

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/3610009600341764

**MODEL RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU
Z POHLADU TRVALO UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA
PODNIKU**

Diplomová práca

2019

Simona Mikušová, Bc.

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MODEL RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU
Z POHLADU TRVALO UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Natália Tarišková, Ing., PhD.

Bratislava 2019

Simona Mikušová, Bc.

Čestné vyhlásenie

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

2019

.....

podpis študenta

ABSTRAKT

MIKUŠOVÁ, Simona: *Model riadenia ľudského kapitálu z pohľadu trvalo udržateľného rozvoja podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta Podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing., Natália Tarišková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 64 s.

Táto diplomová práca sa zaoberá hodnotením modelu riadenia ľudského kapitálu z pohľadu trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.. V rámci tejto diplomovej práce boli spracované jednotlivé teoretické východiská týkajúce sa danej problematiky a zároveň bola použitá metóda Balanced Scorecard na zhodnotenie riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.. Boli vyhodnotené jednotlivé parametre týkajúce sa zamestnávania pracovníkov v rámci uvedenej spoločnosti a zároveň zhodnotené toto zamestnávanie z pohľadu trvalo udržateľného rozvoja tejto spoločnosti s dôrazom na možnosti udržania si stálych zamestnancov v rámci spoločnosti. V závere práce bola vyhodnotená vykonaná analýza a boli prijaté závery a odporúčania pre prax, ktoré by mali napomôcť danej spoločnosti udržať si svojich zamestnancov.

Kľúčové slova: ľudský kapitál, trvalo udržateľný rozvoj, podnikanie, Balanced Scorecard, rozvoj ľudských zdrojov

ABSTRACT

MIKUŠOVÁ, Simona: *Model of Human Capital Management in terms of sustainable enterprise development*. – Economics university in Bratislava. Faculty of business management; Department of management. – Leader of final theses: Ing., Natália Tarišková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 64 s.

This thesis deals with the evaluation of the Human Capital Management in terms of sustainable development of Bistro St. Germain s.r.o.. Within this diploma thesis were processed individual theoretical bases related to the given issue and at the same time the method Balanced Scorecard was used for evaluation of human resources management in Bistro St. Germain s.r.o.. Individual parameters concerning the employment of employees within the said company were evaluated and at the same time this employment was evaluated from the perspective of sustainable development of this company with the emphasis on the possibility of keeping permanent employees within the company. At the end of the work, the analysis was evaluated and conclusions and recommendations for practice were adopted to help the company keep its employees.

Keywords: human capital, sustainable development, entrepreneurship, Balanced Scorecard, human resource development

OBSAH

Úvod.....	9
1. Teoretické východiská práce	11
1.1. Ľudské zdroje	12
1.2. Ľudský kapitál	13
1.3. Ľudský potenciál	18
1.4. Riadenie ľudských zdrojov a ľudského kapitálu.....	21
1.5. Trvalo udržateľný rozvoj podniku	23
1.6. Popis metódy Balanced Scorecard	26
1.7. Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov.....	29
2. Cieľ práce	33
3. Metodika práce	34
3.1. Charakteristika predmetu skúmania	34
3.2. Metodika práce.....	39
4. Záverečné vyhodnotenie.....	41
4.1. Analýza podniku	41
4.2. Vyhodnotenie vykonanej analýzy	54
5. Odporúčania pre prax	58
Záver	60
Zoznam použitej literatúry	62

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

Obrázok 1 - Zloženie a faktory, ktoré pôsobia na ľudský kapitál.....	16
Obrázok 2 - Jednotlivé vstupy a výstupy v rámci systému riadenia ľudských zdrojov.....	23
Obrázok 3 - Schéma pilierov trvalo udržateľného rozvoja.....	25
Obrázok 4 - Prepojenie vízií podniku, stratégií podniku a komunikácii v rámci podniku	31
Obrázok 5 - Logo spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	34
Obrázok 6 - Tržby spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	36
Obrázok 7 - Zisk spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.	36
Obrázok 8 - Interiér prevádzkovaného zariadenia	37
Obrázok 9 - Organizačná štruktúra spoločnosti.....	38
Obrázok 10 - Základné finančné ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.	45
Obrázok 11 - Rast celkových výnosov spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.	46
Obrázok 12 - Rast celkových nákladov spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.	46
Obrázok 13 - Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	48
Obrázok 14 – HC ROI spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.	49
Obrázok 15 - Ročný index vybraných ukazovateľov	54
Tabuľka 1 - Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	35
Tabuľka 2 - Strategická mapa spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	41
Tabuľka 3 - Základné finančné ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. (v EUR).....	45
Tabuľka 4 - Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o. (v EUR).....	47
Tabuľka 5 – Produktivita a pridaná hodnota spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.	48
Tabuľka 6 - Miera absencií v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	49
Tabuľka 7 - Miera fluktuácie v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.....	50
Tabuľka 8 - Náklady na nábor nových zamestnancov v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. (v EUR).....	51
Tabuľka 9 - Náklady na personálnu prácu v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.	52
Tabuľka 10 - Ročný index rastu / poklesu jednotlivých ukazovateľov	53

ZOZNAM SKRATIEK

BSC	BalancedScorecard
EÚ	Európska únia
EUR	mena euro
HC ROI	Human Capital Return on Investments
PPZ	priemerný počet zamestnancov
SR	Slovenská republika
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
Zb.	Zbierka zákonov

ÚVOD

Ľudské zdroje a ľudský kapitál patria medzi najvýznamnejšie zdroje v rámci každého podniku. Kvalita týchto ľudských zdrojov sa v značnej miere podpisuje pod úspechy, respektíve neúspechy daného podniku. Preto by malo byť nevyhnutné a z pohľadu podniku aj prvoradé, aby tieto ľudské zdroje efektívne riadil, motivoval ich a stimuloval k lepším výkonom a zároveň ich odvádzané pracovné výkony adekvátne finančne ohodnotil. Ľudské zdroje často bývajú tým medzníkom, ktorý rozhoduje o tom, či daný podnik uspeje v rámci konkurenčného prostredia a či získa konkurenčnú výhodu voči svojim konkurentom na danom trhu.

Riadeniu ľudských zdrojov sa v súčasnej dobe venuje v mnohých podnikoch čoraz väčšia pozornosť, pričom to nie je doména iba veľkých, prípadne nadnárodných spoločností, ale týka sa to aj malých a stredných podnikov. Na to, aby bolo možné riadiť jednotlivé ľudské zdroje a vytvárať jednotlivé strategické plány a vízie spoločnosti musí dochádzať k pravidelnému hodnoteniu nielen ekonomického prostredia podniku, ale aj samotných ľudských zdrojov, nakoľko len vtedy, ak je možné poznať skutočný a aktuálny stav je zároveň možné presne a správne definovať ciele a stratégie podniku do budúcnosti.

V súčasnej dobe sa veľmi často diskutuje o trvalo udržateľnom podnikaní, ktoré by malo byť súčasťou riadenia a prevádzky každého podniku, nakoľko samotný podnik nikdy nie je samostatná entita, ale je súčasťou nejakého priestoru, pričom tento podnik určitým spôsobom buď vo väčšej alebo menšej miere ovplyvňuje toto okolie. Každý podnik by mal fungovať v súčinnosti s týmto okolím a negatívne nezasahovať nielen do životného prostredia, ale by nemal ani nijako negatívne ovplyvňovať komunitu, ktorá žije v okolí podniku.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo na základe metódy Balanced Scorecard zhodnotiť situáciu v oblasti riadenia ľudského kapitálu vo vybranom podniku. Tento cieľ je o to dôležitejší naplniť, nakoľko vybraný objekt skúmania v doterajšej svojej histórii neuskutočnil zhodnotenie situácie v oblasti ľudských zdrojov žiadnou metódou.

Táto diplomová práca je rozdelená do dvoch častí. V rámci prvej, teoretickej časti sú v jednej kapitole popísané jednotlivé teoretické východiská týkajúce sa ľudských zdrojov a riadenia ľudských zdrojov a taktiež teoretické východiská týkajúce sa trvalo udržateľného rozvoja podniku a hlavne samotnej metódy Balanced Scorecard.

V druhej, praktickej časti sú v rámci štyroch kapitol stanovené hypotézy, ktoré by mali podporiť hlavný cieľ tejto diplomovej práce. Zároveň je popísaná metodika, aká bude v danej diplomovej práci použitá a tiež v záverečnej kapitole je vykonaná samotná analýza podniku s vyhodnotením tejto analýzy a stanovením záverečného hodnotenia a jednotlivých odporúčaní pre prax.

Riadenie ľudských zdrojov je pomerne zložitý proces, nakoľko každý jednotlivec je určitým spôsobom individualista, a preto je k jednotlivým zamestnancom potrebné pristupovať citlivo a voliť špecifický prístup. Neexistujú presné modely, ktoré by sa dali aplikovať na všetkých zamestnancov a na všetky podniky rovnako. Ak chce niekto riadiť ľudské zdroje tak, aby bolo možné naplňať strategické ciele a vízie podniku, musí poznať daný stav a musí mať k dispozícii pomerne veľké množstvo vstupných údajov, ktoré mu ukážu, v akom stave sa v danom podniku oblasť riadenia ľudských zdrojov nachádza. Na takéto hodnotenie daného stavu sa využívajú rôzne analýzy a metódy, pričom jednou z týchto metód je aj metóda Balanced Scorecard, ktorá bude použitá aj v rámci našej diplomovej práce.

Snahou každej metódy a analýzy je, aby poskytla čo najpresnejšie a najpravdivejšie vstupné údaje a dáta, na základe ktorých následne môže manažment navrhnuť také opatrenia, ktoré sa týkajú motivácie, stimulácie, prípadne finančného ohodnotenia, ktoré napomôžu nielen zvyšovaniu výkonnosti pracovnej sily, ale tiež upevnia vzťah zamestnanca k podniku a prijmú ho k tomu, aby bol stotožnený nielen s víziami a stratégiami daného podniku, ale aby bol stotožnený so samotným podnikom a tento podnik pokladal za svoj podnik.

Stratégia podniku by mala predstavovať určitý súhrnný a jednotný plán, ktorého hlavným cieľom je, aby bolo možné dosiahnuť jednotlivé plánované ciele podniku, pričom tieto ciele sú integrované do samotnej politiky podniku (Slávik, 1999).

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Ľudské zdroje sú jedným zo základných prvkov v každom podniku, ktorý stojí v mnohých prípadoch v podstate za jeho úspechom. Trvalo udržateľný rozvoj sa čoraz častejšie dostáva do popredia v súčasnom globalizovanom svete a stáva sa jedným z nástrojov konkurenčnej výhody podnikov.

Kvalita ľudských zdrojov, ako už bolo spomínané, stojí v podstate vždy za každým úspechom podniku a jedná sa o nástroj, ktorý zvyšuje samotnú:

- konkurencieschopnosť podniku,
- výkonnosť podniku,
- ekonomickú úspešnosť podniku.

Z uvedeného dôvodu je preto nevyhnutné, aby sa riadeniu ľudských zdrojov venovala náležitá pozornosť v rámci každého podniku, pričom na prvom mieste pri tomto riadení by sa mala zdôrazniť oddanosť pracovníkov k svojmu podniku a taktiež oddanosť pracovníkov k jednotlivým cieľom daného podniku.

Trvalo udržateľný rozvoj je pomerne úzko spätý so zodpovedným podnikaním a aj keď sa vo výraznej miere dostáva do popredia v posledných desiatkach rokov, táto oblasť však prešla dlhým vývojom. Aby bolo možné presne pochopiť o čo v trvalo udržateľnom rozvoji ide je potrebné si uvedomiť, že samotný podnik je vždy či už vo väčšej alebo menšej miere spätý s okolím a spoločnosťou. Vždy existujú určité vzťahy medzi interným prostredím daného podniku a externým prostredím, ktoré tvoria rôzne subjekty. Jedným z priekupníkov takéhoto druhu podnikania bol na území Československa v medzivojnovom období aj Tomáš Baťa, ktorý sa okrem zamerania na samotnú výrobu zameriaval aj na vytváranie podmienok pre lepší život svojich zamestnancov, snažil sa týchto zamestnancov motivovať a prejavoval aj určitú ohľaduplnosť voči prírode a miestu, v rámci ktorého podnikal (Pavlík, Bělčík, 2010).

1.1. ĽUDSKÉ ZDROJE

Teoretickým východiskám, ktoré pomenúvajú samotný pojem ľudské zdroje sa venuje pomerne veľké množstvo domácich a zahraničných autorov.

Samotný pojem ľudské zdroje nemá jednotnú definíciu a mnoho autorov definuje ľudské zdroje rozdielne. Autor Vodák definuje ľudské zdroje ako určitý ľudský kapitál, ktorý predstavuje *„taký ľudský faktor v podniku, ktorý je kombináciou a prienikom inteligencie, skúseností a zručností, čo dáva podniku jeho špecifický charakter.“* (Vodák a kol., 2011, s. 20)

Samotný pojem ľudské zdroje bol odvodený z anglického slovného spojenia *humanresources*, pričom toto slovné spojenie označuje ľudí, ktorí pracujú v danom podniku. Všetci títo ľudia tvoria určitý ľudský kapitál daného podniku, prípadne sú nositeľmi tohto ľudského kapitálu (Šikýř, 2014).

V praxi sa často ľudské zdroje a ľudský potenciál navzájom zamieňajú, aj keď je nutné konštatovať, že každý z týchto pojmov má svoje určité vlastné špecifiká. Samotné ľudské zdroje sú zväčša neoddeliteľnou súčasťou ľudského potenciálu, prípadne predstavujú určitú javovú formu tohto ľudského potenciálu a sú priamo viazané na určitú funkciu človeka. Ľudské zdroje predstavujú kapitál podniku, ktorý samotní zamestnanci poskytujú svojim zamestnávateľom vo forme ľudského kapitálu. Každý človek je zväčša výhradným vlastníkom svojho vlastného ľudského kapitálu (Vetráková a kol., 2011).

Autor Koubek charakterizuje ľudské zdroje ako jednu časť podniku, pričom táto časť je vo väčšine prípadov zameraná na všetky aspekty, ktoré sa priamo dotýkajú človeka a súvisia s určitými pracovnými procesmi, pričom sa jedná najčastejšie o nasledujúce procesy - formovanie, organizovanie, pracovné správanie, správanie sa k spolupracovníkom a vzťah k práci a vzťah k podniku.

Cieľom týchto pracovných procesov by v podstate malo byť osobné uspokojenie daného človeka prostredníctvom ním vykonanej práce (Koubek, 2009).

Samotné ľudské zdroje predstavujú pracovnú silu, ktorú tvoria buď jednotlivci alebo skupiny, a ktoré sa v určitej miere, buď väčšej alebo menšej, podieľajú na riadení podniku a zároveň na riadení jednotlivých ľudských zdrojov navzájom. Dalo by sa to charakterizovať ako stále sa opakujúci kolobeh jednotlivých kompetencií, ktorých úlohou je dosiahnutie stanovených cieľov (Armstrong, 2007).

Samotné ľudské zdroje v podstate určitým spôsobom vystihujú nasledujúce dve základné črty, ktoré sú súčasťou daného špecifického výrobného faktora:

- jedná sa o zdroj podniku – pričom sa jedná o vstup do samotného reprodukčného procesu, ktorý sa však pomerne výrazným spôsobom podieľa na samotnej produkcii jednotlivých výstupov a vo väčšine prípadov má bezpredmetný a možno konštatovať, že až zásadný vplyv na samotnú efektívnosť jednotlivých činností daného podniku,
- jedná sa o ľudský zdroj – pričom daný zdroj podnik nemôže v žiadnej demokratickej spoločnosti vlastniť a z uvedeného dôvodu sa s riadením tohto zdroja spájajú určité nevyhnutnosti, medzi ktoré patrí povinnosť udržiavania určitých pozitívnych medziľudských vzťahov v rámci každého pracoviska podniku a tiež potrebou motivácie a stimulovania jednotlivých ľudských zdrojov k tomu, aby podávali požadovaný pracovný výkon.

Z uvedeného dôvodu je starostlivosť o ľudské zdroje jednou z veľmi špecifických a pomerne osobitých oblastí, ktorej sa venuje oblasť podnikového manažmentu, pričom táto oblasť si často vyžaduje v mnohých prípadoch aj mnohé netypické a v niektorých prípadoch aj neštandardné manažérske prístupy (Novák, 2013).

Pracovný výkon je určitým meradlom pracovnej činnosti, pričom predstavuje vyjadrenie celkového množstva práce a kvality danej práce za určitú jednotku, ktorou je časová jednotka, pričom sa musia zohľadňovať aj dané pracovné podmienky (Szarková, 2016).

