

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo:104003/I/2020/36084588816989700

**ANALÝZA VÝVOJA NÁKLADOV NA ĽUDSKÝ KAPITÁL V PRAXI
KONKRÉTNÉHO PODNIKU**

Diplomová práca

2020

Bc. Jozef Hamar

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ANALÝZA VÝVOJA NÁKLADOV NA ĽUDSKÝ KAPITÁL
V PRAXI KONKRÉTNÉHO PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Slavka Šagátová, PhD.

Bratislava 2020

Bc. Jozef Hamar

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem na vlastnú česť, že záverečnú prácu na tému „*Analýza vývoja nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku*“ som vypracoval samostatne a uviedol som v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje.

V Bratislave, dňa

.....

Podpis

ABSTRAKT

HAMAR, Jozef: *Analýza vývoja nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku.*- Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. - Vedúci záverečnej práce: Ing. Slavka Šagátová, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2020, Počet strán: 73

Hlavným cieľom záverečnej práce je pomocou zistených teoretických poznatkov analyzovať štruktúru a vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku, s následnou komparáciou vývoja týchto nákladov v odvetví. Na základe vyhodnotenia zistených výsledkoch vypracujeme návrhy pre ďalšie opatrenia, využiteľné v praxi konkrétneho podniku. Naše návrhy doplníme potrebnou argumentáciou a prepočtami dôsledkov na vývoj nákladov na ľudský kapitál. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 7 grafov a 16 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu ľudského kapitálu a nákladov na ľudský kapitál. V ďalšej časti práce sme určili hlavný a aj čiastkové ciele záverečnej práce. Tretia časť práce obsahuje metodiku práce a použité metódy skúmania. Vo štvrtej kapitole sme vykonali analýzu nákladov na ľudský kapitál a vykonali sme komparáciu vývoja týchto nákladov s príslušným odvetvím. V záverečnej kapitole sme vyhodnotili výsledky analýzy. Výsledkom riešenia danej problematiky sú vypracované návrhy na ďalšie opatrenia v súvislosti s nákladmi na ľudský kapitál.

Kľúčové slová: ľudský kapitál, náklady na ľudský kapitál, analýza nákladov na ľudský kapitál, vývoj nákladov na ľudský kapitál

ABSTRACT

HAMAR, Jozef: *Analysis of the development of human capital costs in practice a specific enterprise.*- University of Economics in Bratislava - Faculty of Business Management. Department of Management. Thesis supervisor: Ing. Slavka Šagátová, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2020, Number of pages: 73

The main objective of the thesis is to analyze the structure and development of identified costs of human capital in the practice of a specific company, with a subsequent comparison of the development of these costs in the industry. Based on the evaluation of the results, we will prepare proposals for further measures that can be used in the practice of a particular company. We will add our proposals with the necessary arguments and recalculations of the consequences for the development of human capital costs. The work is divided into 5 chapters. It contains 7 graphs and 16 tables. The first chapter is devoted to the theoretical definition of human capital and the cost of human capital. In the next part of the work we determined the main and partial goals of the final work. The third part of the work contains the methodology of the work and the research methods used. In the fourth chapter, we analyzed the costs of human capital and compared the development of these costs with the industry. In the final chapter, we evaluated the results of the analysis. As a result of solving this issue, proposals are developed for further measures in relation to the cost of human capital.

Keywords: human capital, human capital costs, analysis of human capital costs, development of human capital costs

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcel poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Slavke Šagátovej, PhD. za jej odbornú pomoc, cenné rady a pripomienky, ktoré mi poskytla pri písaní diplomovej práce. Chcem sa poďakovať aj pracovníkom vybraného podniku, ktorí mi poskytli potrebné informácie na vypracovanie empirickej časti diplomovej práce.

OBSAH

Úvod.....	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	13
1.1 Podstata a význam ľudského kapitálu	13
1.1.1 Definovanie ľudského kapitálu	14
1.1.2 Väzby ľudského kapitálu a ľudských zdrojov	15
1.1.3 Vnímanie ľudského kapitálu	16
1.1.4 Základné znaky ľudského kapitálu	17
1.1.5 Ľudský kapitál ako súčasť intelektuálneho kapitálu v rámci podniku.....	19
1.2 Formovanie ľudského kapitálu.....	21
1.2.1 Rozvoj zamestnancov v rámci podniku	21
1.2.2 Vzdelávanie zamestnancov podniku.....	23
1.3 Meranie ľudského kapitálu.....	24
1.4 Náklady na ľudský kapitál	26
1.4.1 Základné formy a charakteristika nákladov na ľudský kapitál	26
1.4.2 Identifikácia nákladov na ľudský kapitál.....	30
1.4.3 Efektívnosť využívania nákladov na ľudský kapitál	33
2 Cieľ práce	35
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	36
3.1 Základná charakteristika vybraného podniku	36
3.2 Pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	37
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	37
4 Výsledky práce.....	39
4.1 Charakteristika vybraného podniku	39
4.2 Analýza štruktúry a pohybu zamestnancov vybraného podniku.....	41
4.2.1 Analýza vývoja počtu a štruktúry zamestnancov	41
4.2.2 Analýza vývoja fluktuácie zamestnancov.....	42
4.3 Analýza vývoja nákladov na ľudský kapitál	44
4.3.1 Analýza identifikovaných nákladov na ľudský kapitál	44
4.3.2 Analýza priemerných nákladov na ľudský kapitál	46
4.3.3 Vertikálna analýza nákladov na ľudský kapitál.....	48
4.4 Produktivita nákladov na ľudský kapitál	50
4.5 Rentabilita nákladov na ľudský kapitál.....	52
4.6 Komparácia nákladov na ľudský kapitál s príslušným odvetvím	54

4.6.1	Komparácia vývoja mzdových nákladov s príslušným odvetvím	54
4.6.2	Komparácia vybraného podniku s konkurenciou v príslušnom odvetví.....	57
5	Diskusia	62
5.1	Vyhodnotenie výsledkov analýzy	62
5.2	Návrhy ďalších opatrení pre vybraný podnik	65
Záver		68
Zoznam použitej literatúry		70

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Obrázok 1 Vázby ľudského kapitálu	18
Obrázok 2 Zložky trhovej hodnoty podniku	19
Obrázok 3 Riadenie ľudských zdrojov a tvorba trvalej konkurenčnej výhody	22
Graf 1 Medziročný vývoja počtu zamestnancov, osobných nákladov a fluktuácie v %	45
Graf 2 Medziročný vývoj vybraných nákladov na jedného zamestnanca v %	47
Graf 3 Porovnanie indexu vývoja nákladov na ľudský kapitál a ostatných nákladov	49
Graf 4 Komparácia indexu vývoja vybraných mzdových ukazovateľov v %	55
Graf 5 Komparácia vývoja priemerných mesačných mzdových nákladov v €	58
Graf 6 Komparácia čistej rentability osobných nákladov v €	59
Graf 7 Vzťah vývoja fluktuácie a podielu osobných nákladov z celkových nákladov v %	63
Tabuľka 1 Možnosti merania ľudského kapitálu v rámci podniku	25
Tabuľka 2 Vývoj počtu a štruktúry zamestnancov	41
Tabuľka 3 Vývoj miery fluktuácie vo vybranom podniku	43
Tabuľka 4 Vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál v €	44
Tabuľka 5 Vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál na 1 zamestnanca v €	46
Tabuľka 6 Vertikálna analýza osobných nákladov v €	48
Tabuľka 7 Vybrané ukazovatele produktivity naviazané na ľudský kapitál	50
Tabuľka 8 Produktivita nákladov na ľudský kapitál v €	51
Tabuľka 9 Rentability nákladov na ľudský kapitál v €	52
Tabuľka 10 Komparácia vybraných mzdových ukazovateľov v €	54
Tabuľka 11 Komparácia priemerných osobných a mzdových nákladov	57
Tabuľka 12 Komparácia rentability osobných a mzdových nákladov v %	59
Tabuľka 13 Komparácia produktivity na základe vybraných ukazovateľov v €	60
Tabuľka 14 Prepočet vývoja štruktúry osobných nákladov	65
Tabuľka 15 Výpočet navrhnutého navýšenia priemerných osobných nákladov v €	66
Tabuľka 16 Prepočet priemerných osobných nákladov podľa počtu zamestnancov v €	67

Úvod

Úspech podnikateľských subjektov je ovplyvňovaný mnohými internými a externými faktormi, ale vo všeobecnosti, ako základ pre dobre fungujúci podnik, podnikový mechanizmus, môžeme označiť ľudskú prácu. Ľudia ako predstavitelia pracovnej sily, majú rôzne individuálne fyzické a duševné danosti, ktoré sa racionálne prístupujúce podniky snažia ďalej rozvíjať a využiť vo svoj prospech. Vrodené, rozvíjané a získané vedomosti, schopnosti a zručnosti predstavujú určitý základný súhrn pre ľudský kapitál ako taký. Práve pomocou kvalitného ľudského kapitálu, môžu podniky postupne budovať svoju prosperitu, generovať ďalšie hodnoty a posúvať svoj rozvoj čoraz ďalej. Základom pre získanie, rozvoj a udržanie ľudského kapitálu sú obetované náklady zo strany podniku. Náklady na ľudský kapitál sú v tomto smere hnacou silou pre celkové budovanie ľudského kapitálu. Podnik si môže len ťažko zabezpečiť kvalitný ľudský kapitál bez adekvátnych obetovaných nákladov na ľudský kapitál.

Hlavným cieľom našej záverečnej práce je pomocou zistených teoretických poznatkov analyzovať štruktúru a vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku, s následnou komparáciou vývoja týchto nákladov v odvetví. Na základe vyhodnotenia zistených výsledkoch vypracujeme návrhy pre ďalšie opatrenia, využiteľné v praxi konkrétneho podniku. Naše návrhy doplníme potrebnou argumentáciou a prepočtami dôsledkov na vývoj nákladov na ľudský kapitál.

Prvá kapitola diplomovej práce je zameraná na teoretické vymedzenie riešenej problematiky. Okrem definovania a charakteristiky ľudského kapitálu, sme sa v nej zamerali aj na jeho dôležitosť pre podnik, formovanie a možnosti jeho ďalšieho rozvoja. Teoretickú časť práce sme postupne smerovali až ku identifikovaniu a charakteristike najdôležitejších foriem nákladov na ľudský kapitál, možnosti merania a hodnotenie efektívneho využívania ľudského kapitálu na základe príslušných nákladov na ľudský kapitál. Práve na druhú polovicu úvodnej kapitoly úzko nadväzuje praktická časť našej práce.

V druhej kapitole sme sa zamerali na konkretizovanie hlavného cieľa a čiastkových cieľov pre teoretickú aj empirickú časť diplomovej práce. Hlavný cieľ práce sme postupne realizovali na základe určených parciálnych cieľov. Na základe jednotlivých čiastkových cieľov sme tvorili aj koncepciu našej práce, ktorú sme postupne skladali do jedného súvislého a logického celku.

V tretej kapitole sme stručne predstavili konkrétny podnikateľský subjekt, ktorý sme si pre našu diplomovú prácu vybrali. Následne sme určili naše pracovné postupy, zdroje a spôsob získavania údajov, nevyhnutné pre kvalitné vypracovanie práce. Realizácia práce si vyžadovala aj využitie viacerých vedeckých metód. Túto časť práce sme uzavreli práve popisom rôznych použitých metód na interpretáciu objavených poznatkov a na vyhodnotenie zistených výsledkov.

Štvrtá kapitola je empirická časť práce, kde sme sa zamerali na analýzu nákladov na ľudský kapitál vo vybranom podniku. V úvode kapitoly sme podrobnejšie charakterizovali vybraný podnik, ako objekt našej práce. Následne sme pristúpili k analýze základnej štruktúry ľudského kapitálu v rámci podniku. Jadrom tejto kapitoly je analýza vývoja identifikovaných nákladov na ľudský kapitál. Vykonali sme horizontálnu aj vertikálnu analýzu týchto nákladov, analýzu priemerných nákladov na jedného zamestnanca, produktivitu a rentabilitu vybraných nákladov. Zistené výsledky analýzy nákladov na ľudský kapitál sme následne využili na vykonanie komparácie nášho objektu skúmania s príslušným odvetvím jeho pôsobenia.

Záverečnou časťou diplomovej práce je diskusia, ktorá je využitá na argumentáciu a celkové vyhodnotenie zistených výsledkov analýzy, zároveň sme chceli poukázať aj na analýzou odhalené silné či slabé stránky fungovania podniku. Na záver práce sme vypracovali návrhy na opatrenia pre ďalšie možné smerovanie vybraného podniku. Naše navrhované opatrenia sme doplnili vyčíslením ich dopadu na vývoj nákladov na ľudský kapitál.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V modernej ekonomike sa podnikanie často zameriava predovšetkým na maximalizovanie výnosov a minimalizovanie nákladov a realizovať to čo najrýchlejším možným spôsobom. Medzi najväčšie náklady väčšiny podnikov by sme mohli zaradiť náklady na ľudský kapitál.

Práve vďaka ľudskému kapitálu môže podnik prosperovať viac ako konkurencia. Inovovať a formovať svoju činnosť a vytvárať vyššiu pridanú hodnotu.¹ Z tohto dôvodu sme sa rozhodli túto záverečnú prácu venovať problematike analýzy vývoja nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku. Na to, aby sa táto analýza dala vykonať, je nevyhnutné, aby sme ju podložili základnými teoretickými východiskami. Pre vymedzenie súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí z teoretického hľadiska, budeme vychádzať z domácej a zahraničnej odbornej literatúry, ktorá bude doplnená o odborné články a relevantné internetové zdroje.

1.1 Podstata a význam ľudského kapitálu

V súčasnosti sa základnou podmienkou pre podnikateľský úspech stáva kvalitný ľudský kapitál, ako najdôležitejšia zložka intelektuálneho kapitálu. Pod pojmom ľudský kapitál si môžeme predstaviť súhrn znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania a postoje ľudí v podniku, ale aj úroveň samotného manažmentu. Zahŕňa v sebe aj ľudské zdroje podniku. Môžeme ho charakterizovať ukazovateľmi najmä v týchto oblastiach:²

- Atraktivita podniku pre schopných manažérov a odborníkov;
- Celkové náklady na rozvoj ľudských zdrojov;
- Lojalita zamestnancov voči zamestnávateľovi;
- Spokojnosť kľúčových manažérov v podniku.

Aby sme objasnili podstatu a význam ľudského kapitálu, je potrebné, aby sme bližšie spoznali základný vývoj definície ľudského kapitálu, ako aj jeho špecifické znaky, vlastnosti a charakteristiky.

¹ NOVÁK, Jaromír. *Didaktika personalistiky*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 45. ISBN: 978- 80-225-3573-1.

² KRAUSZOVÁ, Andrea - SZOMBATHYOVÁ, Edita. Ľudský kapitál ako faktor ovplyvňujúci racionalizáciu pracovných procesov. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, roč. 4, 2008, č. 3-4, s. 54. [cit. 2019-11-05]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2008/7.krauszova-szombathyova.pdf>

1.1.1 Definovanie ľudského kapitálu

Vymedzenie pojmu ľudský kapitál nachádzame v odbornej literatúre v rôznych podobách. Často sa môžeme stretávať s odlišnosťou definícií vzhľadom na to, v akej oblasti sa autor danej definície špecializuje. Postupným vývojom ekonómie sa vyvíjala aj definícia ľudského kapitálu. Môžeme povedať, že definícia ľudského kapitálu sa postupne vyvíjala od vzniku klasickej ekonómie od konca 18 storočia.

Prvé zmienky o pojme ľudský kapitál, ako výrobný kapitál, nájdeme v diele *Bohatstvo národov* od uznávaného autora Adama Smitha z roku 1776. Toto významné dielo sa stalo nielen základom definovania pojmu ľudský kapitál, ale aj pre klasickú ekonómiu ako ju poznáme dnes.³ Už v tom čase Adam Smith položil základy pre vznik tohto pojmu a vyzdvihoval dôležitosť ľudí. Svoj názor zdôrazňoval myšlienkou, že základom pre bohatstvo národov je zdravie ľudí a ich získané schopnosti, vzdelanie, znalosti a skúsenosti.⁴

S definíciou ľudského kapitálu sa autori začali frekventovanejšie zaoberať až v priebehu 20. storočia, a následne začali formovať túto definíciu podľa moderných ekonomických názorov. V modernej ekonomike sa všeobecná definícia ľudského kapitálu prisudzuje, nositeľovi Nobelovej ceny za ekonómiu, Gary S. Beckerovi, ktorá hovorí, že ľudský kapitál sú všetky vedomosti, schopnosti, zručnosti a k tomu aj adekvátne motivácia tieto vedomosti, schopnosti a zručnosti skutočne uplatniť.⁵ Autor sa vo svojej definícii nezameriava len na vrodené schopnosti a vlastnosti, či získané zručnosti a vedomosti, ale za kľúčové označuje aj motiváciu, prístup a celkové správanie sa jedincov.

Definícia ľudského kapitálu sa však vyvíjala aj v ďalších desaťročiach a vznikali rôzne nové a špecifické definície tohto pojmu. Definovaním ľudského kapitálu sa okrem iných rozsiahlo zaoberala napríklad aj samotná Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD).

Pre komplexné pochopenie a vypracovanie témy ohľadom ľudského kapitálu sú veľmi dôležité ich spoločné väzby s ľudskými zdrojmi. Aj keď ľudské zdroje a ľudský kapitál sú odlišné pojmy, navzájom sa výrazne dopĺňajú a spájajú ich veľmi silné spoločné väzby, na ktoré chceme presnejšie poukázať v nasledujúcej časti práce.

³ MAZOUCH, Petr - FISCHER, Jakub.. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 1. ISBN 978-80-7400-380-6.

⁴ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen.. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 111. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵ MAZOUCH, Petr - FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 1. ISBN 978-80-7400-380-6.

1.1.2 Vázby ľudského kapitálu a ľudských zdrojov

Ak chceme všeobecne konkretizovať väzby ľudského kapitálu a ľudských zdrojov, v tom prípade môžeme povedať, že ľudské zdroje predstavujú potrebný počet ľudí na potrebných miestach, na jednotlivých pozíciách v podniku, pričom ľudský kapitál následne predstavuje potenciál týchto ľudí a ich celkové schopnosti, vlastnosti a prístup, ktoré využívajú v prospech podniku.

Ľudské zdroje obvykle označujú ľudí pracujúcich v organizácii (avšak aj riadenie a vedenie ľudí, personálny útvar a personálnu prácu) a ľudia pracujúci v organizácii vytvárajú ľudský kapitál (napr. svojimi znalosťami, schopnosťami, zručnosťami a ich rozvojom), nevyhnutný pre dosahovanie cieľov podniku.⁶

Ľudský kapitál vzniká investíciami do ľudských zdrojov ako hnacia sila rozvoja ľudských zdrojov. Chápu sa tým investície do praktických a teoretických zručností, vedomostí, schopností, psychických, fyzických a morálnych vlastností, ktoré umožňujú zvýšiť ich výkon a produktivitu. Ľudské zdroje majú strategický význam pre každú organizáciu, pretože sú tvorcami pridanej hodnoty a konkurenčnej výhody. Zároveň sú kapitalizovateľné, čiže ich hodnotu a úžitok je možné zvyšovať vzdelávaním, cvičením a preškolením. Čím kvalitnejší, kvalifikovanejší a motivovanejší personál má organizácia k dispozícii, tým vyššia je pravdepodobnosť úspešného splnenia stanovených úloh a dosiahnutia vytýčených cieľov a priorít.⁷

Práve ľudia uvádzajú do pohybu všetky ostatné zdroje v rámci podniku, na základe čoho je na mieste označovanie ľudských zdrojov ako tých najcennejších zdrojov.⁸ Musíme však pripomenúť aj inú dôležitú skutočnosť. Ľudské zdroje a ľudský kapitál nie sú len výsledkom pôsobenia človeka v podniku a jeho následné vzdelávanie za účelom zvýšenia kvality a efektivity jeho práce. Na ich kvalite sa podieľajú aj mnohé iné faktory aj mimo podniku, v podstate počas celého života jedinca. Často sú to faktory, ktoré sú súčasťou bežného života jedinca.

⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažeri a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s.14. ISBN 978-80-271-9527-5.

⁷ IVANČÍK, Radovan. Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách a bezpečnostných a záchranných zboroch. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*: [online]. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika, 2019. s. 106. [cit. 2019-12-09]. ISBN 978-80-804-579-3. Dostupné na: <http://www.aos.sk/struktura/katedry/ksvj/dokum/zborniky/konf2019.pdf>

⁸ VODÁK, Josef. - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 31. ISBN 978-80-247-3651-8.

1.1.3 Vnímanie ľudského kapitálu

Samotný pojem kapitál je možné vnímať v širokých súvislostiach. V podstate by sme týmto pojmom mohli označiť rôzne formy hmotného či nehmotného majetku podniku, ale napríklad aj účet v banke a samotné peniaze ako také. Spoločným pre všetky tieto rôzne typy kapitálu je to, že vo svojej podstate prinášajú istým spôsobom príjem, prípadne inú formu úžitku pre svojho majiteľa.

