. ISBN 80-7226-112-6.
16. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
17. VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2011. 275 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
18. VODÁK, Josef – KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje

19. DOBEŠ, Marek. *Human capital and performance of economy*. In *Človek a spoločnosť* [online]. SAV Košice, 2003, roč. 6, č.2, 12. s. [cit. 2-12-2021]. ISSN 1335-3608. Dostupné na internete: <http://www.clovekaspolocnost.sk/jquery/pdf.php?gui=ANS75F89LEZR9Q1U15IBKUYXC>
20. PASCAL, André. OECD Insights – *Human Capital: How what you know shapes your life* [online]. Paríž : OECD Publishing, 2007. 6. s. [cit. 25-11-2021]. ISBN 92-64-029095. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/insights/38435897.pdf>
21. www.insperity.com: 5 hidden costs of employee turnover [online]. [cit. 12-2-2022]. Dostupné na internete: <https://www.insperity.com/blog/cost-of-employee-turnover/>
22. PwC: *HR controlling* [online]. [cit. 2-12-2021]. Dostupné na internete: <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/people-and-organisation/hr-controlling.html>
23. www.podnikam.sk: *Motivácia zamestnancov* [online]. [cit. 27-1-2022]. Dostupné na internete: <https://podnikam.sk/kategorie/manazment/motivacia1/>
24. The Taplow Group: *5 benefits of investing in human capital development* [online]. [cit. 19-1-2022]. Dostupné na internete: <https://www.taplowgroup.com/insights/blogs/5-benefits-of-investing-in-human-capital-development>