Pri riadení a starostlivosti o ľudské zdroje sa môžu vo všeobecnosti aplikovať dva prístupy. V rámci prvého prístupu, ktorý sa tiež nazýva tvrdým prístupom sa zameriava na presné pomenovanie jednotlivých ľudských zdrojov, ktoré boli pre daný podnik určitým spôsobom získané a tieto ľudské zdroje je potrebné následne v rámci podniku organizovať a rozvíjať. Druhý prístup sa v dnešnej dobe využíva častejšie a nazýva sa tiež mäkkým prístupom, pričom tento prístup sa okrem organizovania venuje pri riadení a starostlivosti o ľudské zdroje aj motivácii a vzájomnej komunikácii, pričom do popredia sa dostáva oddanosť daných ľudských zdrojov k spoločnosti, pre ktorú tieto ľudské zdroje pracujú (Armstrong, 2007).

1.2. ĽUDSKÝ KAPITÁL

V zásade je možné konštatovať, že nie všetky ľudské zdroje musia predstavovať aj ľudský kapitál, ktorý je vhodný na výkon daného povolania.

Avšak samotný ľudský kapitál je podľa mnohých autorov tým najväčším bohatstvom, ktorý podnik má, a ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje efektívnosť daného podniku a dáva do pohybu všetky ostatné zdroje, ktoré v rámci podniku sú, nakoľko samotná ľudská práca sa určitým spôsobom podieľa na všetkých činnostiach, ktoré sa vykonávajú v rámci podniku.

Autor Mazouch poukazuje na to, že *„do ľudského kapitálu patria schopnosti, zručnosti a zodpovedajúca motivácia tieto schopnosti a zručnosti uplatniť.“*

(Mazouch, Fischer, 2011, s. 1)

Motivácia je to, čo ľudí núti konať a správať sa tak, aby naplnili očakávania, pričom pri motivácii je potrebné prebudiť u ľudí ochotu, záujem a hlavne chuť aktívne sa podieľať na plnení požadovaných cieľov (Majtán, 2009).

Samotný ľudský kapitál sa javí ako veľmi subjektívny a v mnohých prípadoch je závislý na mnohých okolnostiach. Ľudský kapitál sa považuje za pomerne dynamický, nakoľko úroveň tohto kapitálu sa mení na základe skúseností človeka a jeho určitých vnemoch. Najzákladnejším prvkom každého ľudského kapitálu by mala byť ochota tohto kapitálu sa vzdelávať, pričom toto vzdelanie musí byť postavené na minulosti a musí byť neustále realizované aj do budúcnosti, nakoľko je možné konštatovať, že jednotlivé vedomosti sa odzrkadľujú aj na skúsenostiach, ktoré daný človek má a vo všeobecnosti platí pravidlo, že ľudia si vo väčšine prípadov vyberajú také oblasti, v rámci ktorých vykonávajú svoju činnosť, na ktorémajú primerané vzdelanie (Mužík, 2012).

Ľudský kapitál ovplyvňujú mnohé vlastnosti, ktoré je možné vo všeobecnosti zhrnúť ako určité schopnosti získavať a ďalej rozvíjať jednotlivé vedomosti a neustále vyhľadávať to najvhodnejšie pracovisko, kde je možné tieto vedomosti uplatniť. Avšak ani to, že jednotlivec disponuje vynikajúcimi produktívnymi schopnosťami ešte nezaručuje, že tento jedinec predstavuje určitú vysokú úroveň samotného ľudského kapitálu, nakoľko daný jedinec musí okrem toho, že takýmito produktívnymi vlastnosťami disponuje mať aj snahu tieto vlastnosti uplatniť v praxi a neustále rozvíjať tieto svoje vlastnosti (Mazouch, Fischer, 2011).

Ústredným bodom každého ľudského kapitálu, ktorý je súčasťou daného podniku je človek, nakoľko len človek je schopný vytvárať určité hodnoty, čím prispieva k:

- rozvoju podniku,
- dosahovaniu ekonomických výsledkov podniku,
- dosahovaniu konkurencieschopnosti podniku,
- zabezpečovaniu spokojnosti podnikových zákazníkov.

Uvedené faktory vo významnej miere ovplyvňujú silu a konkurencieschopnosť daného podniku (Číhová a kol., 2014).

Ľudskému kapitálu je potrebné v rámci každého podniku venovať náležitú pozornosť a starostlivosť, nakoľko ak sa táto pozornosť a starostlivosť danému ľudskému kapitálu venuje dostatočne, prejaví sa to okrem iného aj väčšou iniciatívou daného ľudského kapitálu a tiež lojalitou tohto ľudského kapitálu k samotnému podniku. Sprievodnými znakmi sú:

- väčšia pružnosť ľudského kapitálu,
- lepšie pracovné výsledky,
- vyššia kreativita,
- zvýšená ochota využívať svoju pracovnú silu na dosahovanie lepších výsledkov v rámci podniku.

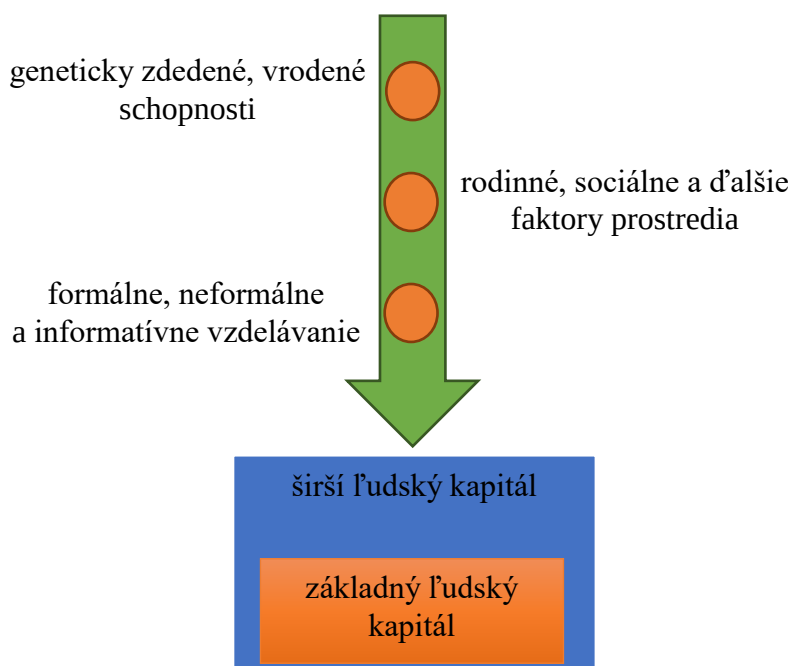
Vďaka uvedeným faktorom je možné prispievať k rozvoju daného podniku (Dudinská a kol., 2011).

Podľa autora Syneka možno samotný ľudský kapitál vyjadriť ako súhrn určitých charakteristík. Jedná sa o nasledujúce charakteristiky:

- vlastníctvo určitých vedomostí,
- schopnosť aplikovať svoje skúsenosti,
- schopnosť určitej organizačnej vyspelosti,
- schopnosť komunikovať so zákazníkmi na požadovanej kvalitatívnej úrovni.

Všetky uvedené charakteristiky majú napomáhať k tomu, aby sa samotný ľudský kapitál stal rozhodujúcim faktorom, ktorý pomôže podniku v rámci konkurenčného trhu (Synek, 2010).

Obrázok 1 - Zloženie a faktory, ktoré pôsobia na ľudský kapitál



zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mazouch, Fischer, 2011

Autori Armstrong a Tyler poukazujú na to, že existuje určitý vzťah medzi ľudským kapitálom a niektorými ďalšími druhmi kapitálu. V dôsledku toho, že ľudia si v priebehu pracovného procesu osvojujú nové zručnosti a znalosti, menia daný ľudský kapitál na kapitál intelektuálny. Intelektuálny kapitál je kombináciou nasledujúcich zložiek:

- ľudský kapitál – predstavuje určité nehmotné zdroje, ktoré sa týkajú ľudí,
- spoločenský kapitál – predstavuje normy a vzťahy, ktoré umožňujú jednotlivým ľuďom vzájomne efektívnejšie spolupracovať, aby dosiahli stanovené ciele,
- organizačný kapitál – predstavuje určité inštitucionalizované znalosti daného podniku, ktoré napomáhajú organizácii práce v danom podniku.

Samotný ľudský kapitál predstavuje najvýznamnejšiu a najdôležitejšiu zložku, ktorá určuje samotnú hodnotu podniku (Armstrong, Taylor, 2015).

Autorka Bartoňková uvádza, že ľudský kapitál je:

- kľúčovou zložkou, ktorá vytvára trhovú hodnotu podniku, pričom táto hodnota by mala byť zahrnutá ako jedna z položiek v účtovníctve a mala by slúžiť ako určitý indikátor pre jednotlivých investorov,
- základňou pre jednotlivé stratégie ľudských zdrojov, ktoré sú založené na jednotlivých zdrojoch a týkajú sa rozvoja základnej kompetentnej organizácie,

- prostriedok, ktorý možno použiť k monitorovaniu aký pokrok nastal v oblasti ľudských zdrojov a ako tento pokrok napomáha k dosahovaniu jednotlivých strategických cieľov podniku,
- spôsob určenia toho, čo je potrebné pre samotnú stabilizáciu podniku a jeho progresívny rozvoj.

Všetky uvedené činnosti by mali napomáhať k zefektívneniu personálnej práce v rámci daného podniku (Bartoňková, 2010).

Samotný ľudský kapitál možno rozdeliť na jednotlivé zložky, ktoré je následne možno definovať. Definovanie týchto zložiek je dôležité kvôli tomu, aby bolo možné tieto jednotlivé zložky formovať a neustále udržiavať. Jedná sa o nasledujúce zložky:

- vedomosti a znalosti – každá spoločnosť ako prvé kritérium hodnotenia zamestnanca využíva hodnotenie na základe jeho vedomostí a znalostí. Dôležité sú hlavne tacitné znalosti, ktoré sú dlhodobo uchovávané v mysliach jednotlivých zamestnancov a tvoria určité know-how týchto zamestnancov. Tieto vedomosti a znalosti predstavujú určitú konkurenčnú výhodu daného podniku (Kozlovská, 2003).
- schopnosti a zručnosti – je pomerne obtiažne definovať jednotlivé schopnosti a zručnosti zamestnanca, nakoľko mnoho ľudí často chápe dané pojmy ako rovnaké slová. Avšak schopnosti je možné definovať ako vlastnosti jednotlivých pracovníkov, ktoré sú základom pre vznik ich zručností, avšak nie sú podmienkou vzniku týchto zručností. Mnoho spoločností sa pri výbere svojich zamestnancov zameriava na ich schopnosti, nakoľko sa domnievajú, že každý človek dokáže svoju schopnosť následne premeniť na určitú zručnosť, čo však nie je pravda (Čaplánová, Martincová, 2014).
- skúsenosti – predstavujú všetko to, čo sa danému človeku počas jeho života stane a čo má na toho daného človeka určitý dopad. V rámci pracovného pomeru sa najčastejšie odzrkadľujú na základe pracovných pozícií, na ktorých daný človek pracoval počas svojho pracovného života. Samotné skúsenosti sú na jednotlivých pozíciách potrebné, avšak sú pozície, kde sa tieto skúsenosti vyžadujú viacej a sú pozície, na ktorých nie sú skúsenosti potrebné. Skúsenosti predstavujú určitú diskrimináciu hlavne mladších vekových skupín, nakoľko sa často predpokladá, že dĺžka praxe má výrazný vplyv na množstvo skúseností, ktoré človek má, čo však tiež nemusí byť úplne pravda (Kubalák, 2013).

- tvorivosť – predstavuje určitú kreativitu človeka, ktorá sa rozvíja a má vplyv na samotné rozhodovanie daného človeka, ale často aj ovplyvňuje daného človeka a tiež jeho okolie a v mnohých prípadoch aj jeho prácu. Často sa tvorivosť spája s kultúrou a umením, avšak samotná tvorivosť je pomerne často vyžadovaná aj v podnikoch, ktoré sú úplne mimo sféry kultúry a umenia (Račková, 2011).

Pre samotnú ekonomiku danej krajiny sa za veľmi citeľnú stratu považuje práve úbytok ľudského kapitálu, ktorý nastáva v situáciách, keď ľudia, ktorí sú nezamestnaní nemajú možnosť, aby mohli získať či už teoretické alebo praktické vedomosti, prípadne zručnosti v rámci určitého pracovného procesu a z uvedeného dôvodu klesá ich kvalifikácia a vzdelanie, ktoré predtým nadobudli, a tým, že táto kvalifikácia a vzdelanie nie je rozvíjané a úročené dochádza k znehodnocovaniu ľudského kapitálu. Týmto stráca nielen konkrétny jednotlivец, ale v podstate aj celá ekonomika danej krajiny. Z uvedeného dôvodu je preto nutné, aby každá krajina investovala do ľudského kapitálu a podporovala týmto ľudí (Brožová, 2003).

1.3. ĽUDSKÝ POTENCIÁL

Na ľudské zdroje a tiež ľudský kapitál je možné nahliadať aj z hľadiska toho, aký majú tieto zdroje a tento kapitál potenciál a v akej štruktúre sa daný potenciál nachádza. Možno konštatovať, že *„základom ľudského potenciálu je fyzické a duševné zdravie človeka, čo predstavuje podstatný fyziologicko-sociálny fenomén ľudského bytia a vedomostí.“* (Mikoláš a kol., 2011, s. 74)

Samotný ľudský potenciál je možné svojim spôsobom rozdeliť na celkovo tri vrstvy, ktoré sa nachádzajú okolo základu ľudského potenciálu. Jedná sa o nasledujúce tri vrstvy:

- obalová vrstva – vyznačuje sa určitými hodnotami a predstavami a je charakterizovaná osobitným prístupom jednotlivca k sebe samému a okolitému svetu. Tvorí ju individuálne schopnosti a zručnosti, a zároveň aj schopnosť podieľať sa na tímovej práci.
- intelektuálna vrstva – predstavuje určitý akoby obal okolo jadra ľudského potenciálu a jeho súčasťou sú určité sociálne dimenzie, záujmový potenciál a komunikačný potenciál.

- štruktúrálne obal – predstavuje tretiu vrstvu, ktorá sa prejavuje v integrite samotného potenciálu a vyznačuje sa určitými organizačnými schopnosťami daného jednotlivca a celoživotným vzdelávaním tohto jednotlivca (Mikoláš a kol., 2011).

Autorka Vetráková poukazuje na to, že jednotlivé časti v rámci ľudského potenciálu sú vo väčšine prípadov vzájomne poprepájané, sú v určitej vzájomnej koordinácii a svojim spôsobom pôsobia na každú vykonávanú činnosť, ktorú vykonávajú ľudia. Jedná sa o určitý otvorený systém, ktorý reaguje na podnety, ktoré prichádzajú z okolia, a následne toto okolie dokáži ovplyvniť. Samotný ľudský potenciál možno chápať ako určitú dynamickú veličinu, ktorá sa rozvíja, avšak ktorá môže časom aj degradovať (Vetráková a kol., 2011).

Autorka Blašková opisuje samotný ľudský potenciál ako určitú jedinečnú dynamizujúcu silu, ktorá je navyše aj dynamická, a ktorá ovplyvňuje podnik. Samotný ľudský potenciál obsahuje pomerne veľký záber jednotlivých charakteristík. Jedná sa o nasledujúce charakteristiky - skúsenosti, schopnosti a znalosti, vedomosti.

Ľudia, ktorí disponujú danými charakteristikami sú pre podnik zväčša nenahraditeľní a sú tvorcami konštruktívnych hodnôt a zväčša aj nového poznania. Každý podnik by sa mal snažiť o rozvíjanie daného ľudského potenciálu, pričom toto rozvíjanie by malo byť postavené na:

- identifikácii daného ľudského potenciálu,
- motivácii,
- systematickom rozvíjaní jednotlivých schopností pracovníkov.

Všetky uvedené parametre by mali byť súčasťou riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v rámci každého podniku (Blašková, 2003).

Aby bolo možné naplno využívať daný ľudský potenciál je potrebné tento potenciál motivovať na zvyšovanie samotnej produktivity práce, pričom toto motivovanie môže byť vykonávané prostredníctvom určitých ekonomických alebo finančných stimulov, alebo iných odmen. Avšak v niektorých prípadoch je motivácia prostredníctvom ekonomických a motivačných stimulov nedostatočná, a preto jednotlivé podniky hľadajú aj iné spôsoby ako motivovať svojich zamestnancov (Kravčáková, Fuchsová, 2004).

Samotný systém motivácie možno chápať ako určitý komplexný systém, ktorý vychádza z jednotlivých charakteristík človeka, a ktorého cieľom je podnecovať a iniciovať motiváciu tohto človeka pomocou rôznych spôsobov a nástrojov. Snahou tohto procesu by malo byť neustále motivovanie jednotlivých pracovníkov, nakoľko, ako už bolo

niekoľkokrát spomínané, títo pracovníci tvoria najdôležitejší článok každého podniku, a preto je potrebné pri motivácii využívať také prístupy, ktoré na jednej strane napomáhajú uspokojovať záujmy a potreby týchto pracovníkov a na druhej strane zabezpečujú efektívny a hlavne kvalitný pracovný výkon týchto pracovníkov, čím napomáhajú k rozvoju ich ľudského potenciálu (Blašková, 2003).