Človeka ako zložku ľudského kapitálu, je rovnako možné vnímať ako subjekt, ktorý pre svojho zamestnávateľa produkuje zisk. V tomto prípade človek poskytuje svojmu zamestnávateľovi svoje schopnosti, vedomosti a zdravie, ktoré sú jeho neoddeliteľnou súčasťou.⁹

V súčasnosti je v odbornej literatúre zaužívané, že sú ľudia v podnikoch považovaní za aktíva a nie za náklady ako tomu bolo v minulosti. Inými slovami by títo zamestnanci mali byť považovaní za ľudský kapitál. Ľudia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti v mimoriadne veľkej miere prispievajú k podnikovým úspechom a predstavujú veľký zdroj konkurenčnej výhody na trhu.¹⁰

Podľa popredného autora D.B. Kwona by sme na ľudský kapitál mohli pozeráť prostredníctvom dvoch rôznych aspektov. Prvým je limitovaný pohľadom na ľudský kapitál ako na pracovnú silu. Na základe tohto pohľadu je ľudský kapitál súčasťou ekonomických procesov a základných vstupov na zabezpečenie ekonomického úspechu podniku. Na základe druhého pohľadu by sme sa na ľudský kapitál mohli pozeráť ako na cieľ investícií realizovaných prostredníctvom vzdelávania a výchovy zamestnancov.¹¹

Ľudský kapitál sa vyznačuje osobitými znakmi, ktoré správne vystihujú jeho odlišnosť od ostatných foriem kapitálu. Tvorí mimoriadne dôležitý zdroj z pohľadu podniku, ktorý má svoje špecifické vlastnosti. Pre všeobecné pochopenie podstaty ľudského kapitálu je dôležité si priblížiť základné charakteristiky, ktoré najlepšie vystihujú špecifické vlastnosti ľudského kapitálu.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. s. 235. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 47. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹¹ KWON, Dae-Bong. Human capital and its measurement. In *3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life*. [online] Busan, Korea: OECD, 2009, s. 2-3. [cit. 2019-11-05]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>

1.1.4 Základné znaky ľudského kapitálu

Špecifické vlastnosti, charakteristiky ľudského kapitálu sa odlišujú od ostatných foriem kapitálu. Podstatou základných charakteristík ľudského kapitálu sú nasledovné skutočnosti:¹²

- a) **Nehmotný charakter** - sú to rôzne schopnosti, zručnosti, vedomosti, vlastnosti, návyky a motivácie.
- b) **Osobný charakter** - osobné vlastníctvo jedinca a nie majetok zamestnávateľa.
- c) **Súčinnosť, komplementárnosť** – jedinec dokáže využiť svoj ľudský kapitál ak existuje zariadenie, ktoré umožňujú uplatniť svoj potenciál.
- d) **Neprenosný** – je prenosná len fyzickým presunom, pohybom jeho vlastníka.
- e) **Neskladovateľný** – je určená dĺžkou života osoby vlastníka.
- f) **Nie je univerzálne zameniteľný** – nie je možné vymeniť ho za iný kapitál.
- g) **Dlhodobá návratnosť** – jeho získavanie je dlhodobý proces, tým pádom jej návratnosť je ešte časovo náročnejším procesom.
- h) **Špecifický mechanizmus jeho tvorby** – predstavuje samotného jedinca a jeho genetické predpoklady, rodinu, komunitu, celé pracovné prostredie.
- i) **Človek, ako nositeľ ľudského kapitálu, je zároveň jeho súčasťou**
- j) **Súčasť intelektuálneho kapitálu** - zvyšujú trhovú hodnotu organizácie.
- k) **Podsystem ľudského potenciálu** - dôležitý prvok pre tvorbu hodnoty podniku.

Významný český autor Mazouch, ako jeden z mnohých ďalších autorov, vyzdvihuje a zároveň sa prikláňa k definícii OECD, ktorá hovorí o troch základných faktoroch, ktoré ovplyvňujú ľudský kapitál.

1. Vrodené a geneticky zdedené schopnosti.
2. Rodinné, sociálne a ďalšie faktory prostredia
3. Formálne, neformálne a informatívne vzdelávanie

Tieto a faktory, a ich kombinácia, majú výrazný vplyv na vznik a ďalší rozvoj základného ľudského kapitálu (už využiteľné, produktívne schopnosti) a širšieho ľudského kapitálu (potenciál rozvíjať a uplatňovať svoje schopnosti).¹³

¹² VETRÁKOVÁ, Milota. a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011. s. 14. ISBN 978-80-557-0149-3.

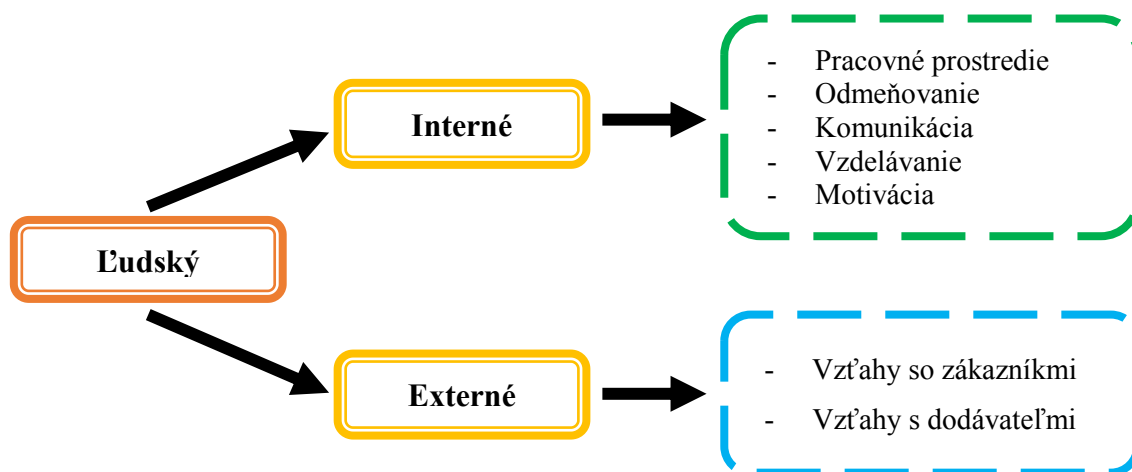
¹³ MAZOUCH, Petr - FISCHER, Jakub. *Ľudský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 2-3. ISBN 978-80-7400-380-6.

V rámci odbornej literatúry sa môžeme dočítať, že ľudský kapitál by sme reálne mohli rozdeliť aj na základe všestranosti jeho využitia:

- a) **Všeobecnú časť ľudského kapitálu** - schopnosti, ktoré sú prenositeľné a jedinec ich môže využívať na rôznych pracovných miestach v podniku. Predstavujú flexibilnú časť ľudského kapitálu.
- b) **Špecifickú časť ľudského kapitálu**- sú ideálne využiteľné výhradne na jednom konkrétnom mieste v podniku. Predstavujú špecializovanú a menej flexibilnú časť ľudského kapitálu.¹⁴

Ľudský kapitál sa prejavuje aj určitými väzbami vnútorného a vonkajšieho charakteru, ktoré sa zakladajú na interných a externých vzťahoch z pohľadu podniku:¹⁵

1. **Interné väzby** - jedná sa pozitívne správanie zamestnancov, ktoré závisí aj od fungovania a ovplyvňovania interných procesov v podniku.
2. **Externé väzby** –neustále meniace sa prostredie a jeho vplyvy si vyžadujú zameranie na externé vzťahy z pohľadu podniku.



Obrázok 1 Väzby ľudského kapitálu

Zdroj: KRAUSZOVÁ, Andrea - SZOMBATHYOVÁ, Edita. Ľudský kapitál ako faktor ovplyvňujúci racionalizáciu pracovných procesov. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, roč. 4, 2008, č. 3-4, s. 55. [cit. 2019-11-05]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-42008/7.krauszova-szombathyova.pdf>

¹⁴ WHALEN, Kelly. *The Interconnectedness of Human Capital Resources: Defining Human Capital*. [online]. Bloomington: DeGarmo, 2011. [cit. 2019-11-11]. Dostupné na: <http://www.degarmo.com/the-interconnectedness-of-human-capital-resources>

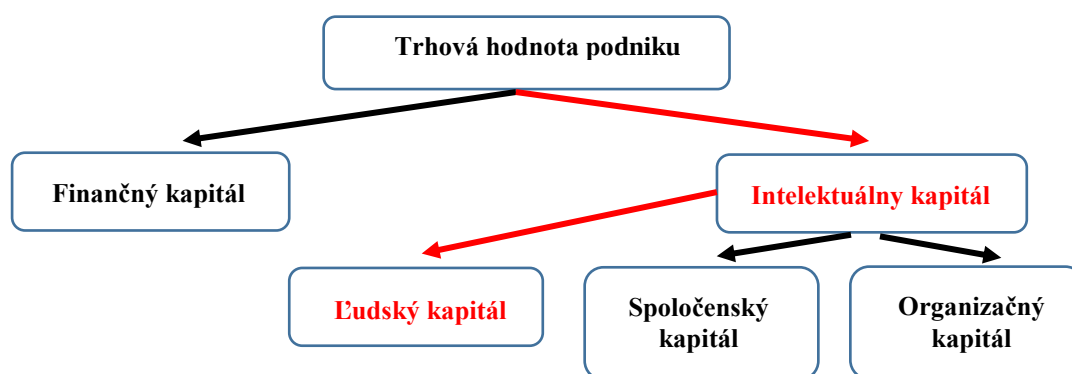
¹⁵ KRAUSZOVÁ, Andrea - SZOMBATHYOVÁ, Edita. Ľudský kapitál ako faktor ovplyvňujúci racionalizáciu pracovných procesov. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, roč. 4, 2008, č. 3-4, s. 55. [cit. 2019-11-05]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2008/7.krauszova-szombathyova.pdf>

1.1.5 Ľudský kapitál ako súčasť intelektuálneho kapitálu v rámci podniku

V moderných ekonomických teóriách sa už udomácnil pojem intelektuálny kapitál, ktorého najdôležitejšou súčasťou je ľudský kapitál. Sú to nehmotné zdroje, ktorých nositeľmi sú ľudia. Intelektuálny kapitál je nehmotným vlastníctvom podniku (znanosti, zručnosti, schopnosti, postupy, procesy, aplikované skúsenosti, vzťahy so zákazníkmi a pod.), ktorý vytvára ďalšiu hodnotu a konkurenčnú výhodu podniku na trhu.¹⁶

Intelektuálny kapitál je (spolu s finančným kapitálom) súčasťou trhovej hodnoty podniku. Zlepšenie trhovej hodnoty podniku predstavuje časovo aj intelektuálne náročný proces. Samotný intelektuálny kapitál je kombináciou nasledovných troch zložiek:¹⁷

1. **Ľudský kapitál** - významný faktor prosperity podniku, tvorený vrozenými a získanými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami, postojmi a kompetenciami.
2. **Spoločenský kapitál** (Vzťahový kapitál) - predstavuje zásoby a toky znalostí vyplývajúce zo siete vzťahov vo vnútri organizácie i mimo nej.
3. **Organizačný kapitál** (Štrukturálny kapitál) - predstavujú inštitucionalizované znalosti vlastnené organizáciou. Patria sem pracovné postupy, organizačné normy, databázy, manuály, technologické postupy, know-how, značka a pod.



Obrázok 2 Zložky trhovej hodnoty podniku

Zdroj: ANTOŠOVÁ, Mária - SEŇOVÁ, Andrea. Strategické riadenie podniku na základe ICM. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2010, roč. 6, č.4., s. 6-7. [cit. 2019-12-12]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication>

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 527. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁷ ANTOŠOVÁ, Mária - SEŇOVÁ, Andrea. Strategické riadenie podniku na základe ICM. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2010, roč.6, č.4. s. 6-7. [cit. 2019-12-12]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication>

Ľudský kapitál možno považovať za významnú súčasť trhovej hodnoty podniku, keď sa jedná o schopnosť zamestnancov robiť veci zabezpečujúce úspech. Tvoria pridanú hodnotu, ktorou ľudia prispievajú k rozvoju svojho podniku. V súčasnosti čoraz viac sa presadzuje myšlienka považovať ľudí, pracovnú silu za aktívum a nie za náklady.¹⁸ Aj tento názor autorov potvrdzuje dôležitosť schopnej pracovnej sily, ktorá môže výrazne prispievať k zvyšovaniu prosperity a tým aj hodnoty podniku.

Zároveň chceme vyzdvihnúť postupne prevládajúci názor množstva autorov a odbornej verejnosti, ktorí zdôrazňujú, že ľudia a ľudský kapitál nepredstavujú jednoducho len náklady, ale skutočnú hodnotu, aktíva pre podnik. Sú dôležitým zdrojom podniku pre možnosť ďalšieho rozvoja a budúcich prínosov.

Čoraz viac organizácií berie svojich zamestnancov ako zdroj budúcich hodnôt, pretože ich potenciál dokáže generovať inovácie, ktoré diferencujú produkty a služby organizácie od konkurenčných podnikov a robí ich unikátnym. „V niektorých organizáciách táto filozofia viedla k tomu, že nehovorila o riadení ľudských zdrojov, ale o riadení intelektuálneho kapitálu či ľudského kapitálu.“¹⁹

Medzi najzákladnejšie ciele manažmentu ľudských zdrojov by sme mohli zaradiť zabezpečovanie potrebných zamestnancov v potrebnom počte a štruktúre. Kompetencie riadenia ľudských zdrojov, zahŕňajú aj motivovanie samotných pracovníkov, zabezpečenie využitia ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu, a to v takej miere, aby bol pracovník v čo najvyššej možnej miere využitý v prospech dosahovania stanovených cieľov podniku. Ide v podstate o zabezpečovanie výkonnosti, stability a rozvoja zamestnancov.²⁰ Základný význam formovania ľudského kapitálu na základe rozvoja a vzdelávania pracovnej sily si objasníme v nasledujúcej časti práce.

¹⁸ ANTOŠOVÁ, Mária - SEŇOVÁ, Andrea. Strategické riadenie podniku na základe ICM. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2010, roč.6, č.4. s. 7-8. [cit. 2019-12-12]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication>

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 9. ISBN 978-80-7400-347-9.

²⁰ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. s. 9. ISBN 978-80-8152-219-2.

1.2 Formovanie ľudského kapitálu

Osobný rozvoj je v podstate istou formou konsenzu medzi podnikom a jednotlivcom, pričom by mal byť obojstranne čo možno najvýhodnejší. Pravidlom je, aby vychádzal z možností ako pracovníka, tak aj podniku.²¹ V každom modernom podniku sa rozvoj a vzdelávanie postupne stávajú doslova celoživotným procesom. Nakoľko sa požiadavky na zamestnancov neustále menia a rozvíjajú, je nevyhnutné, aby boli ich vedomosti a zručnosti neustále prehlbované a rozširované.

1.2.1 Rozvoj zamestnancov v rámci podniku

Rozvoj zamestnancov je prostriedkom, pre postupné odstraňovanie rozdielov medzi požadovanou a aktuálnou kvalifikáciou. Rozvoj sa okrem pracovných schopností sústreďuje aj na sociálne schopnosti a osobnosť človeka. Je orientovaný na pracovnú kariéru zamestnanca a zameriava sa na formovanie jeho pracovného potenciálu.²² V tomto smere je veľmi dôležitá úloha riadenia ľudských zdrojov a taktiež postupné riadenie ľudského kapitálu.

Riadenie ľudských zdrojov sa stalo jedným z najdôležitejších poslání manažérov. Rovnako by sa však dalo povedať, že vo svojej podstate tvorí aj jadro riadenia podniku. Je vo všeobecnosti charakterizované najmä nasledovnými aspektmi²³:

- Strategický prístup k personálnej práci;
- Orientácia na vnútorné faktory formovania a fungovania zamestnancov v podniku;
- Personálna práca sa stáva súčasťou každodennej činnosti vedúcich zamestnancov.

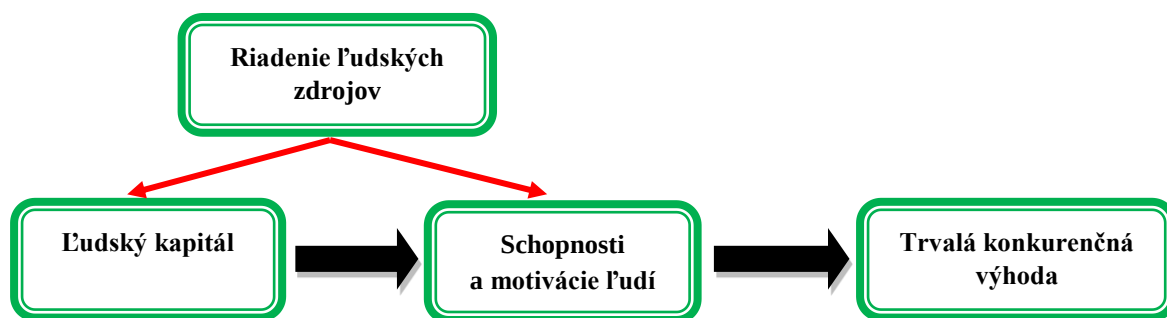
Systém riadenia ľudských zdrojov výrazne prispieva k dosahovaniu konkurenčnej výhody podniku tým, že zabezpečuje potrebný ľudský kapitál. Umožňuje podniku zužitkovať a zhodnocovať ľudský kapitál tak, že pre podnik zabezpečuje získavanie, využívanie a rozvíjanie schopných a motivovaných ľudí.²⁴

²¹ KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budejovice: Jihočeská univerzita v Českých Budejovicích, 2002. s. 54. ISBN 80-7040-581-3.

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 444. ISBN 978-80-7179-893-4.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. s. 19. ISBN 978-80-7261-288-8.

²⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Najlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 58. ISBN 978-80-247-5212-9.



Obrázok 3 Riadenie ľudských zdrojov a tvorba trvalej konkurenčnej výhody

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Najlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 58. ISBN 978-80-247-5212-9.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je zaobstarat' potrebný počet pracovníkov na aktuálne dostupné pracovné miesta. Riadenie ľudského kapitálu následne predstavuje využitie maximálneho potenciálu týchto pracovníkov. Práve kvalitní zamestnanci, ktorí sú na svojom pracovnom mieste spokojní a svoju prácu vykonávajú s maximálnym nasadením a zodpovednosťou, predstavujú rozhodujúci prvok v konkurenčnom boji. Podnik je len tak kvalitný a silný ako kvalitní a silní sú jeho zamestnanci.²⁵ Aj tento názor autora potvrdzuje veľmi blízke a všeobecne neignorovateľné väzby medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom a ich riadením.

Riadenie sa v podstate zameriava primárne na neustály rozvoj zamestnancov a ich pracovných schopností, ako aj na zlepšovanie ich využitia. Toto zameranie slúži k tomu, aby podnik bol výkonný a tento výkon sa neustále zdokonaľoval. Úlohy riadenia ľudských zdrojov by sme mohli zhrnúť do nasledovných bodov:²⁶

- Neustále zlepšovanie kvality pracovného života;
- Zvyšovanie produktivity zamestnancov;
- Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov;
- Zlepšovanie rozvoja zamestnancov ako jednotlivcov, ale aj ako kolektívu;
- Zvyšovanie pripravenosti na zmeny.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 98-111. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. s. 32. ISBN 978-80-7261-288-8.

1.2.2 Vzdelávanie zamestnancov podniku

Primárnym cieľom vzdelávania zamestnancov je napomôcť k efektívnemu dosahovaniu cieľov podniku. Ide v podstate o investovanie do zamestnancov s cieľom zlepšenia ich výkonu a dosiahnutia ich potenciálu.²⁷ Podcenenie významu vzdelávania z kvantitatívneho či kvalitatívneho hľadiska však môže negatívne ovplyvniť výsledky v oblastiach výkonnosti pracovnej sily, zároveň ovplyvniť aj prosperitu podniku.

Čo sa týka vzdelávania v podniku, tak by sme v ňom mohli reálne identifikovať dve základné funkcie²⁸:

1. Rozvoj zručností najrôznejšieho druhu
2. Zvyšovanie krátkodobej, ale aj dlhodobej výkonnosti jednotlivca

Vzdelávanie je proces, pri ktorom zamestnanci získavajú nové a lepšie schopnosti vykonávať svoje zamestnanie. Poskytuje zamestnancom znalosti a zručnosti, ktoré následne používajú na svojich pracovných miestach.²⁹ Zároveň upevňuje spokojnosť zamestnancov a ich väzbu na podnik. Podnik prostredníctvom vzdelávania aktívne investuje do svojej pružnosti, úspešnosti a konkurencieschopnosti.³⁰ Vo všeobecnosti je pre podnik dôležité sledovať potrebu a následne aj výsledky vzdelávania. So vzdelávaním sú spojené aj rôzne obetované náklady zo strany podniku. Tieto náklady sú však v záujme prosperity samotného podniku.

Efektivitu rozvoja zamestnancov prostredníctvom ich vzdelávania je nutné hodnotiť nielen na základe vyčíslených nákladov. Vhodnejšie je posudzovanie celkových prínosov tohto vzdelávania pre samotný podnik. Medzi tieto prínosy môžeme zaradiť:³¹

- Lepšie využitie potenciálu zamestnancov,
- Lepšie využívanie systému a riadenia,
- Zvyšovanie výkonnosti zamestnancov,
- Znižovanie fluktuácie zamestnancov.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 32. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁹ MATHIS, Robert L. - JACKSON, John. H. *Human resource management*. Mason: Cengage Learning, 2010. s. 118. ISBN 978-1133953104.

³⁰ KOUBEK, Josef. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 58. ISBN 8024706024.

³¹ VODÁK, Josef. - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 38. ISBN 978-80-247-3651-8.

1.3 Meranie ľudského kapitálu

Na základe definície ľudského kapitálu je zrejmé, že meranie jej úrovne predstavuje náročnú úlohu. Ľudský kapitál je najmä kvalitatívnou vlastnosťou jednotky (človeka), zatiaľ čo jeho meranie sa zachytáva na základe kvantitatívnych ukazovateľov.³² Meranie ľudského kapitálu je zložité aj z dôvodu, že existuje úzka väzba medzi nositeľom ľudského kapitálu, čiže určitou osobou a samotným ľudským kapitálom.³³ Práve z týchto dôvodov chceme v tejto časti, podľa názorov rôznych známych autorov, priblížiť možnosti merania ľudského kapitálu a ich význam pre podnik.

Existuje mnoho prístupov a možností pre meranie ľudského kapitálu, ale zatiaľ nebola v tejto oblasti prijatá žiadna jednotná a ustálená metodika. Autori sa však vo všeobecnosti zhodujú na dôležitosti merania ľudského kapitálu

Meranie ľudského kapitálu podporuje rozhodovanie a umožňuje identifikovať hnaciu silu v oblasti riadenia ľudí. Uznanie významu plynúcich z ľudského kapitálu sa prejavilo vo zvýšení záujmu o metódy ich merania, a to z nasledujúcich dôvodov:³⁴

- **Ľudia v organizácií sú zdrojom pridanej hodnoty**, preto existuje dôvod pre skúmanie a posudzovanie tejto hodnoty ako východiska pre plánovanie ľudských zdrojov, sledovanie efektívnosti a dopadu postupov riadenia ľudských zdrojov.
- **Určenie vhodné ho spôsobu merania, zhromažďovanie a analyzovanie informácií**, orientuje pozornosť na to, čo je nutné pre optimálne získavanie, udržovanie, rozvíjanie a využívanie ľudského kapitálu.
- **Meranie sa využíva na sledovanie vývoja** v dosahovaní strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov a k hodnotení efektívnosti riadenia ľudských zdrojov.
- **Meranie je nástroj riadenia**, preto bez merania ťažko môžeme správne riadiť.

