

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2025/36124420747841028

**EKONOMICKÉ ASPEKTY MANAŽMENTU
ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANOM
PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**EKONOMICKÉ ASPEKTY MANAŽMENTU
ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANOM
PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Košice 2025

Jennifer Domik

PodĎakovanie

Ďakujem mojej vedúcej bakalárskej práce za odborné vedenie, cenné rady a podporu počas spracovania bakalárskej práce.

ABSTRAKT

DOMIK, Jennifer: Ekonomické aspekty manažmentu ľudských zdrojov vo vybranom podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 48.

Cieľom záverečnej práce bol návrh zlepšení vybraných činností manažmentu ľudských zdrojov z ekonomického hľadiska, ktoré podporia dosahovanie strategických cieľov podniku. Údaje sme získali z ročných správ vybraného podniku. Na ich spracovanie sme použili štandardné metódy ako analýza, syntéza, komparácia a výpočty vybraných ukazovateľov používaných v personalistike. Výsledkom riešenia bakalárskej práce je návrh odporúčaní pre podnik v oblasti vykonávania staffingu a vzdelávania. Pridaná hodnota práce je v posúdení vykonávania personálnych činností z ekonomického hľadiska.

Kľúčové slová:

manažment ľudských zdrojov, personálne činnosti, podnik, ekonomické aspekty

ABSTRACT

DOMIK, Jennifer: Economic Aspects of Human Resource Management in a Selected Company – University of economics in Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of Economics and Management. Thesis supervisor: Associate Professor Ing. Cecília Olexová, PhD.. – Košice: FBE UE, 2025, number of pages 48.

The aim of the bachelor's thesis was to propose improvements to selected human resource management activities from an economic perspective, which would support the achievement of the company's strategic goals. The data were obtained from the annual reports of the selected company. Standard methods such as analysis, synthesis, comparison, and calculations of selected HR indicators were used to process the data. The outcome of the thesis is a set of recommendations for the company in the areas of staffing and training. The added value of the thesis lies in assessing HR activities from an economic perspective.

Keywords:

Human Resource Management, HR Activities, Company, Economic Aspects

OBSAH

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 <i>Definícia manažmentu ľudských zdrojov a vybraných personálnych úloh</i>	10
1.2 <i>Personálne činnosti</i>	13
1.3 <i>Manažment ľudských zdrojov z ekonomického pohľadu.....</i>	16
1.3.1 <i>Počty a štruktúra zamestnancov</i>	18
1.3.2 <i>Pohyb zamestnancov.....</i>	19
1.3.3 <i>Časová efektívnosť využitia ľudských zdrojov</i>	20
1.3.4 <i>Intenzívne využitie ľudských zdrojov</i>	22
1.3.5 <i>Osobné náklady.....</i>	24
2 Cieľ práce	26
3 Metodika práce a metódy skúmania	27
3.1 <i>Charakteristika objektu skúmania</i>	27
3.2 <i>Použité metódy zberu dát, analýzy a interpretácie dát.....</i>	27
4 Výsledky práce	29
4.1 <i>Vízia a ciele podniku</i>	29
4.2 <i>Počet a štruktúra pracovníkov podniku.....</i>	30
4.3 <i>Pohyb zamestnancov</i>	32
4.4 <i>Produktivita práce.....</i>	32
4.5 <i>Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov výrobného podniku</i>	34
4.6 <i>Benefity poskytované zamestnancom</i>	38
5 Diskusia.....	40
5.1 <i>Odporúčania v oblasti získavania a výberu.....</i>	40
5.2 <i>Odporúčania v oblasti vzdelávania pracovníkov.....</i>	41
Záver	43
Bibliografické zdroje	44

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Graf 1 Počet zamestnancov spoločnosti	30
Graf 2 Zamestnanci spoločnosti v členení podľa pohlavia.....	31
Graf 3 Zamestnanci spoločnosti v členení podľa zaradenia	31
Graf 4 PP z tržieb v eurách	33
Graf 5 Duálne vzdelávanie – počet zapojených študentov celkom	36
Graf 6 Duálne vzdelávanie – počet študentov podľa odborov.....	37
Tab. 1 Ukazovateľ intenzity prírastkov/úbytkov	32
Tab. 2 Ukazovatele pre výpočet PP (2019-2023)	33
Tab. 3 Výpočet produktivity práce (v €) (2019-2023).....	33
Tab. 4 Reťazový index (v %) – PP (2019-2023)	34
Tab. 5 Vzdelávanie zamestnancov (2019-2023).....	35

Zoznam skratiek

AI - umelá inteligencia

DDS - doplnkové dôchodkové sporenie

ESG - Environmental-Social-Governance

HR - human resources

HRM - human resource management

ĽZ - ľudské zdroje

PP - produktivita práce

Úvod

Strategické riadenie ľudských zdrojov predstavuje kľúčový faktor určujúci ekonomický úspech podniku v súčasnom dynamickom podnikateľskom prostredí. Zosúladením praktík riadenia ľudských zdrojov s celkovou obchodnou stratégiou, investovaním do rozvoja zamestnancov a uprednostňovaním ich pohody môžu podniky zvýšiť svoju konkurencieschopnosť, zlepšiť finančnú výkonnosť a dosiahnuť udržateľný rast.

Úspešné fungovanie akéhokoľvek podniku teda závisí od dostatočného množstva kvalifikovaných ľudských zdrojov, ktoré priamo prispievajú k tvorbe hodnôt. Rovnako ako materiálne, finančné či informačné zdroje, aj tieto musia byť riadené a využívané efektívnym spôsobom. Zámerom bakalárskej práce je identifikovať vhodné postupy a metódy na posúdenie ekonomických aspektov využitia ľudských zdrojov vo vybranom podniku. Na základe tejto analýzy sa budú hľadať nevyužité možnosti a navrhovať opatrenia na zlepšenie ich vykonávania, čo môže podporiť dosahovanie strategických cieľov podniku.

Bakalárska práca sa delí do piatich častí. Prvá časť sa venuje teoretickým poznatkom z personalistiky, vykonávania vybraných personálnych úloh a to hlavne z ekonomického pohľadu. Druhá a tretia časť sa venujú cieľom a metódam použitým na riešenie jednotlivých úloh práce. Štvrtá časť sa venuje prezentovaniu zistených výsledkov analýz, vývoja počtu a štruktúry zamestnancov podniku. Vzhľadom na príspevok ľudských zdrojov k plneniu strategického cieľa podniku, analyzovali sme aj produktivitu práce v podniku a jej vývoj. Osobitne sme sa zamerali na problematiku vzdelávania zamestnancov v snahe zacieliť pozornosť na zabezpečenie pracovníkov s potrebnou kvalifikáciou a najmä technickými zručnosťami. V časti diskusia sú uvedené návrhy na zlepšenie v oblasti analyzovaných personálnych úloh.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Riadenie ľudských zdrojov zohráva zásadnú úlohu v úspechu a konkurencieschopnosti organizácií v súčasnom podnikateľskom prostredí. S narastajúcou komplexnosťou a dynamikou trhového prostredia musia spoločnosti efektívne spravovať svoj ľudský kapitál, aby sa dokázali prispôbiť meniacim sa podmienkam a získať udržateľnú konkurenčnú výhodu (Paramarta et al., 2021; Wang et al., 2024, Stachová et al., 2024). Strategická implementácia praktík riadenia ľudských zdrojov môže mať významné ekonomické dôsledky, ovplyvňujúc faktory ako výkonnosť organizácie, udržanie zamestnancov a celkovú ziskovosť.

Strategické zosúladenie riadenia ľudských zdrojov s celkovou obchodnou stratégiou je nevyhnutné na vytvorenie udržateľnej konkurenčnej výhody (Odden, 2011). Podniky, ktoré starostlivo integrujú svoje praktiky riadenia ľudských zdrojov so širšími obchodnými cieľmi, majú lepšie predpoklady na prilákanie, rozvoj a udržanie špičkových talentov. To môže mať pozitívny vplyv na ich trhovú konkurencieschopnosť a ziskovosť (Parajuli et al., 2023).

Efektívny rozvoj ľudských zdrojov je pre organizácie kľúčovým aspektom, keďže kvalita a produktivita zamestnancov majú priamy vplyv na výsledky hospodárenia (Djatkiko et al., 2019). Efektívne praktiky riadenia ľudských zdrojov, ako napríklad komplexné školiace programy a výkonnostne orientované odmeňovanie, môžu viesť k zlepšeniu zručností zamestnancov, zvýšeniu spokojnosti v práci a posilneniu organizačného záväzku, čo v konečnom dôsledku vedie k vyššej produktivite a lepšej finančnej výkonnosti.

Zabezpečenie pohody a spokojnosti zamestnancov je ďalším kľúčovým aspektom efektívneho riadenia ľudských zdrojov s významnými dôsledkami pre výkonnosť organizácie. Naopak, vysoké pracovné zaťaženie a nízka spokojnosť s prácou môžu viesť k zvýšenej fluktuácii zamestnancov, čo môže negatívne ovplyvniť finančné výsledky a konkurencieschopnosť podniku (Djatkiko et al., 2019).

V prvej kapitole sa ďalej sústreďíme na definíciu vybraných úloh manažmentu ľudských zdrojov a ich vymedzenie z ekonomického pohľadu.

1.1 Definícia manažmentu ľudských zdrojov a vybraných personálnych úloh

Strategický manažment LZ zohráva zásadnú úlohu v zabezpečení toho, aby praktiky riadenia ľudských zdrojov boli úzko prepojené s celkovou podnikateľskou a podnikovou stratégiou. Na vytvorenie a udržanie konkurenčnej výhody je nevyhnutné investovať do rozvoja zručností a schopností zamestnancov, aby zodpovedali potrebám organizácie, zabezpečiť pochopenie požadovaných znalostí potrebných na dosiahnutie organizačných cieľov a implementovať opatrenia na podporu, oceňovanie a odmeňovanie správania, ktoré prispieva k obchodnému úspechu. Okrem strategického zosúladenia musí byť personálna do úvahy aj úroveň spokojnosti zamestnancov, ktorá je základným prvkom efektívneho riadenia ľudských zdrojov a hlavným faktorom ovplyvňujúcim úroveň pracovnej výkonnosti zamestnancov a angažovanosti, s celkovým dopadom na výsledky celého podniku (Fayaz, Rashid, 2020).

Manažment ľudských zdrojov predstavuje súčasť komplexného podnikového riadenia, ktorá sa súhrne venuje všetkým oblastiam súvisiacim s ľuďmi zapojenými do pracovného procesu. Zameriava sa na ich nábor, rozvoj, pracovné pôsobenie, efektívne využívanie, organizáciu a koordináciu ich činností, pracovných výstupov a schopností. Zohľadňuje aj správanie zamestnancov, ich vzťah k vykonávanej práci, podniku, kolegom, ako aj úroveň ich pracovného uspokojenia, osobnostný rozvoj a kariérny postup (Koubek, 2015).

Bibliometrická analýza vývoja trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov od roku 2000 do 2023, ktorú zrealizovali Mohamed et al. (2024), poskytuje detailný pohľad na výskumné smerovanie tejto oblasti. Analýza zahŕňa 1 133 publikácií a 25 456 citácií, pričom najvyšší počet výstupov dosiahla v roku 2020. Po tomto období síce nastal pokles citácií, no publikácie zostali stabilné, čo naznačuje pretrvávajúci záujem o tému HRM s novými výzvami. Najproduktívnejšími krajinami sú USA a Čína, pričom USA dominujú s 127 publikáciami a 5 157 citáciami. Významné vedecké centrá, ako Southwestern University of Finance and Economics v Číne, sa tiež zaradili medzi popredné inštitúcie. Medzi hlavné časopisy patrí The International Journal of Human Resource Management s 52 článkami a 3 459 citáciami.