Ako už bolo spomínané, existuje množstvo motivačných faktorov, ktoré napomáhajú rozvoju ľudského potenciálu, a ktoré podporujú motiváciu ľudských zdrojov. Uvedené faktory možno rozdeliť na:

- vonkajšie motivačné faktory,
- vnútorné motivačné faktory.

Medzi vonkajšie motivačné faktory možno zaradiť:

- spravodlivú odmenu pre pracovníka za jeho vykonanú prácu,
- istotu v zamestnaní v prípade ak podáva primerané výkony,
- dôstojné pracovné podmienky,
- možnosť získať podiel z výsledku hospodárenia daného podniku,
- pozitívny štýl komunikácie a riadenia v rámci daného podniku.

Medzi vnútorné motivačné faktory možno zaradiť:

- vzbudiť v pracovníkovi pocit úspechu,
- vzbudiť v pracovníkovi potrebu podieľať sa na rozvoji podniku,
- vzbudiť v pracovníkovi potrebu zdokonaľovať sa,
- vzbudiť v pracovníkovi potrebu učiť sa.

Je veľmi výhodné ak dochádza ku kombinácii uvedených faktorov, pričom je možné konštatovať, že celkový výkon daného zamestnanca bude určený úrovňou najslabšieho faktora (Fuksová, 2009).

Okrem motivácie je pre rozvoj ľudského potenciálu dôležitá aj stimulácia, pričom pod touto stimuláciou sa rozumie určité pôsobenie rôznych vonkajších vplyvov na psychiku konkrétneho človeka, pričom v dôsledku tohto pôsobenia zvyčajne dochádza k zmene - efektivity práce, kvality práce a chovania daného človeka.

Uvedené zmeny prichádzajú na základe určitých vonkajších impulzov. Nie je však možné automaticky spájať to, že ak sa zvýši stimulácia, automaticky dôjde aj k zvýšeniu motivácie. Preto pri rozvoji ľudského potenciálu je potrebné zvoliť vhodné stimuly pre každého konkrétneho človeka individuálne a tieto stimuly aplikovať na daného konkrétneho človeka cielene (Kravčáková, Fuchsová, 2004).

Pri rozvoji ľudského potenciálu je potrebné sa zamerať aj na jednotlivé motívy, ktoré poukazujú na to, prečo má daný človek dané chovanie, prípadne správanie. Ak budú tieto motívy pochopené, je možné poznať príčinu daného správania sa jednotlivca a vytvoriť správne nástroje motivácie a stimulácie tak, aby ich aplikovaním bolo docielené, že daný jednotlivec bude pre podnik prospešný. Jednotlivé motívy, pre ktoré sa daný jednotlivec správa určitým spôsobom vznikajú na základe rôznych vnútorných a vonkajších podnetov (Hittmar, Veselý, 2011).

1.4. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Samotné riadenie ľudských zdrojov a ľudského kapitálu vo svojej podstate plní nasledujúce dve základné úlohy:

- správny výber zamestnanca na určitú pozíciu v rámci podniku tak, aby mal daný zamestnanec požadované vzdelanie a primerané pracovné skúsenosti,
- zladenie jednotlivých potrieb zamestnanca s dôrazom na jeho správanie a jednotlivých potrieb a cieľov, ktoré si stanovil daný podnik (Novák, 2013).

Pri samotnom riadení ľudských zdrojov je potrebné chápať daného pracovníka ako určité bohatstvo podniku a nie ako prvok, ktorý vytvára variabilné náklady, a preto je potrebné, aby do jednotlivých pracovníkov bolo investované formou vzdelávania a rozvoja ich schopností a zručností, a zároveň, aby bol daný pracovník dostatočne motivovaný k tomu, aby podával primeraný pracovný výkon, a zároveň, aby došlo k určitej stabilizácii jednotlivých pracovníkov v rámci podniku (Bartoňková, 2010).

Riadenie ľudských zdrojov je potrebné z dôvodu, aby boli tieto ľudské zdroje v rámci daného podniku efektívne využívané. Takémuto riadeniu sa často hovorí aj personálne riadenie alebo personálny manažment. Samotné riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá kvalitou a štruktúrou týchto ľudských zdrojov, pričom uvedené ľudské zdroje by mali byť v absolútnom súlade so strategickými plánmi daného podniku, ale zároveň by mali zohľadňovať jednotlivé potreby zamestnancov (Heinová, 2010).

Riadenie ľudských zdrojov by malo byť veľmi dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou manažmentu v rámci každého podniku, v ktorom je centrom záujmu človek. Je to hlavne z toho dôvodu, že samotný človek je schopný vytvárať určité hodnoty, pričom prostredníctvom týchto hodnôt je možné dosiahnuť konkurencieschopnosť daného podniku a v neposlednom rade aj zabezpečiť spokojnosť jednotlivých zákazníkov daného podniku (Číhová a kol., 2014).

Autor Novák uvádza, že „v súčasnosti možno riadenie ľudských zdrojov vo všeobecnosti zadefinovať ako strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí (zamestnancov, personálu), ktorí sa individuálne aj kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.“ (Novák, 2013)

Podstatou riadenia ľudských zdrojov by mala byť samotná práca s ľuďmi, pričom spôsob tejto práce by mal daných ľudí smerovať k zvýšeniu ich výkonnosti a dosiahnutiu ich osobných cieľov, čím dôjde aj k zvýšeniu výkonnosti samotného podniku (Vetráková a kol., 2011).

Samotné riadenie ľudských zdrojov by malo byť súčasťou strategického riadenia a malo by byť odvodené od samotnej stratégie podniku. Pri riadení ľudských zdrojov by mali do popredia vystúpiť nasledujúce kľúčové pojmy:

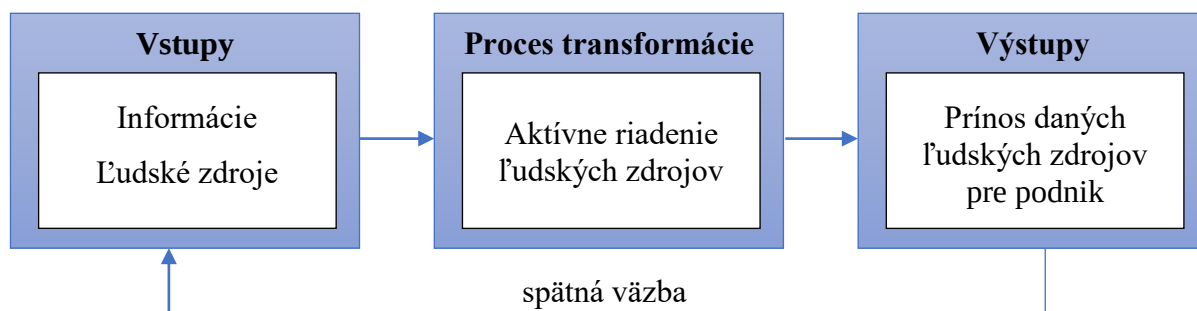
- konkurenčná výhoda – pričom táto výhoda súvisí so sústavným zvyšovaním postavenia podniku na konkurenčnom trhu v dôsledku vytvárania pridanej hodnoty pre daného zákazníka.
- spôsobilosť zdrojov – pričom táto spôsobilosť predstavuje udržanie určitého súladu medzi jednotlivými zdrojmi podniku a medzi príležitosťami, ktoré sa danému podniku naskytujú. Každý úspešný podnik je charakterizovaný určitými schopnosťami, v rámci ktorých vykazuje svoju výnimočnosť, pričom táto výnimočnosť je často spôsobená hlavne dokonalým využitím jednotlivých zdrojov a príležitostí.
- kľúčové faktory úspechu – pričom uvedené faktory predstavujú vybrané oblasti výkonnosti daného podniku, ktoré sú nevyhnutné a životne dôležité preto, aby daný podnik dosiahol stanovené ciele.
- synergia – predstavuje kombinovaný výkon, ktorý zahŕňa spoločne pôsobiace podnikové zdroje, pričom tieto zdroje sú vyššie ako súčet jednotlivých výkonností jednotlivých častí podniku (Bartoňková, 2010).

Zmyslom riadenia ľudských zdrojov je ich neustále zlepšovanie a rozvoj, pričom toto by malo byť v súlade so zvyšovaním efektívnosti organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov. Samotné riadenie ľudských zdrojov predstavuje určitý komplex procesov, v rámci ktorých sa pozornosť sústreďuje na - motivovanie ľudí, výkonnosť ľudí a chovanie ľudí.

Pričom v rámci podniku pomocou riadenia ľudských zdrojov je snaha o dosiahnutie určitého synergického efektu všetkých činností (Blašková, 2003).

Pri riadení ľudských zdrojov je potrebné využívať systémové prístupy, ktoré zabezpečia, aby sa jednotlivé vstupné hodnoty procesom tohto riadenia zmenili na požadované výstupné hodnoty.

Obrázok 2 - Jednotlivé vstupy a výstupy v rámci systému riadenia ľudských zdrojov



zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vetráková a kol., 2011

Pri riadení ľudských zdrojov sa jednotlivé vstupy v procese riadenia transformujú na výstupy, pričom spôsob takejto transformácie by mal byť čo najefektívnejší, a veľmi dôležitá v rámci tohto procesu je spätná väzba, ktorá slúži na overenie úspešnosti a zároveň kontrolu procesu riadenia ľudských zdrojov. Dôležité pri riadení ľudských zdrojov je, aby počet a samotná štruktúra pracovných miest v rámci podniku bola v súlade s počtom a štruktúrou zamestnancov v rámci podniku (Vetráková a kol., 2011).

1.5. TRVALO UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ PODNIKU

Pojem trvalo udržateľný rozvoj podniku je pomerne úzko spätý s pojmom zodpovedné podnikanie a vychádza z predpokladu, že každý podnik je určitým spôsobom spätý s okolím, v ktorom sa podnik nachádza, a zároveň je spätý aj so samotnou spoločnosťou. Ako určitý prejav trvalo udržateľného rozvoja či zodpovedného podnikania možno chápať činnosti, ktoré sú späté:

- s tvorbou podmienok, ktoré vytvárajú lepší život,
- so samotnou motiváciou vlastných zamestnancov,
- s prejavom ohľaduplnosti k samotnej prírode,
- s rešpektovaním miesta, v rámci ktorého podnik pôsobí.

Uvedená problematika sa začala označovať aj pod pojmom spoločenská zodpovednosť podnikov, v rámci ktorej sa zohľadňujú určité etické princípy (Pavlík, Bělčík, 2010).

Samotný trvalo udržateľný rozvoj zasahuje nielen samotné podniky, ale aj ostatné sféry v rámci sociálno-ekonomického života danej spoločnosti. Už sa nepozera iba na hodnoty ako rozvoj a rast, ale do popredia sa dostávajú aj hodnoty, ktoré poukazujú na určitú udržateľnosť samotného podnikania. Je pritom pomerne ťažké definovať a hodnotiť túto udržateľnosť (Pavlík, Bělčík, 2010).

Samotná problematika trvalej udržateľnosti sa začala intenzívne rozoberať v 70. rokoch minulého storočia, kedy postupne dochádzalo k poznaniu, že akýkoľvek rast, ktorý nie je v súlade s okolím a nie je kontrolovaný a daným prostredím obmedzovaný je v podstate neudržateľný (Izakovičová, 2009).

Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí zadefinoval trvalo udržateľný rozvoj ako *„cieľený, dlhodobý, komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života (kultúrne, sociálne, ekonomické, environmentálne a inštitucionálne), na všetkých úrovniach (lokálnej, regionálnej, globálnej) a smerujúcich k takému funkčnému modelu určitého spoločenstva (miestnej a regionálnej komunity), ktorý uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom eliminuje vplyvy znehodnocujúce podmienky a formy života.“* (Zákon č. 17/1992 Zb.)

Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja definuje niektoré z nasledujúcich princípov tohto trvalo udržateľného rozvoja:

- princíp, ktorý podporuje rozvoj jednotlivých ľudských zdrojov,
- ekologický princíp,
- efektívnosť princíp,
- princíp predvídavosti a preventívnej opatrnosti,
- princíp, ktorý rešpektuje práva a potreby budúcich generácií,
- princíp nenásilia,
- princíp solidarity,
- princíp participácie a emancipácie,
- princíp optimalizácie,
- princíp určitých prijateľných chýb,
- princíp environmentálneho, sociálneho a etického hospodárenia, riadenia, správania a rozhodovania (MŽP SR, 2001).

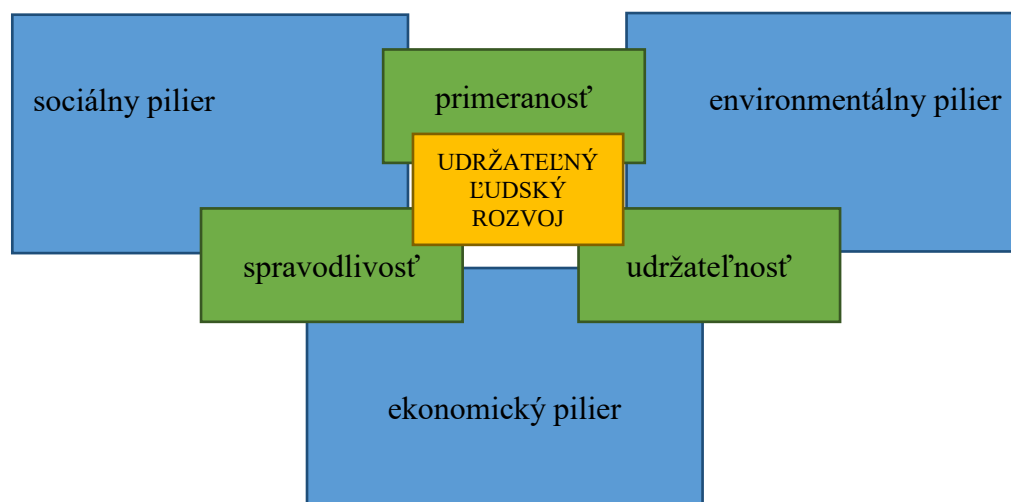
Podľa uvedenej Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja uvedený trvalo udržateľný rozvoj pozostáva z troch základných pilierov.

Jedná sa o nasledujúce piliere:

- ekonomický,
- environmentálny,
- sociálny.

Veľmi dôležitú úlohu zohráva ekonomický pilier, avšak tento pilier musí byť v súčinnosti s ostatnými dvoma piliermi, a to sociálnym a environmentálnym (MŽP SR, 2001).

Obrázok 3 - Schéma pilierov trvalo udržateľného rozvoja



zdroj: Vlastné spracovanie podľa Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja, 2001

Trvalo udržateľný rozvoj by mal podporovať určitú harmóniu medzi samotným ľudstvom a prírodou, pričom tento rozvoj by mal byť v medziach, ktoré zohľadňujú vnútornú rovnosť medzi biosférou, distribúciou majetku a uspokojovaním jednotlivých ľudských potrieb (Demo a kol., 2007).

Trvalo udržateľný rozvoj by nemal predstavovať iba určitú redukciu chudoby a ochranu životného prostredia, ale mal by sa zaoberať aj:

- spotrebou zdrojov,
- nakladaním s odpadmi,
- správaním sa jednotlivých podnikateľských subjektov.

Trvalo udržateľný rozvoj preto možno charakterizovať ako určitú spoločenskú výzvu, ktorej cieľom je podporovať stratégiu udržateľného rastu spoločnosti (Pavlík, Bělčík, 2010).

Samotnú trvalú udržateľnosť je možné hodnotiť len pomerne značne subjektívne, pričom samotný výsledok môže byť nejednoznačný. Na presnejšie hodnotenie trvalo udržateľného rozvoja je potrebné dôkladne poznať stav v rámci regiónu, v ktorom podnik podniká a tiež jednotlivé vzájomné vzťahy a jednotlivé ukazovatele vo všetkých troch pilieroch trvalo udržateľného rozvoja, ktoré môžu byť v jednotlivých priestoroch rozdielne a ich podiel na celkovom výsledku sa môže meniť v závislosti od času (Huttmanová a kol., 2011).

1.6. POPIS METÓDY BALANCED SCORECARD

Metódu BalancedScorecard (BSC) vyvinuli Robert S. Kaplan v spolupráci s Davidom P. Nortonom s cieľom prepojiť jednotlivé kvantitatívne a kvalitatívne merania, a tým pádom preložiť určitú stratégiu do akcie (Maccarrone, 2014).