Merat' hodnotu ľudského kapitálu je možné napríklad prostredníctvom rôznych sledovaných ukazovateľov fluktuácie, absencie, nákladov na vzdelávanie, produktivity a ďalších rôznych nákladov na motiváciu a získavanie nových zamestnancov.³⁵

³² MAZOUCHE, Petr - FISCHER, Jakub. *Ľudský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 3. ISBN 978-80-7400-380-6.

³³ VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepcie personálního řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 143. ISBN 978-80-247-3948-9.

³⁴ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Translation Grada Publishing, 2015. s. 114. ISBN 978-80-247-5258-7.

³⁵ VODÁK, Josef. - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 35. ISBN 978-80-247-3651-8.

Pri meraní ľudského kapitálu sa používajú nasledovné základné skupiny údajov:

- **Základné údaje o pracovnej sile** – počty zamestnancov podľa jednotlivých kategórií ako napr. vek, vzdelanie, pohlavie, absencia, fluktuácia
- **Údaje o rozvoji a výkone pracovnej sily** – vzdelávacie a rozvojové programy, schopnosti, kvalifikácia, riadenie pracovného výkonu, hodnotenie potenciálu
- **Údaje o názoroch a postojoch ľudí** – zisťovanie názorov a postoj, rozhovory s odchádzajúcimi zamestnancami, tematické zamerané diskusné skupiny
- **Údaje o výkone organizácie** – finančné, prevádzkové a zákaznícke.³⁶

Tabuľka 1 Možnosti merania ľudského kapitálu v rámci podniku

Meraná oblasť	Vybrané indikátory
Firemné výsledky:	
Finančné výsledky	Výnosy na plný pracovný úväzok (PPÚ) Náklady na plný pracovný úväzok (PPÚ) Zisk na plný pracovný úväzok
Produktivita a pridaná hodnota	Osobné náklady/Výnosy Osobné náklady/Náklady Návratnosť investícií do ľudského kapitálu (Rentabilita)
Organizačná štruktúra:	
Personálne oddelenie	Počet zamestnancov na jedného personalistu Náklady personálneho manažmentu
Zamestnanecké štatistiky	Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania, veku, praxe ... Počet podriadených na jedného manažéra
Podporné oddelenie	Náklady podporných oddelení Počet zamestnancov na jedného pracovníka podpor. oddelenia
Odmeňovanie a zamestnanecké výhody	Priemerné osobné náklady Priemerné mzdové náklady Výkonnostná zložka
Správanie sa v rámci organizácie:	Absencia –napr. Miera absencie v % a v dňoch Fluktuácia – napr. Miera fluktuácie
Nábor a výber zamestnancov:	Miera externého náboru, Mobilita talentov Miera nových pozícií, Obsadenie kľúčových pozícií
Vzdelávanie a rozvoj:	Náklady na školenia na plný pracovný úväzok Náklady na počet hodín školení na plný pracovný úväzok Náklady na vzdelávacie a rozvojové aktivity

Zdroj: VODÁK, Josef. a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 36. ISBN 978-80-247-3651-8.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 115. ISBN 978-80-247-5258-7.

1.4 Náklady na ľudský kapitál

Náklady podniku sú hodnotovým vyjadrením podnikových výrobných faktorov, ktoré sú určené predovšetkým na uskutočnenie konkrétnych podnikových aktivít a majú svoje nezastupiteľné miesto v systéme riadenia podniku.³⁷ V rámci podnikovej ekonómie môžeme náklady chápať ako istú obetovanú hodnotu. Podnik sa musí vzdať určitej hodnoty, aby mohol získať hodnotu iného druhu.

1.4.1 Základné formy a charakteristika nákladov na ľudský kapitál

Náklady vynakladané na ľudský kapitál sú zložené z rôznych prvkov a je nevyhnutné, aby boli aj tieto náklady vynakladané efektívne správnym spôsobom a na správnom mieste. V tejto časti práce si preto priblížime formy a význam najvýznamnejších nákladov na ľudský kapitál v podniku.

Priame a nepriame náklady na prácu

Asi najvýznamnejších nákladov v oblasti ľudského kapitálu sú náklady na samotnú prácu, čiže mzdové ohodnotenie zamestnancov a sním spojené náklady podniku.

Je nutné si uvedomiť, že výška miezd zamestnancov a výška nákladov na prácu rozhodne nie sú totožné pojmy. Platové ohodnotenie zamestnancov je kľúčovým v niekoľkých ohľadoch, z ktorých pravdepodobne tým najpodstatnejším je konkurencieschopnosť podniku a schopnosť udržať si kľúčových zamestnancov.³⁸ Motivácia k práci a následne aj spokojnosť zamestnancov je ovplyvňovaná aj mzdovou politikou podniku v podobe peňažného a nepeňažného mzdového systému. Nespokojnosť so mzdovým ohodnotením sa môže prakticky odzrkadľovať v produktivite a kvalite práce, na pracovnom výkone či mobilite zamestnancov, čo do značnej miery ovplyvňuje aj náklady na ľudský kapitál v podniku.³⁹

Pracovné náklady podniku nie sú tvorené výhradne len mzdami. Samotný zamestnanec si často neuvedomuje, že jeho mzda je iba čistou mzdou, na ktorú sú pre zamestnávateľa naviazané ďalšie relatívne vysoké náklady. V tomto prípade rozoznávame:

³⁷ MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Woulters Kluwers, 2015. s. 205. ISBN 978-80- 8168-1691.

³⁸ HUNČÍK, Branislav - MOŽNÁ, Martina. *Zásady měření a reportování o výkonnosti lidského kapitálu*. In *Hospodářské noviny*. [online]. 2009. [cit. 2019-11-29]. Dostupné na: ihned.cz

³⁹ KASSAY, Štefan. *Riadenie 5 Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky*. Bratislava: VEDA, 2015. s. 81. ISBN 978-80-224-1409-8.

Priame náklady na prácu, kde pracovné náklady zahŕňajú mzdu a platy (tarifné mzdy, odmeny, mimoriadne výplaty, príplatky a mnohé iné), náhradu mzdy (dovolenka, sviatky, práceneschopnosť) alebo naturálnu mzdu, započítanú do zárobku.

Nepriame náklady na prácu, kam by sme reálne mohli zaradiť sociálne príspevky (príspevok na bývanie, stravovanie, firemné auto aj na súkromné účely, firemné výrobky, služby so zľavou a podobne), sociálne náklady a výdavky (zákonné príspevky na zdravotné poistenie a sociálne zabezpečenie, výdavky na nadštandardné sociálne, dôchodkové či zdravotné zabezpečenie, poistenie zamestnancov, odstupné a mnohé iné), personálne náklady (nábor zamestnancov, personálne náklady na zaučenie nových zamestnancov, dane a sankcie v súvislosti so zamestnávaním ľudí a podobne).⁴⁰

Práve nepriame náklady na zamestnancov sú dôsledkom toho, že celkové náklady na pracovnú silu môžu byť omnoho vyššie ako je ich samotná mzda.

Náklady na vzdelávanie

Okrem mzdových nákladov rozoznávame aj celý rad ďalších nákladov, ktoré sú naviazané na ľudské kapitál v rámci podniku. Jedným z najvýznamnejších nákladov sú náklady na vzdelávanie zamestnancov a ďalšie náklady spojené s týmito aktivitami.

Podľa významného autora G. S. Beckera by sme náklady na vzdelávanie, tréning, ale aj rôzne iné náklady naviazané na existenciu zamestnanca v podniku mohli považovať za investície do ľudského kapitálu. Investície do ľudského kapitálu sú obvykle výsledkom racionálneho zváženia očakávaných nákladov a výnosov.⁴¹ Vzdelávania zamestnancov so sebou prináša určité vynaložené náklady, a to bez ohľadu na to, aká forma vzdelávania zamestnancov sa zvolí. Tieto náklady je prakticky možné posudzovať z rôznych hľadísk.

Ak hovoríme o vzdelávaní zamestnancov v podniku, je nevyhnutné, aby sme zmienili o nasledovných typoch vzdelávania⁴²:

1. Vzdelávanie v podniku pri výkone práce- vzdelávanie na pracovisku;
2. Vzdelávanie na pracovisku mimo výkonu práce- vzdelávanie mimo pracoviska;
3. Externé vzdelávanie- vzdelávanie realizované mimo podnik.

⁴⁰ HUNČÍK, Branislav - MOŽNÁ, Martina. *Zásady měření a reportování o výkonnosti lidského kapitálu*. In *Hospodářské noviny*. [online]. 2009. [cit. 2019-11-29] Dostupné na: ihned.cz

⁴¹ BECKER, Gary. S. Ekonomický způsob pohledu na život: Přednáška při příležitosti udělení Nobelovy ceny, 9. prosince 1992. In *J. Jonáš. Oslava ekonomie: Přednášky laureátů Nobelovy ceny za ekonomii*. 2. vyd. Praha: Academia, 1994. ISBN 80-200-0200-6.

⁴² ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 357 ISBN 978-80-247-5258-7.

Na základe takéhoto rozdelenia vzdelávania zamestnancov, by sme mohli podobným spôsobom rozdeliť aj náklady na vzdelávanie ľudského kapitálu, a to na interné a externé náklady z pohľadu podniku.

Do samotných nákladov je rozhodne nutné okrem nákladov na plánovanie a realizáciu vzdelávania započítať aj náklady na vyhodnotenie vzdelávania a následne aj na posúdenie prínosov tohto vzdelávania pre prax konkrétneho podniku. Medzi náklady na vzdelávanie zamestnancov organizácie môžeme zaradiť⁴³:

- Priame osobné náklady na účastníkov vzdelávania, vrátane poistenia, rôznych výhod poskytovaných zamestnávateľom, cestovných nákladov a stravného.
- Náklady na stanovenie a analýzu vzdelávacích potrieb zamestnancov podniku.
- Náklady na tvorbu a vývoj učebných aktivít, prípravu rôznych materiálov
- Náklady spojené s ubytovaním, prenájom priestorov a nevyhnutnej techniky.
- Náklady na externých školiteľov vzdelávania.

Náklady na fluktuáciu

Ako ďalšie významné náklady pre podnik z pohľadu ľudského kapitálu by sme následne mohli spomenúť aj náklady na fluktuáciu zamestnancov. Pohyb pracovnej sily je významným faktorom na trhu práce a fluktuácia sa stáva prirodzeným problémom a akousi prirodzenou súčasťou existencie väčšiny podnikov.

Fluktuácia je nielen počet odídených zamestnancov, ale aj ich príchod do podniku. Vplyv fluktuácie môže mať pozitívny vplyv, ak nový zamestnanci prinášajú nové vedomosti, zručnosti, motiváciu či pozitívne vplývajú na atmosféru podniku.⁴⁴ V opačnom prípade zvyšujú náklady podniku, spomaľujú rozvoj a produktivitu podniku, zaťažujú vedenie podniku, negatívne vplývajú na celkovú atmosféru v rámci podniku. Pri nákladoch na fluktuáciu zamestnancov je nevyhnutné zvážiť, či odchádza dlhodobo výkonný človek, ktorý pre spoločnosť generoval zisk alebo človek, s ktorým spoločnosť nebola spokojná. Práve od tejto skutočnosti sa odvíjajú aj ďalšie náklady naviazané na fluktuáciu. Tými najpodstatnejšími nákladmi na fluktuáciu sú však náklady na získanie a zaškolenie nového človeka.⁴⁵

⁴³ VODÁK, Josef. - KUCHARČÍKOVÁ, Andrea. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 36. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 315. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 21. ISBN 978-80-247-2903-9.

V prípade odchodu zamestnancov zo zamestnania, vznikajú podniku náklady súvisiace so získavaním a výberom, adaptačným procesom a zaučením nových zamestnancov.⁴⁶ Na zníženie fluktuácie, zároveň aby sa znižovali príslušné náklady a predchádzalo poklesu produktivity sa zameriava tzv. plán stabilizácie. V pláne stabilizácie možno vymedziť opatrenia, ktoré reagujú na príčiny pohybu zamestnancov zistené na základe prieskumov pracovnej motivácie, spokojnosti, neformálnych či hodnotiacich rozhovorov.⁴⁷ Pre analýzu fluktuácie je možné z praktického hľadiska využiť najčastejšie používané ukazovatele, mieru fluktuácie (miera odchodov) prípadne aj mieru stability v podniku.

Náklady sú súhrnným ukazovateľom, vyjadrujú kvalitu činnosti celého podniku. V ich výška prezrádza mnohé stránky činnosti podniku ako je výroba, využitie výrobných kapacít, využívanie pracovného času, produktivitu práce a ďalšie.⁴⁸ Pomocou nákladov, konkrétne v našom prípade nákladov na ľudský kapitál, môžeme sledovať smerovanie podniku, jeho fungovanie a efektivitu v oblasti využívania ľudského kapitálu.

Predkladanie správ o ľudskom kapitáli manažmentu podniku, podporuje rozhodovanie, zlepšovanie dosahovaných výsledkov, umožňuje efektívnosť riadenia ľudských zdrojov. Jej súčasťou musí byť aj zodpovedajúca analýza a vysvetlenie prezentovaných výsledkov.⁴⁹ Aby sme vedeli vykonať kvalitnú analýzu vývoja a štruktúry nákladov na ľudský kapitál, a následne aj hodnotenie zistených výsledkov, je potrebné identifikovať príslušné skupiny, položky týchto nákladov v evidencii podniku. Konkrétne v akých formách sa objavujú a evidujú náklady na ľudský kapitál v rámci vybraného podniku.

⁴⁶ TOMČÍKOVÁ, Monika - ŽIVČÁK, Peter. Fluktuácia vs. absencia In *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny*: zborník vedeckých prác z riešenia projektu GAMA 11/11. [online]. Prešov: Prešovská univerzita, 2013. s. 71. [cit. 2020-02-01]. ISBN 978-80-555-0733-0. Dostupné na: <https://docplayer.net/43878167-Fluktuacia-vs-absencia.html>

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 128. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁴⁸ MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2009. s. 170. ISBN 978-80-89393-13-8.

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 117. ISBN 978-80-247-5258-7.

1.4.2 Identifikácia nákladov na ľudský kapitál

Z hľadiska podniku, podnikovej ekonomiky sú náklady označené ako spotreba živej a zhmotnenej práce, ktorá bola spotrebovaná na určitý výkon (práca, vyrobené výrobky, poskytované služby), a sú vyjadrené v peniazoch.⁵⁰ Práve identifikácia jednotlivých skupín a položiek vnútropodnikových nákladov nám môže umožniť zrealizovať kvalitnú analýzu vývoja a štruktúry nákladov na ľudský kapitál.

Vnútropodnikové účtovníctvo chápe náklady ako účelne a účelovo vynaložené zdroje, a vyžaduje pevný vzťah viazanosti nákladov na predmet činnosti podniku reprezentovaný výkonmi (výrobky, služby). Tým sleduje primeranosť vynaložených zdrojov, ktorá je charakterizovaná určitou mierou hospodárnosti.⁵¹ Správnu identifikáciu nákladov naviazaných na ľudský kapitál môžeme vykonať pomocou členenia nákladov a následne konkrétnej evidencie využívaných položiek nákladov v rámci podniku.

V podnikovej praxi sa najčastejšie stretávame s nasledovným kritériami členenia nákladov.⁵²

- Druhové členenie nákladov – zaradenie nákladových druhov do ekonomicky rovnorodých skupín
- Členenie nákladov podľa položiek kalkulačného vzorca – obsahuje náklady podľa ich vzniku k výrobnému procesu
- Rozdelenie nákladov podľa ich závislosti od objemu výroby - pomocou koeficienta reakcie rozdeľujeme náklady na variabilné a fixné

Práve druhové členenie nákladov poskytuje prehľad o štruktúre nákladov podľa ekonomicky rovnakých druhov. Je to v podstate zoskupenie nákladov z hľadiska jednotlivých činiteľov v produkčnom procese podľa toho či súvisia so spotrebou majetku alebo práce. Toto členenie je zhodné s obsahom jednotlivých nákladových účtov rámcovej účtovnej osnovy, a zároveň sa využíva aj vo výkaze ziskov a strát.⁵³

⁵⁰ HAJDÚCHOVÁ, Iveta – NEMČOKOVÁ, Ľudmila. *Základy účtovníctva*. Zvolen: Technická univerzita. 2012. s. 84. ISBN 978-80-228-2338-8.

⁵¹ ZALAI, Karol. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. aktualizované a rozšírené vyd.. Bratislava: Sprint. 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.

⁵² SEDLÁK, Mikuláš a. kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition. 2010. s. 254. ISBN 978-808-8078-317-4.

⁵³ FOLTÍNOVÁ, Ľubica. a. kol. *Nákladový controlling*. 1 vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 24. ISBN 978-80-8078-425-6.

Druhé členenie nákladov nám umožňuje zaradiť náklady do základných skupín a získať prehľad o štruktúre podľa určitých charakteristík. Môžeme sem zaradiť:⁵⁴

1. Vecné náklady – tvoria najmä, náklady na spotrebovaný obežný majetok (materiál, suroviny, energie), náklady na spotrebované služby (opravy, cestovné, nájomné), náklady na opotrebovanie dlhodobého majetku (odpisy),
2. Osobné náklady – náklady na mzdy, rôzne ostatné osobné náklady spojené vo vzťahu k zamestnancom a spoločníkom, náklady spojené so sociálnym zabezpečením a sociálnymi pôžitkami v podniku.
3. Finančné náklady - náklady súvisiace s cennými papiermi, kurzové straty, platené úroky a pod. Spolu s hospodárskou činnosťou tvoria bežnú činnosť podniku,
4. Mimoriadne náklady – náklady spôsobené škodami a živelnými pohromami, ktoré sa vyskytujú v podniku nepravidelne a nesúvisia s bežnou činnosťou podniku.

Na základe druhového členenia nákladov, môžeme jadro nákladov na ľudský kapitál zaradiť do skupiny osobných nákladov. Osobné náklady sú základnou súčasťou ako rámcovej účtovnej osnovy, tak aj výkazu ziskov a strát. Práve obsah a štruktúra rámcovej účtovnej osnovy a výkazu ziskov a strát, nám poskytujú podrobnejšie základné rozdelenie osobných nákladov.

Osobné náklady patria do účtovej skupiny 52, a poskytujú nám informácie o celkovej cene práce. Podľa rámcovej účtovnej osnovy sú rozdelené na nasledovné nákladové položky:⁵⁵

- Mzdové náklady (účet 521)
- Príjmy spoločníkov a členov zo závislej činnosti (účet 522)
- Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (účet 523)
- Zákonné sociálne zabezpečenie (účet 524)
- Ostatné sociálne zabezpečenie (účet 525)
- Sociálne náklady fyzickej osoby – podnikateľa (účet 526)
- Zákonné sociálne náklady (účet 527)
- Ostatné sociálne náklady (účet 528)

⁵⁴ KRIŠTOFÍK, Peter - ŠURANOVÁ, Zuzana - SAXUNOVÁ, Darina. *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IFRS*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition. 2011. s. 75. ISBN 978-80-8078-396-9.

⁵⁵ CENIGOVÁ, Anna. *Podvojné účtovníctvo podnikateľov*. Bratislava: Ceniga. 2014. s. 315-317. ISBN 978-80-969946-5-6.

Podobné členenie osobných nákladov, ako v rámcovej účtovnej osnove, sa využíva aj vo výkaze ziskov a strát. Toto rozdelenie osobných nákladov je však prispôbené štruktúre samotného výkazu. Výkazy ziskov a strát sú súčasťou účtovnej závierky, a sú zverejňované podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

Štruktúra výkazu ziskov a strát obsahuje prispôbené členenie nákladov na základe jednotlivých druhov. Osobné náklady vo výkaze ziskov a strát obsahujú súhrnné položky nákladov, ktoré sú používané v rámcovej účtovnej osnove. Sú to nasledovné položky:⁵⁶

1. Mzdové náklady (účty 521, 522)
2. Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (účet 523)
3. Náklady na sociálne poistenie (účty 524, 525, 526)
4. Sociálne náklady (účty 527, 528)

Náklady na ľudský kapitál môžu byť v istých prípadoch aj súčasťou iných skupín druhového členenia nákladov. Náklady na ľudský kapitál môžu v značnej miere závisieť aj od rozhodnutia, vnútropodnikových evidencie vybraného podniku. Nedostatok kvalifikácie, skúseností, negatívny prístup či slabá motivácia pracovnej sily, môžu zapríčiniť taktiež vznik určitých nákladov na ľudský kapitál. Tieto a ďalšie podobné faktory môžu napríklad spôsobiť, že zamestnanec aj nechcene spôsobí škodu, neefektívne vykonáva svoju prácu, prípadne nehospodárne využíva majetok a zdroje podniku. Takéto neželané, mimoriadne náklady je potrebné v podniku znížovať.

Všeobecné znížovanie nákladov môže mať však neželané efekty na kvantitu prípadne kvalitu výkonov. Znamená to, že prioritou by nemalo byť len znížovanie nákladov, ale efektívne hospodárenie s nimi a hľadanie možností, ako vynaložené náklady lepšie zhodnotiť.⁵⁷

⁵⁶ ŠLOSÁROVÁ, Anna - BLAHUŠIAKOVÁ, Miriama. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer. 2017. s. 213-222. ISBN 978-80-8168-589-7.

⁵⁷ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladu: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladu a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing. 2009. s. 45. ISBN 978-80-247-2974-9.

1.4.3 Efektívnosť využívania nákladov na ľudský kapitál

Efektívnosť vyjadruje, akým spôsobom prispievajú vstupy ku tvorbe výstupu. Pri posudzovaní efektívnosti využívania ľudského kapitálu v podniku je z tohto dôvodu nevyhnutné vedieť zmerať hodnoty vstupov, ktoré potom porovnávame s vybranými ukazovateľmi veľkosti výstupov podniku.⁵⁸

Podľa vyššie uvedených poznatkov, môžeme konštatovať, že pre dosiahnutie celkovej prosperity každý podnik potrebuje nevyhnutne v rámci svojich aktivít, efektívne využívať svoje disponibilné vstupy pre tvorbu očakávaných výstupov a platí to samozrejme aj v súvislosti s využívaním ľudského kapitálu a nákladmi na ľudský kapitál.