Kľúčovými témami sú manažment ľudských zdrojov, praktiky MLZ, alokácia zdrojov a strategický MLZ. Výrazným trendom je digitalizácia a integrácia umelej inteligencie, strojového učenia a analýzy veľkých dát do HR procesov. Tieto technológie optimalizujú rozhodovanie a efektívnosť, ale súčasne predstavujú výzvy, napríklad potrebu preškoľovania zamestnancov.

Dôležitým výskumným smerom sú aj diverzita a inklúzia, environmentálna udržateľnosť a etické vedenie. Výzvou zostáva nedostatočne preskúmaný vplyv MLZ v rozvojových krajinách, kde sociálno-kultúrne faktory a politické prostredie ovplyvňujú efektívnosť implementácie praktík.

Vplyv na personálnu prácu majú aj rozdielne geografické, kultúrne, sociálne, politické, technologické a ekonomické podmienky (Mohamed et al., 2024):

- a) Geografické rozdiely: Štúdia poukazuje na to, že väčšina výskumu v oblasti MLZ sa sústreďuje na rozvinuté krajiny, ako sú USA, Veľká Británia, Nemecko a Austrália. Tieto krajiny majú bohatú tradíciu v implementácii efektívnych personálnych praktík, pričom ich výskum často presahuje do nadnárodných organizácií. V rozvojových krajinách, najmä v Afrike a niektorých ázijských regiónoch, však výskum MLZ zaostáva. Tento deficit je spôsobený nedostatkom empirických dát, nižšou výskumnou kapacitou a socio-politickými bariérami, ktoré ovplyvňujú vývoj efektívnych praktík.
- b) Kultúrne faktory: Kultúra má zásadný vplyv na spôsob implementácie personálnych praktík. Výskum poukazuje na odlišné vnímanie autority, zodpovednosti a participácie zamestnancov v rôznych krajinách. Napríklad v USA a západnej Európe je preferovaný „soft“ prístup k HRM, ktorý kladie dôraz na rozvoj zamestnancov, flexibilitu a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Naopak, v niektorých ázijských krajinách je stále prítomný hierarchický prístup, ktorý kladie dôraz na autoritatívne rozhodovanie a kontrolu výkonu.
- c) Ekonomické podmienky: V rozvojových krajinách je kľúčovou výzvou udržanie kvalifikovaných zamestnancov a zabezpečenie ich produktivity v podmienkach obmedzených zdrojov. Firmy často zápasia s vysokou fluktuáciou, nízkou motiváciou a obmedzenými možnosťami vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

- d) Sociálne a politické faktory: Najmä v rozvojových krajinách zohrávajú politické rozhodnutia a legislatíva dôležitú úlohu pri formovaní personálnych praktík. Nestabilita politického prostredia môže obmedziť implementáciu inovatívnych postupov a brániť ich dlhodobému rozvoju. Taktiež sociálne normy, ako napríklad preferencia určitého pohlavia na pracovisku alebo diskriminácia, môžu ovplyvňovať výber, rozvoj a odmeňovanie zamestnancov.
- e) Technologický pokrok: Digitalizácia a technologické inovácie, najmä umelá inteligencia a automatizácia, prinášajú výrazné zmeny v personalistike. Umožňujú efektívne riadenie procesov, no zároveň predstavujú riziká, ako napríklad riziko straty pracovných miest alebo potrebu neustáleho preškolovania zamestnancov.

Záverom autori potvrdili, že efektívne praktiky personálnej práce prispievajú k zvýšeniu výkonu organizácií, spokojnosti zamestnancov a inováciám, rozdiely však môžu byť v rôznych geografických a sektorových kontextoch. Pre efektívne využitie praktík personálnej práce je nevyhnutné prispôbiť ich lokálnym podmienkam, pričom dôraz by mal byť kladený na výskum v rozvojových krajinách, kde je potenciál pre pozitívny vplyv stále nedostatočne preskúmaný (Mohamed et al., 2024).

Podrobnejšie úlohu strategického manažmentu ľudských zdrojov po vplyve adaptácie umelej inteligencie (ďalej len AI) a jej výsledkov vo forme tvorby hodnoty skúmali Roy a kol. (2025). Adaptácia AI je komplexný proces, ktorý závisí od organizačných stratégií, externých faktorov a zapojenia zamestnancov. AI sa stáva dôležitým zdrojom hodnoty naprieč sektormi a krajinami, avšak jej implementácia naráža na prevádzkové a regulačné výzvy, ako uvádzajú aj Huang a Rust (2021). Kľúčovým aspektom úspešnej adaptácie AI je strategické zapojenie strategického MLZ, ktoré umožňuje výber vhodných talentov, školenia a rozvoj zručností zamestnancov (Chowdhury et al., 2024). Autori štúdie vytvárajú taxonómiu adaptácie AI, ktorá zahŕňa štyri typy: exploitatívna, exploratívna, expedientná a emancipovaná.

- Exploitatívna adaptácia sa sústreďuje na využitie existujúcich nástrojov bez väčších zmien, čím minimalizuje náklady, no obmedzuje tvorbu pridanej hodnoty.
- Exploratívna adaptácia spočíva v experimentoch s rôznymi technológiami, čo však môže byť finančne a časovo náročné.

- Expedientná adaptácia zahŕňa situácie, keď organizácie z praktických alebo finančných dôvodov obmedzia používanie AI na minimum alebo ju úplne odmietnu.
- Emancipovaná adaptácia sa zameriava na etické a kontextuálne vhodné použitie AI, čím podporuje širšie zapojenie zamestnancov a udržateľnú hodnotu.

Dôležitým zistením štúdie je, že strategický manažment ľudských zdrojov hrá kľúčovú úlohu pri maximalizácii hodnoty prostredníctvom koordinácie medzi oddeleniami, zvyšovania kapacity zamestnancov a zlepšovania efektivity procesov. Tento proces vyžaduje premyslené strategické rozhodnutia manažmentu s cieľom vyvážiť inovácie a finančné obmedzenia (Mishra a Pani, 2020).

Štúdia taktiež identifikuje význam etických aspektov adaptácie AI, kde emancipovaná adaptácia umožňuje vytváranie hodnôt pre všetkých zainteresovaných aktérov. Preto odporúča organizáciám, aby v rámci MLZ strategicky integrovali etické princípy a podporovali participáciu zamestnancov na technologických inováciách.

1.2 Personálne činnosti

Hlavná úloha RLZ spočíva v zabezpečení príspevku k výkonnosti organizácie a jej neustálemu zlepšovaniu. Z tejto kľúčovej úlohy vyplýva niekoľko konkrétnych oblastí činností, akými sú zabezpečovanie koordinácie medzi pracovnými úlohami, pozíciami a ľuďmi, efektívne využívanie ľudských zdrojov, budovanie tímov a efektívne riadenie vzťahov medzi ľuďmi, vzdelávanie zamestnancov a dodržiavanie legislatívy, ako aj budovanie dobrého mena zamestnávateľa.

Zamestnanecká štruktúra

Zamestnanecká štruktúra je formovaná prostredníctvom realizácie súboru aktivít, ktoré zahŕňajú nábor, výber, prijímanie zamestnancov, ich adaptáciu, ako aj rozmiestňovanie a redukciu počtu pracovníkov. Tieto procesy vždy začínajú analyzovaním pracovných miest a dôkladným plánovaním.

Plánovanie

Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje predvídanie budúcich potrieb, definovania cieľov a vykonaní náprav zameraných na pohyb pracovnej sily. Zároveň podľa Koubka (2015) zahŕňa správne pridelovanie zamestnancov na pracovné úlohy v optimálnom čase a mieste, rozvoj a efektívne využitie ich pracovných spôsobilostí, tvorbu tímu a podporu rastu zamestnancov.

Proces plánovania sa delí na tri kľúčové oblasti:

1. plánovanie počtu a zamestnaneckej štruktúry,
2. prognózovanie zdrojov pracovnej sily,
3. rozvoj vybraných zamestnancov prostredníctvom cielených personálnych opatrení.

Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov je zistenie pracovnej spôsobilosti, zamerané na ich efektívne využitie v pracovnom prostredí a podporu osobnej a profesionálnej sebarealizácie (Olexová, 2011). Tento proces poskytuje prehľad o zamestnaneckej štruktúre a kvalite zamestnancov, vrátane identifikovania ich rezerv a naznačovania, ako ďalej pracovníkov rozvíjať.

Zistené hodnotenia majú priamy dopad na efektívne využívanie pracovnej sily, najmä v oblastiach ako rozmiestnenie pracovných síl v rámci organizácie, plánovanie ďalšieho rozvoja, zvyšovanie pracovného výkonu, optimalizácia účinnosti personálneho manažmentu a tiež hlavne na odmeny a platy.

Odmeňovanie zamestnancov

Kompenzácie zamestnancom majú významné dôsledky z ekonomického hľadiska. Jedným z kľúčových aspektov pri navrhovaní efektívneho plánu odmeňovania je vyváženie medzi priamou a nepriamou kompenzáciou (Taras, 2012). Priama kompenzácia, ako sú mzdy a bonusy, má okamžitejší a hmatateľnejší vplyv na výkonnosť a spokojnosť zamestnancov. Na druhej strane, nepriama kompenzácia, ktorá zahŕňa benefity, výhody a

iné nemonetárne odmeny, môže tiež zohrávať kľúčovú úlohu v motivácii a udržaní zamestnancov (Taras, 2012).

Z ekonomického hľadiska sú náklady spojené s kompenzáciou zamestnancov významným faktorom, ktorý musia organizácie brať do úvahy. Kompenzačné balíky môžu výrazne ovplyvniť výsledok hospodárenia podniku a preto je nevyhnutné nájsť rovnováhu medzi poskytovaním konkurencieschopnej a atraktívnej kompenzácie a zároveň udržiavaním finančnej stability.

Výskumy ukazujú, že kompenzácia zamestnancov je kľúčovým stimulátorom výkonnosti, pričom existuje priamy vzťah medzi spravodlivou a primeranou kompenzáciou a zvýšenou produktivitou, motiváciou a spokojnosťou zamestnancov (Hidayat et al., 2024). Okrem toho možno nepriamym nákladom, akými sú fluktuácia zamestnancov a neustála potreba nábora a zaškoľovania nových zamestnancov, predchádzať ponúkaním konkurencieschopných a komplexných balíkov odmeňovania. Štúdie tiež preukázali, že dizajn a implementácia systému hodnotenia výkonnosti a odmeňovania môžu mať významný vplyv na motiváciu zamestnancov, a to ako vonkajšiu, tak aj vnútornú.

Hoci komplexné kompenzačné balíky môžu byť dôrazným nástrojom na prilákanie a udržanie špičkových talentov, finančné požiadavky na prevádzku podniku toto často neumožňujú a preto vyžadujú sofistikovanejší prístup. Jednou z kľúčových stratégií je zamerať sa na dobre navrhnutú sociálnu politiku, ktorá ponúka širokú škálu nepriamych výhod pre zamestnancov. Môže ísť o ponuky, ako sú flexibilné pracovné podmienky, podpora vzdelávania, programy na podporu zdravia či plánovanie dôchodku. Takáto nepriama kompenzácia môže priniesť zamestnancom významné hodnoty bez rovnakého rozsahu priamych finančných nákladov pre zamestnávateľa (Hannay, Northam, 2000).