Samotná metóda sa využíva hlavne na meranie výkonnosti podniku a predstavuje pomerne užitočný nástroj v rámci každého podniku. Daná metóda prispieva k samotnému prepojeniu ľudských zdrojov a celkového systému riadenia príslušného podniku (Bartoňková, 2010).

Autor Šiška definuje metódu BSC ako „*metódu, v ktorej sú vzájomne vyvážené hodnoty výstupov s hodnotami hybných síl k dosiahnutiu stanovených cieľov.*“ (Šiška, 2005, s. 21)

Metóda BSC je jedným z najefektívnejších nástrojov, ktorý je možné využívať v oblasti riadenia a merania výkonnosti podniku, pričom je orientovaná na budúci výkon a samotnú výkonnosť meria v určitej nadväznosti na stratégiu a víziu podniku. BSC sa zaoberá aj začlenením samotného merania do vlastného systému riadenia podnikovej výkonnosti (Vágner, 2006).

Dôvodom vzniku teórie BSC bola určitá kritika amerických systémov riadenia, ktoré boli v tom čase pomerne silno zamerané na finančnú časť. Aby bolo možné hodnotiť súhrne daný podnik, bolo potrebné jednotlivé, pomerne jednostranné finančné metódy rozšíriť aj o súbor nefinančných ukazovateľov, čím by vznikol končený vyvážený súbor tak finančných, ako aj nefinančných ukazovateľov (Karabášová, 2010).

Samotná metóda BSC poskytuje jednotlivým manažérom pomerne ucelený rámec, ktorý prevádza víziu a stratégiu podniku do jednotného uceleného súboru, ktorý obsahuje ukazovatele výkonnosti vzhľadom k tomu, že jednotliví manažéri svojim spôsobom formulujú jednotlivé výstupy a očakávania, navigujú energiu, znalosti a schopnosti svojich

zamestnancov, ktoré sú nevyhnutné a potrebné k dosiahnutiu strategických cieľov daného podniku (Kaplan, Norton, 2007).

Samotná metóda BSC poskytuje jednotlivým manažérom určitý rámec na meranie výkonnosti a riadenie výkonnosti, ktorá vychádza a je odvodená od samotnej stratégie podniku a berie ohľad na schopnosti daného podniku. Metóda BSC umožňuje pracovať s viacerými perspektívami, pričom tieto perspektívy môžu byť vzájomne prepojené a môžu byť vzájomne ovplyvňované. Cieľom využívania týchto perspektív je skutočnosť, že uvedené perspektívy umožňujú pohľad na určitú vec z rôznych uhlov pohľadu, pričom v každej z jednotlivých perspektív je potrebné vyjadriť aké sú vzťahy medzi príčinami a dôsledkami a medzi vstupnými meradlami a následne ich jednotlivými hybnými silami (Vysušil, 2004).

Samotná metóda BSC predstavuje systém vyvážených ukazovateľov, prostredníctvom ktorého sa vytvorí systém, ktorý bude založený na kľúčových ukazovateľoch, pričom tieto kľúčové ukazovatele sú postavené na nasledujúcich štyroch hlavných perspektívach – finančnej, zákazníckej, perspektíve procesov a perspektíve rastu a učenia sa.

Každá z uvedených perspektív obsahuje ďalšie ukazovatele, ktoré majú strategický význam. Aby daná metóda bola úspešná, musí byť prepojená so všetkými cieľmi podniku a zároveň mať dosah na každého zamestnanca podniku (Gallo, 2013).

Finančná perspektíva

Metóda BSC zachováva finančnú perspektívu, nakoľko jednotlivé finančné ukazovatele sú dôležité k tomu, aby bolo možno pomerne ľahko stanoviť a vypočítať merateľné dôsledky predtým realizovaných úkonov. Jednotlivé finančné ciele sa v určitých fázach životného cyklu podniku môžu pomerne líšiť, pričom v rámci metódy BSC sa berú do úvahy nasledujúce zjednodušené tri fázy životného cyklu podniku - rastu, udržania a najvyšších výnosov.

Vo fáze rastu sa podniky zväčša nachádzajú v rannej fáze životného cyklu a ich výrobky a služby majú zväčša rastový potenciál.

Vo fáze udržania sa nachádza väčšina podnikov a od týchto podnikov sa očakáva, že si udržia svoj trhový potenciál, prípadne tento podiel na trhu dokážu zvýšiť.

Vo fáze najvyšších výnosov podniky zužitkovávajú svoje investície a už len investujú do údržby existujúcich zariadení a nevykonávajú už žiadne iné rozsiahlejšie investície. Ich hlavným cieľom je dosahovať čo najväčší príjem za predaj výrobkov alebo služieb (Kaplan, Norton, 2007).

Zákaznícka perspektíva

Vyjadruje určitú predstavu o jednotlivých cieľových zákazníkoch a jednotlivých segmentoch trhu. Jej hlavnou úlohou je určiť základný súbor vstupných ukazovateľov, ktoré sú pre daný podnik kľúčové. Je veľmi dôležité, aby tieto stanovené ukazovatele boli v súlade s jednotlivými cieľmi daného podniku. V prvom rade musí podnik vedieť čo jeho zákazníci potrebujú a až následne na to by si mal stanoviť potrebné ukazovatele a ciele.

Medzi hlavné ukazovatele zákazníckej perspektívy možno zaradiť:

- udržanie spokojných zákazníkov,
- spokojnosť samotných zákazníkov s kvalitou výrobkov alebo služieb,
- celkový počet sťažností,
- percento opakovaných sťažností,
- celkový počet reklamácií,
- percento reklamácií,
- hodnota ročného predaja stanoveného na jedného zákazníka,
- počet nových produktov a služieb,
- celkový počet zákazníkov, počet nových zákazníkov a počet stratených zákazníkov (Bartoňková, 2010).

Perspektíva procesov

Jedná sa o kľúčovú perspektívu, pričom sa táto perspektíva sústreďuje na odhaľovanie určitých kritických interných procesov, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie cieľov v rámci dvoch predchádzajúcich perspektív, a to perspektívy finančnej a zákazníckej (Kaplan, Norton, 2007).

Hlavnými ukazovateľmi v rámci tejto perspektívy môžu byť:

- náklady na celkové príjmy,
- náklady na zamestnancov,
- čas spracovania objednávky,
- celkový čas dodávky,
- čas potrebný na vývoj produktu,
- flexibilita a produktivita produkcie,
- veľkosť zásob a obrat týchto zásob,
- rýchlosť reakcie na jednotlivé požiadavky od zákazníkov (Bartoňková, 2010).

Perspektíva rastu a učenia sa

Uvedená perspektíva sa zaoberá určitou podnikovou infraštruktúrou, ktorá je potrebná k zdokonaľovaniu podniku a k vytvoreniu dlhodobého rastu podniku. Je možné definovať nasledujúce tri oblasti v rámci danej perspektívy:

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- delegovanie pracovných právomocí, motivácia a angažovanosť.

Všetky kľúčové ukazovatele v rámci danej perspektívy by sa mali týkať spokojnosti jednotlivých zamestnancov, udržania si týchto zamestnancov a udržanie produktivity práce týchto zamestnancov (Kaplan, Norton, 2007).

Uvedená perspektíva prispieva k tomu, aby podnik mohol dosiahnuť stanovené ciele v rámci prvých troch perspektív. Medzi hlavné ukazovatele tejto perspektívy je možné zaradiť:

- kompetencie jednotlivých zamestnancov,
- stupeň plnenia rozpočtu daného projektu,
- index spokojnosti zákazníkov,
- index spokojnosti zamestnancov so štýlom vedenia.

1.7. BALANCED SCORECARD V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Pri riadení ľudských zdrojov je v prvom rade potrebné si stanoviť jednotlivé ciele, pričom je potrebné, aby nebolo opomenuté to, že tieto jednotlivé ciele môžu vzájomne na seba pôsobiť. Pri riadení ľudských zdrojov sa aplikácia Balanced Scorecard začína už v manažmente podniku, ktorý musí tieto jednotlivé ciele ohraničiť a stanoviť ich tak, aby v rámci týchto cieľov boli určité merateľné faktory (Horváth & Partners., 2002).

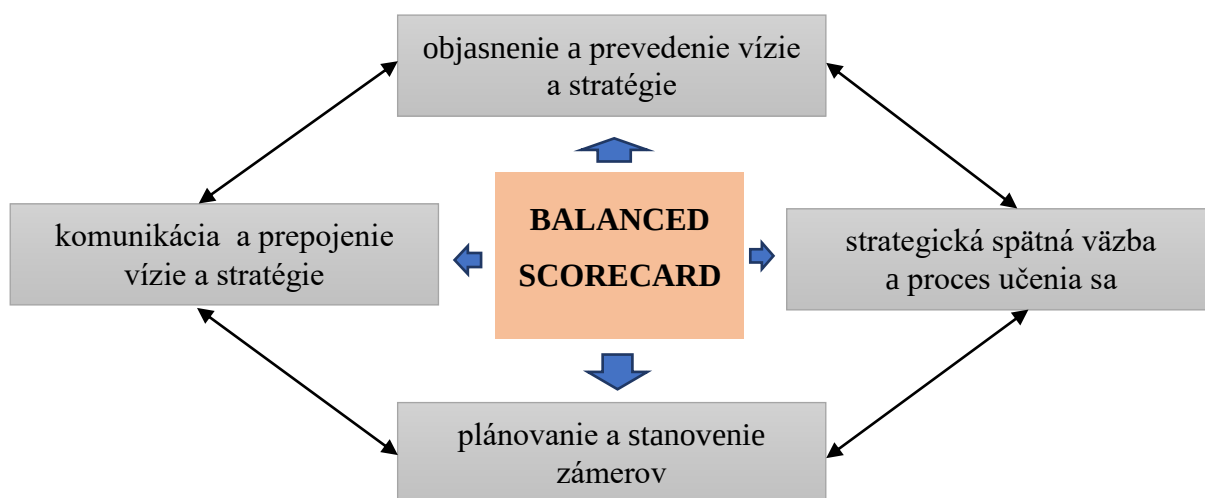
Aby mohli byť tieto jednotlivé ciele splnené, musia sa do plnenia týchto cieľov zaangažovať jednotliví ľudia v rámci danej organizácie. Musí dôjsť k vzájomnému prepojeniu strategických zámerov podniku a podnikateľského plánu, personálnej politiky a stratégie riadenia ľudských zdrojov. Tomuto prepojeniu by sa mala venovať pomerne veľká pozornosť. Musia byť vytvorené jednotlivé nástroje personálnej práce, pričom tieto nástroje by mali byť formované celkovými strategickými zámermi podniku (Koubek, 2005).

Samotní zamestnanci a taktiež vrcholoví manažéri podniku v súčinnosti s majiteľmi podniku musia zdieľať dlhodobú stratégiu a víziu daného podniku, pričom aby bolo možné

dosiahnuť identické chápanie všetkých hodnôt, ktoré s tým súvisia je potrebné zvoliť vhodnú komunikáciu podnikovej stratégie a zároveň prepojiť osobné ciele jednotlivých zamestnancov prostredníctvom metódy Balanced Scorecard. Ak je naplnený takýto prístup, tento prístup orientuje zamestnancov na budúcnosť a zároveň ich motivuje k podpore jednotlivých strategických plánov podniku. Samotnú podnikovú stratégiu je následne potrebné previesť do jednotlivých konkrétnych cieľov a merateľných hodnôt, pričom pri šírení strategických informácií sa využívajú tri mechanizmy, ktoré ovplyvňujú priority nielen jednotlivcov, ale celých tímov. Jedná sa o nasledujúce mechanizmy:

- komunikačné a vzdelávacie programy – realizovanie uvedených programov je základnou podmienkou, aby bola úspešne implementovaná stratégia podniku, pričom uvedené programy by mali vždy vychádzať z aktuálneho stavu výkonnosti daného podniku.
- programy stanovenia cieľov – pri stanovení cieľov je potrebné tieto ciele zároveň previesť do cieľov jednotlivých skupín a zároveň do cieľov jednotlivcov. K tomuto sa veľmi často využíva systém riadenia podľa cieľov, ktorý by mal byť prepojený s podnikovým systémom Balanced Scorecard.
- vzájomné prepojenie jednotlivých systémov odmeňovania – toto prepojenie aktivuje a zvyšuje angažovanosť jednotlivých zamestnancov, avšak je potrebné pri zavádzaní takýchto systémov brať ohľad na to, aby boli tieto systémy efektívne a boli realizované až vtedy, ak boli zaistené a realizované predchádzajúce dva mechanizmy. V prípade ak systém odmeňovania je príliš prepojený so samotným výkonom zamestnanca je možné, že v rámci podniku dôjde k negatívnym reakciám niektorých zamestnancov (Kaplan, Norton, 2007).

Obrázok 4 - Prepojenie vízií podniku, stratégií podniku a komunikácii v rámci podniku



zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kaplan, Norton, 2007

Aby bolo možné dosiahnuť funkčný a efektívny systém riadenia pracovného výkonu je potrebné, aby daný systém vykazoval nasledujúce znaky:

- systém by mal byť jednoduchý a neformálny,
- v rámci systému by mala byť častá a neštruktúrovaná spätná väzba k jednotlivým zamestnancom o ich odvedenej práci a odvedenom pracovnom výkone,
- pravidelné hodnotiace stretnutia, ktoré umožnia tak zamestnancom, ako aj manažérom zhodnotiť pracovný výkon a odvedenú prácu,
- systém by sa mal zameriavať vo väčšom rozsahu na budúci výkon v porovnaní s minulým výkonom (Koubek, 2005).

Samotný Balanced Scorecard by mal byť stanovený na určitý časový cyklus. Najideálnejšie je, ak daný časový cyklus kopíruje finančný rok spoločnosti, pričom by mal byť zameraný na:

- hodnotenie pracovného výkonu za predchádzajúce obdobie,
- nastavenie cieľov na nasledujúce obdobie,
- možnosť revízie jednotlivých cieľov v priebehu daného obdobia v prípade ak tieto ciele je potrebné prispôsobiť zmeneným cieľom podniku.

Balanced Scorecard by mal pracovať s nasledujúcimi rolami:

- hodnotený – ide o pracovníka, ktorého výkon sa hodnotí,
- hodnotiteľ – ide o nadriadeného pracovníka, ktorý výkon hodnotí,
- posudzovateľ – ide o manažéra spoločnosti, ktorý dohliada na spravodlivosť celého procesu hodnotenia,

- koordinátor – ide o pracovníka, ktorý koordinuje celý proces hodnotenia.

Každý zamestnanec, dá sa povedať, je majiteľom vlastného Balanced Scorecard, v rámci ktorého má stanovené osobné ciele, pričom každý cieľ by mal mať stanovenú určitú váhu. Stanovené ciele by mali pokryť všetky pracovné činnosti zamestnanca (Krejčová, 2009).

2. CIEĽ PRÁCE

Cieľom našej diplomovej práce bolo na základe metódy Balanced Scorecard zhodnotiť situáciu v oblasti riadenia ľudského kapitálu vo vybranom podniku. Naplnenie uvedeného cieľa je o to dôležitejšie, že daný podnik takúto analýzu vo svojej doterajšej histórii nikdy nevykonával a nevyhodnocoval takýmto spôsobom svoje podnikanie, čo môže byť pomerne prospešné pre budúcnosť daného podniku z hľadiska rozvoja a riadenia ľudských zdrojov.

Tento hlavný cieľ diplomovej práce bude podporený stanovením nasledujúcich hypotéz, ktoré sa realizovaním analýzy vykonanej v rámci našej diplomovej práce buď potvrdia, alebo vyvrátia.

Hypotézy

H1: V rámci podniku dochádza k pomerne vysokej fluktuácii zamestnancov vzhľadom na oblasť, v ktorej podnik realizuje svoju činnosť.

H2: Podnik každoročne pristupuje k motivácii zamestnancov formou zvyšovania mzdy za odvedenú prácu.

H3: Podnik investuje finančné prostriedky do rozvoja svojich zamestnancov prostredníctvom rôznych školení a vzdelávania zamestnancov.

H4: Zamestnanci podniku sú stotožnení s víziou a stratégiou majiteľov podniku a svoje úsilie a pracovný výkon podriaďujú tejto vízii a stratégii.

H5: Aj vďaka prístupu zamestnancov k svojej práci a podávaným výkonom sa podniku darí neustále zvyšovať svoje tržby a byť ziskovým.

Uvedený hlavný cieľ sa budeme snažiť naplniť realizovanou analýzou a taktiež k naplneniu tohto cieľa prispeje skúmanie pravdivosti jednotlivých hypotéz. Dané hypotézy sa buď potvrdia, alebo vyvrátia.

3. METODIKA PRÁCE

Metodika práce stanovuje akými metódami dosiahneme cieľ práce a čo je predmetom skúmania danej diplomovej práce.