Produktivita v rámci podniku

Predpokladom pre úspech každého podniku je dlhodobý rast podniku, či už v oblasti výkonov, výnosov, zisku či trhovej hodnoty. Dosahovanie dlhodobého rastu, možno postupným zvyšovaním výkonnosti, produktivity, avšak podnik musí vedieť, ako svoju produktivitu merať, spájať s dlhodobými cieľmi podniku a akými metódami je ju možné zvyšovať. Cieľom produktivity je vyjadrenie efektívnosti, ako sú využívané výrobné faktory v rámci transformačného procesu. Produktivita je miera efektívnosti transformačného procesu. Vstupmi môžu byť ľudské zdroje, kapitál, materiál, informácie a pod. Výstupmi zas tovar, tržby, pridaná hodnota a pod.⁵⁹

Na základe týchto poznatkov meranie, a následne aj analyzovanie produktivity môžeme realizovať aj na základe ľudského kapitálu. Vstupmi pre meranie produktivity z hľadiska ľudského kapitálu môžeme považovať samotných ľudí, čiže počet zamestnancov príslušného podniku, ale tiež náklady vynaložené na ľudský kapitál.

Rentabilita v rámci podniku

Rentabilita vyjadruje výkonnosť podnikového úsilia. Jej ukazovatele sa využívajú na vyjadrenie a analýzu efektívnosti podnikovej činnosti. Spravidla činiteľom je výsledok hospodárenia a menovateľom spotrebované prípadne viazané vstupy. Spotrebované vstupy sú najvýstižnejšie vyjadrené nákladmi (ale tiež tržbami, či výnosmi).⁶⁰

⁵⁸ VODÁK, Josef. - KUCHARČÍKOVÁ, Andrea. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 37. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁵⁹ TEKULOVÁ, Zuzana. *Produktivita podniku*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2015. s. 7. ISBN 978-80-971986-1-9.

⁶⁰ ZALAI, Karol. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*, 9. aktualizované a rozšírené vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 96-97. ISBN 978-80-89710-22-5.

Základnou požiadavkou pre hodnoty rentability je, že mali by mať v časovom slede rastúcu tendenciu.⁶¹ V prípade ľudského kapitálu je možné využiť rentabilitu nákladov na ľudský kapitál. Môžeme sem zaradiť napríklad rentabilitu osobných nákladov, ako aj mzdových nákladov, a všetkých ostatných zložiek osobných nákladov. Tieto údaje sú zverejnené na základných účtovných výkazoch, účtovnej závierky podniku.

Ďalším veľmi dôležitým krokom je hodnotenie všetkých zistených výsledkov merania ľudského kapitálu, spolu s posudzovaním efektívnosti využívania ľudského kapitálu, a vložených nákladov, ktoré sú spojené s ľudským kapitálom.

Významným aspektom pre posudzovanie dosiahnutých výsledkov, je ich vývoj v čase. Porovnávanie v čase umožňuje sledovať pozitívne či negatívne trendy a hľadať ich príčiny.⁶² Posudzovanie výsledkov analýzy a efektívnosti ohľadom ľudského kapitálu môžeme vykonávať z kvantitatívneho a aj z kvalitatívneho hľadiska.

Hodnotenie výkonov v rámci podniku by mal zahŕňať ako interný výkon (hodnotený prostredníctvom rôznych ukazovateľov) tak aj externý výkon (porovnávanie s inými podnikmi).⁶³ Hodnotenie interných výkonov podniku môžeme vykonať pomocou zistených výsledkov, na základe analýzy vývoja za určité sledované časové obdobie. A pre hodnotenie externého výkonu, je môže byť vhodné vykonať komparáciu výsledkov podniku s príslušným odvetvím, podľa klasifikácie podnikateľskej činnosti, do ktorého patrí vybraný objekt skúmania.

Zavedenie a rozvíjanie riadenia ľudského kapitálu by malo byť chápaná ako cesta. Na začiatku tejto cesty je z pohľadu podniku zhromažďovanie rôznych údajov spojených so zamestnancami. „Ale každý, kto postúpi o trochu ďalej a pokúsi sa ďalej analyzovať tieto údaje, aby predpovedal určitý vývoj, objavil určité súvislosti a predložil určité opatrenia, ktoré budú podložené výsledkami vykonanej analýzy, sa stáva súčasťou riadenia ľudského kapitálu.“⁶⁴

⁶¹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 52. ISBN 978-80-247-3916-8

⁶² KNÁPKOVÁ, Adriana. – PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 120. ISBN 978-80-247-3349-4.

⁶³ TEKULOVÁ, Zuzana. *Produktivita podniku*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2015. s. 8. ISBN 978-80-971986-1-9.

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha : Translation Grada Publishing, 2015. s. 117. ISBN 978-80-247-5258-7.

2 Cieľ práce

Pre úspešnú realizáciu diplomovej práce je nevyhnutné, aby sme určili hlavný cieľ a parciálne ciele, na základe ktorých budeme postupovať.

Hlavným cieľom našej záverečnej práce je pomocou zistených teoretických poznatkov analyzovať štruktúru a vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku, s následnou komparáciou vývoja týchto nákladov v odvetví. Na základe vyhodnotenia zistených výsledkoch vypracujeme návrhy pre ďalšie opatrenia, využiteľné v praxi konkrétneho podniku. Naše návrhy doplníme potrebnou argumentáciou a prepočtami dôsledkov na vývoj nákladov na ľudský kapitál.

Ciele pre teoretickú oblasť záverečnej práce:

- Definovanie základného pojmu ľudský kapitál
- Vnímanie ľudského kapitálu, jeho podstata a základné charakteristiky
- Význam ľudského kapitálu, ako súčasť intelektuálneho kapitálu, v rámci podniku
- Formovanie zamestnancov, dôležitosť rozvoja a vzdelávania pracovnej sily
- Možnosti a význam merania ľudského kapitálu, nákladov na ľudský kapitál
- Charakteristika najvýznamnejších foriem nákladov na ľudský kapitál
- Identifikácia nákladov na ľudský kapitál vo vnútropodnikovej evidencii
- Objasnenie dôležitosti efektívneho využívania nákladov na ľudský kapitál

Ciele pre empirickú oblasť záverečnej práce:

- Charakteristika konkrétneho, vybraného podniku
- Základná analýza štruktúry a pohybu zamestnancov v podniku
- Analýza vývoja identifikovaných nákladov na ľudský kapitál, zisťovanie produktivity a rentability nákladov na ľudský kapitál
- Komparácia výsledkov analýzy s príslušným odvetím v ktorom podnik pôsobí
- Vyhodnotenie zistených výsledkov analýzy
- Návrhy ďalších opatrení, podložené prepočtom možných dopadov na budúci vývoj nákladov na ľudský kapitál

3 Metodika práce a metódy skúmania

Účelom tretej kapitoly je objasniť spôsoby realizácie spracovania práce a poskytnúť stručný a jednoznačný prehľad o metódach, pracovných postupoch a technikách získavania informácií a údajov použitých v našej diplomovej práci. Zároveň predstavíme a stručne charakterizujeme vybraný podnik ako objekt našej práce.

3.1 Základná charakteristika vybraného podniku

Objektom skúmania našej práce je známa slovenská franchisa MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o., výrobca tradičných aj inovatívnych pekárskych výrobkov. Súčasnú podobu má podnik len od konca roka 2015. Základné údaje o podniku sme stručne spracovali na základe obchodného registra SR, tieto údaje budeme následne využívať aj v ďalšej kapitole práce.

Obchodné meno: MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.(od 01.11.2015)

FORNETTI SLOVAKIA, spol. s r. o.(od 20.02.2004 od 31.10.2015)

AMBROPEK, spol. s r. o.(od 17.05.1991 od 19.02.2004)

Deň zápisu do Obchodného registra: 11.04.1991

Sídlo firmy: Múzejná 208/1, 929 01 Dunajská Streda

IČO: 17 053 897

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločníci: 3 spoločníci (3 fyzické osoby)

Štatutárny orgán: 1 konateľ

Výška vkladu každého spoločníka: 1. spoločník – vklad 1 111 997 EUR

2. spoločník – vklad 132 776 EUR

3. spoločník – vklad 414 924 EUR

Konanie menom spoločnosti: Menom spoločnosti koná konateľ samostatne

Základné imanie: 1 659 697 EUR, splatená plná výška

Predmet činnosti: Výroba pekárskych a cukrárenských výrobkov

(uvádzaný ako hlavný predmet činnosti vybraného podniku)

SK NACE: 10 710 – Výroba chleba, výroba čerstvého pečiva a koláčov⁶⁵

⁶⁵ Obchodný register Slovenskej republiky: www.orsr.sk [online] 2020. [cit. 2020-05-01]. Dostupné na: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=3692&SID=7&P=>

3.2 Pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pre vypracovanie našej diplomovej práce sme využili viaceré pracovné postupy. Prvú časť, teoretickú oblasť práce sme vypracovali na základe domácej a zahraničnej odbornej literatúry, ktorú sme doplnili o rôzne odborné články a relevantné internetové zdroje, ktoré sa priamo viažu na danú tému. Prvým krokom bolo vyhľadávanie a výber vhodnej literatúry a rôznych iných publikácií a zdrojov, ktoré boli reálne využiteľné pre potreby záverečnej práce, a plnohodnotne korešpondovali s vybranou témou. Dostupné publikácie sme si zaobstarali a využívali v knižnej aj v elektronickej podobe.

Pre empirickú časť práce sme získavali údaje viacerými spôsobmi. Základom bolo nadviazanie kontaktu so zástupcami vybranej spoločnosti MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.. S konateľom, riaditeľom spoločnosti sme nemali priamy kontakt. Priamy kontakt sme mali spočiatku cez zástupcu kancelárie riaditeľa, ktorý nám tlmočil súhlas riaditeľa o poskytovaní informácií. Následne naše požiadavky boli priradené na starosť konkrétnej pracovníčky podniku, ktorá sa nám snažila poskytnúť čo najviac údajov. Množstvo údajov, napríklad pre komparáciu s odvetvím, sme získali aj pomocou verejne prístupných zdrojov uvádzaných na známych internetových portáloch ako sú napr. register účtovných závierok www.registeruz.sk, databáza firiem www.finstat.sk a štatistické údaje pomocou stránky Štatistického úradu SR, www.slovak.statistics.sk.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Realizácia vytýčených cieľov našej záverečnej práce si vyžaduje použitie viacerých vedeckých metód skúmania. Pre vypracovanie teoretickej a empirickej časti práce sme použili najmä nasledovné metódy:

- **Abstrakcia** je metóda, pomocou ktorej sme zjednocovali myšlienkové postupy vychádzajúce z rozličných zdrojov od rôznych autorov, ktorí sa vo svojich dielach zameriavali na problematiku ľudského kapitálu či nákladov v rámci podniku. Snažili sme sa o spracovanie tých najpodstatnejších informácií ohľadom témy našej práce.
- **Syntéza** bola využitá najmä v teoretickej časti práce. Zistené teoretické skutočnosti pomocou jednotlivých publikácií od rôznych autorov sme premyslene spájali, tak aby sme vytvorili logické a koncepčne správne celky. Táto metóda nám umožňovala sledovať vzťahy medzi faktami, vzájomné súvislosti medzi nimi, a spájanie týchto vzťahov a faktov do určitých celkov.

- **Analýza** ako východisková metóda pre našu prácu, nám poskytla rozbor ľudského kapitálu, nákladov na ľudský kapitál a s nimi priamo spojené skutočnosti v rámci skúmaného podniku. Využili sme horizontálnu aj vertikálnu analýzu nákladov. Rozčlenenie získaných údajov z rôznych pohľadov a oblastí, nám poskytli informácie, ktoré poukazujú na určité spojitosti, tendencie a vývoj počas sledovaného obdobia.
- **Indukcia** nám napomohla pri objasňovaní určitých pojmov ohľadom ľudského kapitálu a príslušných nákladov, ktoré sme zovšeobecňovali, vyvodzovali sme všeobecné závery na základe viacerých, jednotlivých informácií.
- **Dedukcia**, na základe ktorej sme rozčleňovali určité celky informácií na jednotlivé časti. Pomocou tejto metódy sme objasňovali všeobecné, univerzálne skutočnosti, ktoré sa tým pádom stali konkrétnejšie, adresnejšie.
- **Kvantitatívny výskum** bol súčasťou empirickej časti našej práce, keďže sa v našom prípade je predmet skúmania práce priamo spojený s numerickým vyjadrením údajov. Všetky získané, zistené, číselne vyjadrené informácie sa následne merajú, skúmajú aby sme vedeli vyjadriť rozsah, frekvenciu či intenzitu vývoja skúmaných údajov.
- **Deskripcia** je metóda, s ktorou sme pracovali najmä v rámci praktickej časti práce. Využívali sme ju napríklad pri opisovaní rôznych výsledkov, javov a údajov, ktoré sme zistili počas našej práce. Predstavujú najmä naše subjektívne dojmy, názory pomocou ktorých vyjadrujeme, opisujeme všetky významnejšie informácie ku ktorým sme sa dopracovali v rámci práce.
- **Komparácia** bola využitá v rámci porovnávania údajov o vybranom podniku, ku ktorým sme sa dopracovali pomocou ostatných využitých vedeckých metód (napr. kvantitatívny výskum, analýza). Porovnávali sme ich aj s údajmi, ktoré sme zistili a získali o príslušnom odvetví, do ktorého je vybraný podnik zaradený. Na základe výsledkov komparácie sme zisťovali rôzne rozdiely, prípadne znaky podobnosti medzi porovnávanými stranami.
- **Štatistické metódy** sme využívali vo forme popisnej štatistiky, pri zbere, spracovaní a analýze získaných údajov, pre stručné vyjadrenie podstatných informácií o týchto údajoch. Matematickou štatistikou, najmä vo forme aritmetického priemeru, absolútnej či relatívnej početnosti, sme spracovali získané údaje o zamestnancoch a nákladoch pre zistenie rôznych skúmaných javov, spojené s vývojom nákladov na ľudský kapitál.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole zrealizujeme analýzu štruktúry ľudského kapitálu a hlavne analýzu vývoja identifikovaných nákladov na ľudský kapitál. Následne vykonáme v záverečnej časti práce aj komparáciu týchto výsledkov analýzy s príslušným odvetvím, v ktorom pôsobí náš vybraný podnik MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o..

4.1 Charakteristika vybraného podniku

MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o. (ďalej len MINIT) je známa slovenská franchisa, ktorá od svojho oficiálneho vzniku prešla výraznými premenami. V roku 1991 bol podnik založený tromi súrodencami Ambrovicsovami, a po zápise do obchodného registra 11.04.1991, už od 17.05.1991 fungoval pod názvom AMBROPEK, spol. s r. o.. Podnik pôsobí v oblasti potravinárskeho priemyslu, konkrétne v oblasti pekárskeho odvetvia. Ako významný podnik v tejto oblasti je už dlhodobo členom Slovenského zväzu pekárov, cukrárov a cestovinárov.

Okrem predaja chleba a tradičných pekárenských výrobkov, prvé úspechy podniku priniesli francúzske bagety, ktoré majitelia vlastnoručne vyrábali v pivnici rodinného domu, a distribuovali do okolitých predajní.⁶⁶ Podnik sa následne začal pomaly rozrastať a hľadali sa nové možnosti výroby pekárskych výrobkov.

Veľkým milníkom v smerovaní podniku bola myšlienka, ktorúsi majitelia priniesli z Maďarska, kde ich zaujal koncept predaja malých koláčikov rovno z piecky. Rozhodli sa tento nápad priniesť aj na Slovensko a od roku 1999 podnik začal rozvíjať výrobu a sieť pekárničiek malých koláčikov a svojimi výrobkami začali zásobovať aj český trh. Od 20.02.2004 si podnik zmenil svoj názov a začal pôsobiť pod značkou a obchodným menom FORNETTI SLOVAKIA, spol. s r. o..⁶⁷

Tento nový koncept následne začal postupne generovať ďalšie nové myšlienky a inovácie, ako v oblasti tvorby nových výrobkov a nových receptúr, tak v oblasti procesov výroby, riadenia podniku a nových podnikateľských nápadov. Podnik hľadal nové možnosti a inšpirácie v bežnom živote a začal skúšať nové receptúry a príchute svojich výrobkov, ktoré sú v prípade iných druhov výrobkov považované za overené a obľúbené.

⁶⁶ MINIT SLOVAKIA spol. s r. o. 2015. *O nás*. minitbakery.sk. [online] MINIT SLOVAKIA, 2015. [cit. 2020-02-05]. Dostupné na: <https://www.minitbakery.sk/o-nas>

⁶⁷ MINIT SLOVAKIA spol. s r. o. *O nás*. minitbakery.sk. [online] MINIT SLOVAKIA, 2015. [cit. 2020-02-05]. Dostupné na: <https://www.minitbakery.sk/o-nas>

V roku 2009 podnik založil nový koncept slovenskej siete rýchleho občerstvenia FreshFood Bar MINUTE, kde ponúka moderným spôsobom zdravé a kvalitné rýchle občerstvenie, napríklad aj vo forme rôznych čerstvo pripravených šalátov, plnených bagiet či sladkých pekárenských výrobkov.⁶⁸

Súčasnú podobu má podnik len od konca roka 2015, keď sa rozhodol úplne osamostatniť od značky FORNETTI a založiť si svoju vlastnú franchisingovú sieť. Od 01.11.2015 si podnik zmenil značku aj meno na MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.. Dôvodom zmeny okrem založenia vlastnej značky boli aj nové inovácie a nápady, ktoré už prekonal ambície bývalej značky. Z tohto dôvodu sa vedenie podniku rozhodlo osamostatniť, ísť vlastnou cestou a napredovať podľa vlastných predstáv.

V roku 2018 však nastala mimoriadna situácia, ktorá výrazne sťažila bežné fungovanie podniku. Dňa 01.06.2018 vypukol požiar vo výrobných priestoroch podniku, ktorý spôsobil škody vo výške 2,2 mil. € najmä na výrobných zariadeniach a výrobnej hale, zároveň však mal veľký vplyv aj na samotnú produkciu vlastných výrobkov. Vyšetrovanie príčiny požiaru bolo ukončené rozhodnutím, že pre podnik nevznikol nárok na vyplatenie poistného plnenia.⁶⁹ Mimoriadnu situáciu v podniku riešilo krízové riadenie, ktoré bolo nakoniec veľmi úspešné, čo budeme prezentovať v nasledujúcich častiach našej práce, a podnik dokázal znova nadviazať na predchádzajúce úspešné obdobia.

Aj vďaka mimoriadne vysokej technickej vyspelosti výroby, kvalite výrobkov a poskytovaných služieb je v súčasnosti MINIT popredným dodávateľom pre rôzne obchodné siete, maloobchodné a veľkoobchodné jednotky, čerpacie stanice, zariadenia závodného stravovania a HoReCa segment. MINIT v súčasnosti zastrešuje 300 pekárníčiek, ktoré sú rozmiestnené doslova po celom Slovensku a dodáva svoje pekárske výrobky do viac ako 1000 maloobchodných prevádzok a dlhodobo zamestnáva viac ako 250 osôb.⁷⁰

⁶⁸ MINIT SLOVAKIA spol. s r. o. 2016. *Info*. www.minitbar.sk. [online]. FreshFood Bar Minute. 2015. [cit. 2020-02-05]. Dostupné na: <https://www.minitbar.sk/info>

⁶⁹ REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK: MINIT SLOVAKIA. Príloha účtovnej závierky. [online]. 2020. [cit. 2020-03-05]. Dostupné na: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/6750205>

⁷⁰ MINIT SLOVAKIA s. r. o. 2015. O nás. [minitbakery.sk](http://www.minitbakery.sk). [online]. MINIT SLOVAKIA. 2015. [cit. 2020-02-05]. Dostupné na: <https://www.minitbakery.sk/o-nas>

4.2 Analýza štruktúry a pohybu zamestnancov vybraného podniku

V tejto časti práce sme na základe množstva rozličných údajov o ľudských zdrojoch získaných od skúmaného podniku, vypracovali analýzu štruktúry zamestnancov z rôznych hľadísk skúmania. Analýza štruktúry zamestnancov patrí medzi základné kategórie merania ľudského kapitálu. Túto oblasť sme skúmali napr. na základe vývoja počtu a pohybu zamestnancov v rámci vybraného podniku. Vývoj štruktúry a pohybu zamestnancov následne ovplyvňuje aj vývoj ľudského kapitálu a nákladov na ľudský kapitál

4.2.1 Analýza vývoja počtu a štruktúry zamestnancov

Úvodnou oblasťou analýzy štruktúry zamestnancov je skúmanie vývoja počtu pracovnej sily za sledované obdobie rokov 2015 až 2019. Analyzovali sme počty zamestnancov vo viacerých kategóriách, ktoré sú uvedené v tabuľke 2. Vývoj počtu zamestnancov výrazne ovplyvňuje aj náklady na ľudský kapitál.

Tabuľka 2 Vývoj počtu a štruktúry zamestnancov

Kategórie zamestnancov podľa ich počtu	2015	2016	2017	2018	2019
Skutočne evidovaný počet zamestnancov	366	376	444	385	357
Priemerný počet zamestnancov	307	292	312	319	275
Počet vedúcich zamestnancov	7	7	8	12	12
Priemerná prax v podniku	4,87 rokov	5,20 rokov	5,38 rokov	5,88 rokov	6,44 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe evidencie zamestnancov MINIT SLOVAKIA

Kategória, skutočný počet evidovaných zamestnancov, v sebe zahŕňa všetkých zamestnancov ktorí mali pracovný pomer na základe pracovnej zmluvy za konkrétny kalendárny rok. V roku 2016 sa počet evidovaných zamestnancov medziročne zvýšil len o 10, ale v roku 2017 až o ďalších 68 zamestnancov. Následne v roku 2018 sa ich počet znížil o 59 osôb, a v roku 2019 sa ich počet znova znížil o ďalších 28 zamestnancov. Počet reálne evidovaných zamestnancov sa vyvíjal veľmi podobne, ako sa vyvíjala aj miera fluktuácie v podniku.

Kategória, priemerný počet evidovaných zamestnancov, má odlišný vývoj. V roku 2016 sa ich počet výraznejšie znížil o 15 zamestnancov, ale v nasledujúcich rokoch sa ich počet znova rozrastal o 20 v roku 2018, a o ďalších 7 zamestnancov v roku 2019. V roku

2019 mal podnik najnižší priemerný počet zamestnancov, a to len 275, čo je výrazné medziročné zníženie ich počtu o 44 osôb oproti roku 2018.