Stratégia „komplexných výhod“ môže byť veľmi účinným prístupom pri outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov (Miller, 2008). Pochopením toho, ako zamestnanci vnímajú hodnotu rôznych benefitov, môžu organizácie optimalizovať svoje ponuky tak, aby maximalizovali spokojnosť a angažovanosť zamestnancov. Navyše, štúdie potvrdzujú priamu väzbu medzi zamestnaneckými výhodami a zlepšením podnikových výsledkov, pretože prispievajú k vyššej miere udržania zamestnancov, produktivity a morálky (Li, 2023). Zároveň však zamestnávateľia musia starostlivo zvážiť finančné zdroje na programy zamestnaneckých výhod. Keďže náklady na pracovnú silu sa stávajú čoraz väčšou obavou,

niektoré organizácie reagujú presunutím časti výdavkov na benefity na zamestnancov alebo dokonca elimináciou určitých výhod.

V dnešnom dynamickom podnikateľskom prostredí prešla úloha zamestnaneckých výhod významnou transformáciou a zamestnávateľia si čoraz viac uvedomujú strategický význam prispôsobovania balíkov benefitov rozmanitým potrebám a preferenciám svojich zamestnancov (Hubbard, Singh, 2009). Jedným z významných trendov je posun od tradičných, pevne stanovených programov výhod k flexibilnejším a prispôsobiteľnejším ponukám. Tento posun umožňuje organizáciám lepšie zosúladiť pracovné podmienky s ich celkovými organizačnými a personálnymi stratégiami, pričom súčasne zohľadňujú rôznorodé potreby svojich zamestnancov (Hubbard, Singh, 2009). Keďže náklady na zdravotnú starostlivosť naďalej rastú, zamestnávateľia hľadajú inovatívne spôsoby, ako tieto náklady efektívne riadiť a zároveň poskytovať výhody, ktoré majú pre zamestnancov skutočnú hodnotu.

Zamestnanecké výhody sa neobmedzujú len na zdravotnú starostlivosť a poistenie, ale zahŕňajú širšiu škálu ponúk vrátane dôchodkových a úsporných programov, voľna z práce, iniciatív na podporu zdravia a flexibilných pracovných podmienok (Hubbard, Singh, 2009). Tieto rozšírené výhody reagujú na meniace sa priority a potrebu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom dnešných zamestnancov, čo v konečnom dôsledku prispieva k vyššej spokojnosti, angažovanosti a udržaniu zamestnancov. Ako vyplýva z prípadovej štúdie spoločnosti Economical Insurance Group, neustále zlepšovanie programov zamestnaneckých výhod je kontinuálny proces (Hubbard, Singh, 2009).

Úspešné organizácie si uvedomujú strategickú hodnotu komplexnej stratégie zamestnaneckých výhod (Miller, 2008). Efektívne plány odmeňovania by mali byť vždy zosúladené so strategickými cieľmi organizácie a mali by motivovať žiaduce správanie a dosahovanie výsledkov.

1.3 Manažment ľudských zdrojov z ekonomického pohľadu

Ekonomické výzvy spojené so zmenami v biznis prostredí kladú na organizácie nároky efektívne spravovať ľudské zdroje (Paramarta et al., 2021). Kľúčom k udržateľnej konkurenčnej výhode je riadenie kompetentných zamestnancov a ich integrácia do

podnikovej stratégie. Organizácie čelia zvyšujúcim sa nákladom na zaškoľovanie, rekvalifikáciu a adaptáciu zamestnancov na dynamické trhové podmienky. Vysoká fluktuácia zamestnancov zvyšuje náklady na nábor a negatívne ovplyvňuje produktivitu. Strategické riadenie ľudských zdrojov je nevyhnutné na zvládnutie týchto výziev. Zahŕňa selektívny výber, motiváciu cez mzdy a benefity, rozvoj kariérnych ciest a udržanie talentovaných pracovníkov. Implementáciou prístupov ako „Growth Readiness Matrix“ môžu organizácie flexibilne reagovať na zmeny v dopyte a schopnostiach zamestnancov. Investície do školení a zlepšenia pracovných podmienok prispievajú k dlhodobej spokojnosti zamestnancov a tým k ich vyššej produktivite.

Efektívne strategické prepojenie medzi zamestnancami a stratégiou podniku zabezpečuje lepšiu konkurencieschopnosť a optimalizáciu nákladov. Organizácie, ktoré dokážu znížiť fluktuáciu, profitujú zo stabilnej pracovnej sily, čím minimalizujú finančné straty a zabezpečujú trvalo udržateľný rast (Paramarta et al., 2021). Takéto prístupy sú kľúčové pre úspech v neustále sa meniacom globálnom prostredí.

Na ekonomické aspekty riadenia organizácií prostredníctvom ambidextrie poukázali Wang a kolektív (2024). Ambidextriou chápu ako kombináciu inovačných a existujúcich schopností a poukazujú na to, že je kľúčová pre dlhodobý rast a stabilitu podnikov. V štúdiu sa ukazuje, že vysokovýkonné praktiky riadenia ľudských zdrojov pozitívne vplyvajú na výkonnosť podnikov prostredníctvom podpory organizačnej ambidextrie. Táto ambidextria umožňuje podnikom nielen zlepšovať existujúce procesy (exploitatívna inovácia), ale aj skúmať nové trhové príležitosti (exploratívna inovácia).

Ekonomickým prínosom je schopnosť lepšie využívať interné zdroje, optimalizovať náklady a znižovať riziká spojené s inováciami. Výsledkom je lepšia finančná stabilita a vyššia konkurenčná výhoda na trhu. Pri efektívnom využití ambidextrie môžu podniky dosahovať vyššiu produktivitu a lepší finančný výkon, čím minimalizujú plytvanie zdrojmi.

Ďalším významným faktorom je podľa týchto autorov (Wang et al., 2024) organizačné učenie, ktoré moderuje vzťah medzi ambidextriou a výkonnosťou. Podniky s vysokou úrovňou učenia sú schopné lepšie absorbovať nové poznatky a efektívne ich aplikovať, čo vedie k synergii medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi. Pre malé a stredné podniky je tento prístup mimoriadne dôležitý, pretože umožňuje znižovať náklady na

zaškolenie a adaptáciu pracovníkov a súčasne zlepšovať schopnosť reagovať na trhové výzvy.

Pre splnenie cieľa bakalárskej práce sa sústredíme na hlavne na efektívnosť využívania ľudských zdrojov, čo znamená, že výstup musí byť väčší ako vstup (Synek a kol., 2011).

1.3.1 Počty a štruktúra zamestnancov

Analýza počtu a štruktúry ľudských zdrojov v podniku je kľúčovým prvkom efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Veľkosť a zloženie ľudských zdrojov môže významne ovplyvniť schopnosť organizácie dosiahnuť svoje strategické ciele (Parajuli et al., 2023). Na efektívne riadenie ľudských zdrojov je nevyhnutné poznať personálne potreby organizácie, štruktúru pracovných pozícií a demografiu zamestnancov. Presné meranie týchto ukazovateľov je základným aspektom riadenia ľudských zdrojov.

Analýza počtu a štruktúry ľudských zdrojov by mala byť komplexným a dátovo riadeným procesom, ktorý zahŕňa široké spektrum ukazovateľov a metrík s cieľom získať jasný prehľad o ľudských zdrojoch, vrátane spôsobu zberu a zhromažďovania týchto údajov. Medzi tieto ukazovatele môžu patriť štruktúra pracovných pozícií, demografia zamestnancov, tok personálu a postoje zamestnancov (Clardy, 2021). Takéto informácie umožňujú organizáciám identifikovať kľúčové vlastnosti systémov, pracovných procesov a personálne väzby, čo môže následne viesť k zlepšeniu pracovného a systémového dizajnu a rýchlejšej identifikácii nových personálnych potrieb (Mamun, Khan, 2020).

Správnou analýzou vybraných údajov môžu organizácie prijímať informovanejšie rozhodnutia o svojom ľudskom kapitáli, čím zvýšia svoju schopnosť dosahovať stanovené strategické ciele.

Počet zamestnancov je statický ukazovateľ, ktorý vyjadruje stav pracovnej sily v konkrétnom časovom okamihu. V priebehu sledovaného obdobia však často dochádza k jeho zmenám, a preto sa pre účely analýzy používa priemerný evidenčný počet zamestnancov. Tento priemer sa vypočíta ako aritmetický priemer, pričom sa spočítajú hodnoty stavu zamestnancov začiatkom každého mesiaca a hodnota koncom posledného mesiaca za dané obdobie.

Pri určovaní evidenčného počtu zamestnancov je nevyhnutné zahrnúť všetkých zamestnancov, ktorí sú formálne k dispozícii podniku, bez ohľadu na ich aktuálnu prítomnosť, teda sa do tohto počtu zarátavajú aj tí, ktorí sú dočasne neprítomní, napríklad z dôvodu dovolenky, účasti na služobnej ceste alebo krátkodobej absencie, či už ospravedlnenej alebo nie. Naopak, dlhodobo neaktívni zamestnanci, ako napríklad osoby na materskej dovolenke alebo zamestnanci s dočasným uvoľnením na vykonávanie verejnej funkcie, sa do evidenčného počtu nezahŕňajú, najmä ak im organizácia nevypláca mzdy. Ak je potrebné zohľadniť dĺžku pracovného úväzku, využíva sa prepočítaný evidenčný počet zamestnancov (Chajdiak, 1999; Lesáková et al., 2007). V praxi sa tak môže uplatňovať priemerný evidenčný počet zamestnancov v prepočítanej aj neprepočítanej forme. Počet zamestnancov môžeme analyzovať aj podľa špecifických kategórií zamestnancov, typu pracovnej pozície, podľa veku, pohlavia, vzdelania a pod.

1.3.2 Pohyb zamestnancov

Efektívne využívanie ľudských zdrojov zahŕňa nevyhnutné pohyby zamestnancov spôsobené organizačnými zmenami, úpravami pracovných procesov a ďalšími faktormi. Dôležitou otázkou zostáva, či je tento pohyb optimálny a či počet zamestnancov zodpovedá potrebám zamestnávateľa (Lesáková et al., 2007). Pohyb ľudí predstavuje prírastky alebo úbytky v zamestnaneckej štruktúre, ktoré ovplyvňujú evidenčný počet pracovníkov.

Na kvantifikáciu pohybu sa využívajú absolútne aj relatívne ukazovatele (Lesáková et al., 2007). Medzi absolútne patria:

- prírastok a úbytok zamestnancov,
- saldo (suma prírastkov a úbytkov),
- obrat (prírastky – úbytky).

Relatívne ukazovatele sa vyjadrujú pomocou koeficientov, ktoré porovnávajú pohyb s priemerným evidenčným počtom:

- intenzita prírastkov alebo úbytkov,
- intenzita obratu pohybu,
- intenzita salda pohybu,

- koeficient nežiaducich odchodov (fluktuácie),
- efektívnosť pohybu (koeficient = nežiaduce odchody / obrat pohybu).

Doplňujúco sa používa ukazovateľ stálosti zamestnancov (Zalai et al., 2016), ktorý vyjadruje pomer zamestnancov pracujúcich v podniku viac ako 5 rokov k ich priemernému počtu. Tento indikátor poskytuje prehľad o stabilite pracovnej sily.