3.1. CHARAKTERISTIKA PREDMETU SKÚMANIA

Predmetom skúmania v rámci tejto diplomovej práce bola spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o., ktorá má sídlo:

- Rajská 7, 811 08 Bratislava.

Spoločnosť bola založená zápisom do Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I. v oddiele Sro a vložke číslo 65112/B. Spoločnosti bolo pridelené IČO 45 545 642 a spoločnosť má taktiež pridelené DIČ 2023035575.

Spoločnosť je platcom DPH podľa §4 zákona č. 222/2004 Z. z. - Zákon o dani z pridanej hodnoty.

Obrázok 5 - Logo spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Internetová stránka spoločnosti

Základné imanie spoločnosti je 5.000 EUR a uvedené základné imanie je splatené v celom rozsahu. Spoločnosť podľa Obchodného registra má dvoch slovenských spoločníkov, pričom každý z nich má 50%-ný podiel na základnom imaní.

Spoločnosť má dvoch konateľov, pričom za spoločnosť koná a podpisuje každý z konateľov samostatne.

Spoločnosť má na základe Obchodného registra nasledujúce predmety činnosti:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby,
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí.

Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti za rok 2017 (rok 2018 ešte v dobe písania práce nebol uzavretý, nakoľko spoločnosť požiadala o odklad podania daňového priznania) sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

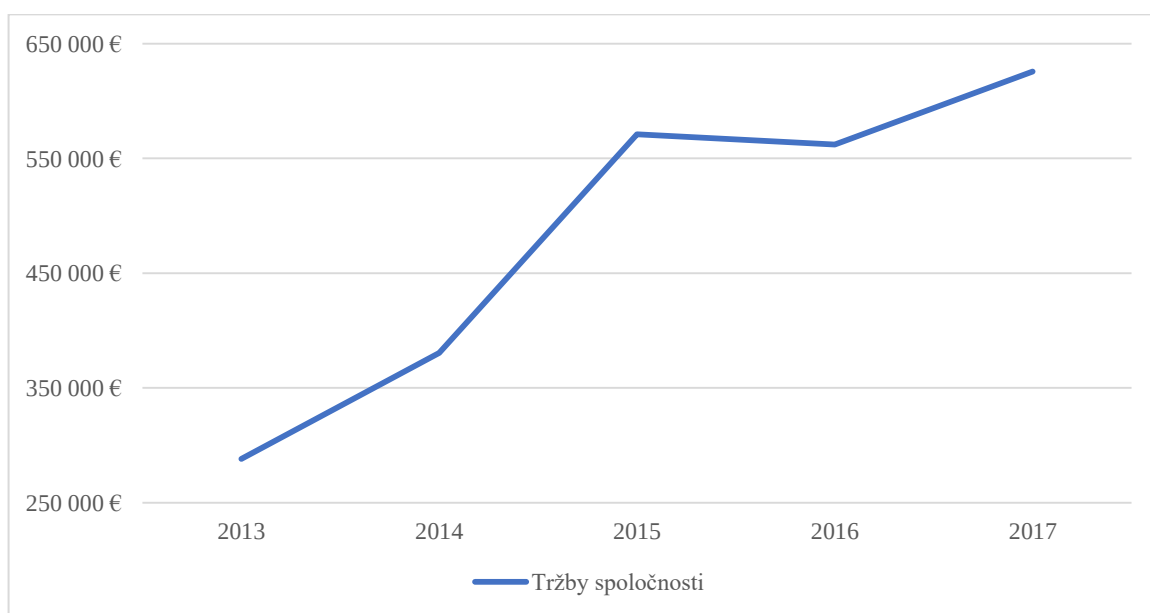
Tabuľka 1 - Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.

Rok	2017
Tržby	625.739,-EUR
Celkové výnosy	628.790,-EUR
Zisk	4.516,-EUR
Aktíva	378.356,-EUR
Vlastný kapitál	175.842,-EUR
Celková zadlženosť	53,52 %
Hrubá marža	26,70 %

zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.finstat.sk

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. dosiahla za uvedené obdobie tržby, ktoré sú zobrazené na nasledujúcom grafe.

Obrázok 6 - Tržby spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.

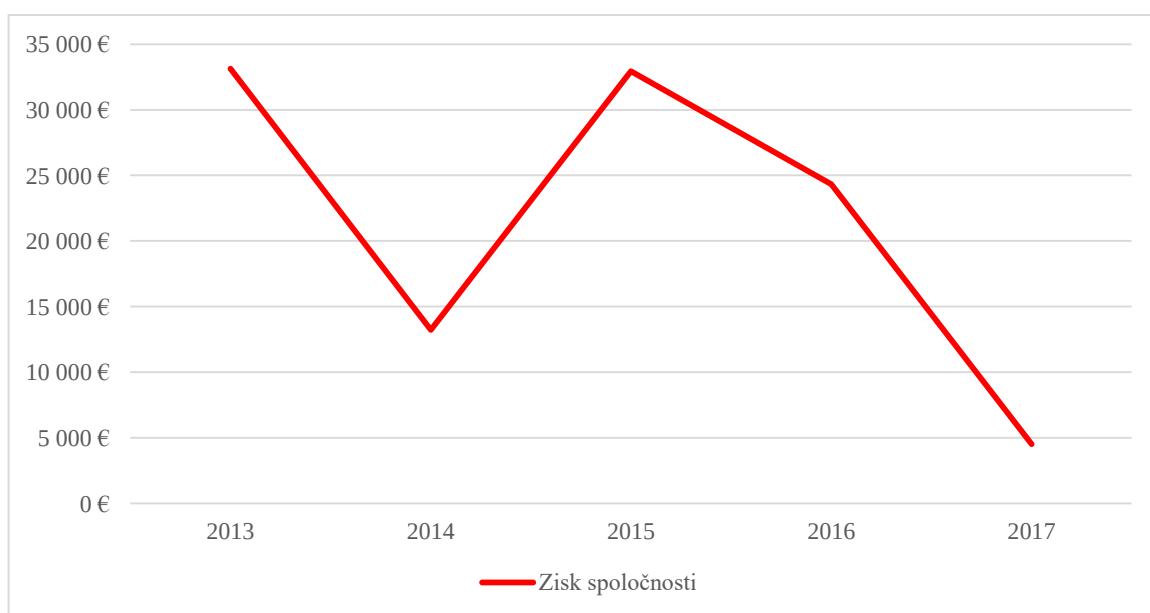


zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. sa v období rokov 2013 až 2017 každoročne darilo, (až na rok 2016), zvyšovať svoje tržby, čo je pre spoločnosť priaznivý výsledok a svedčí o pomerne dobrej ekonomickej kondícii spoločnosti.

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. dosiahla za posledných päť rokov zisk, ktorý je zobrazený na nasledujúcom grafe.

Obrázok 7 - Zisk spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Spoločnosť sa v uvedenom období rokov 2013 až 2017 každoročne darilo dosahovať kladný hospodársky výsledok, čo svedčí o pomerne dobrej ekonomickej kondícii spoločnosti.

Spoločnosť je podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE zaradená do kategórie 56101 – jedálne, reštaurácie, samoobslužné reštaurácie. Podľa počtu zamestnancov je spoločnosť zaradená do skupiny 5-9 zamestnancov.

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. nie je vlastníkom žiadneho certifikátu v oblasti kvality riadenia alebo životného prostredia. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť pôsobí v rámci gastronómického trhu, majitelia spoločnosti neuvažujú o zavedení spomenutých certifikátov. Spoločnosť nezískala ani žiaden certifikát, prípadne hodnotiacu známku od slovenských alebo medzinárodných inštitúcií, ktoré hodnotia jednotlivé gastronomické prevádzky v rámci Slovenska, prípadne celého sveta.

Spoločnosť prevádzkuje rovnomenný podnik Bistro St. Germain, ktorý je situovaný v rámci starého mesta Bratislavy, kde má pomerne slušné priestory. Sídlo bistra je oproti kinu Lumiere, a toto bistro navštevuje pomerne veľké množstvo ľudí.

Obrázok 8 - Interiér prevádzkovaného zariadenia



zdroj: Interné materiály spoločnosti

V uvedených priestoroch je spoločnosť od roku 2014, pričom od svojho vzniku do uvedeného roku spoločnosť prevádzkovala bistro na Obchodnej ulici v Bratislave.

Spoločnosť sa snaží poskytovať chutné a kvalitné jedlo a taktiež primeraný sortiment nápojov. Spoločnosť prevádzkuje vlastnú pekáreň, v rámci ktorej vyrába koláče a tiež niektoré výrobky a polotovary, ktoré následne spracováva alebo predáva v rámci svojej

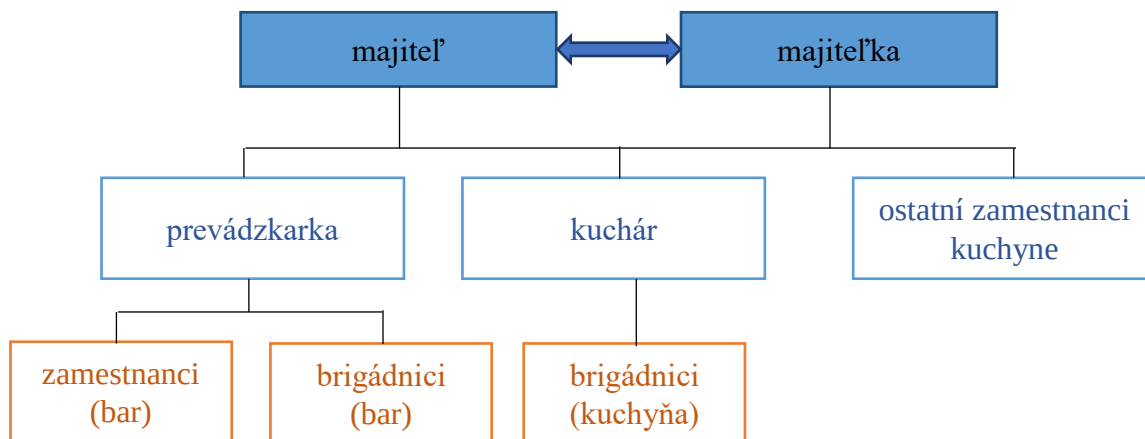
reštaurácie. Spoločnosť má piatich stálych zamestnancov, ktorí v rámci spoločnosti pracujú už od jej vzniku a v neskoršom období prijala spoločnosť ďalších dvoch zamestnancov. Okrem uvedených zamestnancov spoločnosť využíva v určitých hodinách a na určité dni brigádnikov, pričom sa jedná zväčša o študentov vysokých škôl, prípadne sa jedná o zamestnancov iných spoločností, ktorí si chcú vo svojom voľnom čase privyrobiť.

Samotná reštaurácia, ako aj spoločnosť môže byť charakterizovaná ako určitý rodinný podnik. Dvaja spolumajitelia spoločne riadia danú spoločnosť, pričom každý z nich má pomerne presne vymedzené pole svojej pôsobnosti. Spoločnosť nemá presne stanovenú organizačnú štruktúru vzhľadom k tomu, že má pomerne nízky počet zamestnancov a niektorí zamestnanci majú okrem svojej hlavnej pracovnej pozície aj vedľajšie funkcie, pričom vykonávanie týchto vedľajších funkcií je založené na dobrovoľnej báze. Na čele spoločnosti, ako už bolo spomínané, stoja dvaja majitelia, pričom uvedení majitelia majú na starosti nasledujúce oblasti:

- majiteľ – oblasť údržby, prevádzky, miezd, chodu kuchyne a reštaurácie,
- majiteľka – personalistika, zásobovanie, chod kuchyne a reštaurácie.

Na základe pozorovaní a tiež rozhovorov s majiteľmi bolo možné stanoviť nasledujúcu organizačnú štruktúru spoločnosti.

Obrázok 9 - Organizačná štruktúra spoločnosti



zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

Podnik Bistro St. Germain za posledných päť rokov nezískal žiadne významnejšie slovenské ocenenie. Podnik však získal pomerne dobré hodnotenia a je dobre oceňovaný na rôznych internetových portáloch zameraných na gastronómiu, pričom tieto hodnotenia mu udelili samotní zákazníci, ktorí danú prevádzku navštívili.

Zároveň je podnik Bistro St. Germain pomerne dobre hodnotený jednotlivými blogermi, ktorí sa zaoberajú hodnotením gastronomických prevádzok nielen v rámci Bratislavy, ale celej Slovenskej republiky.

3.2. METODIKA PRÁCE

V rámci tejto diplomovej práce bol vykonaný zber dát a poznatkov, ktorý bol realizovaný z rôznych zdrojov. Medzi tieto zdroje možno zaradiť:

- daňové priznania spoločnosti,
- účtovné uzávierky spoločnosti,
- interné materiály spoločnosti,
- internetové stránky venované finančným ukazovateľom,
- internetové stránky venované gastronomickým zariadeniam,
- všeobecné internetové stránky a všeobecné informácie.

Okrem týchto zdrojov boli jednotlivé dáta a poznatky získavané aj z rozhovorov s majiteľmi spoločnosti a tiež z rozhovorov s jednotlivými zamestnancami, ktorí pracujú na prevádzke spoločnosti. Pri rozhovoroch so zamestnancami boli títo zamestnanci ubezpečení, že získané informácie sú anonymné a slúžia iba ako podklady na vypracovanie tejto diplomovej práce.

Jednotlivé údaje a poznatky poukazujú nielen na aktuálne dianie v rámci spoločnosti, ale aj na jednotlivé ciele, ktoré má spoločnosť do budúcnosti a akým spôsobom sa tieto ciele snaží spoločnosť dosiahnuť.

Ako už bolo spomínané, využili sme metódu Balanced Scorecard (BSC), ktorá je zameraná na personálnu prácu a riadenie ľudských zdrojov v rámci spoločnosti. BSC je systém strategického riadenia a plánovania, ktorý podnik používa na odkomunikovanie toho, čo sa snaží dosiahnuť, a zároveň na zjednotenie každodennej práce, ktorá sa vykonáva v rámci podniku so stratégiou podniku.

Uvedená metóda, ktorú sme uplatňovali v rámci hodnotenia v spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. merá výkonnosť v rámci týchto perspektív:

- finančná perspektíva,
- zákaznícka perspektíva,
- interné podnikové procesy,
- perspektíva potenciálov.

Okrem uvedenej metódy BSC sme použili pri vyhodnocovaní jednotlivých vstupných údajov a dát a pri formulovaní záverečných stanovísk a odporúčaní pre prax aj nasledujúce metódy hodnotenia:

- metóda analýzy,
- metóda komparácie,
- metóda štatistiky,
- metóda dedukcie,
- metóda syntézy.

Metóda analýzy

Využili sme ju v procese získavania a spracovávaní jednotlivých vstupných dát, získané z hore uvedených zdrojov,

Metóda komparácie

Použila sa pri vzájomnom porovnávaní jednotlivých vstupných informácií a dát tak, aby tieto vstupné informácie a dáta spolu vytvárali pravdivý súbor vstupných dát,

Metóda štatistiky

Uvedená metóda nám slúžila pri spracovaní jednotlivých vstupných dát a informácií a hodnotení jednotlivých väzieb medzi týmito vstupnými informáciami a dátami tak, aby bolo možné naplniť hlavný cieľ našej diplomovej práce,

Metóda dedukcie

Túto metódu sme využili pri vytváraní záverečných hodnotení, ktoré vzišli na základe realizovaných metód a použili sa v rámci tejto diplomovej práce, pričom pri formulovaní týchto hodnotení sme využili okrem získaných údajov v rámci tejto diplomovej práce aj poznatky, ktoré sme získali počas štúdia a tiež štúdiom odbornej literatúry,

Metóda syntézy

Uvedenú metódu sme definovali pri vypracovaní záverečného hodnotenia a taktiež jednotlivých odporúčaní pre prax, ktoré vyplynú v rámci tejto diplomovej práce.

Je potrebné si uvedomiť, že k jednotlivým informáciám a vstupným dátam je potrebné pristupovať korektne a zodpovedne, aby následne bolo možné presne, správne a korektne definovať záverečné hodnotenia a taktiež jednotlivé odporúčania pre prax.

4. ZÁVEREČNÉ VYHODNOTENIE

V rámci tejto kapitoly sme vykonali analýzu podniku prostredníctvom metódy Balanced Scorecard, a následne sme vykonali záverečné vyhodnotenie a jednotlivé odporúčania pre prax. Týmto sme naplnili hlavný cieľ našej diplomovej práce, pričom súčasťou jeho naplnenia je aj vyhodnotenie jednotlivých hypotéz, ktoré sme v rámci tejto diplomovej práce stanovili.

4.1. ANALÝZA PODNIKU

V rámci diplomovej práce sme zhodnotili situáciu v spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. pomocou metódy Balanced Scorecard v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Všeobecné informácie o danej spoločnosti a tiež jednotlivé základné ekonomické ukazovatele sú uvedené v kapitole 3.1. tejto diplomovej práce.