Vývoj počtu vedúcich zamestnancov (tabuľka 2) má jednoznačnú tendenciu postupného zvyšovania zo 7 v roku 2015 až na 12 v roku 2018. Poukazuje to na postupné znižovanie zaťaženia vedúcich zamestnancov, tým že k nim v priemere pripadá menší počet radových zamestnancov. V roku 2015 pripadal v priemere 42,86 radových zamestnancov na jedného vedúceho zamestnanca. V nasledujúcich rokoch sa toto číslo mierne znižovalo na 40,71 v roku 2016 a 38,00 v roku 2017. V roku 2018 sa toto číslo výrazne znížilo až priemerne na 26,58 radových zamestnancov na jedného vedúceho zamestnanca. V roku 2019 na jedného vedúceho zamestnanca priemerne pripadalo už len 22,92 radových zamestnancov, čo znamená zníženie zaťaženia vedúcich zamestnancov z tohto hľadiska takmer o polovicu (o 46,5%) oproti roku 2015.

Vývoj počtu zamestnancov v podniku ovplyvňovali viaceré skutočnosti. V roku 2016 sa podnik snažil o celkovú konsolidáciu stavu v podniku pod novou značkou MINIT, a na základe toho podnik upravoval aj počet svojich zamestnancov. Následne v rokoch 2017 a 2018 sa podnik snažil o postupnú expanziu a počet zamestnancov sa postupne rozrastal. Nastal však aj výrazný pohyb pracovnej sily a výrazné zvýšenie fluktuácie. Počas roka 2018 však nastala aj mimoriadna situácia v dôsledku požiaru vo výrobné hale podniku, ktorú riešilo krízové riadenie podniku. Pre stabilizáciu situácie, v roku 2019 musel podnik optimalizovať svoj počet zamestnancov. Podnik mal obmedzené výrobné kapacity, a k tomu musel prispôsobiť aj počet svojich zamestnancov.

Pozitívny vývoj za sledované obdobie ukazuje zvyšovanie priemerného počtu odpracovaných rokov v rámci vybraného podniku. Úroveň tohto ukazovateľa sa postupne, každoročne zvyšoval. Do roku 2019 sa priemerná prax v podniku zvýšila o 32% (1,57 roka) v porovnaní s rokom 2015. Tento vývoj potvrdzuje zvyšovanie stability zamestnaneckého jadra v podniku, a jeho snahu o zhodnocovanie ľudského kapitálu.

4.2.2 *Analýza vývoja fluktuácie zamestnancov*

Analýza fluktuácie zamestnancov je významným nástrojom monitorovania pohybu pracovnej sily, keďže fluktuácia zamestnancov predstavuje výraznú záťaž a obmedzovanie fungovania pre väčšinu podnikov. Sú s ňou spojené rôzne finančné či organizačné problémy. Aj podnik v našom prípade bojuje s výraznou fluktuáciou svojich zamestnancov, čo im spôsobuje značné problémy.

Na meranie a hodnotenie fluktuácie zamestnancov sa používa najčastejšie ukazovateľ miera fluktuácie (miera odchodov), vyjadrená v percentách.⁷¹

$$\text{Miera fluktuácie v \%} = \frac{\text{Počet uvoľnených zamestnancov v priebehu roka}}{\text{Priemerný počet zamestnancov v danom roku}} \times 100$$

Tabuľka 3 Vývoj miery fluktuácie vo vybranom podniku

Položky pre výpočet fluktuácie	2015	2016	2017	2018	2019
Počet uvoľnených zamestnancov	65	72	109	96	64
Priemerný počet zamestnancov	307	292	312	319	275
Miera Fluktuácie v %	21,17 %	24,66 %	34,94 %	30,09 %	23,27 %

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe evidencie zamestnancov MINIT SLOVAKIA

Vývoj miery fluktuácie bol podobný ako vývoj počtu pracovných úväzkov v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia. V roku 2016 sa miera fluktuácie oproti roku 2015 mierne zvýšila o 3,49 %. Následne v ďalšom roku 2017 nastal výrazný nárast fluktuácie až takmer na 35 %, čo predstavuje medziročné zvýšenie o viac ako 10 %, a v porovnaní s rokom 2015 je to zvýšenie o 13,77 %. Takáto výška fluktuácie môže byť pre podniky už len ťažko akceptovateľná, a naznačuje potrebu okamžitého zásahu a riešenia situácie. Dôvodom zvyšovania fluktuácie boli zmeny, o ktoré sa podnik snažil po zmene značky. Podnik sa pokúšal o rozšírenie svojich kapacít, výroby aj pracovnej sily. V roku 2018 a situácia mierne stabilizovala a miera fluktuácie sa znížila takmer o 5 %. Jej celková výška bola stále veľmi vysoká, a naďalej si vyžadovala veľkú pozornosť, monitorovanie situácie a aktívny prístup podniku. V roku 2018 sťažovala situáciu aj kríza vďaka požiaru vo výrobnnej hale podniku. V roku 2019 dokázal podnik stlačiť mieru fluktuácie o 6,82 % oproti roku 2018, a o 11,67% oproti roku 2017. Za posledný rok sa úroveň miery fluktuácie vrátila na hodnoty, ktoré dosahovala v rokoch 2015 a 2016. Podľa poskytnutých informácií, podnik neviduje presné náklady spojené s mierou fluktuácie. V tejto oblasti sa opierajú najmä na ukazovateľ výšky miery fluktuácie svojich zamestnancov. Keď sa miera fluktuácie v podniku znižuje, podnik to zároveň považuje aj za znižovanie celkového zaťaženia podniku a tým pádom aj znižovanie nákladov spojených s fluktuáciou.

⁷¹ TOMČÍKOVÁ, Monika - ŽIVČÁK, Peter. Fluktuácia vs. absencia In *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny: zborník vedeckých prác z riešenia projektu GAMA 11/11*. [online] Prešov: Prešovská univerzita, 2013. s. 74. [cit. 2020-02-07]. ISBN 978-80-555-0733-0. Dostupné na: <https://docplayer.net/43878167-Fluktuacia-vs-absencia.html>

4.3 Analýza vývoja nákladov na ľudský kapitál

Na základe získaných údajov, sme vykonali analýzu vývoja identifikovaných nákladov na ľudský kapitál. Analýzu nákladov na ľudský kapitál sme vypracovali z viacerých perspektív ako napríklad analýza osobných nákladov, a to aj z pohľadu vývoja týchto nákladov na jedného zamestnanca vybraného podniku, a tiež stručnú vertikálnu analýzu vývoja osobných nákladov a jeho základných zložiek.

4.3.1 Analýza identifikovaných nákladov na ľudský kapitál

Analýzu osobných nákladov sme vypracovali spoločne s analýzou všetkých jeho relevantných zložiek, ktoré sú v našom prípade mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a sociálne náklady. Analýza v sebe nezahŕňa položku osobných nákladov, odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva, keďže túto položku osobných nákladov podnik vo svojom účtovníctve neeviduje, a preto nie je pre našu analýzu použiteľnou súčasťou.

Tabuľka 4 Vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál v €

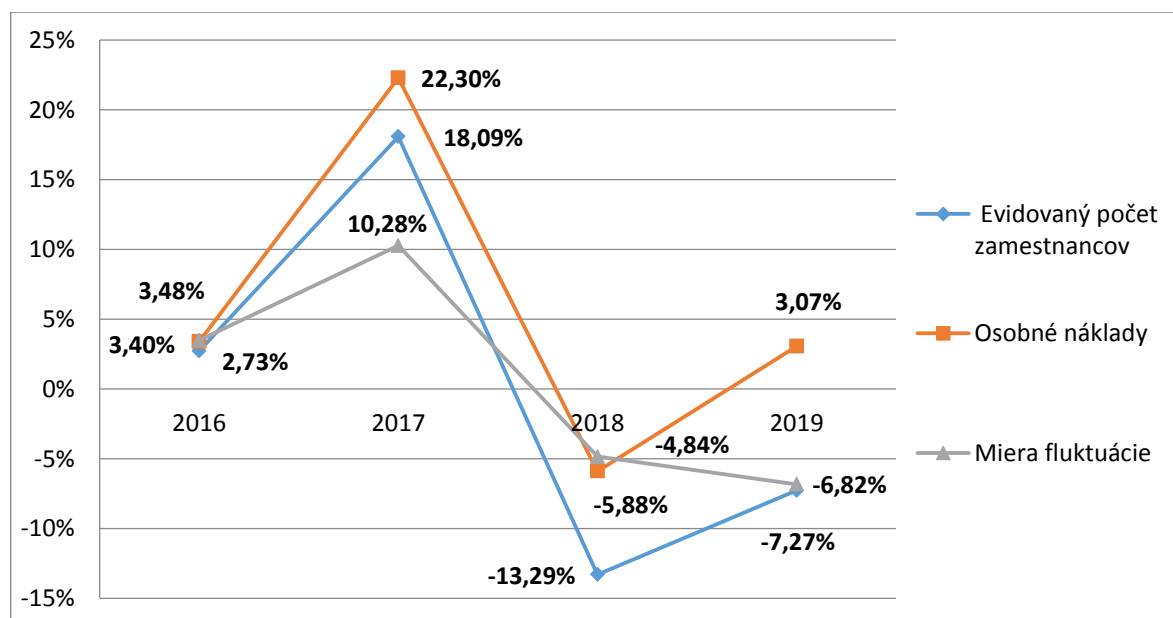
Vybrané položky nákladov v €	2015	2016	2017	2018	2019
Osobné náklady	4 937 066	5 104 743	6 243 276	5 876 416	6 056 650
Zmena – medziročná v €		167 677	1 138 533	-366 860	180 234
Mzdové náklady	3 575 880	3 715 112	4 533 090	4 244 291	4 377 675
Zmena - medziročná v €		139 232	817 978	-288 799	133 384
Náklady na sociál. poist	1 237 494	1 261 359	1 566 824	1 488 623	1 543 583
Zmena - medziročná v €		23 865	305 465	-78 201	54 960
Sociálne náklady	123 692	128 272	143 362	143 502	135 392
Zmena - medziročná v €		4 580	15 090	140	-8 110

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe účtovných závierok MINIT SLOVAKIA

Vývoj zmien, ktoré nastali v objeme celkových osobných nákladov boli veľmi podobné, ako v prípade zmien, ktoré nastali v počte celkovo evidovaných zamestnancov (graf 1). V roku 2016 sa absolútna hodnota osobných nákladov, a všetkých jeho zložiek, navýšila len mierne o 3,4%. Zvýšili sa takmer v zhodnom rozsahu, ako sa zvýšila samotná miera fluktuácie za tento rok. V tomto období sa podnik zameriaval na konsolidáciu svojej štruktúry po založení svojej vlastnej značky. Následne v roku 2017 sa podnik snažil o postupnú expanziu a nastala výrazná zmena, keď sa osobné náklady celkovo zvýšili o viac ako 1,3 mil. €, čo je nárast 22,30 %. Dôsledkom takéhoto zvýšenia objemu nákladov

na ľudský kapitál bol veľký nárast počtu evidovaných pracovných úväzkov v priebehu roka o 68 osôb, spojený s výrazným pohybom pracovnej sily a takmer 35 % mierou fluktuácie. V roku 2018 zas nastala opačná situácia. Medziročné zníženie osobných nákladov bola kombinácia dôsledkov zníženej fluktuácie o 5%, zníženie celkového počtu evidovaných zamestnancov o 59 osôb, a zároveň aj vzniku mimoriadnej situácie, ktorá nastala v dôsledku požiaru vo výrobnéj hale podniku.

Rok 2019 tvorí určitú výnimku v trende vývoja nákladov na ľudský kapitál, keďže osobné náklady medziročne narastali napriek menšiemu počtu evidovaných zamestnancov. Rovnako ako osobné náklady sa vyvíjali aj mzdové náklady a náklady na sociálne poistenie. Najmenšia zložka osobných nákladov, sociálne náklady, sa vyvíjali odlišne. Do roku 2018 medziročne narastali. V roku 2016 narastali sociálne náklady vo veľmi podobnom rozsahu ako ostatné položky, v roku 2017 narastali len polovičným tempom ako ostatné položky. V roku 2018 ako jediné nemali negatívny vývoj, ale zvýšili sa len veľmi mierne o 0,10%. V roku 2019 však napriek celkovému zvýšeniu osobných nákladov, sa sociálne náklady medziročne znížili o 5,65%. Práve v prípade sociálnych nákladov sa prejavilo výrazné zníženie počtu pracovných úväzkov. V dôsledku najnižšieho počtu zamestnancov v roku 2019, podnik prispôbil využívanie zdrojov naviazaných na sociálne náklady.



Graf 1 Medziročný vývoja počtu zamestnancov, osobných nákladov a fluktuácie v %

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3.2 Analýza priemerných nákladov na ľudský kapitál

Celkový vývoj osobných nákladov sme spracovali aj z pohľadu analýzy osobných nákladov na jedného zamestnanca. Kým celkový objem osobných nákladov výrazne ovplyvňuje aj počet, prípadne zmena počtu zamestnancov, analýza priemerných nákladov na jedného zamestnanca nám skôr naznačuje možný vývoj, potenciál zvyšovania úrovne priemernej hrubej mzdy v rámci podniku.

Tabuľka 5 Vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál na 1 zamestnanca v €

Vybrané položky nákladov za kalendárny rok v €	2015	2016	2017	2018	2019
Osobné náklady/1 zamest.	16 082	17 482	20 011	18 421	22 024
Zmena - medziročná v €		1 400,35	2 528,50	-1 589,13	3 602,82
Mzdové náklady/1 zamest.	11 648	12 723	14 529	13 305	15 919
Zmena - medziročná v €		1 075,17	1 806,15	-1 224,15	2 613,83
Náklady na sociál. poist/1 zamest	4 031	4 320	5 022	4 667	5 613
Zmena - medziročná v €		288,80	702,15	-355,34	946,50
Sociálne náklady/1 zamest.	403	439	459	450	492
Zmena - medziročná v €		36,38	20,21	-9,64	42,49

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe účtovných závierok MINIT SLOVAKIA

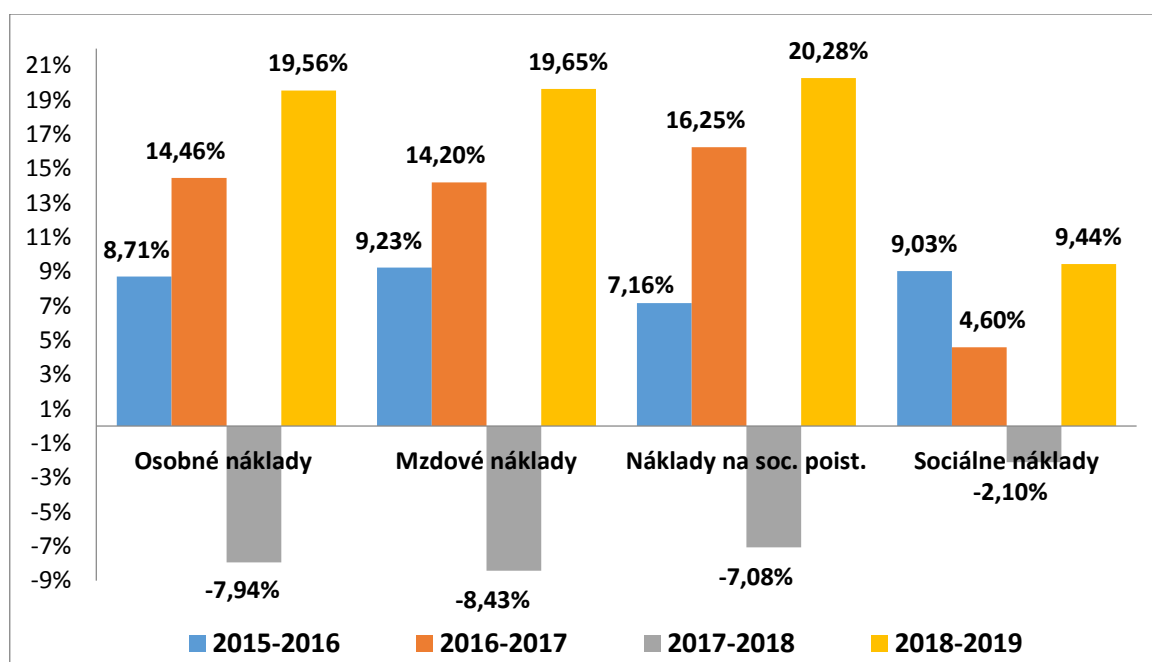
V prípade priemerných osobných nákladov na jedného zamestnanca je jasne viditeľný stúpajúci trend za takmer celé analyzované obdobie (tabuľka 5). To platí aj pre všetky ostatné zložky osobných nákladov. Zo známych dôvodov jedinou výnimku tvorí len rok 2018.

V roku 2016 nastal celkovo vyrovnaný medziročný nárast osobných nákladov a jeho jednotlivých zložiek do 10%. Nasledujúci rok 2017 priniesol už väčšie zmeny. Osobné náklady, mzdové náklady a náklady na sociálne poistenie sa medziročne zvýšili okolo 14 až 16%. V roku 2017, v porovnaní s rokom 2015, sa zvýšili osobné náklady približne o 4 tis. € na jedného zamestnanca, čo predstavuje nárast takmer 25%. Sociálne náklady sa však v roku 2017 zvýšili o len polovicu ako v predchádzajúcom roku

V roku 2018 sa naplno prejavil negatívny vývoj v dôsledku mimoriadnej situácie, ktorá bola zapríčinená požiarom vo výrobnnej hale. Osobné náklady sa medziročne znížili o -7,94%, samozrejme zároveň sa znížili aj mzdové náklady o -8,43% a náklady na sociálne poistenie o -7,08%. Najmiernejšie sa znížili sociálne náklady, a to len o -2,10%. Napriek medziročnému poklesu, reálna výška všetkých zložiek osobných nákladov však zostal nad úrovňou, ktorú dosahovali v roku 2016.

V roku 2019 nastal výrazný pozitívny vývoj, ktorý je znázornený aj v grafe 2. Osobné náklady, mzdové náklady a náklady na sociálne poistenie na jedného zamestnanca sa medziročne zvýšili o 20%. Tento nárast kompenzoval aj negatívny vývoj za bezprostredne predchádzajúce obdobie 2018. Ich úroveň za rok 2019, bola najvyššia za celé analyzované obdobie. V roku 2019, aj v porovnaní s rokom 2017, sa zvýšili osobné náklady o 2 tis. € na jedného zamestnanca, čo predstavuje nárast o 10 %.

V rámci osobných nákladov za rok 2019, mali najnižší medziročný nárast sociálne náklady, a to o 9,44 %.Ale aj napriek tomu, úroveň sociálnych nákladov bola v roku 2019 najvyššia za celé sledované obdobie. Prevýšili svoje maximum z roku 2017 o 7%.



Graf 2 Medziročný vývoj vybraných nákladov na jedného zamestnanca v %

Zdroj: vlastné spracovanie

Pozitívny vývoj priemerných osobných nákladov v roku 2019, je veľkým úspechom podniku. Znamená to rýchlu stabilizáciu a zvládnutie mimoriadnej situácie pomocou krízového riadenia podniku, a to všetko v priebehu jedného roka. Podnik dokázal naviazať na trend vývoja, ktorý bol typický pred rokom 2018.

4.3.3 Vertikálna analýza nákladov na ľudský kapitál

Stručnou vertikálnou analýzou, chceme zistiť zmeny v štruktúre nákladov, ktoré sa priamo týkajú skúmanej oblasti vybraných nákladov na ľudský kapitál. Chceme zistiť ich podiel v celkovej výške nákladov podniku, prípadne poukázať na vývoj a zmeny, ktoré nastali v analyzovanom období 2015-2019.