Štúdiá autorov Djatmiko et al. (2019) sa zameriava na vplyv pracovného stresu a spokojnosti zamestnancov na úmysel odchodu zamestnancov v telekomunikačnej spoločnosti. Zvýšený stres vedie priamo i nepriamo k vyššiemu úmyslu odchodu, pričom spokojnosť zamestnancov tu pôsobí ako sprostredkovateľ. Spoločnosti by mali dôrazne sledovať faktory zvyšujúce stres, ako sú pracovné zaťaženie a konflikty v pracovných úlohách, a zlepšovať spokojnosť prostredníctvom vhodných programov ľudských zdrojov. Negatívne ekonomické dopady vysokej fluktuácie sa prejavujú vo zvýšených nákladoch na nábor, školenia a poklese produktivity. Včasná identifikácia úmyslu odchodu zamestnancov môže pomôcť organizáciám minimalizovať tieto náklady. Výsledky poukazujú na potrebu efektívnych stratégií na znižovanie stresu a zvyšovanie spokojnosti s cieľom zlepšiť celkovú výkonnosť a udržať konkurenčnú výhodu na trhu. Táto štúdiá poskytuje základ pre ďalší výskum a rozvoj intervenčných opatrení na podporu stabilnej zamestnaneckej základne.

1.3.3 Časová efektívnosť využitia ľudských zdrojov

Extenzívne využitie zamestnancov je analyzované hodnotením dynamickej veličiny, ktorou je pracovný čas. Ukazovatele časového fondu:

- a) kalendárny pracovný fond – predstavuje najširšie vyjadrenie dostupného pracovného času, ktoré získame vynásobením priemerného evidenčného počtu personálu a počtu kalendárnych dní.
- b) Nominálny pracovný fond – vypočíta sa odčítaním dní pracovného voľna a dní pracovného pokoja od kalendárneho fondu (alebo vynásobením priemerného evidenčného počtu personálu a počtu pracovných dní v danom období).
- c) Využitelný pracovný fond – získame ho odpočítaním počtu dní dovoleniek od nominálneho pracovného fondu.

- d) Efektívny pracovný fond – vzniká odpočítaním dní neprítomnosti (ako napríklad práceneschopnosti, úrazy či zákonné prekážky), neproduktívneho pracovného času a prestojov od využiteľného fondu, pričom sa pripočítavajú hodiny nadčasov. Tento fond predstavuje skutočne dostupný pracovný čas.

Všetky typy fondov sa vyjadrujú v počte dní alebo v počte hodín, na základe toho, o akú prevádzku ide.

Okrem toho, môžeme sledovať aj ďalšie ukazovatele, ako priemerný počet dní absencií, neprítomností, absencií z dôvodu zákonných prekážok, neospravedlnených absencií, a to celkom alebo na 1 pracovníka, tiež napr. počet prípadov ochorenia celkom alebo na 1 pracovníka (Hüttlová a Hrabětová, 1993). Dôležitým faktorom je aj zdravie zamestnancov, pretože zlá zdravotná kondícia vedie k absencii a nižšej výkonnosti. Ukazovatele, ako je index pracovného zdravia, hodnotia celkové zdravie zamestnancov na základe parametrov, ako sú stres alebo fyzická aktivita (Clardy, 2021). Efektívne sledovanie zdravotného stavu pracovnej sily môže predvídať a zmierniť straty produktivity.

Podniky by sa mali zamerať pri personálnych stratégiách na znižovanie absencií, úrazov a konfliktov na pracovisku, pretože to môže priamo prispieť k úspore nákladov a zvýšeniu efektivity. Integrovaný systém merania a kontroly zamestnancov poskytuje manažmentu kľúčové informácie pre strategické rozhodovanie a efektívne využitie ľudských zdrojov, čo vedie k dlhodobej udržateľnosti a konkurenčnej výhode (Clardy, 2021). Miera absencie môže priamo ovplyvniť produktivitu tým, že znižuje dostupné pracovné hodiny a zvyšuje prevádzkové náklady. Efektívne meranie zahŕňa sledovanie frekvencie a trvania neprítomnosti, pričom presné vzorce zohľadňujú plánované a skutočné odpracované hodiny. Rovnako dôležité je monitorovanie pracovných úrazov a chorôb, keďže tieto udalosti narúšajú produktivitu a zvyšujú náklady na zdravotnú starostlivosť a kompenzácie (Clardy, 2021).

Kombináciou viacerých ukazovateľov môžu odborníci na ľudské zdroje navrhovať ciele opatrenia, ako sú programy na podporu zdravia alebo bezpečnostné iniciatívy, ktoré zlepšujú celkový výkon organizácie. Presné meranie týchto indikátorov v spojení s ďalšími ukazovateľmi, ako je spokojnosť zamestnancov a fluktuácia, poskytuje komplexný pohľad na riadenie pracovnej sily (Clardy, 2021).

1.3.4 Intenzívne využitie ľudských zdrojov

Základným ukazovateľom intenzity využívania zamestnancov je ukazovateľ produktivity práce.

Pojem produktivity, definovaný ako efektívnosť, s akou sa vstupy transformujú na výstupy, je kľúčovým predmetom ekonomického skúmania, pretože priamo ovplyvňuje celkovú ekonomickú výkonnosť a životnú úroveň spoločnosti. Tradične bola produktivita meraná ako pomer výstupov k vstupom. Ekonomický pohľad na meranie efektívnosti a produktivity práce sa sústreďuje na analýzu využívania vstupov, v snahe o ich minimalizovanie a dosahovanie maximálneho výstupu, pričom sa berú do úvahy relatívne a technické rozdiely medzi jednotlivými jednotkami. V prípade manažmentu ľudských zdrojov by sme mohli brať ako jednotky jednotlivých zamestnancov. V oblasti ekonomiky je technická efektívnosť definovaná ako schopnosť produkovať maximálny možný výstup z dostupných vstupov. Táto efektívnosť, ale aj produktivita celkovo, majú zásadný význam pre zlepšovanie hospodárskeho výkonu.

Pri skúmaní produktivity práce, Khezrimotlagh (2017) využil model DEA (Data Envelopment Analysis), ktorý umožňuje identifikovať technicky efektívne jednotky, ktoré sú na tzv. produkčnej hranici, pričom hodnotí aj rozdiely medzi efektívnymi a neefektívnymi jednotkami. Rozlíšenie medzi technickou a alokačnou efektívnosťou je kľúčové: technická efektívnosť sa zameriava na minimalizáciu vstupov alebo maximalizáciu výstupov, zatiaľ čo alokačná efektívnosť zahŕňa optimálne rozdelenie zdrojov na základe ich nákladov a výnosov. Z ekonomického hľadiska produktivita zahŕňa efektívnosť aj účinnosť (dosiahnutie cieľov), čo prispieva k celkovej výkonnosti podniku. Khezrimotlagh (2017) rozšíril model DEA o model KAM (Kourosch and Arash Model) pri posudzovaní produktivity práce podnikov, kvôli schopnosti lepšie diskriminovať firmy podľa rôznych ekonomických podmienok, a tým poskytnúť presnejší základ pre benchmarking a zlepšovanie podnikovej stratégie. Vďaka KAM možno aj poskytnúť „ranking“, poradie, a to na základe hodnoty tzv. epsilon (ϵ). To je možné aplikovať aj v manažmente ľudských zdrojov.

Celkovo však, ukazovateľov produktivity je viacero, podľa definovania vstupov a výstupov (Balk, 2018).

Pre potreby bakalárskej práce nás zaujíma produktivita práce v rámci podniku. Ako uvádza Varcholová (2001), produktivitu môžeme vyjadriť rôzne, v podnikoch najčastejšie je v čitateli výroba alebo pridaná hodnota alebo čistá výroba (ak odrátame od pridanej hodnoty odpisy) a v menovateli počet pracovníkov, alebo počet hodín, ktoré skutočne odpracovali, pri mzdovej produktivite mzdové náklady alebo priemerná výška mzdy. Nepriamym ukazovateľom je prácnosť produkcie.

Podobne, aj Clardy (2021) uvádza, že meranie produktivity práce závisí od rozdelenia výstupu organizácie (v podobe výnosov, jednotiek produkcie alebo kvalitatívnych hodnotení) voči vynaloženým vstupom, ako sú pracovné hodiny alebo náklady na pracovnú silu. Produktivita môže byť sledovaná na úrovni jednotlivých zamestnancov alebo tímov, pričom ukazuje, či sa výkonnosť zlepšuje alebo zhoršuje v priebehu času.

Prepojenie produktivity s rôznymi úrovňami agregácie – od výrobných pracovníkov po administratívu – umožňuje identifikovať oblasti na zlepšenie. V prípade riadenia ľudských zdrojov sa odporúča využívať ukazovatele, ako je zisk na zamestnanca alebo výnosy na jednotku práce, ktoré dokážu určiť, ako efektívne organizácia využíva svoju pracovnú silu (Clardy, 2021). V praxi sa tiež sledujú špecifické metriky, napríklad pre zamestnancov zameraných na predaj alebo zákaznícky servis.

Celkovo produktivita práce teda odráža efektívnosť pracovnej sily a je kľúčovým vstupom do strategického rozhodovania vedenia podnikov.

V dynamickom podnikateľskom prostredí sa produktivita zamestnancov zvyšuje nielen prostredníctvom vyšších miezd, ale aj efektívnym rozvojom ich kompetencií a multizručností (Paramarta, 2021). Zamestnanci s vysokou odbornosťou dokážu lepšie reagovať na technologické zmeny a zvyšujú efektívnosť podniku. Efektívne stratégie na zlepšenie produktivity zahŕňajú selektívny nábor, pravidelné školenia a zapojenie zamestnancov do rozhodovacích procesov. Pfeffer (1995) taktiež zdôrazňuje význam tímového riadenia a spolupráce, ktoré podporujú výkonnosť a inovácie v rámci organizácie. V kontexte podnikových procesov je produktivita úzko prepojená s udržateľnými stratégiami, ktoré využívajú investície do ľudského kapitálu na dosiahnutie dlhodobých výsledkov. Paramarta (2021) poukazuje na úzke prepojenie medzi produktivitou práce a investíciami do rozvoja zamestnancov. Produktivita sa zvyšuje prostredníctvom

zamestnávania multizručných pracovníkov a odborníkov, ktorí dokážu prispôbiť svoje schopnosti meniacim sa technologickým podmienkam.

Efektívne riadenie produktivity znamená optimalizáciu procesov a podporu inovácií prostredníctvom kvalitného ľudského kapitálu. To organizáciám umožňuje nielen udržiavať konkurencieschopnosť, ale aj adaptovať sa na budúce výzvy.

Faktory vplývajúce na produktivitu práce

Zalai et al. (2016) prezentovali model určený na komplexné posúdenie produktivity práce, ktorý umožňuje hodnotiť vplyv troch kľúčových faktorov na jej úroveň: zamestnancov, materiálovú spotrebu a využitie strojov a zariadení.

$$(1) \quad V/P = V/SM \times SM/SaZ \times SaZ/P$$

Pričom, V reprezentuje objem výroby, P zamestnancov, SM materiálovú spotrebu a SaZ zastupuje využitie strojov a zariadení.

Z uvedeného vyplýva, že na produktivitu pôsobí využitie materiálu, využitie strojov a zariadení, ako aj disponibilita zamestnancov.