Optimálne podmienky strategického riadenia

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. nemá vytvorenú strategickú mapu, nakoľko v rámci spoločnosti nikdy neprebehlo nijaké hodnotenie danej spoločnosti. Na základe interných podkladov a komunikácie s majiteľmi spoločnosti sme zostavili nasledujúcu strategickú mapu spoločnosti.

Tabuľka 2 - Strategická mapa spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.

Výkonnosť	Udržiavanie stabilnej finančnej situácie spoločnosti Udržiavanie každoročného mierneho nárastu tržieb spoločnosti Udržiavanie spoločnosti aj v nasledujúcich rokoch v zisku
Zákazníci	Udržanie súčasných zákazníkov Získanie nových zákazníkov
Procesy	Zlepšenie jednotlivých procesov v rámci prípravy jedál a prípravy výrobkov a polotovarov vo vlastnej pekárni Modernizácia jednotlivých procesov s dôrazom na využívanie zdravých a lokálnych surovín Zvyšovanie hodnoty ponúkaných jedál, výrobkov a polotovarov pre zákazníka

	Udržanie spokojnosti zákazníkov minimálne na súčasnej úrovni
Ľudský potenciál	Udržanie si terajších zamestnancov Motivovať zamestnancov, aby podávali lepšie výkony Motivovať zamestnancov, aby dosahovali lepšie výsledky Motivovať zamestnancov k zlepšovaniu svojej lojality a vzťahu k spoločnosti

zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

Spoločnosť sa snaží, aby postupne zvyšovala svoje tržby, a zároveň sa snaží, aby každoročne dosahovala určitý zisk, čím si chce udržiavať stabilnú finančnú situáciu v rámci gastronomického trhu tak, aby mohla priebežne uhrádzať všetky svoje záväzky spojené s prevádzkou podniku Bistro St. Germain (energie, služby a nájomné) a taktiež, aby mohla priebežne vyplácať svoje záväzky voči jednotlivým dodávateľom a v neposlednom rade, aby mohla priebežne a načas vyplácať mzdy svojim zamestnancom a taktiež odvody na zdravotné a sociálne zabezpečenie.

Aby mohla spoločnosť dosahovať požadované tržby, musí sa v prvom rade zamerať na svojich zákazníkov, pričom si musí udržať existujúcich zákazníkov a neustále získavať nových zákazníkov. Jednou z možností ako uvedené dosiahnuť je modernizácia a skvalitňovanie vlastných výrobných procesov. Aby bolo možné jednotlivé výrobné procesy zlepšovať je potrebné využívať kvalitné vstupné suroviny a v súčasnosti tiež aj čerstvé lokálne suroviny. Pomerne veľkou konkurenčnou výhodou je to, že spoločnosť vlastní vlastnú pekáreň, čím dokáže realizovať veľkú časť ňou predávaných produktov z vlastnej domácej výroby, čo môže využívať ako určitú konkurenčnú výhodu.

Hlavným prvkom, ktorý dokáže podporiť spokojnosť zákazníka sú zamestnanci spoločnosti, ktorí sú v priamom kontakte s týmito zákazníkmi. Preto títo zamestnanci musia udržiavať spokojnosť zákazníkov tak, aby sa títo zákazníci do podniku vracali a zároveň odporúčali tento podnik novým potenciálnym zákazníkom. Spoločnosť nedisponuje príliš veľkými voľnými finančnými zdrojmi a z uvedeného dôvodu neinvestuje voľné finančné zdroje do vzdelávania vlastných zamestnancov. Nakoľko však podnik má dlhoročných zamestnancov, fungujú skôr na rodinnej báze, kde je pomerne otvorená komunikácia medzi nadriadenými a zamestnancami spoločnosti.

Majitelia spoločnosti sa snažia vychádzať svojim zamestnancom v ústrety vo všetkých oblastiach kde je to možné, avšak vždy to musí byť v súlade s cieľmi spoločnosti.

V prípade ak niektorý zamestnanec sa chce zúčastniť nejakého školenia, ktoré sa týka oblasti, v ktorej pracuje, majitelia mu účasť na tomto školení umožnia, a zároveň uhradia náklady spojené s účasťou zamestnanca na uvedenom školení.

Ďalším z benefitov je, že majitelia prispievajú na dôchodkové sporenie pre zamestnancov v rámci tzv. tretieho piliera. Majitelia spoločnosti taktiež v pravidelných časových intervaloch poskytujú zamestnancom určitú finančnú čiastku na teambuildingové aktivity zamestnancov, pričom zamestnanci si tieto aktivity sami organizujú v čase, ktorý im vyhovuje. Medzi ďalšie benefity, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom patria:

- nárok na stravu za odpracovaný príslušný počet hodín,
- možnosť zakúpenia si stravy na prevádzke spoločnosti za polovičné ceny oproti cenám, ktoré platia zákazníci,
- tvorba tzv. pivných fondov,
- tringelty idú priamo zamestnancom,
- zamestnanci si majú možnosť plánovať smeny podľa vlastných potrieb.

Všetky uvedené aktivity majú za cieľ motivovať a stimulovať zamestnancov k podávaniu primeraných výkonov a tiež k tomu, aby mali pozitívny vzťah k spoločnosti.

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. nemá vytvorený samostatný personálny útvar, nakoľko v rámci spoločnosti pracuje menší počet zamestnancov. Všetku personálnu prácu v rámci spoločnosti zastrešuje majiteľka podniku, ktorá sa snaží vytvárať pre zamestnancov vhodné pracovné podmienky, a zároveň sa snaží vytvárať vyhovujúce pracovné prostredie v rámci spoločnosti tak, aby samotná práca v rámci spoločnosti nebola stresujúca.

Ako už bolo niekoľkokrát spomenuté, v rámci spoločnosti pracuje väčšina stálych zamestnancov už niekoľko rokov, čím sa vytvorili až rodinné vzťahy na pracovisku. Avšak ako už tiež bolo spomínané, v spoločnosti pracujú aj brigádnici, ktorí sa časom menia, a tým je potrebné týchto brigádnikov primerane motivovať a stimulovať, nakoľko aj oni prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi a ich snahou by malo byť zachovanie spokojnosti týchto zákazníkov, aby si spoločnosť týchto zákazníkov udržala.

Nakoľko väčšina týchto brigádnikov sú študenti, ponúka spoločnosť brigádnikom, ktorí sa osvedčia, možnosť, že po skončení školy môžu v rámci spoločnosti nastúpiť do trvalého pracovného pomeru.

Informačné zdroje strategického riadenia podniku

Medzi kvantitatívne zdroje, ktoré existujú, a ktoré je možné použiť v rámci danej spoločnosti patria nasledujúce zdroje:

- osobné náklady na mzdy pracovníkov,
- celkové náklady,
- celkové výnosy,
- priemerný počet zamestnancov,
- priemerná mzda,
- náklady na nábor zamestnancov,
- fluktuácia stálych zamestnancov,
- fluktuácia brigádnikov,
- náklady spoločnosti na komunitnú činnosť.

Jednotlivé kvantitatívne zdroje boli získané z daňových priznaní, účtovných závierok, interných zdrojov spoločnosti a na základe rozhovorov s majiteľmi spoločnosti.

Medzi kvalitatívne zdroje, ktoré boli skúmané v rámci tejto diplomovej práce možno zaradiť:

- prieskum spokojnosti zamestnancov,
- uspokojovanie potrieb zamestnancov.

Uvedené zdroje sme získali na základe komunikácie so zamestnancami spoločnosti z radov tak stálych zamestnancov, ako aj brigádnikov.

Prieskum spokojnosti zamestnancov

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. si nerobí žiadne prieskumy, z ktorých by bolo možné zistiť spokojnosť jej zamestnancov. Avšak je možné konštatovať, nakoľko spoločnosť už funguje niekoľko rokov a fluktuácia stálych zamestnancov je na veľmi nízkej úrovni, že zamestnanci sú v rámci spoločnosti spokojní a sú pre nich nastavené dobré podmienky, ktoré im umožňujú zotrvať v spoločnosti v rámci pracovného pomeru.

Na základe rozhovorov s jednotlivými zamestnancami bolo zistené, že zamestnanci sú vo všeobecnosti spokojní tak s danými pracovnými podmienkami, ako aj s ich finančným ohodnotením.

Identifikácia determinujúcich činiteľov

Snahou spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. je do budúcnosti zachovať výšku tržieb minimálne na úrovni predchádzajúceho roka, pričom očakáva každoročný mierny

nárast týchto tržieb. Spoločnosť zároveň očakáva, že sa jej podarí udržať si spokojných zákazníkov zároveň očakáva, že jej pribudnú aj noví zákazníci.

Spoločnosť zároveň očakáva, že jednotliví zamestnanci budú s prácou v rámci spoločnosti spokojní a nebude potrebný nábor nových zamestnancov, čo dokazuje aj minimálna fluktuácia jednotlivých stálych zamestnancov.

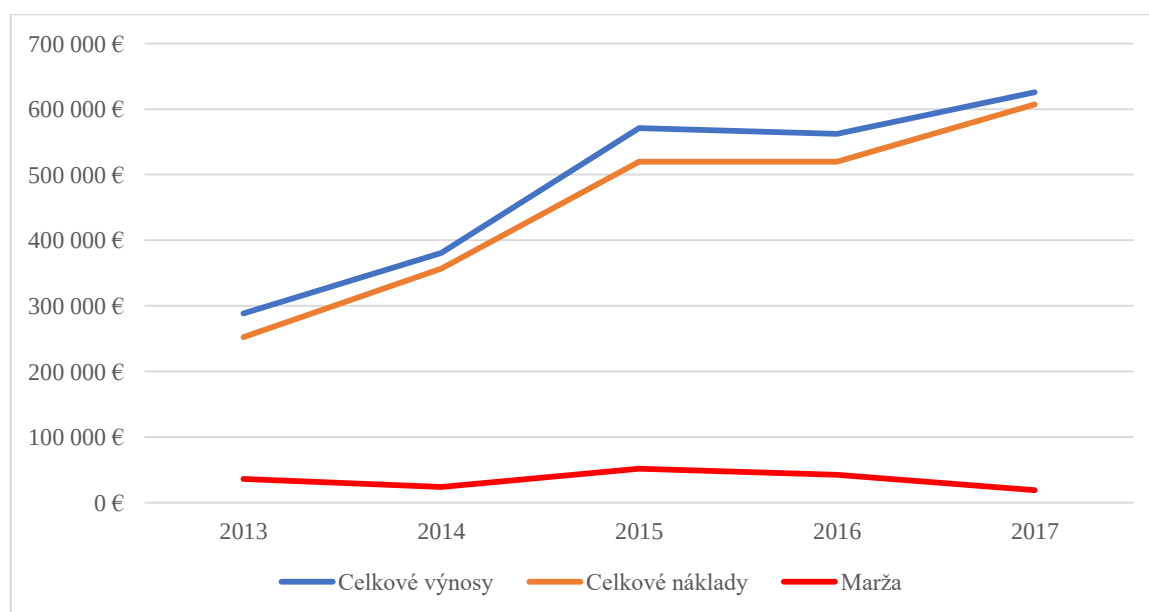
Základné finančné ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3 - Základné finančné ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. (v EUR)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy	288.205	380.452	570.951	562.127	625.739
Celkové náklady	252.347	356.719	519.572	519.836	607.069
Marža	35.858	23.753	51.379	42.291	18.643

zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

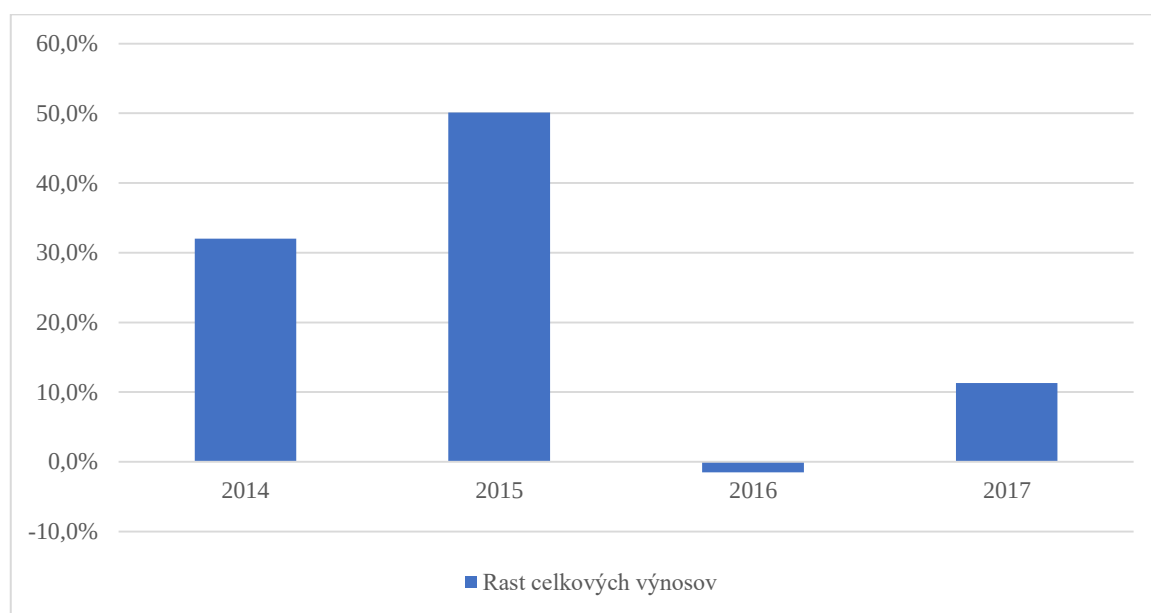
Obrázok 10 - Základné finančné ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Celkové výnosy spoločnosti v uvedených piatich rokoch mali až na rok 2016 stúpajúcu tendenciu, pričom priemerný ročný nárast v rámci spoločnosti za uvedené obdobie predstavoval 23%.

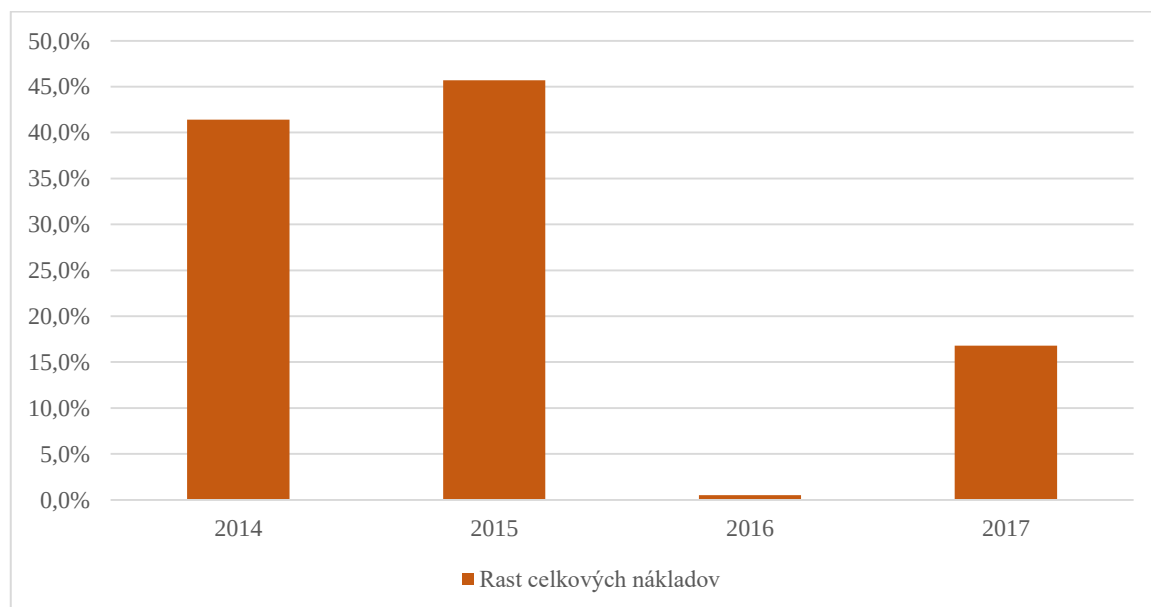
Obrázok 11 - Rast celkových výnosov spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Celkové náklady spoločnosti mali každoročný nárast, pričom priemerný nárast týchto celkových nákladov predstavoval 26%.

Obrázok 12 - Rast celkových nákladov spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Spoločnosť dosahovala každý rok kladnú maržu, avšak táto marža od roku 2015 klesá, pričom najväčší pokles zaznamenala táto marža v roku 2017, pričom tento pokles bol vo výške 56%. Pokles marže je možné pripísať nasledujúcim faktorom:

- investovanie do opravy budovy a do rekonštrukcie a modernizácie vnútorných priestorov, čo sa prejavilo na zvýšených odpisoch,
- spoločnosť začala používať pri varení kvalitnejšie suroviny, avšak zvýšené náklady nepremietla v plnej miere do ceny jedál, čo malo za následok pokles ziskovosti u jednotlivých jedál.