Tabuľka 6 Vertikálna analýza osobných nákladov v €

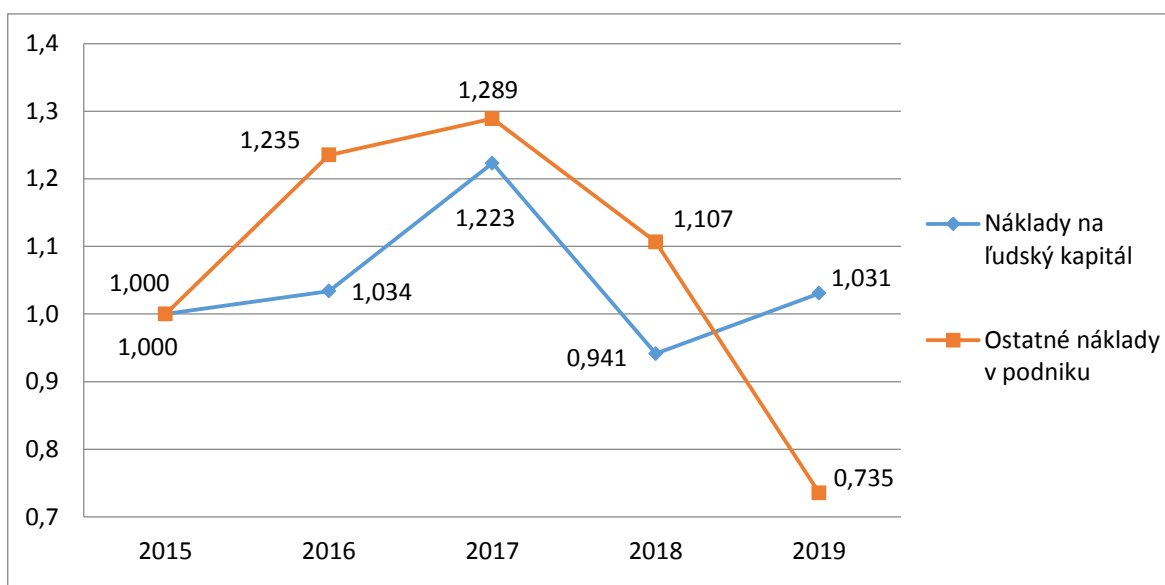
Vybrané položky nákladov	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové náklady v podniku v €	19 768 523	23 424 955	29 854 050	32 003 531	25 267 048
Osobné náklady v €	4 937 066	5 104 743	6 243 276	5 876 416	6 056 650
Podiel v celkových nákladoch	24,97%	21,79%	20,91%	18,36%	23,97%
Odmeny člen. org. spol. a d. v €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Podiel v celkových nákladoch	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mzdové náklady v €	3 575 880	3 715 112	4 533 090	4 244 291	4 377 675
Podiel v celkových nákladoch	18,09%	15,86%	15,18%	13,26%	17,33%
Náklady na sociál. poistenie v €	1 237 494	1 261 359	1 566 824	1 488 623	1 543 583
Podiel v celkových nákladoch	6,26%	5,38%	5,25%	4,65%	6,11%
Sociálne náklady v €	123 692	128 272	143 362	143 502	135 392
Podiel v celkových nákladoch	0,63%	0,55%	0,48%	0,45%	0,54%
Ostatné náklady v podniku v €	14 831 457	18 320 212	23 610 774	26 127 115	19 210 398
Podiel v celkových nákladoch	75,03%	78,21%	79,09%	81,64%	76,03%

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe účtovných závierok MINIT SLOVAKIA

Vertikálna analýza osobných nákladov nám poskytla zaujímavé informácie o smerovaní vývoja štruktúry nákladov. Osobné náklady a všetky jeho zložky majú postupne nižšie a nižšie zastúpenie v štruktúre celkových nákladoch podniku, až do roku 2018 (tabuľka 6). Ešte v roku 2015 tvorili osobné náklady takmer 1/4 celkových nákladov podniku, ich úroveň sa následne medziročne postupne znižovala, o 3,18 % v roku 2016, a o ďalších 0,88% v roku 2017. V porovnaní s rokom 2015, sa absolútna hodnota osobných nákladov v roku 2017 zvýšila o 1,3 mil. €, čo predstavuje relatívny nárast osobných nákladov až o 21%. Napriek tomu podiel osobných nákladov v štruktúre celkových nákladov poklesol o 4% za toto obdobie. V roku 2018 sa úroveň osobných nákladov dostala dokonca pod 20 % z celkových nákladov, čo predstavuje celkový pokles zastúpenia osobných nákladov o výrazných 6,61 % oproti roku 2015. Hlavným dôvodom tohto javu, je výrazné zvyšovanie celkového objemu nákladov podniku, a nie zameranie sa podniku na znižovanie osobných nákladov. Celkové náklady podniku do roku 2018 sa zvýšili o viac

ako 12 mil. €, čo predstavuje nárast celkových nákladov až o 38,23 %. Ich úroveň sa zvýšila aj dôsledkom krízovej situácie v roku 2018.

Samozrejme takmer identický trend vývoja, ako osobné náklady, mali za sledované obdobie aj mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a tiež sociálne náklady. Do roku 2018 sa ich podiel zastúpenia v celkových nákladoch postupne znižoval, aj keď v porovnaní s rokom 2015, sú ich absolútne hodnoty značne vyššie. Dôvodom tohto vývoja je pomalšie tempo vývoja nákladov na ľudský kapitál ako ostatných nákladov v podniku (graf 3).



Graf 3 Porovnanie indexu vývoja nákladov na ľudský kapitál a ostatných nákladov

Zdroj: vlastné spracovanie

V roku 2019 nastala výrazná zmena v štruktúre nákladov podniku. Podiel osobných nákladov sa medziročne zvýšil až o 5,61%, a ich úroveň sa vrátila takmer na takú istú úroveň ako tomu bolo ešte v roku 2015. Dôvodom tejto zmeny je, že v roku 2019 sa medziročne zvýšili osobné náklady o 180 tis. €, ale hlavne, že sa znížila absolútna hodnota celkových nákladov v podniku o takmer 7 mil. €. Dôsledkom stabilizácia krízovej situácie a fluktuácie v podniku, bolo práve aj zvýšenie podielu nákladov na ľudský kapitál z celkových nákladov podniku. V roku 2019 sa náklady na ľudský kapitál vyvíjali rýchlejším tempom ako ostatné náklady v podniku, a to malo vplyv aj na vývoj miery fluktuácie, ktorá sa výrazne znížila.

4.4 Produktivita nákladov na ľudský kapitál

Produktivita je vo všeobecnosti veľmi dôležitým ukazovateľom správneho fungovania rôznych podnikových mechanizmov. Prostredníctvom nich sme sa rozhodli analyzovať efektívnosť fungovania určitých transformačných procesov v podniku, účinnosť využívania vkladáných vstupov, ľudského kapitálu a nákladov na ľudský kapitál, na dosiahnutie určitej úrovne výstupov.

Tabuľka 7 Vybrané ukazovatele produktivity naviazané na ľudský kapitál

1. Produktivita práce (na základe pridanej hodnoty)
$PP(PH) = \text{Pridaná hodnota} / \text{Priemerný počet zamestnancov}$
2. Produktivita práce (na základe celkových výnosov)
$PP(V) = \text{Výnosy spolu} / \text{Priemerný počet zamestnancov}$
3. Finančná produktivita
$FP = \text{Pridaná hodnota} / \text{Osobné náklady}$
4. Mzdová produktivita (na základe pridanej hodnoty)
$MP(PH) = \text{Pridaná hodnota} / \text{Mzdové náklady}$
5. Mzdová produktivita (na základe celkových výnosov)
$MP(V) = \text{Výnosy spolu} / \text{Mzdové náklady}$

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe: FOLTÍNOVÁ, Ľubica. Controlling ľudského kapitálu. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 55. ISBN 978-80-225-3789.

Pre analýzu produktivity naviazanú na ľudský kapitál budeme využívať päť vybraných ukazovateľov, ktoré sú uvedené v tabuľke 7. Konkrétnu analýzu produktivity na základe vybraných ukazovateľov sme následne vykonali a rozpisali v nasledujúcej tabuľke 8, kde uvádzame aj všetky príslušné údaje, ktoré sú potrebné na výpočet jednotlivých ukazovateľov produktivity.

Produktivita práce na základe pridanej hodnoty sa postupne zvyšovala (výnimkou je rok 2018). V roku 2019 produktivita práce dosiahla úroveň 34 757 € pridanej hodnoty na jedného zamestnanca, čo znamená 12 422 € a viac ako 50% nárast oproti roku 2015. Nárast produktivity v roku 2019 dokázal výrazne kompenzovať, aj zo známych dôvodov, negatívny rok 2018. Dôvodom takejto výraznej zmeny je rekordná výška pridanej hodnoty za rok 2019, čo je o 2,7 mil. € viac ako v roku 2015, a 400 tis. € viac ako v roku 2017. Tento výrazný objem pridanej hodnoty dokázal podnik vyprodukovať pomocou menšieho počtu zamestnancov ako za predchádzajúce obdobia, pretože podnik vykonal optimalizáciu stavu pracovnej sily a upravil počet svojich zamestnancov.

Tabuľka 8 Produktivita nákladov na ľudský kapitál v €

Položky pre určenie produktivity	2015	2016	2017	2018	2019
V- Výnosy spolu v €	20 678 551	24 427 235	31 145 094	28 742 327	26 765 797
PH - Pridaná hodnota v €	6 856 788	7 751 108	9 159 996	6 110 075	9 558 172
Priemerný počet zamestnancov	307	292	312	319	275
Osobné náklady v €	4 937 066	5 104 743	6 243 276	5 876 416	6 056 650
Mzdové náklady v €	3 575 880	3 715 112	4 533 090	4 244 291	4 377 675
Vybrané ukazovatele produktivity v €					
1. PP na základe PH	22 335	26 545	29 359	19 154	34 757
2. PP na základe V	67 357	83 655	99 824	90 101	97 330
3. Finančná produktivita	1,389	1,518	1,467	1,040	1,578
4. MP na základe PH	1,918	2,086	2,021	1,440	2,183
5. MP na základe V	5,783	6,575	6,871	6,772	6,114

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe účtovných závierok MINIT SLOVAKIA

Produktivita práce na základe výnosov mala mierne odlišný vývoj. Do roku 2017 sa postupne zvyšovala, v roku 2018 sa samozrejme medziročne znížila, ale len o -9,74%. Napriek tomu bola stále vyššia ako tomu bolo v roku 2016. V roku 2019 produktivita znova medziročne narastala, a len tesne nedosiahla svoju celkovú úroveň z roku 2017. Dôvodom je pokles celkových výnosov z hospodárskej činnosti o 4,5 mil. €, ktoré sú výsledkom poklesu tržieb z predaja vlastných výrobkov až o 7,64 mil. €.

Finančná produktivita a mzdová produktivita na základe pridanej hodnoty sa medziročne vyvíjali takmer rovnako, len s minimálnymi rozdielmi. V roku 2016 nastal v týchto oblastiach pozitívny vývoj na úrovni okolo 9%, keďže pridaná hodnota v rámci podniku narastala rýchlejšie ako osobné a mzdové náklady. V roku 2017 však nastal mierny pokles tesne cez 3%, a v roku 2018 nastal výraznejší negatívny medziročný vývoj 29%. Tu nastala opačná situácia, a príslušné náklady narastali rýchlejšim tempom ako pridaná hodnota. Za rok 2019 sa však produktivita v týchto oblastiach znova výrazne zvýšila o viac ako 51%, a jej úroveň bola najvyššia za sledované obdobie. Av tomto prípade je dôvodom rekordná výška pridanej hodnoty, ktorú dosiahol podnik, za posledný analyzovaný rok.

Mzdová produktivita na základe výnosov mala asi najnegatívnejší vývoj zo všetkých ukazovateľov, keďže sa jej vývoj postupne spomaľoval až od roku 2017. V roku 2018 sa jej medziročný vývoj začal uberať dokonca negatívnym smerom a znížila sa o 1,44%, ale jej reálna hodnota zostala nad úrovňou z roku 2016. V roku 2019 sa ďalej znížila o 9,71%. Dôvodom takéhoto vývoja je v rozdielnom tempe vývoja celkových

výnosov a mzdových nákladov podniku. Na začiatku analyzovaného obdobia bolo tempo rastu celkových výnosov z hospodárskej činnosti rýchlejšie, ako tempo rastu mzdových nákladov. Postupne sa však tento rozdiel znižoval, a od roku 2018 sa situácia obrátila. Tempo rastu mzdových nákladov prevyšovalo tempo rastu celkových výnosov z hospodárskej činnosti. Napriek všetkým zmenám a mimoriadnym situáciám, podnik zvládol z pohľadu produktivity obdobie 2015- 2019 veľmi dobre. Je jednoznačne viditeľný progres v oblasti celkovej produktivity, ktorý by mal podnik aj naďalej udržiavať v nastavenom trende.

4.5 Rentabilita nákladov na ľudský kapitál

V rámci analýzy vykonáme aj analýzu rentability vložených nákladov do ľudského kapitálu, vo forme osobných nákladov a jeho jednotlivých, relevantných zložiek. Výsledky nám poskytnú informácie o efektívnosti využitia týchto nákladov, schopnosť podniku tvoriť zisk použitím vloženého objemu jednotlivých položiek nákladov. Zameriame sa na zisťovanie hrubej rentability aj čistej rentability.

Tabuľka 9 Rentability nákladov na ľudský kapitál v €

Položky pre určenie rentability nákladov	2015	2016	2017	2018	2019
Výsledok hospodárenia:					
Pred zdanením v €	936 685	1 005 677	1 295 960	-3 259 432	1 500 070
Po zdanení v €	700 370	759 376	952 834	-3 009 062	1 086 202
Osobné náklady v €	4 937 066	5 104 743	6 243 276	5 876 416	6 056 650
Hrubá Rentabilita v €	0,190	0,197	0,208	-0,555	0,248
Čistá Rentabilita v €	0,142	0,149	0,153	-0,512	0,179
Mzdové náklady v €	3 575 880	3 715 112	4 533 090	4 244 291	4 377 675
Hrubá Rentabilita v €	0,262	0,271	0,286	-0,768	0,343
Čistá Rentabilita v €	0,196	0,204	0,210	-0,709	0,248
Náklady na sociálne poistenie v €	1 237 494	1 261 359	1 566 824	1 488 623	1 543 583
Hrubá Rentabilita v €	0,757	0,797	0,827	-2,190	0,972
Čistá Rentabilita v €	0,566	0,602	0,608	-2,021	0,704
Sociálne náklady v €	123 692	128 272	143 362	143 502	135 392
Hrubá Rentabilita v €	7,573	7,840	9,040	-22,713	11,079
Čistá Rentabilita v €	5,662	5,920	6,646	-20,969	8,023

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe účtovných závierok MINIT SLOVAKIA

Vo všeobecnosti, výsledky rentability by mali mať v časovom rade rastúcu tendenciu. Z praktického hľadiska to znamená, že jedno € vložených nákladov, by nám malo priniesť čo najviac zisku.

Analýza rentability nákladov na ľudský kapitál, nám vo väčšine prípadov potvrdila pozitívnu, stúpajúcu tendenciu (tabuľka 9). Výnimkou je len rok 2018, počas ktorého v podniku nastali mimoriadne situácie. Podnik sa v tomto roku dostal do straty, keďže nastala krízová situácia, ktorú zapríčinil požiar vo výrobných priestoroch podniku. Podnik sa dostal do výraznej straty cez 3 mil. €, keďže výroba sa zabrzdila a musela sa hľadať náhradné možnosti, tým pádom sa samozrejme medziročne znížili aj výnosy z hospodárskej činnosti o 2,5 mil. €, a to najmä vďaka zníženým tržbám z predaja vlastných výrobkov až o 51%. Zároveň sa však mierne zvýšili celkové náklady z hospodárskej činnosti o 7%.

Okrem spomenutého roka 2018 sa úroveň výsledku hospodárenia pred aj po zdanení postupne zvyšovala. Za celé sledované obdobie je to viac ako 0,5 milióna € zisku pred zdanením a takmer 0,4 milióna € zisku po zdanení v porovnaní s rokom 2015..

Úroveň rentability osobných nákladov v obdobiach, ktorú nezasiahla priamo krízová situácia v roku 2018, sa postupne zvyšovala. Táto skutočnosť platí ako pre hrubú, tak aj pre čistú rentabilitu. To isté platí aj pre všetky položky zahrnuté do osobných nákladov. Z praktického pohľadu môžeme skonštatovať, že v roku 2015 ešte 1 € vložených nákladov priniesli 0,19 € (19 centov) zisku pred zdanením a 0,142 € (14,2 centov) zisku po zdanení. V roku 2019 už to bolo 0,248 € (24,8 centov) zisku pred zdanením a 0,179 € (17,9 centov) zisku po zdanení. Znamená to že podnik navýšil svoju hrubú a aj čistú rentabilitu v sledovanom období o 5,8 % respektíve o 3,7 %.

Čo sa týka ostatných zložiek osobných nákladov, hrubá a čistá rentabilita mzdových nákladov, v roku 2019 sa zvýšila o 8,1 % a 5,2 %, hrubá a čistá rentabilita nákladov na sociálne poistenie sa zvýšila o 21,5 % a 13,8 %, a hrubá a čistá rentabilita sociálnych nákladov sa zvýšila o 35,06 % a 23,61 % v porovnaní s rokom 2015

Vývoj rentability osobných nákladov a jeho relevantných zložiek, je sám o sebe veľkým úspechom pre podnik. Zároveň je výrazným úspechom krízového riadenia podniku, ktorá musela riešiť mimoriadnu situáciu v roku 2018, a nakoniec dokázala udržať rastúcu tendenciu z predchádzajúcich období. Hlavným dôvodom úspešného vývoja v oblasti skúmanej rentability bola schopnosť podniku generovať čoraz vyšší zisk, zároveň držal optimálnu úroveň svojich nákladov na ľudský kapitál. Jednoznačným výsledkom analyzovaných ukazovateľov rentability, je správne fungovanie podnikového mechanizmu v bežných podmienkach (okrem roku 2018). Podnik dokázal za analyzované obdobie čoraz viac efektívne využívať všetky položky skúmaných nákladov na ľudský kapitál.

4.6 Komparácia nákladov na ľudský kapitál s príslušným odvetvím

V tejto časti práce sa zameriame na komparáciu výsledkov analýzy vývoja vybraných nákladov na ľudský kapitál s príslušným odvetvím, v ktorom vybraný podnik pôsobí. Chceme porovnať analýzou zistené výsledky, aby sme dokázali ešte dôkladnejšie a reálnejšie posúdiť úroveň vývoja, trendy smerovania a určiť pozíciu vybraného podniku v oblasti nákladov na ľudský kapitál.

4.6.1 Komparácia vývoja mzdových nákladov s príslušným odvetvím

V prvom rade sme sa rozhodli vykonať komparáciu analýzy mzdových nákladov podniku, s vybranými kategóriami mzdových ukazovateľov. Keďže náš vybraný podnik MINIT SLOVAKIA je v rámci potravinárskeho priemyslu zaradený do odvetvia pekárskej výroby, pre našu komparáciu využijeme údaje o priemerných mzdách práve za potravinársky priemysel, a aj za samotné odvetvie pekárskej výroby. Pre lepšie posúdenie úrovne a prehľad vývoja jednotlivých mzdových ukazovateľov, komparáciu doplníme aj o najpoužívanejšie kategórie mzdových ukazovateľov v rámci SR, a to o priemernú hrubú mzdu a minimálnu mzdu v SR.

Komparáciou chceme prezentovať úroveň zmien, ktoré nastali v porovnaní s východiskovým rokom 2015. Hlavným zámerom je vyhodnotiť úroveň vývoja priemerných mzdových nákladov v MINIT, pomocou porovnávania s vývojom vybraných mzdových ukazovateľov v národnom hospodárstve SR.

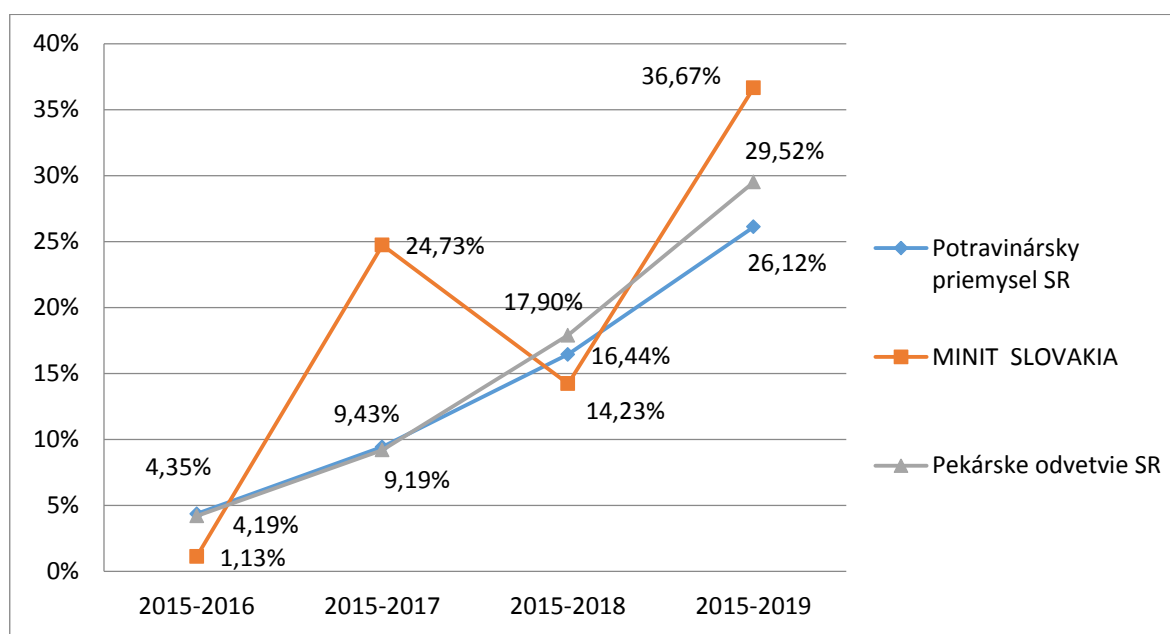
Tabuľka 10 Komparácia vybraných mzdových ukazovateľov v €

Porovnávané mzdové ukazovatele v €	2015	2016	2017	2018	2019
Priemerná hrubá mzda SR	883	912	954	1 013	1 092
Minimálna mzda SR	380	405	435	480	520
Potravinársky priemysel SR	827	863	905	963	1043
Odvetvie pekárskej výroby SR	620	646	677	731	803
MINIT SLOVAKIA – priemerné mesačné mzdové náklady	970,67	1 060,25	1 210,75	1 108,75	1 326,58

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe údajov účtovných závierok MINIT SLOVAKIA, Štatistického úradu SR, Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory

Priemerné mzdy v potravinárstve a v pekárskom odvetví sa vyvíjali veľmi podobne. Za analyzované obdobie sa v pomere k ich vlastnej výške, zvyšovali rýchlejšie ako priemerná hrubá mzda v SR, aj keď ich reálnu výšku samozrejme nedosahovali. Výška samotnej priemernej mzdy v pekárskom odvetví patrí medzi tie najnižšie na Slovensku. Za rok 2019 bola jej úroveň nižšia až o 289 € ako priemerná hrubá mzda v národnom hospodárstve SR, čo predstavuje rozdiel výrazných 26,5 %.

Priemerné mzdové náklady v MINIT, za analyzované obdobie 2015-2019, narastali o 10,5 % rýchlejšie ako priemerné hrubé mzdy v celom potravinárskom priemysle, a o viac ako 7 % ako v pekárskom odvetví. Je to pozitívnym znakom v rámci podniku MINIT, pre možnosť budovania konkurencieschopných plátov. Výnimku samozrejme tvorí len problémový rok 2018, keď mimoriadna situácia negatívne zasiahla aj vývoj priemerných mzdových nákladov vo vybranom podniku, ktoré sa dočasne medziročne znížili. Všetky ostatné vybrané mzdové ukazovatele sa samozrejme pravidelne, každoročne zvyšovali (tabuľka 10).



Graf 4 Komparácia indexu vývoja vybraných mzdových ukazovateľov v %

Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerné mzdové náklady MINIT sa od roku 2015 celkovo zvýšili o 36,67%, a tým dosahujú tempo zvyšovania minimálnej mzdy v národnom hospodárstve SR (36,84%) od roku 2015. Z porovnávaných mzdových ukazovateľov, v pomere k ich výške, najrýchlejšie narastali práve tieto dva ukazovatele. Zároveň výrazne prevyšujú tempo vývoja, všeobecne najsledovanejšej kategórie, priemernej hrubej mzdy v SR až o 13%. Keďže výška priemernej hrubej mzdy v SR sa od roku 2015 zvýšila o 23,67 %.