1.3.5 Osobné náklady

Ekonomické aspekty riadenia ľudských zdrojov súvisia najmä s optimalizáciou nákladov, zvýšením produktivity a efektívnym využitím talentov. Náklady na zamestnancov predstavujú približne 70 % celkových prevádzkových výdavkov, čo robí efektívne riadenie kompenzácií, benefitov a mzdových systémov kľúčovým pre ziskovosť. Kľúčovými ukazovateľmi v tejto oblasti sú celkové náklady na mzdy a platy vrátane príspevkov na benefity, tzv. „plne zaťažené“ náklady. Správne nastavenie odmien a významné motivačné plány môžu pomôcť znížiť fluktuáciu zamestnancov a stabilizovať pracovnú silu (Clardy, 2021). Efektívne riadenie osobných nákladov, ako uvádza Paramarta (2021) zahŕňa nielen sledovanie priamych nákladov, ale aj optimalizáciu investícií do vzdelávania a rozvoja, čo môže zvýšiť návratnosť týchto výdavkov.

V podstate, osobné náklady sú tvorené mzdovými nákladmi, odmenami, nákladmi na poistenie zo zákona, sociálnymi nákladmi a ostatnými, ako napríklad tvorba sociálneho fondu a ďalšie.

Jedným z dôležitých indikátorov je tiež porovnávanie priemerných plátov zamestnancov s priemernou úrovňou miezd na trhu. Vysoký podiel zamestnancov pod trhovou úrovňou signalizuje riziko fluktuácie a nespokojnosti.

Meranie pracovnej sily sa musí zameriavať na demografické charakteristiky, produktivitu a zapojenie zamestnancov, ktoré priamo ovplyvňujú výkonnosť organizácie. Špecifické metriky, ako sú náklady na prácu na jednotku výkonu alebo zisk na zamestnanca, umožňujú hodnotiť návratnosť investícií do ľudského kapitálu (Clardy, 2021). Významnú úlohu zohráva aj sledovanie ukazovateľov týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov, keďže nízka spokojnosť vedie k vyššej fluktuácii, čím narastajú náklady na nábor a zaškolenie.

Osobné náklady sú pre organizácie v podstate významným prvkom pri tvorbe konkurenčnej výhody (Paramarta, 2021).

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je návrh zlepšení vybraných činností manažmentu ľudských zdrojov z ekonomického hľadiska, ktoré podporia dosahovanie strategických cieľov podniku.

Medzi čiastkové ciele patria:

- vypracovať súčasný stav o vybraných aspektoch personálnych činností preštudovaním literárnych zdrojov od domácich autorov a tiež zahraničných kolektívov,
- zvoliť objekt skúmania a analyzovať jeho strategické ciele s ohľadom na personalistiku,
- zvoliť ukazovatele analýzy vybraných personálnych činností,
- analyzovať vybrané personálne činnosti z ekonomického hľadiska,
- navrhnúť zlepšenia v oblasti riadenia ľudských zdrojov smerom k podpore dosahovania strategických cieľov podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pre spracovanie bakalárskej práce bol vybraný výrobný podnik pôsobiaci na Slovensku – Tatravagónka a.s. Poprad.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Podnik Tatravagónka a.s. Poprad vyvíja a vyrába koľajové vozidlá pre osobnú a nákladnú prepravu, vrátane dielov, vozidlá na jednouchelové prevedenie, prevádza údržbu a opravu týchto vozidiel, kovovýrobu, práce so žeriavmi a bagrami ako aj ďalšie činnosti. Vo výrobnom programe má nákladné vozne – viaceré typy (v roku 2023 tvorili vozne podiel 94,18 % na celkovom objeme výroby) a podvozky – viaceré typy (v roku 2023 3,62 % z celkového objemu výroby), čo umožňujú vysoko špecializované výrobné linky. Zvyšok (2,20 % tvorila ostatná výroba). Rozsiahly a diverzifikovaný výrobný program predstavuje významnú konkurenčnú výhodu, avšak zároveň si vyžaduje precízne plánovanie a organizáciu výroby, dôslednú kontrolu kvality, striktné dodržiavanie termínov a kontinuálne investície do modernizácie technológií a obnovovania strojového parku.

3.2 Použité metódy zberu dát, analýzy a interpretácie dát

Pri spracovaní bakalárskej práce boli použité sekundárne zdroje dostupnej literatúry a články z databáz WOS a Scopus. Primárne dáta boli použité tie, ktoré sú zverejnené v ročných správach spoločnosti Tatravagónka Poprad, a.s. (2019-2023). Porovnávané boli dáta za 5 rokov. Doplnujúce údaje boli získané z webovej stránky spoločnosti.

Spracovanie dát bolo využitím rôznych metód, vrátane porovnávania a sledovania trendov vývoja vybraných ukazovateľov.

Na odprezentovanie výsledkov boli využité tabuľky a pruhové a čiarové grafy.

Vypočítavané boli:

- počet pracovníkov,
- štruktúra pracovníkov,
- prírastky a úbytky a ich intenzita,

- produktivita práce (PP) vyjadrená ako tržby /1 zamestnanec a tiež ako tržby /1 výrobný zamestnanec,
- reťazový index = (hodnota PP v aktuálnom roku / hodnota PP v predchádzajúcom roku) x 100 %,
- počty školení a počty účastníkov školení,
- počty účastníkov duálneho vzdelávania v jednotlivých odboroch.

4 Výsledky práce

Bakalárska práca má podporiť návrhmi plnenie strategických cieľov spoločnosti, preto je táto kapitola venovaná analýze vízie spoločnosti a vybraných ukazovateľov personálneho manažmentu.

4.1 Vízia a ciele podniku

Vízia skúmanej spoločnosti stavia na 4 kľúčových pilieroch, z toho tri sú vyslovene zamerané na ľudské zdroje (Ročná správa 2023, 2023). Tieto tri piliere vízie obsahujú tieto oblasti:

- snahu zabezpečiť spokojných a kvalifikovaných pracovníkov, ktorých prácou bude vývoj a výroba inovatívnych výrobkov, v snahe uspokojenia všetkých požiadaviek zákazníkov;
- otvorenú podnikovú kultúru zameranú na tímovú prácu, ktorá má spájať pracovníkov pomocou vedenia a individuálneho prístupu a zabezpečiť, aby bol podnik stabilný a atraktívny ako zamestnávateľ;
- tvorbu sociálneho a pracovného prostredia za dodržiavania bezpečnostných štandardov a noriem, zodpovedné správanie k vlastnému zdraviu aj k zdraviu ostatných zamestnancov.

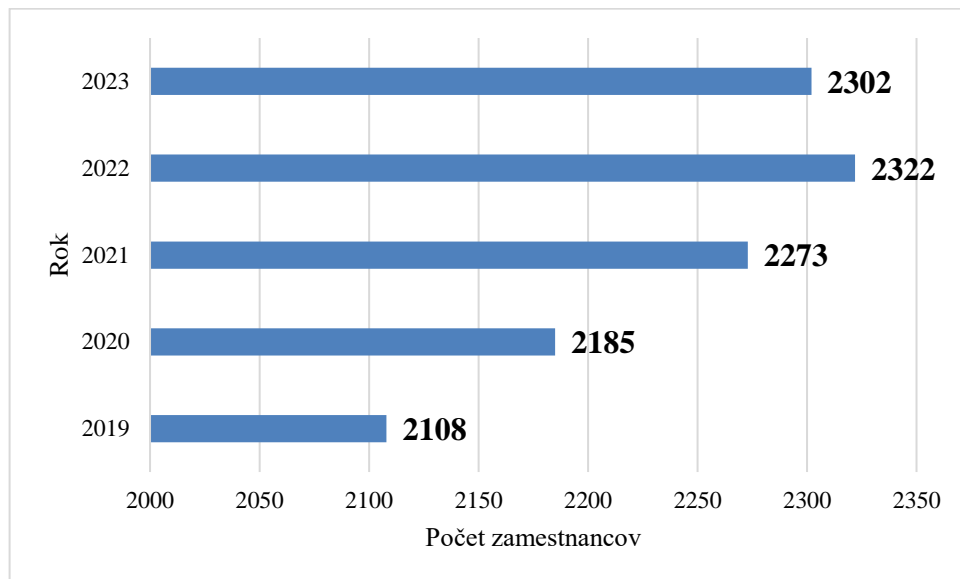
Z hľadiska posúdenia ESG cieľov, v časti S „social“ podnik zdôrazňuje to, že zamestnanci spoločnosti tvoria spoločné hodnoty a vymedzuje konkrétne postupy a praktiky týkajúce sa tvorby pracovného prostredia, podpory rovnosti príležitostí v podniku. Súčasťou je aj prehlásenie o rozhodovaní o zamestnancoch výlučne podľa ich kvalifikácie a odbornosti. Tiež spoločnosť deklaruje snahu pravidelne investovať do rozvoja zamestnancov a ich vzdelávania, pomocou poskytovania bezplatných jazykových kurzov, odborných školení, tak povinných ako aj nepovinných a tiež pomocou tréningových rozvojových programov pre manažérov a zamestnancov, zaradených ako perspektívnych do tzv. *talent pool*, resp. *key people*, na zabezpečenie nástupníctva.

Okrem toho, v spoločnosti sú rozmanité programy na podporu pracovníkov, týkajúce sa možností poskytovania finančnej podpory zamestnancom, zľavami pre zamestnancov aj

ich rodinných príslušníkov v regióne, podporovaním športových aktivít. Súčasťou je aj krúžok pre deti zameraný na rozvoj technických zručností, vedený odborníkmi z podniku.

4.2 Počet a štruktúra pracovníkov podniku

Skúmaná spoločnosť zamestnávala 2 302 zamestnancov (stav k 31. dec. 2023). Prehľad za skúmaných päť rokov je na grafe 1.



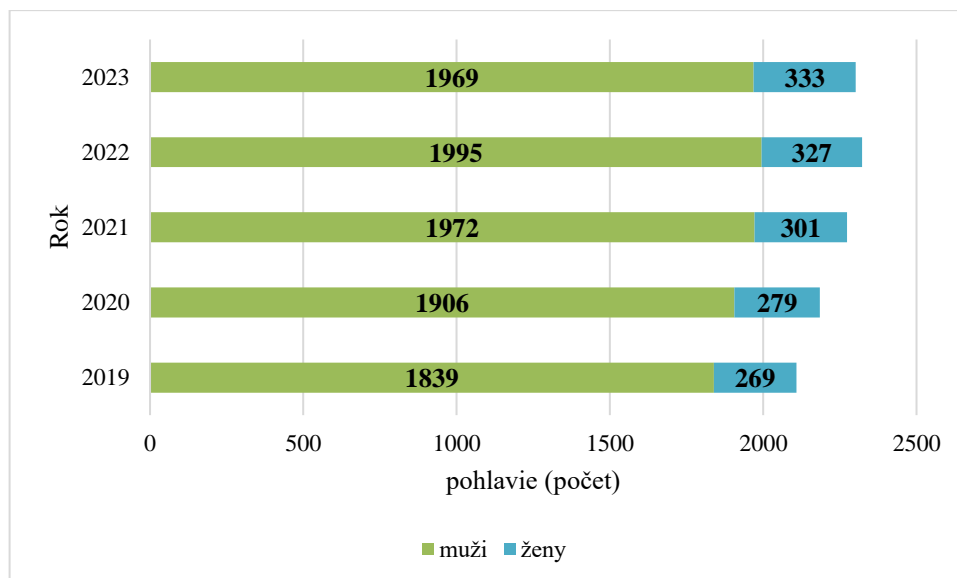
Graf 1 Počet zamestnancov spoločnosti

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Priemerný evidenčný počet pracovníkov spoločnosti bol premenlivý, postupne stúpal od roku 2019, z počtu 2 108 na počet 2 322 v roku 2022, avšak v roku 2023 mierne klesol na 2 302.