Uvedené ukazovatele stále poukazujú na to, že spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. je v pomerne dobrej finančnej kondícii.

Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 v prepočte na priemerný počet zamestnancov (PPZ) sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4 - Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. (v EUR)

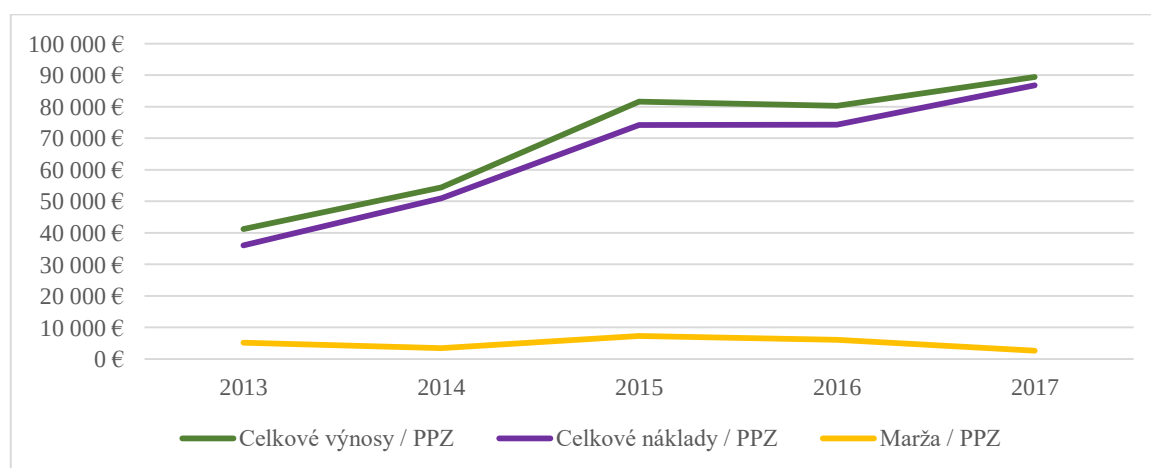
	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy / PPZ	41.172	54.350	81.564	80.304	89.391
Celkové náklady / PPZ	36.050	50.960	74.225	74.262	86.728
Marža / PPZ	5.129	3.390	7.340	6.042	2.663

zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Spoločnosť Bistro St. Germain s. r. o. v rámci uvedeného obdobia mala stále rovnaký počet stálych zamestnancov. Ako už bolo spomínané, v prípade potreby spoločnosť najímala brigádnikov. Ak niektorý zamestnanec dal výpoveď, hneď po skončení pracovného pomeru bol nahradený novým zamestnancom.

Jednotlivé ekonomické ukazovatele vzťahované na priemerný počet zamestnancov sa v priebehu uvedeného obdobia zvyšovali, až na ukazovateľ marže, ktorý od roku 2015 klesá, avšak dôvody poklesu obchodnej marže boli objasnené v predchádzajúcom texte.

Obrázok 13 - Vybrané ekonomické ukazovatele spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Vybrané ukazovatele produktivity a pridanej hodnoty spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 5–Produktivita a pridaná hodnota spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.

	2013	2014	2015	2016	2017
Osobné náklady / celkové výnosy	11,4%	10,9%	11,6%	13,2%	14,9%
Osobné náklady / celkové náklady	13,0%	11,6%	12,8%	14,3%	15,4%
Priemerná mzda	475 €	498 €	506 €	529 €	683 €
HC ROI	2,09 €	1,57 €	1,77 €	1,57 €	1,20 €

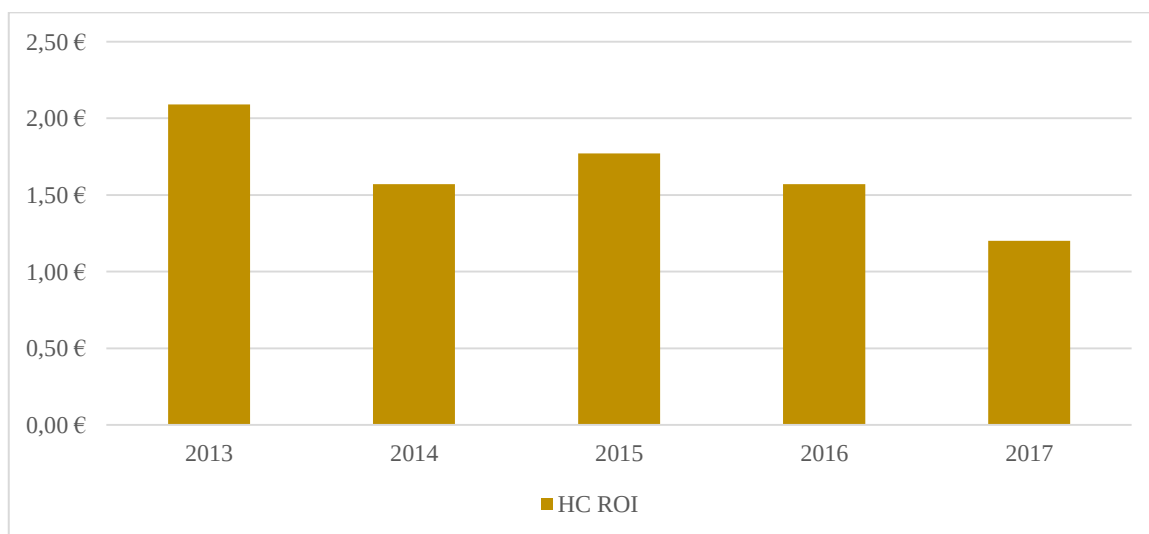
zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Hodnota HC ROI (Human Capital Return on Investments) je údaj, ktorý udáva mieru návratnosti investície z pohľadu ľudských zdrojov. Uvedený údaj sa vypočíta na základe nasledujúceho vzťahu:

$$HC\ ROI = (\text{celkové výnosy} - (\text{celkové náklady} - \text{osobné náklady})) / \text{osobné náklady}$$

Ako je vidno z uvedenej tabuľky, z jedného investovaného eura v roku 2017 bola návratnosť 1,20 EUR, pričom pridaná hodnota vytvorená v rámci spoločnosti zohľadňujúca osobné náklady bola 0,20 EUR. V uvedenom roku bola táto hodnota najnižšia za uvedené obdobie, čo znamená, že produktivita práce zamestnancov klesá, avšak je v značnej miere ovplyvnená zvyšujúcimi sa celkovými nákladmi a zároveň zvyšujúcimi sa osobnými nákladmi.

Obrázok 14 – HC ROI spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.



zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.finstat.sk

Osobné náklady každoročne stúpajú, nakoľko stúpa priemerná mzda zamestnancov. V poslednom roku táto priemerná mzda stúpla o 154 EUR. Nárast priemernej mzdy je však nevyhnutný, nakoľko dochádza v rámci spoločnosti k nárastu celkovej priemernej mzdy v národnom hospodárstve.

Ak by spoločnosť nepristúpila na každoročný nárast priemernej mzdy, mohlo by sa stať, že niektorí zamestnanci by požiadali o ukončenie pracovného pomeru, a tým pádom by sa zvýšila fluktuácia zamestnancov, čo by mohlo spôsobiť pokles tržieb, nakoľko nie je možné predpokladať, že aj s novými zamestnancami by si spoločnosť udržala kvalitu poskytovaných služieb a kvalitu jedál a tiež rovnaký počet zákazníkov.

Priemerné mzdy zamestnancov sú v systéme odmeňovania čiastočne naviazané na mesačné tržby spoločnosti a v prípade ak stúpnu mesačné tržby, dôjde k nárastu mzdových nákladov jednotlivých zamestnancov. Nakoľko tržby stúpali až na rok 2016 neustále, je preto pochopiteľné, že sa aj z toho dôvodu zvyšovali priemerné mzdy zamestnancov.

Miera absencií v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6 - Miera absencií v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.

	2013	2014	2015	2016	2017
Miera absencií	0%	0%	0%	0%	0%

zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

V uvedenom období bola miera absencií v spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. nulová, nakoľko jednotliví zamestnanci nevyužívali systém práceneschopnosti, ale v prípade zdravotných problémov, choroby alebo návštevy lekára si vymenili služby a v danom období pracovali ich zdraví kolegovia. Toto sa priaznivo odzrkadľuje aj na tom, že spoločnosť nemá náklady s platbou nemocenskej dávky, ktorú by musela platiť počas prvých desiatich dní práceneschopnosti daného zamestnanca.

Zároveň v uvedenom období by musela platiť iného zamestnanca, prípadne brigádnika, ktorý by vykonával prácu za práceneschopného zamestnanca.

Táto nulová miera absencií má priaznivý dopad na náklady spoločnosti, nakoľko ich nezvyšuje, a tým pádom neznižuje obchodnú maržu spoločnosti, ktorá má priamy vplyv na následný čistý zisk spoločnosti.

Miera fluktuácie v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 7 - Miera fluktuácie v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s. r. o.

	2013	2014	2015	2016	2017
Miera fluktuácie	0,23%	0%	0,46%	0,23%	0%

zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

Celková fluktuácia v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. je v uvedenom období na minimálnej úrovni, pričom v rokoch 2014 a 2017 nedošlo k žiadnemu odchodu zamestnanca, ktorý pracuje na trvalý pracovný pomer v rámci spoločnosti.

V rokoch 2013 a 2016 došlo k odchodu jedného zamestnanca v každom roku a v roku 2015 došlo k odchodu dvoch zamestnancov. Ako hlavný dôvod podania výpovedí u všetkých zamestnancov, ktorí odišli zo spoločnosti bola uvedená nespokojnosť s výškou mesačnej mzdy. Avšak spoločnosť si nemohla dovoliť navýšiť mzdu týmto zamestnancom, nakoľko by bolo nutné automaticky navýšiť mzdu aj ostatným zamestnancom, čo by však spôsobilo nárast nákladov, a to by mohlo mať pre spoločnosť nepriaznivé následky z hľadiska finančného zdravia spoločnosti.

Odchod uvedených zamestnancov však nijakým spôsobom neovplyvnil chod spoločnosti v danom a ani nasledujúcom období spoločnosť dokázala pomerne rýchlo nájsť za zamestnancov, ktorí podali výpoveď plnohodnotnú náhradu, čím chod spoločnosti bol plynulý a nebol narušený.

Náklady na nábor zamestnancov v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 8 - Náklady na nábor nových zamestnancov v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. (v EUR)

	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady na nábor zamestnancov	280	210	210	140	140

zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

V prípade potreby náboru nových zamestnancov využíva spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. kontakty existujúcich zamestnancov, ktorí sa snažia oslovovať svojich známych a priateľov a ponúkajú im možnosť získať prácu na trvalý pracovný pomer v spoločnosti. Taktiež spoločnosť oslovuje aj brigádnikov, ktorí pracujú na čiastočný úväzok či nemajú záujem o prechod na trvalý pracovný pomer.

Ďalším kanálom, ktorý spoločnosť využíva sú sociálne siete (napr. Facebook), na ktorých v prípade potreby uverejňuje, že má voľné pracovné miesto.

Spoločnosť niekedy v prípade potreby nových brigádnikov, ale aj stálych zamestnancov využíva služby portálu Profesia.sk, pričom tieto služby sú v priemere 70 EUR na jednu zverejnenú ponuku pre príslušné obdobie. Uvedený portál spoločnosť využíva v závislosti od potreby, avšak v priemere je to 2 až 4 krát do roka.

Náklady na nábor zamestnancov nie je možné rozdeliť na náklady na nábor brigádnikov a náklady na nábor zamestnancov na trvalý pracovný pomer, nakoľko v rámci spoločnosti nie sú takto náklady rozdeľované, a preto sú tieto náklady zahrnuté do jednej nákladovej položky. Je možné konštatovať, že väčšinu týchto nákladov však tvoria náklady na nábor brigádnikov.

Celkové náklady na personálne oddelenie a počet pracovníkov personálneho oddelenia v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2017 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 9 - Náklady na personálnu prácu v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o.

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zamestnancov na 1 personalistku	7	7	7	7	7
Počet personálnych pracovníkov	1	1	1	1	1
Priemerná mzda personalistky	-	-	-	-	-

zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

Spoločnosť nemá zamestnanú žiadnu personalistku, nakoľko personalistiku vykonáva v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. majiteľka podniku. Táto majiteľka má na starosti všetkých siedmych zamestnancov, ktorí sú na trvalý pracovný pomer, a zároveň má na starosti aj jednotlivých brigádnikov.

Nakoľko majiteľka nie je zamestnaná v rámci spoločnosti, nepoberá za túto prácu žiadnu mzdu a jej práca je ohodnotená iba ročne vyplácaným podielom na zisku.

Celkové náklady na komunitnú činnosť nie je možné za uvedené obdobie v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. uviesť, nakoľko daná spoločnosť tieto náklady priamo neevидуje. Avšak spoločnosť prispieva občianskemu združeniu Vagus, ktoré prevádzkuje ubytovňu pre bezdomovcov a zároveň sa venuje aj sociálnej práci s týmito bezdomovcami. Spoločnosť prispieva uvedenému občianskemu združeniu v závislosti od mesačného zisku, ktorý dosiahne pri prevádzke reštaurácie - Bistro St. Germain.

Spoločnosť taktiež pomerne úzko spolupracuje s nadáciou Pontis, ktorej poskytuje bezplatne svoje priestory pre rôzne podujatia a zhromaždenia, ktoré táto nadácia uskutočňuje v rámci svojej činnosti.

Analýza podniku na základe HR Scorecardu – vývoj ukazovateľov v čase

Jednotlivé ukazovatele v rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. boli popísané v predchádzajúcej časti práce a budú vyhodnotené aj v rámci vývoja v čase prostredníctvom ročných indexov rastu alebo poklesu. V rámci uvedenej tabuľky bude zadaný aj predpokladaný vývoj týchto ukazovateľov v rokoch 2018 a 2019.

Tabuľka 10 - Ročný index rastu / poklesu jednotlivých ukazovateľov

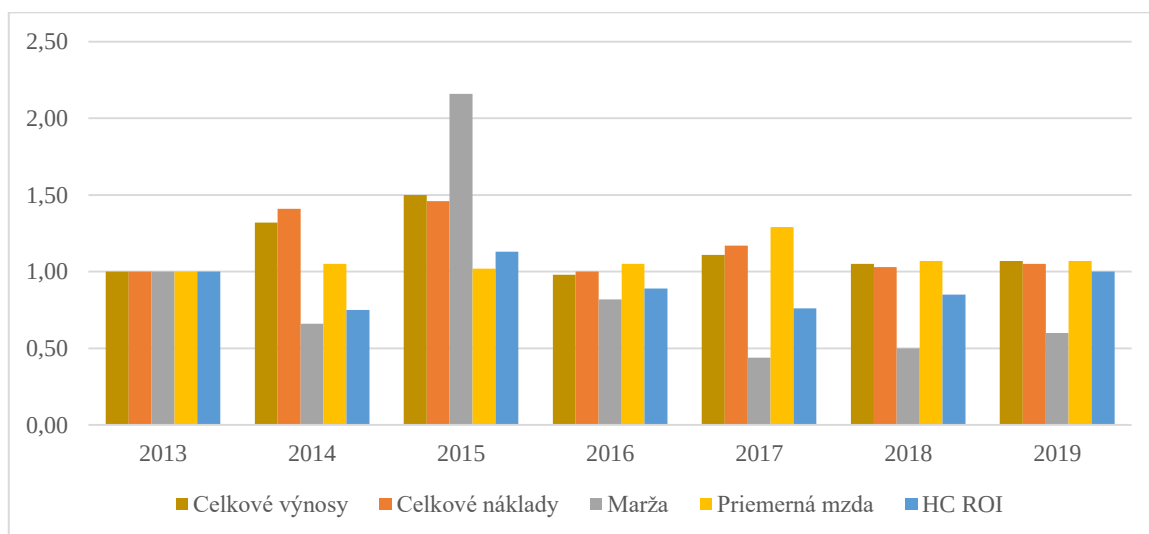
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy	1,0	1,32	1,50	0,98	1,11	1,05	1,07
Celkové náklady	1,0	1,41	1,46	1,00	1,17	1,03	1,05
Marža	1,0	0,66	2,16	0,82	0,44	1,10	1,20
Celkové výnosy / PPZ	1,0	1,32	1,50	0,98	1,11	1,15	1,15
Celkové náklady / PPZ	1,0	1,41	1,46	1,0	1,17	1,15	1,15
Marža / PPZ	1,0	0,66	2,16	0,82	0,44	0,50	0,60
Osobné náklady / celkové výnosy	1,0	0,96	1,06	1,14	1,13	1,10	1,10
Osobné náklady / celkové náklady	1,0	0,89	1,10	1,12	1,08	1,10	1,10
Priemerná mzda	1,0	1,05	1,02	1,05	1,29	1,07	1,07
HC ROI	1,0	0,75	1,13	0,89	0,76	0,85	1,00
Miera absencií	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Miera fluktuácie	1,0	0,81	1,46	0,84	0,81	1,0	1,0
Náklady na nábor zamestnancov	1,0	0,8	1,0	0,67	1,0	1,0	1,0
Počet zamestnancov na 1 personalistku	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Počet personálnych pracovníkov	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Priemerná mzda personalistky	-	-	-	-	-	-	-

zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

Popis stavu a vývoja jednotlivých ukazovateľov predchádzajúcich rokov bol vykonaný v predchádzajúcich častiach tejto diplomovej práce. V rokoch 2018 a 2019 plánovala spoločnosť udržať si terajších zamestnancov a zároveň mierene zvýšiť tržby spoločnosti, pričom očakáva aj mierny nárast nákladov spoločnosti, avšak tak, aby došlo k zvýšeniu marže spoločnosti, čo sa následne prejaví aj na zisku spoločnosti.