Na základe výsledkov komparácie vybraných mzdových ukazovateľov, môžeme konštatovať, pozitívny trend vývoja priemerných mzdových nákladov v podniku MINIT. Za celé sledované obdobie, držal náš vybraný podnik dostatočne vysokú úroveň vývoja svojich mzdových nákladov. Tempom vývoja priemerných mzdových nákladov, prevyšoval nárast priemernej hrubej mzdy v SR, a taktiež v potravinárskom priemysle a aj v pekárskom odvetví. Úroveň vývoja mzdových nákladov, v sledovanom období, reálne umožňovala pre MINIT držať si svoju konkurencieschopnosť v oblasti vývoja mzdových ukazovateľov.

4.6.2 Komparácia vybraného podniku s konkurenciou v príslušnom odvetví

V rámci samotného odvetvia pekárskej výroby, sme sa rozhodli vykonať komparáciu podniku MINIT SLOVAKIA, s podnikateľskými subjektmi, ktoré predstavujú reálnu konkurenciu. Na základe porovnávania s vybranou konkurenciou, chceme zistiť úroveň vývoja najvýznamnejších ukazovateľov, ktoré sú priamo spojené s ľudským kapitálom a nákladmi na ľudský kapitál. Pre našu komparáciu sme vybrali konkurenčné podniky, DANUBIA a.s. a PENAM SLOVAKIA a.s.. Sú to podniky, ktoré predstavujú priamu konkurenciu pre náš vybraný podnik, keďže pôsobia v odvetví pekárskej výroby. DANUBIA a.s. má momentálne 105 zamestnancov a úspešne pôsobí najmä na juhozápade Slovenska už od roku 1992. PENAM SLOVAKIA a.s. má aktuálne až 752 zamestnancov a pôsobí okrem juhozápadu, aj v oblasti celého západného a stredného Slovenska a patrí medzi najväčšie podniky v rámci tohto odvetvia.

Tabuľka 11 Komparácia priemerných osobných a mzdových nákladov

Podnik	Vybrané ukazovatele pre komparáciu	2015	2016	2017	2018	2019
MINIT	Osobné náklady na 1 zamestnanca v €	16 082	17 482	20 011	18 421	22 024
DANUBIA		10 967	11 589	12 710	14 860	16 445
PENAM		12 320	13 293	14 055	15 935	16 693
MINIT	Vývoj osobných nákladov na 1 zamestnanca v %	0,00%	8,71%	24,43%	14,55%	36,95%
DANUBIA		0,00%	5,68%	15,90%	35,51%	49,95%
PENAM		0,00%	7,90%	14,08%	29,34%	35,50%
MINIT	Mzdové náklady na 1 zamestnanca v €	11 648	12 723	14 529	13 305	15 919
DANUBIA		7 764	8 177	9 007	10 498	11 597
PENAM		8 871	9 489	9 997	11 385	11 874
MINIT	Vývoj mzdových nákladov na 1 zamestnanca v %	0,00%	9,23%	24,73%	14,23%	36,67%
DANUBIA		0,00%	5,32%	16,01%	35,21%	49,36%
PENAM		0,00%	6,97%	12,69%	28,34%	33,86%

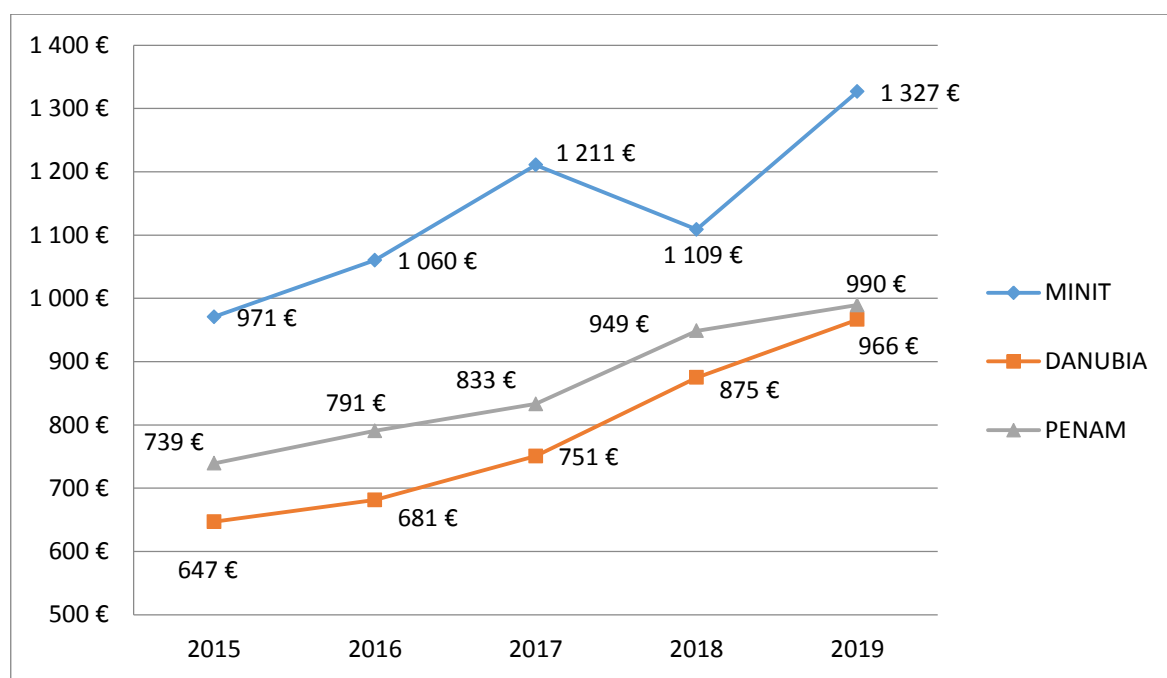
Zdroj: vlastné spracovanie, na základe údajov registra účtovných závierok

Komparácia priemerných osobných a mzdových nákladov na jedného zamestnanca, rozpísané v tabuľke 11 má jednoznačné výsledky. Výšku úrovne priemerných osobných nákladov MINIT z roku 2015 dosiahli konkurenti, až v poslednom roku sledovaného obdobia, v roku 2019. V tomto smere konkurencia jednoznačne zaostávala. Presne to isté platí aj v prípade priemerných mzdových nákladov. Za celé sledované obdobie 2015 až 2019 má práve MINIT jasne najvyššie osobné aj mzdové náklady v priemere na jedného zamestnanca. Výška reálneho rozdielu priemerných osobných nákladov podniku MINIT,

voči konkurentom, sa aktuálne pohybuje na úrovni 5500 €. Rozdiel v prípade priemerných mzdových nákladov predstavuje viac ako 4000 €.

Najväčší objem nárastu priemerných osobných a mzdových nákladov, nastal taktiež v MINIT. Od roku 2015 predstavuje celkový nárast priemerných osobných nákladov v MINIT takmer 6000 € (DANUBIA 5500 €, PENAM 4400 €), a priemerných mzdových nákladov takmer 4300 € (DANUBIA 3800 €, PENAM 3000 €), čo je viac ako v prípade oboch konkurentov.

Chceme však upozorniť aj na skutočnosť, že najrýchlejšie sa však vyvíjali tieto ukazovatele v podniku DANUBIA, kde sa zvýšili takmer o 50% od roku 2015. V podniku PENAM narastali rovnakým tempom ako v MINIT, a to na úrovni okolo 35%. Tieto výsledky však ovplyvňuje výrazne nižšia absolútna hodnota týchto nákladov na ľudský kapitál v podmienkach konkurentov. Aj napriek známym problémom, ktoré nastali v roku 2018, si MINIT udržiava vysokú úroveň priemerných osobných a mzdových nákladov, ktoré výrazne prevyšovali úroveň zo strany analyzovanej konkurencie (graf 5).



Graf 5 Komparácia vývoja priemerných mesačných mzdových nákladov v €

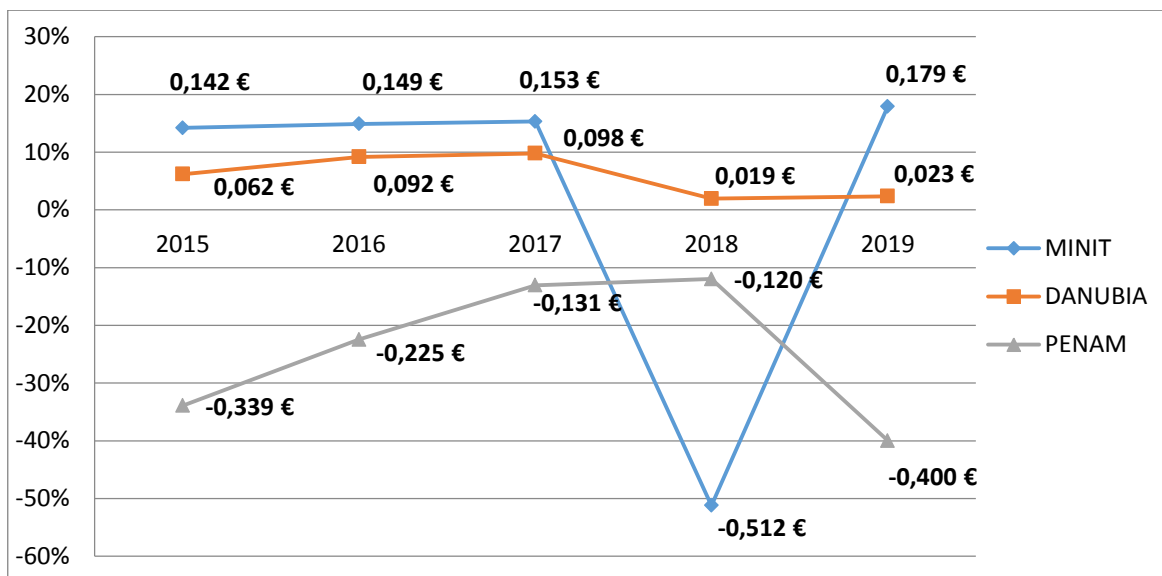
Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 12 Komparácia rentability osobných a mzdových nákladov v %

Podnik	Vybrané ukazovatele pre komparáciu	2015	2016	2017	2018	2019
MINIT	Hrubá Rentabilita Osobných Nákladov	19,00%	19,70%	20,80%	-55,50%	24,80%
DANUBIA		6,17%	8,53%	10,02%	2,57%	3,08%
PENAM		-32,63%	-21,31%	-13,29%	-12,90%	-39,97%
MINIT	Čistá Rentabilita Osobných Nákladov	14,20%	14,90%	15,30%	-51,20%	17,90%
DANUBIA		6,17%	9,17%	9,78%	1,95%	2,35%
PENAM		-33,91%	-22,46%	-13,06%	-11,97%	-39,97%
MINIT	Hrubá Rentabilita Mzdových Nákladov	26,20%	27,10%	28,60%	-76,80%	34,30%
DANUBIA		8,72%	12,09%	14,14%	3,64%	4,37%
PENAM		-45,32%	-29,86%	-18,68%	-18,06%	-56,20%
MINIT	Čistá Rentabilita Mzdových Nákladov	19,60%	20,40%	21,00%	-70,90%	24,80%
DANUBIA		8,71%	13,00%	13,80%	2,76%	3,33%
PENAM		-47,09%	-31,47%	-18,37%	-16,76%	-56,20%

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe údajov registra účtovných závierok

Čo sa týka rentability, MINIT si držal väčšinou za celé sledované obdobie vysokú úroveň oproti svojim konkurentom (tabuľka 12). V roku 2018 sa podnik dostal do výraznej straty (-3,3 mil. €), čo samozrejme spôsobilo, že sa rentabilita osobných aj mzdových nákladov úplne prepadla do negatívnych čísiel. Napriek tomu v roku 2019 sa rentabilita osobných aj mzdových nákladov dostala na ešte vyššiu úroveň, ako tomu bolo pred mimoriadnou situáciou v rokoch 2015 až 2017.



Graf 6 Komparácia čistej rentability osobných nákladov v €

Zdroj: vlastné spracovanie

Z pohľadu konkurencie, podnik PENAM mal veľký problém so svojou rentabilitou. Keďže za celé sledované obdobie vykazuje záporný výsledok hospodárenia, rentabilita osobných aj mzdových nákladov sa pohybovala jedine v záporných číslach. V prípade tohto podniku nemôžeme hovoriť ani len o určitom pozitívnom vývoji, pretože práve najhoršie čísla rentability dosahoval v roku 2019.

Oproti svojim konkurentom, podnik DANUBIA má za sledované obdobie najmenšie výkyvy z pohľadu rentability. Výnimkou roku 2018, úroveň rentability tohto podniku však jednoznačne zaostávala za úrovňou rentability MINIT. Aj v tejto porovnávanej oblasti mal náš vybraný podnik náskok pred svojou konkurenciou. Pozitívne smerovanie vývoja rentability osobných a mzdových nákladov si dokázal MINIT udržať, aj napriek vzniknutej krízovej situácii z roku 2018.

Tabuľka 13 Komparácia produktivity na základe vybraných ukazovateľov v €

Podnik	Vybrané ukazovatele pre komparáciu produktivity v €	2015	2016	2017	2018	2019
MINIT	Produktivita práce na základe Pridanej Hodnoty	22 335	26 545	29 359	19 154	34 757
DANUBIA		13 337	15 007	15 766	17 487	19 667
PENAM		13 450	15 136	13 509	16 397	17 247
MINIT	Produktivita práce na základe Výnosov	67 357	83 655	99 824	90 101	97 330
DANUBIA		39 424	38 129	39 203	41 398	46 933
PENAM		71 390	76 387	88 621	76 196	76 479
MINIT	Finančná produktivita – Produktivita osobných nákladov na základe Pridanej Hodnoty	1,389	1,518	1,467	1,040	1,578
DANUBIA		1,216	1,295	1,240	1,177	1,196
PENAM		1,092	1,139	0,961	1,029	1,033
MINIT	Mzdová produktivita na základe Pridanej Hodnoty	1,918	2,086	2,021	1,440	2,183
DANUBIA		1,718	1,835	1,750	1,666	1,696
PENAM		1,516	1,595	1,351	1,440	1,452
MINIT	Mzdová produktivita na základe Výnosov	5,783	6,575	6,871	6,772	6,114
DANUBIA		5,078	4,663	4,353	3,943	4,047
PENAM		8,048	8,050	8,865	6,693	6,441

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe údajov registra účtovných závierok

Ďalšou oblasťou našej komparácie, je komparácia produktivity vybranej skupiny konkurentov v rámci odvetvia (tabuľka 13). Čo sa týka produktivity práce na základe pridanej hodnoty, výsledok komparácie je jednoznačný. Produktivita všetkých troch podnikov sa postupne zvyšovala, avšak DANUBIA a ani PENAM sa do konca sledovaného obdobia nedokázali prepracovať na úroveň, ktorú MINIT dosahoval ešte

v roku 2015. Aktuálne je dokonca dvojnásobne vyššia ako má PENAM. A samotný nárast objemu jeho produktivity je o viac ako 12 tis. € od roku 2015, je zas dvojnásobne vyšší, ako nárast objemu produktivity v DANUBIA od roku 2015.

Pri porovnávaní produktivity práce na základe celkových výnosov je situácia podobná ako v predchádzajúcom prípade. Aj na základe tohto hľadiska má najvyššiu produktivitu MINIT. Aktuálne je viac ako dvojnásobne vyššia ako má DANUBIA. V prípade podniku PENAM, produktivita za posledné dva roky sa najprv znížila, a aktuálne stagnuje. Aj keď vďaka vysokým výnosom sa ich produktivita drží nad úrovňou produktivity DANUBIA.

V oblasti finančnej produktivity môžeme zhodnotiť situáciu z pohľadu MINIT tiež za pozitívnu. Aj keď za sledované obdobie boli určité výkyvy vo vývoji, ale v roku 2019 podnik dosiahol svoj najlepší výsledok. Celkovo MINIT dosiahol vyššiu úroveň finančnej produktivity ako konkurencia. Zároveň úroveň produktivity konkurenčných podnikov DANUBIA a PENAM môžeme zhodnotiť, že majú skôr negatívny, klesajúci trend vývoja finančnej produktivity na základe osobných nákladov.

Predchádzajúce hodnotenie platí aj pre mzdovú produktivitu na základe pridanej hodnoty. Z pohľadu MINIT môžeme hodnotiť tento ukazovateľ najpozitívnejšie zo skupiny konkurentov. Napriek výkyvom v sledovanom období, za rok 2019 podnik dosiahol svoj najlepší výsledok. Pre konkurenciu platil skôr mierny negatívny vývoj výsledkov produktivity.

Mzdová produktivita na základe výnosov je jediná, nami analyzovaná kategória, ktorá nemá ani v jednom prípade jednoznačne pozitívny vývoj. Najvyššiu produktivitu v tejto oblasti aktuálne vykazuje PENAM, ale má zároveň výrazný negatívny trend vývoja za sledované obdobie, z 8,048 na 6,441. Postupné, ale miernejšie znižovanie produktivity v tejto oblasti je typické aj pre podnik DANUBIA. Najstabilnejšiu úroveň tejto produktivity má však znova MINIT.

Výsledky komparácie vybraných ukazovateľov produktivity hovoria jednoznačne v prospech MINIT. Má najkvalitnejšie výsledky spomedzi vybraných konkurentov.

5 Diskusia

V tejto časti práce sa primárne zameriame na zhrnutie výsledkov práce, vyhodnotenie postupov, opatrení podniku na základe analýzy vývoja identifikovaných nákladov na ľudský kapitál. Následne vykonáme komparáciu vybraných výsledkov analýzy s príslušným odvetvím pôsobenia podniku. Na záver tejto časti práce navrhujeme konkrétne opatrenia, ktoré doplníme vyčíslením ich dopadu na možný budúci vývoj nákladov na ľudský kapitál.

5.1 Vyhodnotenie výsledkov analýzy

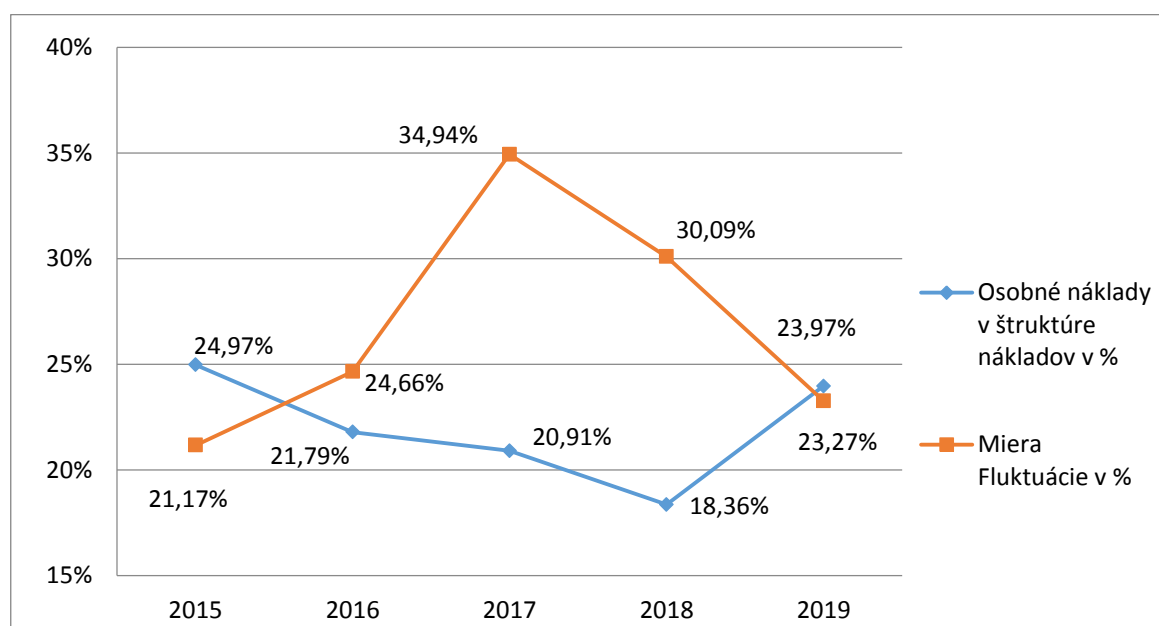
Za analyzované obdobie 2015-2019 nastali v podniku dôležité zmeny a rôzne významné situácie, ktoré významne ovplyvnili aj vývoj nákladov na ľudský kapitál. Pomocou zistených výsledkov na základe analýzy vývoja vybraných nákladov na ľudský kapitál, sme zistili určité zmeny, ktoré nastali za sledované obdobie. Zmeny vo výške celkového objemu osobných nákladov a jeho relevantných zložiek, boli ovplyvňované hlavne nasledovnými faktory:

- Medziročné zmeny počtu zamestnancov, celkový pohyb pracovnej sily
- Postupné zvyšovanie priemerných nákladov na ľudský kapitál
- Mimoriadna situácia v roku 2018 (požiar vo výrobné hale podniku)
- Optimalizácia stavu zamestnancov, ktorá bola následkom mimoriadnej situácie ale aj riešenia situácie nadmernej fluktuácie pracovnej sily

Koncom roka 2015 sa podnik osamostatnil od značky FORNETTI a založil si vlastnú značku výrobkov MINIT. Po konsolidácii svojej štruktúry v priebehu roka 2016, sa v roku 2017 podnik postupne snažil o rozširovanie svojich podnikateľských kapacít. Následná zmena počtu zamestnancov výrazne ovplyvňovala aj vývoj výšky nákladov na ľudský kapitál. Vo väčšine prípadov, medziročné zvyšovanie počtu zamestnancov a ich zvyšovanie pohybu (fluktuácie), spôsobilo aj zvyšovanie celkového objemu nákladov na ľudský kapitál (osobných nákladov a jeho relevantných zložiek). V porovnaní s rokom 2015, sa osobné náklady do konca roka 2017 zvýšili spolu o viac ako 1,3 mil. €, čo je nárast takmer 21 %. V tomto období sa zároveň zvýšil aj počet evidovaných zamestnancov o 78 osôb, čo predstavuje nárast o 17,5 %. Zároveň sa začala veľmi negatívne prejavovať vysoká miera fluktuácie, ktorá sa tiež zvýšila oproti roku 2015 o hrozivých 13,77 %.