Štruktúra pracovníkov v rozdelení na mužov a žien je na grafe 2.

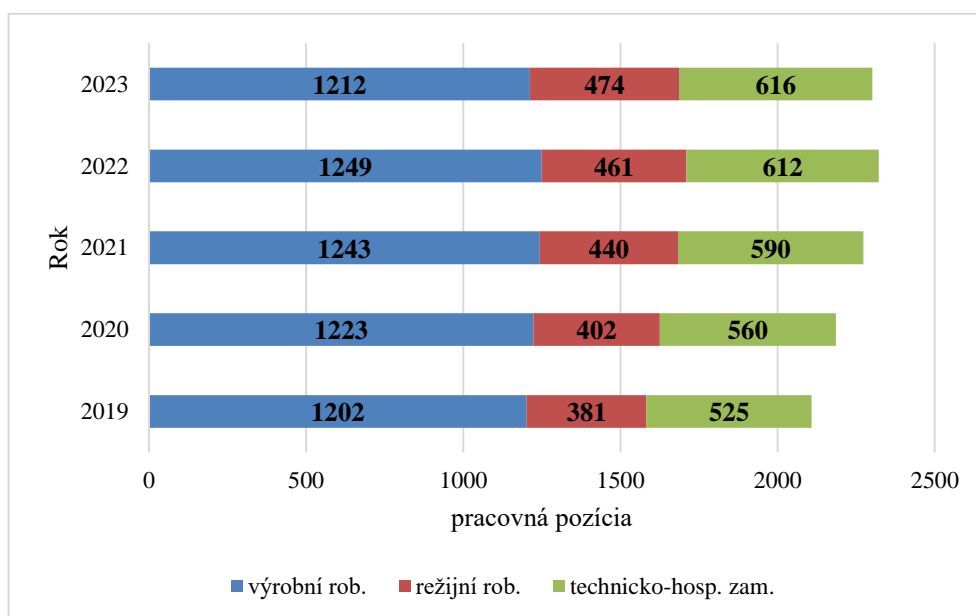
V členení podľa zaradenia na robotnícku pozíciu alebo technicko-hospodársku je štruktúra pracovníkov uvedená na grafe 3.



Graf 2 Zamestnanci spoločnosti v členení podľa pohlavia

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Keďže ide o výrobný podnik, prevládajú medzi zamestnancami muži (nad 80%), najviac mužov je v kategórii výrobných zamestnancov, ženy sú viac zastúpené medzi režijnými robotníkmi a THZ (približne v pomere 70 : 30). Postupne, ako vidíme, sa podiel žien zvyšuje.



Graf 3 Zamestnanci spoločnosti v členení podľa zaradenia

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Prevalu všetkých zamestnancov tvoria robotníci (vyše 75 %), z toho najviac výrobní robotníci (takmer 55%), režijní robotníci (takmer 20 %) a THZ (nad 25%). Nie výrazne, ale predsa vidieť medziročný nárast počtu režijných robotníkov a THZ.

Na doplnenie uvádzame aj vekovú štruktúru zamestnancov, najviac zamestnancov na všetkých pracovných zaradeniach je vo veku 30 až 50 rokov (približne 56 %), ďalej vo veku nad 50 rokov (približne 26 %) a do veku 30 rokov je to približne 18%.

4.3 Pohyb zamestnancov

Pohyb zamestnancov podniku je uvedený v tabuľke 1 pomocou prírastkov alebo úbytkov a pomocou ukazovateľa intenzity prírastkov resp. ubytkov.

Tab. 1 Ukazovateľ intenzity prírastkov/úbytkov

vstupné údaje	2019	2020	2021	2022	2023
prírastok/úbytok za 1 rok	161	77	88	49	-20
celkový počet zamestnancov	2108	2185	2273	2322	2302
intenzita prírastkov/úbytkov	0,0764	0,0352	0,039	0,0211	-0,0391

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Počet zamestnancov podniku postupne rástol od roku 2019, najviac to bolo práve v roku 2019, zmena nastala v roku 2023, keď počet zamestnancov klesol o 20 v porovnaní s predchádzajúcim rokom.

4.4 Produktivita práce

Produktivita práce je kľúčovým ukazovateľom toho, ako intenzívne sa využívajú pracovníci spoločnosti. V tab. 3 a na grafe 4 je uvedený vývoj produktivity práce vyjadrenej ako tržby na 1 pracovníka, ako aj na 1 robotníka (uvádzali sme priemerný evidenčný počet

za roky 2019-2023) vzhľadom na to, že tieto dáta sú dostupné vo výročných správach (Tab. 2).

Tab. 2 Ukazovatele pre výpočet PP (2019-2023)

Vstupné ukazovatele	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby (v eurách)	368569775	413009385	443192964	549685004	597994455
pracovníci spolu	2108	2185	2273	2322	2302
z toho: robotníci spolu	1583	1625	1683	1710	1686

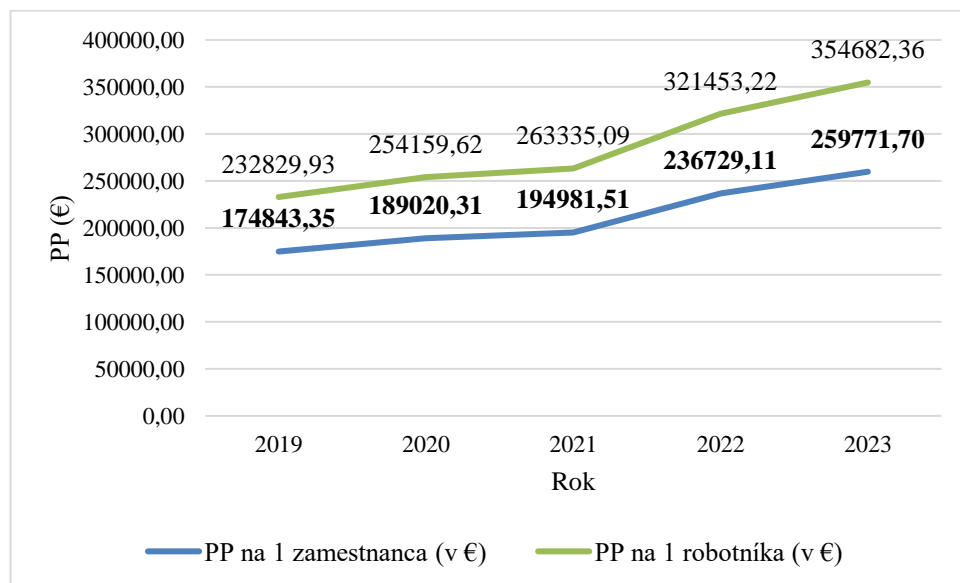
Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Tab. 3 Výpočet produktivity práce (v €) (2019-2023)

PP z tržieb v eurách	2019	2020	2021	2022	2023
PP na 1 zamestnanca	174843,35	189020,31	194981,51	236729,11	259771,70
PP na 1 robotníka	232829,93	254159,62	263335,09	321453,22	354682,36

Zdroj: spracovanie autorkou

Vývoj produktivity práce je znázornený na Obr. 1.



Graf 4 PP z tržieb v eurách

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Ako vidíme na grafe 4, produktivita práce za obdobie 2019 až 2023 rástla z hodnoty 174843,35 € na hodnotu 259 771,70 € v roku 2023, rovnako aj na 1 robotníka, z hodnoty 232829,93 € v roku 2019 na 354682,36 € v roku 2023.

Ak chceme analyzovať zmenu PP, môžeme ju uviesť pomocou reťazového indexu (v %) v Tab. 4.

Tab. 4 Reťazový index (v %) – PP (2019-2023)

Reťazový index – vývoj PP	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
na 1 zamestnanca	108,11	103,15	121,41	109,73
na 1 robotníka	109,16	103,61	122,07	110,34

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Produktivita práce jednoznačne rástla medziročne v celom skúmanom období, najviac v roku 2022 z dôvodu rozširovania výroby spoločnosti. Aj v ďalšom roku 2023 zaznamenali nárast, avšak už pomalší.

4.5 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov výrobného podniku

Snahou podniku je dlhodobo zabezpečovať udržateľný rast objemu výroby nadväzujúci na výsledky z predchádzajúcich období, pričom strategickou prioritou zostáva najmä kontinuita a ďalší rozvoj výroby železničných vozňov. V súčasnosti je stabilizovaná produkcia vozňov určených na prepravu obilia a automobilov, ako aj cisternových vozňov, ktoré predstavujú dôležitú súčasť portfólia.

Za problematický však možno označiť výrazný pokles objemu kombinovanej prepravy v celej Európe, ku ktorému došlo v roku 2024. Silnou stránkou podniku je široké a technologicky pestré portfólio vyrábaných železničných vozňov, ktoré mu umožňuje operatívne reagovať na meniace sa požiadavky trhu a poskytuje mu vysokú mieru flexibility. Dôležitým aspektom sa stáva schopnosť pružne reagovať na vývoj dopytu vrátane tlaku na vývoj a zavádzanie inovatívnych typov vozňov, vrátane inteligentných vozňov, ktoré reflektujú aktuálne technologické a ekologické trendy v sektore železničnej dopravy. Táto rozmanitosť produktov však zároveň zvyšuje nároky na odborné kapacity a adaptabilitu personálu.

Podnik z tohto dôvodu venuje pozornosť vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov. Týmto sa snaží aj rozvíjať zamestnancov a udržať si zamestnancov starostlivosťou o ich zamestnateľnosť.

Podnik Tatravagónka a.s. organizuje pre zamestnancov rôzne typy tréningov, školení a podporuje ich účasť na profesionálnych konferenciách. Okrem školení spoločnosť zabezpečuje aj vlastnú Zváračskú školu.

Prehľad školení za jednotlivé roky sú v Tab. 5.

Tab. 5 Vzdelávanie zamestnancov (2019-2023)

Vzdelávanie	2019	2020	2021	2022	2023
počet školení	5733	7269	8006	5940	5904
zváračská škola	623	709	702	790	592
počet školení celkom	6356	7978	8708	6730	6496

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Počet zrealizovaných školení svedčí o tom, že výrobnopriemyselný podnik Tatravagónka Poprad, a. s. venuje vzdelávaniu veľkú pozornosť. Vzdelávačmi sú interní lektori z radov zamestnancov, časť školení realizujú aj externé odborné firmy. Tematicky sú školenia zamerané na manažérske spôsobilosti, školenia zamerané na odborné témy a profesijný rozvoj. Súčasťou ponuky sú aj rozšírené počítačové a jazykové kurzy., ktoré reflektujú rôznorodé potreby zamestnancov na ich pracovných miestach.

Výnimočnosť vo vzdelávaní má podnik poskytovaním zváračských kurzov vo vlastnej Zváračskej škole, ktorou zvyšuje odbornú úroveň zamestnancov pomocou špecializovaných kurzov. Tie zahŕňajú prípravy na skúšky v zmysle požiadaviek ISO noriem, paličské školenia, nadstavbové vzdelávanie a základný kurz zvárania. Súčasťou systému sú aj pravidelné periodické preskúšavania na zabezpečenie udržiavania a overovania úrovne zručností.