Ako pozitívum za toto obdobie, môžeme vyzdvihnúť snahu podniku pravidelne zvyšovať priemerné osobné náklady na jedného zamestnanca, čo však v niektorých prípadoch nebolo celkom dostačujúce. V porovnaní s rokom 2015, sa do konca roku 2017 zvýšili priemerné osobné náklady celkovo o 25%. Napriek zvyšovaniu priemerných nákladov, narastala však aj spomenutá miera fluktuácie v podniku. Tým pádom môžeme konštatovať, že zvyšovanie priemerných nákladov na ľudský kapitál pravdepodobne nebolo dostatočne motivujúce pre všetkých zamestnancov. Podnik pravdepodobne nemal dostatočnú konkurencieschopnosť na trhu práce.

Ako negatívum môžeme spomenúť postupné znižovanie podiel osobných nákladov z celkových nákladov v podniku. Podiel osobných nákladov sa do roku 2018 znížil o viac ako $\frac{1}{4}$ z celkových nákladov podniku, z 24,97 % na 18,36 %. Znamená to, že náklady na ľudský kapitál sa od roku 2015 do roku 2018 vyvíjali pomalším tempom, ako ostatné zložky nákladov podniku. Aj tento výsledok potvrdzuje pravdepodobnosť nedostatočného zvyšovania úrovne osobných nákladov celkovo a tým pádom zníženú konkurencieschopnosť na trhu práce. Znakom čoho je aj vysoká fluktuácia v podniku v tomto období znázornené v grafe 7.



Graf 7 Vzťah vývoja fluktuácie a podielu osobných nákladov z celkových nákladov v %

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky zistené výsledky z roku 2018 mali negatívny trend vývoja. Vývoj nákladov na ľudský kapitál ako aj výsledky efektivity ich využívania mali klesajúcu tendenciu. Mimoriadna situácia v podniku, spôsobená požiarom vo výrobnéj hale podniku, spôsobila dočasný úpadok väčšiny výsledkov podniku oproti predchádzajúcim rokom. Táto mimoriadna situácia spôsobila stagnáciu vývoja podniku našťastie len z krátkodobého hľadiska. Nástup krízového riadenia bol veľmi účinný a v nasledujúcom roku 2019 nastal razantný pozitívny vývoj vo výsledkoch podniku.

Výnimkou za celé analyzované obdobie tvorí posledný rok 2019. Po roku 2018 nastala optimalizácia celkového podnikovej štruktúry vrátane pracovnej sily, ľudského kapitálu podniku. Za tento rok sa napriek výraznému znižovaniu počtu zamestnancov (o 44 osôb, čo predstavuje 16%), sa medziročne zvýšil celkový objem osobných nákladov o 3,07 %. Zároveň sa zvýšil aj podiel osobných nákladov o viac ako 5,5 %, na 23,97% z celkovej štruktúry nákladov podniku. Priemerná výška osobných nákladov, a jeho základných zložiek, dosiahla taktiež najvyššiu úroveň za celé analyzované obdobie. Tieto výsledky sú znakom stabilizácie stavu ľudského kapitálu a nákladov na ľudský kapitál. Tento prístup zo strany podniku, sa nakoniec prejavil pozitívne, čo potvrdzujú aj ďalšie výsledky našej analýzy.

Veľmi pozitívne sú výsledky, ktoré podnik dosiahol v oblasti produktivity a rentability. V týchto oblastiach dokázal podnik stupňovať efektívnosť využívania nákladov na ľudský kapitál počas celého analyzovaného obdobia. Dokonca sa úspešne vysporiadal s krízovou situáciou z roku 2018, a následne dokázal naviazať na predchádzajúce úspechy, ktoré gradovali v roku 2019. Oproti roku 2015 sa celková produktivita práce v roku 2019 zvýšila o viac ako 47%, produktivity nákladov na ľudský kapitál o viac ako 8,5 %. Hrubá rentabilita vybraných nákladov v roku 2019 bola až o 31% vyššia, a čistá rentabilita až o 26% vyššia v porovnaní s rokom 2015. V oblastiach produktivity i rentability, podnik dosiahol skutočne mimoriadne pozitívne výsledky, ktoré by sa mal snažiť udržiavať aj v budúcnosti. Podnik sa po zmene svojej značky vydal tou správnou cestou, a všetky výsledky našej analýzy to priamo potvrdzujú.

Komparácia podniku s vybranou konkurenciou, nám potvrdila pozitívne hodnotenia jednotlivých výsledkov našej analýzy. Výsledky podniku MINIT sme porovnávali s významnou konkurenciou z oblasti pekárskej výroby. Vo všetkých oblastiach komparácie dosiahol podnik MINIT kvalitnejšie, stabilnejšie a vyrovnannejšie výsledky. Čo sa týka napríklad ukazovateľov rentability, MINIT mnohonásobne prevyšoval svojich konkurentov. Takmer to isté platí aj v prípade ukazovateľov produktivity. Konkurenti

mnohokrát v roku 2019 nedosahovali ani na úroveň výsledkov MINIT z roku 2015. Tieto výsledky by mali byť akýmsi vzorom a inšpiráciou pre podnik v pokračovaní dobre rozbehnutej práce so svojím ľudským kapitálom. MINIT by si mal aj naďalej posilňovať svoju pozíciu na trhu pekárskeho odvetvia. Napriek neľahkým situáciám v období 2015-2019, kam môžeme zaradiť zmenu značky, následnú konsolidáciu podnikových štruktúr, pokus a expanziu, riešenie veľmi vysokej fluktuácie, požiar vo výrobnnej hale, nástup krízového riadenia, optimalizáciu organizačných štruktúr a riadenia výroby, sa nakoniec MINIT úspešne vysporiadal so všetkými ťažkosťami, čo naznačuje správne nastavenie podnikového mechanizmu

5.2 Návrhy ďalších opatrení pre vybraný podnik

Pre naše návrhy ďalších opatrení predpokladáme bežné fungovanie vybraného podniku v nasledujúcom období. V tejto časti práce vychádzame zo zistených výsledkov na základe vykonanej analýzy nákladov na ľudský kapitál. Dobré výsledky za analyzované obdobie nám poskytujú základnú údajov pre naše návrhy, ktoré predstavujú možnosti budúcich postupov podniku.

V oblasti štruktúry nákladov, osobné náklady by si mal podnik naďalej držať medzi 21 % až 25 % z celkových nákladov podniku. V podobnom rozpätí držal podnik svoje osobné náklady v úspešnom období svojho napredovania (okrem roku 2018). Znamenalo by to tiež, že úroveň osobných nákladov narastá veľmi podobným tempom, ako narastajú celkové náklady v podniku.

Tabuľka 14 Prepočet vývoja štruktúry osobných nákladov

Nákladové položky	Predpokladaný vývoj v roku 2020	
Celkové náklady	30 mil. €	
Osobné náklady	21% - 25 %	6,3 mil. € až 7,5 mil. €
Mzdové náklady	15% - 18%	4,5 mil. € až 5,4 mil. €
Náklady na sociálne poistenie	5,5% - 6,4%	1,65 mil. € až 1,92 mil. €
Sociálne náklady	0,5% – 0,6 %	150 tis. € až 180 tis. €

Zdroj: vlastné spracovanie

V roku 2019 boli celkové náklady podniku na úrovni 25,27 mil. €, a pre nasledujúce obdobie predpokladáme ich nárast v dôsledku prirodzeného vývoja cien v trhovom hospodárstve (inflácia, zvyšovanie cien energií a pohonných hmôt, zvyšovanie cien surovín a materiálov a pod.). Na základe pozitívneho vývoja v roku 2019, môžeme predpokladať nárast celkových nákladov aj v dôsledku rozširovania svojich kapacít (rozšírenie hospodárskej činnosti, výroby, počtu zamestnancov). Príklad pre optimálnu štruktúru nákladov na ľudský kapitál pri predpokladaných celkových nákladoch vo výške 30 mil. €, je rozpísaný v tabuľke 14.

Podnik by mal pokračovať aj v postupnom zvyšovaní priemerných osobných nákladov, a tým pádom aj všetkých jeho relevantných zložiek. Mal by sa snažiť udržať správne fungovanie podnikových procesov, ktoré boli úspešne nastavené v roku 2019. Za analyzované obdobie sa celkovo osobné náklady zvýšili o 36,95 %, čo tvorí priemerný ročný nárast 9,28 %. V prípade, ak nezapočítame do vývoja krízový rok 2018, priemerný ročný nárast osobných nákladov je 12,32 %. Ak sa na vývoj osobných nákladov pozrieme z pohľadu dvoch posledných rokov (2017 a 2019) bežného fungovania podniku, mimo krízového roka 2018, priemerný nárast osobných nákladov činí 10,06%. Na základe týchto výsledkov, zvýšenie osobných nákladov by malo byť na úrovni 10 % v porovnaní s rokom 2019. Zvýšenie osobných nákladov by však určite nemalo byť menej ako 5 %. Navýšenie 5 % by pokrývalo len prirodzené zvyšovanie nákladov v hospodárstve v dôsledku inflácie a jej vplyvov (zvyšovanie cien energií, pohonných hmôt, surovín a pod.). Podnik by mal využiť svoju priaznivú situáciu a investovať do kvality a stability ľudského kapitálu, ktorá bola za analyzované obdobie narušená. Zmenu, ktorú spôsobí toto navýšenie osobných nákladov, sme rozpísali v tabuľke 15. Zvýšenie priemerných nákladov na jedného zamestnanca o 5 % a 10 %, pri rovnakom priemernom počte zamestnancov ako v roku 2019 (275 osôb), sa prejaví presne v rozsahu 21% - 25% z celkovej štruktúry nákladov.

Tabuľka 15 Výpočet navrhnutého navýšenia priemerných osobných nákladov v €

Náklady na 1 zamestnanca	rok 2019	Zmena 5 %	rok 2020	Zmena 10 %	rok 2020
Osobné náklady	22 024 €	1 101,20 €	23 125,20 €	2 202,40 €	24 226 €
Mzdové náklady	15 919 €	795,95 €	16 714,95 €	1 591,90 €	17 511 €
Náklady na sociál. poist.	5 613 €	280,65 €	5 896,65 €	561,30 €	6 174 €
Sociálne náklady	492 €	24,60 €	516,60 €	49,2 €	541 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Za posledný rok, podnik znížil výrazne priemerný počet svojich zamestnancov až o 44 osôb. Nastala stabilizácia stavu pracovnej sily a vyriešil nadmernú fluktuáciu v podniku. V nasledujúcom období však nepredpokladáme ďalšie znižovanie počtu zamestnancov. Veľmi dobré ekonomické a hospodárske výsledky podniku v roku 2019, nám poskytujú možnosť na predpokladanie, že podnik pristúpi k zvyšovaniu počtu svojich zamestnancov. Vo väčšine prípadov, to so sebou prináša aj zvyšovanie nákladov na ľudský kapitál. Na základe vývoja počas analyzovaného obdobia, navrhujeme miernejší prístup k zmene počtu zamestnancov zo strany podniku (napr. zvýšenie počtu zamestnancov o 10 osôb). Podnik by sa mal naďalej snažiť o zachovanie a rozvíjanie svojej stability. Zvýšenie priemerných osobných nákladov o 10 %, ktoré sme navrhli, sme prepočítali na priemerný počet zamestnancov podniku za rok 2019 (275 osôb). Prepočet navýšených priemerných nákladov na ľudský kapitál sme vykonali aj pre prípad zvýšenia či prípadné zníženie počtu zamestnancov v tabuľke 16 .

Tabuľka 16 Prepočet priemerných osobných nákladov podľa počtu zamestnancov v €

Nákladové položky	275 zamestnancov	Zmena pri 10 zamestnancoch	265 zamestnancov	285 zamestnancov
Osobné náklady	6 662 150 €	242 260 €	6 419 890 €	6 904 410 €
Mzdové náklady	4 815 525 €	175 110 €	4 640 415 €	4 990 635 €
Náklady na sociál. poist.	1 697 850 €	61 740 €	1 636 110 €	1 759 590 €
Sociálne náklady	148 775 €	5 410 €	143 365 €	154 185 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik sa v roku 2019 zamerlal aj na optimalizovanie stavu pracovnej sily, vybudoval stabilné zamestnanecké jadro a znížil veľmi výraznú fluktuáciu. Zároveň dokázal zvyšovať efektívnosť využívania nákladov na ľudský kapitál, čo potvrdzujú skvelé výsledky rentability a produktivity vložených nákladov. Musíme však spomenúť aj výrazný nárast pridanej hodnoty a hospodárskeho výsledku podniku. Aj na základe všetkých týchto podnikateľských úspechov by mal snažiť o navyšovanie úrovne vybraných nákladov na ľudský kapitál. Aj pomocou nich môže budovať motiváciu svojich zamestnancov a zlepšovať svoju konkurencieschopnosť ako na trhu práce, tak aj v príslušnom odvetví pôsobenia podniku.

Záver

Našu diplomovú prácu sme vypracovali na základe stanoveného hlavného cieľa. Hlavným cieľom našej záverečnej práce je pomocou zistených teoretických poznatkov analyzovať štruktúru a vývoj identifikovaných nákladov na ľudský kapitál v praxi konkrétneho podniku, s následnou komparáciou vývoja týchto nákladov v odvetví. Na základe vyhodnotenia zistených výsledkov sme vypracovali návrhy pre ďalšie opatrenia, využiteľné v praxi vybraného podniku. Naše návrhy sme doplnili aj potrebnou argumentáciou a prepočtami dôsledkov na vývoj nákladov na ľudský kapitál. Cieľ sme zrealizovali pomocou čiastkových cieľov pre teoretickú aj empirickú časť práce.

V teoretickej časti práce sme okrem definícií a charakteristiky ľudského kapitálu, zamerali aj na jeho význam a dôležitosť z pohľadu podniku. Teoretickú časť práce sme však postupne smerovali k spracovaniu témy nákladov, kde sa prioritne venujeme nákladom na ľudský kapitál. Vyzdvihujeme v nej najvýznamnejšie formy nákladov na ľudský kapitál, ich možnú identifikáciu, význam a možnosti ich merania, a následne aj hodnotenie ich efektívneho využívania. Na tieto oblasti, sme neskôr nadviazali aj pri realizovaní empirickej časti práce.

V praktickej časti práce, sme vychádzali z údajov, ktoré sme získali priamo od vybraného podniku a z verejne prístupných zdrojov. Zamerali sme na spracovanie údajov za posledných päť rokov, od roku 2015 až do roku 2019. V tomto období nastali významné zmeny v existencii podniku. Mohli by sme znova spomenúť založenie vlastnej značky, snahu o postupnú expanziu, riešenie nadmernej fluktuácie, požiar vo výrobnnej hale, nástup krízového riadenia a následnú optimalizáciu podnikových štruktúr. Podnik sa nakoniec postupne, veľmi úspešne vysporiadal so všetkými nepriaznivými situáciami. Výsledky analýzy nákladov na ľudský kapitál potvrdzujú celkový pozitívny vývoja a dobré fungovanie podnikového mechanizmu. Potvrdili celkový stúpajúci trend efektívneho využívania týchto nákladov v rámci podniku. Dobré výsledky analýzy nakoniec potvrdila aj komparácia výsledkov analýzy s príslušným odvetvím. Porovnávanie výsledkov s priamou konkurenciou ukázala silnú konkurencieschopnosť podniku a efektívne využívanie ľudského kapitálu a nákladov na ľudský kapitál.

Zistené pozitíva aj negatíva sme zhrnuli a vyhodnotili v poslednej časti práce. Na záver práce sme vypracovali návrhy na opatrenia pre ďalšie možné smerovanie vybraného podniku. Tieto návrhy priamo nadväzujú na výsledky, ku ktorým sme sa dopracovali na základe analýzy a následnej komparácie s príslušným odvetvím. Naše návrhy sú podložené

aj výpočtami ich dopadu na vybrané náklady a doplnené príslušnou argumentáciou. Dosiahnuté výsledky spojené s nákladmi na ľudský kapitál by mali byť akýmsi vzorom a inšpiráciou pre podnik v pokračovaní dobre rozbehnutej práce so svojím ľudským kapitálom. Podnik by mal aj naďalej posilňovať svoju pozíciu na trhu pekárskeho odvetvia. Napriek zložitým situáciám počas analyzovaného obdobia sa nakoniec vybraný podnik úspešne vysporiadal so všetkými ťažkosťami, čo naznačuje správne nastavenie podnikového mechanizmu. Podnik by mal naďalej stavať na svojej vybudovanej stabilite a konkurencieschopnosti, ktorú môže ďalej rozvíjať aj racionálnym nastavením využívania nákladov na ľudský kapitál.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael - TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BECKER, Gary. S. *Ekonomický způsob pohledu na život: Přednáška při příležitosti udělení Nobelovy ceny, 9. prosince 1992*. In J. Jonáš, (1994) *Oslava ekonomie: Přednášky laureátů Nobelovy ceny za ekonomii*. 2. dopl. vyd. Praha: Academia, 1992. 806 s. ISBN 80-200-0200-6.
4. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
5. CENIGOVÁ, Anna. *Podvojný účtovníctvo podnikateľov*. Bratislava: Ceniga, 2014. 704 s. ISBN 978-80-969946-5-6.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. FOLTÍNOVÁ, Ľubica. a kol. *Nákladový controlling*. 1 vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.
9. FOLTÍNOVÁ, Ľubica. *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 81 s. ISBN 978-80-225-3789.
10. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. HAJDÚCHOVÁ, Iveta - NEMČOKOVÁ, Ľudmila. *Základy účtovníctva*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2012. 143 s. ISBN 978-80-228-2338-8.
12. KASSAY, Štefan. *Riadenie 5. Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky*. Bratislava: VEDA, 2015. 160 s. ISBN 978-80-224-1409-8.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana – PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
14. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 8024706024.

15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.
17. KRIŠTOFÍK, Peter - ŠURANOVÁ, Zuzana - SAXUNOVÁ, Darina. *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IFRS*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 803 s. ISBN 978-80-8078-396-9.
18. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budejovice : Jihočeská univerzita v Českých Budejovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
19. MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Woulter Kluwers, 205 s. ISBN 978-80- 8168-1691.
20. MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2009, 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8.
21. MATHIS, Robert L. - JACKSON, John. H. *Human resource management*. Mason: Cengage Learning, 2010. 672 s. ISBN 978-1133953104.
22. MAZOUCH, Petr - FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. 144 s. ISBN 978-80-7400-380-6.
23. NOVÁK, Jaromír. *Didaktika Personalistiky*, 1.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 246 s. ISBN: 978-80-225-3573-1.
24. POPESKO, Boris.. *Moderní metody řízení nákladu: jak dosáhnout efektivního vynakladání nákladu a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
25. RŮČKOVÁ, Petra.. *Finanční analýza. 4. aktualizované vyd.* Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
26. SEDLÁK, Mikuláš a. kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
27. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažeri a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.
28. ŠIKÝŘ, Martin. *Najlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
29. ŠLOSÁROVÁ, Anna - BLAHUŠIAKOVÁ, Mirima. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava. Wolters Kluwer, 2017. 440 s. ISBN 978-80-8168-589-7.
30. TEKULOVÁ, Zuzana. *Produktivita podniku*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2015. 70 s. ISBN 978-80-971986-1-9.

31. VODÁK, Josef. - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
32. VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011. 275 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
33. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepcie personálneho řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
34. ZALAI, Karol a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*, 9. aktualizované a rozšírené vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 487 s. ISBN 978-80-89710-22-5.
35. ZALAI, Karol. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. aktualizované a rozšírené vyd. Bratislava: Sprint, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.

Elektronické zdroje, časopisy a zborníky:

1. ANTOŠOVÁ, Mária - SEŇOVÁ, Andrea. Strategické riadenie podniku na základe ICM. In *Manažment v teórii a praxi* [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, roč. 6, 2010, č. 4., 250 s. [cit. 2019-12-12]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication>
2. HUNČÍK, Branislav - MOŽNÁ, Martina. Zásady měření a reportování o výkonnosti lidského kapitálu. In *Hospodářské noviny*, [online]. 18. 12 2009. [cit. 2019-11-29]. Dostupné na: https://ihned.cz/?m=authors&article%5baut_id%5d=10836150.
3. IVANČÍK, Radovan. Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách a bezpečnostných a záchranných zboroch. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*: [online]. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika, 2019. s. 106. [cit. 2019-12-09]. ISBN 978-80-804-579-3. Dostupné na: <http://www.aos.sk/struktura/katedry/ksvj/dokum/zborniky/konf2019.pdf>
4. KRAUSZOVÁ, Andrea - SZOMBATHYOVÁ, Edita. Ľudský kapitál ako faktor ovplyvňujúci racionalizáciu pracovných procesov. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, roč. 4, 2008, č. 3-4., 58 s. [cit. 2019-11-05]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2008/7.krauszova-szombathyova.pdf>

5. KWON, Dae-Bong. Human capital and its measurement. In *3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life*. [online] Busan, Korea: OECD, 2009, 15 s. [cit. 2019-11-05]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>.
6. TOMČÍKOVÁ, Monika - ŽIVČÁK, Peter. Fluktuácia vs. absencia. In *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny: zborník vedeckých prác z riešenia projektu GAMA 11/11*. [online] Prešov, Prešovská univerzita, 2013. [cit. 2020-02-01]. ISBN 978-80-555-0733-0. Dostupné na: <https://docplayer.net/43878167-Fluktuacia-vs-absencia.html>
7. WHALEN, Kelly. The Interconnectedness of Human Capital Resources: Defining Human Capital. www.degarmo.com. [online] 2011. [cit. 2019-11-11]. Dostupné na: <http://www.degarmo.com/the-interconnectedness-of-human-capital-resources>

Internetové zdroje:

1. MINIT SLOVAKIA spol. s r. o.: <http://www.minitbakery.sk>
2. MINIT SLOVAKIA spol. s r. o.: FreshFood Bar Minute: <http://www.minitbar.sk>
3. Obchodný register, Ministerstvo spravodlivosti SR: <http://www.orsr.sk>
4. Register účtovných závierok, Ministerstvo financií SR: <http://www.registeruz.sk>
5. Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora: <http://www.sppk.sk>
6. Slovenský zväz pekárov, cukrárov a cestovinárov: <https://www.szpcc.sk>
7. Štatistický úrad SR: <http://www.slovak.statistics.sk>