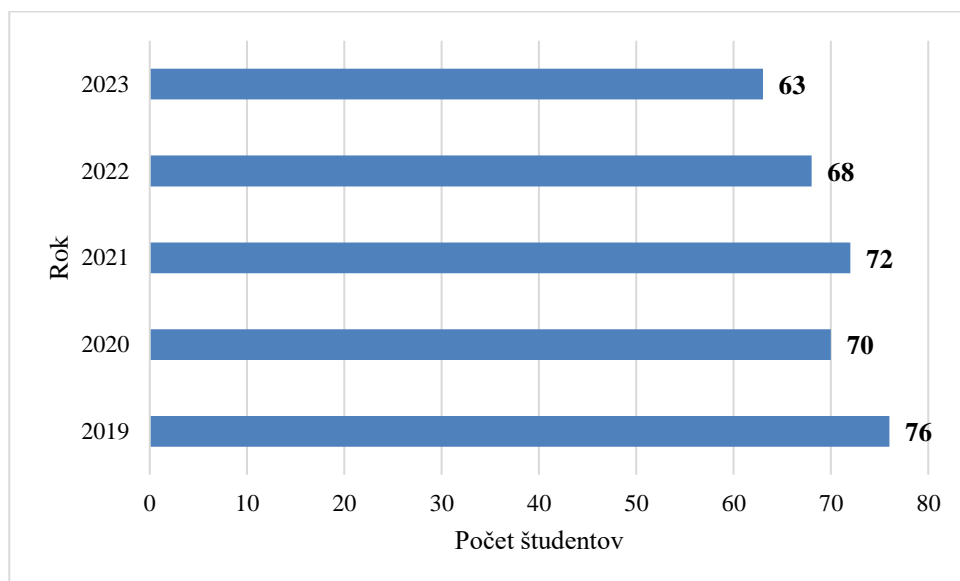
V roku 2023 možno pozorovať pokles v počte účastníkov v rámci Zváračskej školy na 592, v porovnaní s 790 účastníkmi v roku 2022.

Spoločnosť je zapojená aj do programu duálneho vzdelávania. Duálne vzdelávanie predstavuje kľúčový nástroj, ktorým možno regulovať zvrátenie negatívneho vývoja, a to nedostatok kvalifikovaného personálu vo výrobnom sektore. To je dôsledkom viacerých faktorov – generačnej výmeny spôsobenej odchodom skúsených ľudí do dôchodku, ale aj fluktuáciou zamestnancov. Spoločnosť sa preto musí zamerať na systematickú a strategickú prácu s mladou generáciou.

Spoločnosť preto kladie dôraz na aktívne zapájanie mladých ľudí už počas ich štúdií, a to prostredníctvom rôznych foriem podpory – od organizovania exkurzií, cez motivačné aktivity pre študentov stredných a vysokých škôl, až po priame zapojenie sa do systému duálneho vzdelávania.

Spolupráca s regionálnymi strednými odbornými školami umožňuje spoločnosti nielen podieľať sa na formovaní budúcich odborníkov, ale zároveň zabezpečiť plynulý prenos praktických vedomostí a zručností, ktoré sú v priemyselnej výrobe nevyhnutné.

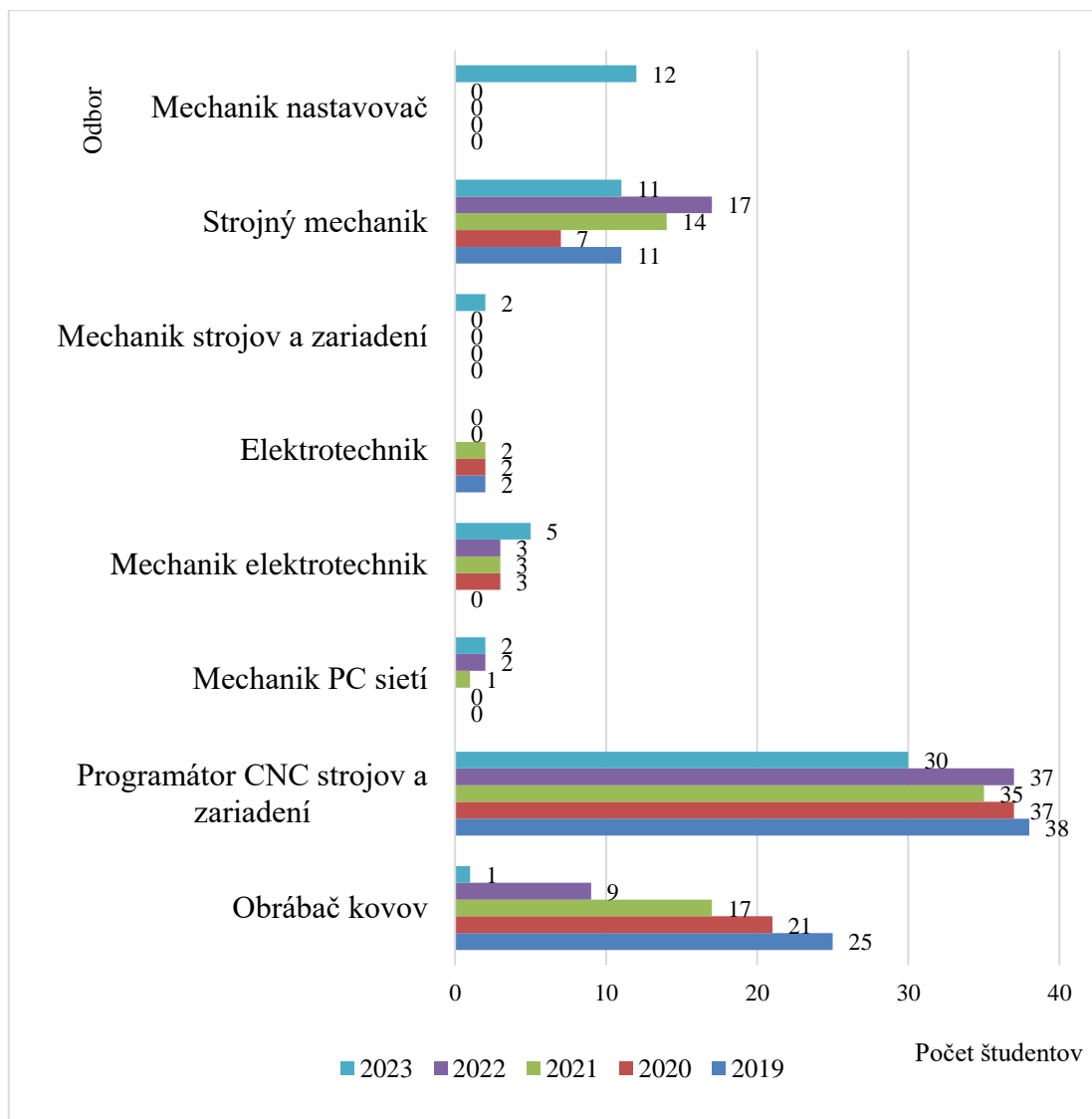
Prehľad počtu zapojených študentov celkom je na Grafe 5.



Graf 5 Duálne vzdelávanie – počet zapojených študentov celkom

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Prehľad jednotlivých odborov a počtu zapojených študentov poskytuje graf 6, ktorý ilustruje rozsah a štruktúru tejto spolupráce.



Graf 6 Duálne vzdelávanie – počet študentov podľa odborov

Zdroj: spracovanie autorkou na základe Ročných správ spoločnosti (2019 až 2023)

Najviac študentov sa vzdeláva v odbore programátor CNC strojov a zariadení, aj keď v roku 2023 počet klesol na 30. Počet študentov klesá v odbore obrábač kovov, avšak stúpa v odboroch mechanik elektrotechnik a v novom odbore mechanik nastavovač.

4.6 Benefity poskytované zamestnancom

Spoločnosť Tatravagónka Poprad, a. s. poskytuje rôznorodé zamestnanecké výhody v rámci starostlivosti o svojich zamestnancov, medzi ktoré patria najmä:

- zdravotná starostlivosť priamo v mieste spoločnosti,
- ponuka rekondičných pobytov,
- poskytovanie osobných ochranných pracovných prostriedkov a tiež odevov vrátane ich čistenia,
- poskytovanie hygienických prostriedkov,
- zabezpečovanie stravovania a pitného režimu.

Medzi poskytované finančné zamestnanecké výhody patria napríklad:

- odmeny: dovolenkové, vianočné, pri pracovných jubileách (150 eur až 550 eur) a životných jubileách (300 eur),
- dochádzkové bonusy (v rozmedzí 50 eur až 100 eur podľa pracovného zaradenia),
- príspevky pri narodení dieťaťa (40 eur), pri sobáši (40 eur), pri MDŽ (40 eur), darcom krvi,
- príspevky na III. Pilier DDS (max. do 3% hrubej mzdy),
- príspevky na spoločné detské rekreácie,
- mzdové zvýhodnenia pri práci vo viaczmenej prevádzke.

Medzi nefinančnými výhodami sú napríklad:

- regenerovanie – poukážky dvakrát za rok,
- palivové karty,
- mobilné telefóny,
- jazykové vzdelávanie, knižnica,
- vstupy do fitness centier.

Zamestnávateľ poskytuje aj iné sociálne výpomoci a tiež organizuje rôzne akcie, ako napr. festivaly, program pre deti na Mikuláša a v lete, DOD, krúžky pre deti a iné.

Zamestnanecké výhody sú poskytované zo sociálneho fondu spoločnosti.

5 Diskusia

Produktivita práce a jej dynamika sú výsledkom pôsobenia rôznych faktorov. Na vývoj tržieb vplývajú aspekty ako objem a štruktúra výroby, aplikované technológie, efektívnosť využívania materiálov, strojového vybavenia a zariadení, ako aj kvalita vzťahov v dodávateľskom reťazci a cenová politika. V oblasti riadenia ľudských zdrojov zohrávajú dôležitú úlohu napríklad efektívne využitie pracovného času či úroveň dosahovania stanovených výkonových noriem.

Požadovaná výkonnosť pracovníkov a následne ekonomické výsledky sú ovplyvnené efektívnym vykonávaním personálnych činností. Z tohto dôvodu poukážeme ďalej na kľúčové aspekty manažmentu ľudských zdrojov, konkrétne v oblasti získavania a výberu zamestnancov a v oblasti vzdelávania. V oblasti poskytovania benefitov odporúčame pokračovať vo zvolenej politike, vzhľadom na dostatočnú pestrosť a rozmanitosť týchto výhod.

5.1 Odporúčania v oblasti získavania a výberu

Ako vyplýva z vývoja tržieb, tržby podniku rastú a pozitívnym trendom je aj rast produktivity práce. Problémom je však zabezpečenie pracovníkov s potrebnou kvalifikáciou a požadovanými zručnosťami vzhľadom na nevyhovujúcu štruktúru voľných ľudských zdrojov na trhu práce. Spoločnosť neustále prijíma nových zamestnancov, v čase písania bakalárskej práce boli obsadzované pozície, ktoré boli aj inzerované na webovej stránke spoločnosti tieto (<https://tatravagonka.sk/nabor/>, 2025):

- technológ programovania CNC strojov,
- zvarači,
- elektrikári,
- konštruktéri a elektrokonštruktéri na úseku vývoja,
- rušňovodič,
- frézar – horizontkár,
- nákupca.

Spoločnosť by mala neustále monitorovať situáciu na trhu práce, najmä z hľadiska regionálnych špecifik a naďalej rozvíjať spoluprácu so školami formou rôznych odborných praxí, exkurzií do výrobných priestorov a vedenia bakalárskych a diplomových prác, prípadne aj participáciou na rôznych projektoch. Z pohľadu budovania značky zamestnávateľa je vhodné zvážiť posilnenie komunikácie so študentmi na sociálnych sieťach. Pripraviť je možné napríklad interaktívne formáty:

- krátke videá znázorňujúce reálnu prácu v podniku,
- príbehy zamestnancov,
- podcasty s technickými odborníkmi.

Iným efektívnym nástrojom je organizovanie tematických podujatí či súťaží pre mladých ľudí, zameraných na technické myslenie, inovácie, praktické zručnosti. Tieto aktivity by mohli pomôcť vyvolať záujem o konkrétne profesie. Pri všetkých navrhovaných aktivitách je nutné zobrať do úvahy typické črty tzv. generácie Z, ktorí preferujú autenticitu, rýchlu spätnú väzbu, zmysluplnosť práce. Táto generácia tiež preferuje vyspelé technologické prostredie, na čo je vhodné poukazovať pri zameraní podniku na vývoj a výrobu inteligentných vozňov.

5.2 Odporúčania v oblasti vzdelávania pracovníkov

V prostredí výrobného podniku, akým je Tatravagónka, je kľúčové systematicky pristupovať k zaškoleniu novoprijatých zamestnancov ako súčasť celkového adaptačného procesu. Cielový onboarding zohráva zásadnú úlohu nielen pri urýchlení schopnosti pracovníkov samostatne a efektívne vykonávať pridelené úlohy, ale zároveň významne ovplyvňuje ich prvotný dojem o podniku. Práve tento prvý kontakt s firemnou kultúrou a hodnotami dokáže vytvoriť pozitívny obraz zamestnávateľa, čím sa adaptačný proces stáva aj nástrojom interného budovania značky a vzťahov s verejnosťou (Foot, Hook, 2002).

Z pohľadu ekonomickej efektívnosti je dobre nastavený adaptačný systém zároveň prostriedkom na znižovanie fluktuácie a súvisiacich nákladov. Ako upozorňujú Armstrong a Taylor (2015), celkové výdavky spojené so staffingom kvalifikovaného pracovníka môžu dosahovať až 75 % jeho platu za rok. V kontexte Tatravagónky, kde sa kladie dôraz na špecifické technické zručnosti a bezpečnostné štandardy vo výrobe, je dôsledná adaptácia

nielen investíciou do výkonu jednotlivca, ale aj do stability a kvality celého výrobného procesu.

Pri príprave bežných odborných školení sa odporúča zakomponovať digitálne nástroje, najmä vizualizácie výrobných procesov a postupov, video manuál a tiež simulácie bezpečnostných postupov.

Zvlášť dôležité je sformalizovať systém mentoringu, čo môže podporiť neformálny prenos know-how a znižovať chybovosť. Zvlášť zaujímavý je tento koncept z hľadiska medzigeneračného učenia a posilnenia spolupráce v rámci tímov.

Záver

Ekonomické aspekty riadenia ľudských zdrojov sú v súčasnosti jedným z kľúčových faktorov konkurencieschopnosti a udržateľnosti skúmaného podniku. Efektívne riadenie ľudí nespočíva len v kontrole nákladov na zamestnancov na splnenie zákonných požiadaviek, ale aj v cielených investíciách do získavania, rozvoja a udržania pracovníkov. Práve tí predstavujú najdôležitejší prvok tzv. nehmotného majetku podniku, ktorého návratnosť je možné pozorovať v dlhodobom výkone.

V súlade so stratégiou spoločnosti je preto nevyhnutné vytvárať také pracovné prostredie a atmosféru, kde sú zamestnanci stotožnení s hodnotami spoločnosti. Ich identifikácia s podnikovou kultúrou môže prispieť k vyššej miere lojality a vnútornej motivácie, čo následne môže znížiť fluktuáciu a zvýšiť stabilitu tímov. Zdroje využité strategicky sa môžu prejavovať v podobe výkonnej a angažovanej pracovnej sily.

Z ekonomického hľadiska sa tak riadenie ľudských zdrojov vníma ako nevyhnutnosť pri napĺňaní strategických cieľov podniku a dlhodobej vízii rastu. V práci sú uvedené odporúčania, ako prilákať zamestnancov do podniku, najmä z radov mladšej vekovej kategórie, tzv. generácie Z a odporúčania v oblasti vzdelávania a rozvoja, čo je predpokladom dosahovania požadovaného výkonu pracovníkov. Vzdelávanie a rozvoj zároveň prispieva k udržaniu zamestnancov v podniku nadobúdaním špecifických, najmä technických zručností potrebných vo výrobe. Spoločnosť poskytuje zamestnancom aj množstvo zamestnaneckých výhod, preto v tejto oblasti znie odporúčanie len v podobe pokračovania vo zvolenom prístupe.

Efektívne využitie potenciálu zamestnancov v kombinácii so vzdelávaním umožní spoločnosti nielen zvyšovať svoju produktivitu, ale aj posilňovať svoju pozíciu na trhu v čoraz náročnejšom ekonomickom prostredí.

Bibliografické zdroje

- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s..
- BALK, B. M. 2018. Empirical Productivity Indices and Indicators. In: Grifell-Tatjé E. (ed.): *The Oxford Handbook of Productivity Analysis*. Pp. 77-120. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190226718.013.2>
- CLARDY, A. 2021. What Does HR Manage? Workforce Measurement and Control. In: *Merits*, Vol. 1, Issue 1. <https://doi.org/10.3390/merits1010004>
- DJATMIKO, T., PRASETIO, A. P., SOFA M. N., ALAMANDA, D. T. 2019. Work Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Public Telecommunication Company. In: *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 65. Proceedings of the 1st international conference on Economics, Business, Entrepreneurshio and Finance (ICEBEF, 2018). str. 668-673. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.143>
- FAYAZ, M. S., RASHID, P. 2020. Human resource management principles and factor that affect employee's job satisfaction. In: *International Journal of Advanced Academic Studies*, Vol. 2, Iss. 2, p. 313. <https://doi.org/10.33545/27068919.2020.v2.i2d.619>
- FOOT, M. a HOOK, C.: *Personalistika*. Praha, 2002.
- HANNAY, M., NORTHAM, M. 2000. Low-Cost Strategies for Employee Retention. In: *Compensation & Benefits Review*. Vol. 32, iss 4. <https://doi.org/10.1177/088636800220979>
- HIDAYAT, T. H. T., SUBIYANTO, D., SEPTYARINI, E. 2024. The Influence Of Organizational Fairness, Organizational Culture and Job Satisfaction On Organizational Commitment. In: *Journal of Business and Management Review*, Vol. 5, No. 7. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v5i7.1023>
- HUANG, M. H., RUST, R. T. 2021. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, roč. 49, str. 30–50.

- HUBBARD, J., SINGH, P. 2009. The Evolution of Employee Benefits at the Economical Insurance Group. In: *Compensation & Benefits Review*, 41, iss. 6, str. 27-35. <https://doi.org/10.1177/0886368709346683>
- HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. 1993. *Organizace práce*. Praha: VŠE.
- CHAJDIAK, J. 1999. *Ekonomická efektivnost: Analýza produktivity a rentability vo firme*. Bratislava: Statis.
- CHOWDHURY, S., BUDHWAR, P., WOOD, G. 2024. Generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework. In: *British Journal of Management*, roč. 35, str. 1680–1691.
- KHEZRIMOTLAGH, D. 2017. *Decision Making and Productivity Measurement*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1604.08237>
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LESÁKOVÁ, L. Et al. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: UMB v Banskej Bystrici, EF v spolupráci s OZ Ekonómia.
- LI, X. 2023. Employee Benefits and its Impacts on Business Performance-A Systematic Review. In: *SHS Web Conf. Volume 170, 2023, 2023 International Conference on Digital Economy and Management Science (CDEMS 2023)*.
- MAMUN, M. Z. A., KHAN, M. Y. H. 2020. A Theoretical Study On Factors Influencing Employees Performance, Rewards And Motivation Within Organisation. In: *SocioEconomic Challenges*, Vol. 4, Issue 3, str. 113-124. [https://doi.org/10.21272/sec.4\(3\).113-124.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(3).113-124.2020)
- MILLER, J. 2008. A total benefits strategy is a valuable approach in HR outsourcing. In: *Employment relations*. Vol. 34, iss. 4, pp. 55-61.
- MISHRA, A. N., PANI, A. K. 2020. Business value appropriation roadmap for artificial intelligence. In: *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51, str. 353–368.
- MOHAMED, M. A., MOHAMUD, I. H., SAHAL, A. M., FARAH, M. A. 2024. A bibliometric analysis of academic trends in human resource management practice from

- 2000 to 2023, In: Cogent Business & Management, 11:1, 2427217, DOI: 10.1080/23311975.2024.2427217
- ODDEN, A. 2011. Manage “Human Capital” Strategically. In: Phi Delta Kappan, Vol. 92, Issue 7, p. 8. <https://doi.org/10.1177/003172171109200703>
- OLEXOVÁ, C. 2011. Riadenie ľudských zdrojov, praktikum. Bratislava: Ekonóm.
- PARAJULI, S. K., MAHAT, D., KANDEL, D. R. 2023. Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of Hr Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. In: International Journal For Multidisciplinary Research, Vol. 5, Issue 5. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.6168>
- PARAMARTA, V., KOSASIH, ROCHANI, S., KADARISMAN, S., YULIATY, F. 2021. The Impact of Human Resource Management Implementation in Business Strategy in Creating Sustainable Competitive Advantage. In: Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 560. Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020), str. 11-15. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.003>
- PFEFFER, J. 1995. Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People. In: Academy of Management Perspectives, Vol. 9, No. 1, str. 55-69.
- ROY, S. K., DEY, B. L., BROWN, D. M., ABID, A., APOSTOLIDIS, C., CHRISTOFI, M., TARBA, S. 2025. Business Model Innovation through AI Adaptation: The Role of Strategic Human Resources Management. In: British Journal of Management. Early access. DOI 10.1111/1467-8551.12894
- STACHOVÁ, K. et al. 2024. *Riadenie ľudí v digitálnom svete : Management of People in the Digital World*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- SYNEK, M. et al. 2011. *Manažerská ekonomika*. 471 s. Praha: Grada.
- TARAS, V. 2012. Direct Versus Indirect Compensation: Balancing Value and Cost in Total Compensation. In: Compensation & Benefits Review. Vol. 44, Iss. 1. <https://doi.org/10.1177/0886368712445>

Tatravagónka Poprad. 2019-2023. Ročné správy 2019-2023. [Online] [Dátum: 15. 02. 2025]

Dostupné na: https://tatravagonka.sk/documents/?post_type=documents

Tatravagónka Poprad. 2025. <https://tatravagonka.sk/nabor/>

VARCHOLOVÁ, T. 2001. Manažérska analýza. Bratislava: Ekonóm, 2001.

WANG, C., ZHANG, M., MA, H. 2024. The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance. In: *Frontiers in Psychology* (Vol. 14), article No. 1283637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283637>

ZALAI, K. Et al. 2016. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint dva.