Spoločnosť v rokoch 2018 a 2019 neplánovala a ani neplánuje väčšie investície do priestorov reštaurácie alebo budovy a taktiež neplánuje nijaké investície do strojového vybavenia kuchyne a baru.

Obrázok 15 - Ročný index vybraných ukazovateľov



zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti

4.2. VYHODNOTENIE VYKONANEJ ANALÝZY

Na základe vykonanej analýzy bol vyhodnotený stav spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. v období rokov 2015 až 2017. V rámci daného obdobia možno konštatovať, že finančný stav spoločnosti je pomerne dobrý a je predpoklad, že takéto finančné ukazovatele si spoločnosť udrží aj v nasledujúcom období.

Čo sa týka riadenia ľudských zdrojov je na základe vykonanej analýzy Balanced Scorecard možné skonštatovať nasledujúce závery:

- spoločnosť nemá vytvorené personálne oddelenie,
- spoločnosť nevzdeláva a neškolí svojich zamestnancov, iba podporuje v niektorých prípadoch ich vlastnú iniciatívu v rámci tejto oblasti,
- spoločnosť nemá vytvorený špeciálny motivačný a stimulačný program pre ľudské zdroje zamestnané v rámci spoločnosti.

Aj napriek týmto zisteniam je možné skonštatovať, že spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. nemá problém s fluktuáciou zamestnancov, ktorí sú v rámci spoločnosti zamestnaní na trvalý pracovný pomer, a zároveň sa spoločnosti darí udržiavať stav brigádnikov, pričom ani v rámci tejto skupiny nedochádza k príliš častým obmenám týchto pracovníkov.

V rámci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. sú vybudované pomerne priaznivé pracovné podmienky, ktoré daným zamestnancom vyhovujú, a títo zamestnanci sú s nimi spokojní. Majitelia spoločnosti sa k svojim zamestnancom, či už pracujú na trvalý pomer

alebo sú v brigádnickom pomere správajú férovo, a naopak, zamestnanci sú zväčša lojálni voči spoločnosti. Väčšina zamestnancov berie svoju prácu ako svoje hobby a nie ako nutnosť, čo sa prejavuje na ich správaní k zákazníkom, čo má za následok, že uvedení zákazníci sa do reštaurácie Bistro St. Germain radi vracajú a samotný podnik má pomerne veľké množstvo stálych zákazníkov.

Veľkou výhodou, a je to aj jednou z hlavných príčin prečo sú zamestnanci spokojní, je pomerne veľká voľnosť, ktorú majú títo zamestnanci pri plánovaní jednotlivých smien.

Dalo by sa povedať, že majitelia spoločnosti a jednotliví zamestnanci, či už sú zamestnaní na trvalý pracovný pomer alebo brigádnicke, vychádzajú spolu veľmi dobre a v rámci spoločnosti vládne, dá sa povedať, rodinná atmosféra.

Na základe vykonanej analýzy je možné preskúmať jednotlivé hypotézy, ktoré boli v rámci tejto práce stanovené. Išlo o nasledujúce hypotézy:

H1: V rámci podniku dochádza k pomerne vysokej fluktuácii zamestnancov vzhľadom na oblasť, v ktorej podnik realizuje svoju činnosť.

Uvedená hypotéza nebola potvrdená.

Odôvodnenie:

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. má od svojho vzniku v roku 2010 pomerne stálych zamestnancov a iba v niektorých rokoch došlo k odchodu niektorých zamestnancov, avšak maximálny počet zamestnancov, ktorí odišli v danom roku bol 2. Zamestnanci na trvalý pracovný pomer ako aj brigádnici sú v zamestnaní spokojní s pracovnými podmienkami, a zároveň sú relatívne spokojní aj so svojim mzdovým ohodnotením. V budúcnosti, vzhľadom k tomu, že v rámci Slovenskej republiky, a hlavne mesta Bratislavy dochádza k nedostatku voľnej pracovnej sily je potrebné, aby majitelia spoločností ešte viac motivovali svojich zamestnancov tak, aby si ich dokázali udržať. Ide hlavne o to, že vyplácaná priemerná mzda je pomerne nízka a ani tringelty, ktoré zamestnanci dostávajú im v budúcnosti už nemusia stačiť a môžu prejsť na iné zamestnanie, ktoré bude mať výraznejšie platové ohodnotenie.

H2: Podnik každoročne pristupuje k motivácii zamestnancov formou zvyšovania mzdy za odvedenú prácu.

Uvedená hypotéza bola potvrdená.

Odôvodnenie:

Majitelia spoločnosti každoročne zvyšujú základnú zložku mesačnej mzdy svojich zamestnancov. Okrem základnej zložky zamestnanci získavajú aj odmenu vo forme podielu na zvýšených mesačných tržbách oproti predchádzajúcemu obdobiu. Treťou zložkou mzdy zamestnancov sú tringelty, pričom tieto tringelty sú zväčša priamo úmerne vysoké výkonu zamestnanca, ktorý podal pri obsluhu zákazníka, nakoľko výšku týchto tringeltov určuje samotný zákazník.

H3: Podnik investuje finančné prostriedky do rozvoja svojich zamestnancov prostredníctvom rôznych školení a vzdelávania zamestnancov.

Uvedená hypotéza nebola potvrdená.

Odôvodnenie:

Spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. neorganizuje a ani neposiela svojich zamestnancov na nijaké tréningy, školenia alebo semináre. Zároveň spoločnosť nezabezpečuje žiadne pravidelné školenia pre svojich zamestnancov na trvalý pracovný pomer a taktiež brigádnikov vo vlastnej réžii. Avšak ak niektorý zamestnanec prejaví záujem o účasť na školení, ktoré priamo súvisí s jeho vykonávanou prácou v rámci spoločnosti, spoločnosť sa finančne podieľa na úhrade nákladov, ktoré sú spojené s účasťou zamestnanca na takomto školení. Je len na snahe a aktivite zamestnancov, či sa chcú priebežne vzdelávať, alebo o oblasť ďalšieho vzdelávania nejavia záujem.

H4: Zamestnanci podniku sú stotožnení s víziou a stratégiou majiteľov podniku a svoje úsilie a pracovný výkon podriaďujú tejto vízii a stratégii.

Uvedená hypotéza bola potvrdená.

Odôvodnenie:

Z rozhovorov so zamestnancami spoločnosti, ktorí sú zamestnaní na trvalý pracovný pomer, ako aj s brigádnikmi, ktorí pracujú v rámci spoločnosti bolo cítiť, že majú záujem o rozvoj spoločnosti a chcú takisto ako majitelia spoločnosti ich spoločnosť ďalej rozvíjať. Túto snahu je vidieť aj na tom, že spoločnosti v sledovanom období, až na rok 2016, neustále rástli tržby, čo sa prejavovalo tým, že spoločnosť počas celého skúmaného obdobia dosahovala pravidelne zisk.

H5: Aj vďaka prístupu zamestnancov k svojej práci a podávaným výkonom sa podniku darí neustále zvyšovať svoje tržby a byť ziskovým.

Uvedená hypotéza bola potvrdená.

Odôvodnenie:

Ako už bolo spomínané, spoločnosti v sledovanom období, až na rok 2016, neustále rástli tržby a spoločnosť bola počas celého sledovaného obdobia v zisku. Veľkú zásluhu na tom majú zamestnanci, ktorí sú v rámci danej spoločnosti spokojní a majú pozitívny vzťah k práci, práca ich baví a je ich hobby. Je síce možné konštatovať, že hodnota HC ROI v priebehu rokov v sledovanom období neustále klesala, avšak to bolo spôsobené skôr zvýšenými nákladmi, ktoré súviseli s rekonštrukciou a prerábkou priestorov a budovy a tiež so zavádzaním kvalitnejších surovín do procesu tvorby jedál a nie z dôvodu zhoršeného výkonu jednotlivých zamestnancov.

Uvedené hodnotenie by malo prispieť k tomu, aby spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. mala informácie o stave riadenia ľudských zdrojov v rámci ich spoločnosti a taktiež, aby majitelia spoločnosti dokázali udržať si svojich zamestnancov či už sa jedná o zamestnancov v trvalom pracovnom pomere alebo brigádnikov.

5. ODPORÚČANIA PRE PRAX

Pri práci personalistu v rámci riadenia ľudských zdrojov je potrebné, aby personalista poznal svojich zamestnancov a vedel ich motivovať tak, aby títo zamestnanci zostali v pracovnom pomere v rámci spoločnosti.

Dôležitým aspektom práce personalistu je, aby vedel s danými zamestnancami komunikovať a bol k nim primerane ústretový. Hlavne vtedy, ak je potrebné jednotlivým zamestnancom odkomunikovať niektoré zložité situácie, prípadne problémy tak, aby na záver takejto komunikácie boli spokojné obe strany.

Vďaka vykonanej analýze metódou Balanced Scorecard môže spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. lepšie spoznať svojich zamestnancov a do budúcnosti týchto zamestnancov viacej motivovať a stimulovať, čím prispeje k zvýšeniu produktivity práce týchto zamestnancov a zároveň dokáže presvedčiť jednotlivých zamestnancov, aby boli voči spoločnosti čo najviac lojálni.

Aby si spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. udržala svoje doterajšie postavenie na konkurenčnom trhu, svoju finančnú stabilitu a lojalitu svojich zamestnancov aj do budúcnosti je potrebné, aby spoločnosť:

- vytvorila motivačnú schému odmeňovania zamestnancov na základe výšky tržieb a zároveň neustále každoročne zvyšovala základnú zložku mzdy jednotlivých zamestnancov,
- vypracovala plán vzdelávania a školení zamestnancov tak, aby sa zamestnanci rozvíjali v rámci svojho oboru, a aby táto oblasť nebola odkázaná iba na snahu samotných zamestnancov,
- aspoň raz do roka usporiadala spoločné posedenie majiteľov spoločnosti a zamestnancov spoločnosti, kde by zhodnotila všetko dobré, ale aj zlé, čo sa v predchádzajúcom roku stalo, a zároveň aby boli zamestnancom predstavené plány a vízie na nasledujúce obdobie,
- spoločnosť by mala vo väčšej miere propagovať to, že sa podieľa na komunitnej činnosti, nakoľko to zlepšuje image spoločnosti nielen v očiach zamestnancov, ale aj v očiach zákazníkov,
- spoločnosť by mohla na svojej facebookovej stránke, prípadne na svojej internetovej stránke spustiť aplikáciu, v rámci ktorej by mohli zákazníci hodnotiť kvalitu a chuťnosť jedla, kvalitu obsluhy a tiež celkový dojem z danej reštaurácie,

čím by spoločnosť získala pomerne spoľahlivú spätnú väzbu od zákazníkov a mohla by do budúcnosti prijímať opatrenia, ktoré by vychádzali z týchto hodnotení, a ktoré by napomohli zvyšovaniu tržieb spoločnosti, čo je priamo úmerné k rozvoju danej spoločnosti,

- každý mesiac vyhodnocovala najlepšieho zamestnanca za daný mesiac, pričom kritériá, na základe ktorých budú zamestnanci hodnotení by mali byť jasné a známe všetkým zamestnancom, aby nedochádzalo k nedorozumeniam v tejto oblasti. Najlepší zamestnanec by mal obdržať nejakú vecnú cenu, ktorá by spoločnosť nestála veľké náklady, ale ktorá by potešila zamestnanca a zároveň by budovala spolupatričnosť a lojálnosť zamestnanca so spoločnosťou.

Na záver je možné skonštatovať, že v oblasti riadenia ľudských zdrojov je spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. na dobrej ceste a sú postavené dobré základy personalistiky v rámci danej spoločnosti. Je potrebné, aby spoločnosť na týchto základoch stavala a naďalej pracovala na zlepšovaní podmienok a mzdového ohodnotenia svojich zamestnancov, nakoľko, ako už bolo spomínané, Bratislava už začína pociťovať nedostatok dobrej pracovnej sily a uvedený trend sa do budúcnosti bude skôr zhoršovať ako zlepšovať.

Dobrého zamestnanca bude čím ďalej ťažšie nájsť a aj náklady s hľadaním dobrého zamestnanca budú čím ďalej tým vyššie. Preto ak má spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o. dobrých a stálych zamestnancov, mala by urobiť všetko preto, aby si ich dokázala udržať a nemusela hľadať nových zamestnancov.

ZÁVER

Ľudia tvoria základný prvok každého výrobného podniku ako aj podniku, ktorý ponúka určité služby. S kvalitou týchto ľudí je priamo úmerne späté postavenie daného podniku ako aj možnosti ďalšieho rozvoja takéhoto podniku. Preto by každý podnik mal venovať patričnú pozornosť riadeniu týchto ľudských zdrojov a mal by týchto ľudí dostatočne stimulovať a motivovať, aby podávali čo najlepšie pracovné výkony. S ľudskými zdrojmi je úzko spätý rozvoj podniku a tiež realizácia inovácií, vylepšení a zlepšení, ktoré môžu v rámci daného podniku nastať, a ktoré môžu mať za následok, že podnik získa konkurenčnú výhodu a uspeje v rámci svojho trhu. Postupnou informatizáciou a globalizáciou celej spoločnosti dochádza k tomu, že jednotliví pracovníci majú možnosť pomerne jednoducho zmeniť pracovné miesto, čo však pre podnik, ktorý takýto zamestnanec opúšťa môže mať pomerne nepriaznivé následky.

Súčasným trendom sa taktiež stáva trvalo udržateľné podnikanie, ktoré hovorí o tom, že žiaden podnik nie je izolovaný, ale či chce alebo nechce ovplyvňuje svoje okolie či už sa to týka životného prostredia, komunity, ktorá v danom okolí žije alebo celkovej atmosféry v spoločnosti v danej lokalite. Každý podnik by mal fungovať v súčinnosti so svojim okolím, ale taktiež by mal vytvárať čo najlepšie interné prostredie, ktoré ovplyvňuje nielen jeho zamestnancov, ale taktiež ovplyvňuje aj jeho dodávateľov a odberateľov.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo na základe metódy Balanced Scorecard zhodnotiť situáciu v oblasti riadenia ľudského kapitálu v spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o., ktorá poskytuje reštauračné služby v rámci hlavného mesta Slovenskej republiky, Bratislavy. Uvedený cieľ práce sa podarilo naplniť.

Táto diplomová práca bola rozdelená do dvoch častí, pričom v rámci prvej, teoretickej časti v jednej kapitole boli popísané teoretické východiská týkajúce sa oblasti ľudských zdrojov, riadenia týchto zdrojov a taktiež teoretické východiská, ktoré sa týkajú trvalo udržateľného rozvoja podniku. V závere tejto prvej časti bola popísaná metóda Balanced Scorecard.

Uvedená metóda bola aplikovaná v rámci druhej, praktickej časti, ktorá pozostáva zo štyroch kapitol. V jednej kapitole bola popísaná metodika práce, v ďalších sme stanovili hlavný cieľ a jednotlivé hypotézy práce a taktiež bola charakterizovaná a predstavená spoločnosť Bistro St. Germain s.r.o.. Ďalej bola analyzovaná spoločnosť Bistro St.

Germain s.r.o. metódou Balanced Scorecard a boli vypracované záverečné vyhodnotenia a odporúčania pre prax, ktoré vzišli z uvedenej analýzy.

Uvedená analýza bola dôležitá aj preto, že v spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. v doterajšej jej činnosti nebola vykonávaná žiadna analýza, ktorá by sa týkala hodnotenia riadenia ľudských zdrojov, pričom daná spoločnosť pôsobí na gastronomickom trhu, ktorý je charakterizovaný pomerne vysokou fluktuáciou jednotlivých zamestnancov, pričom jedným z hlavných dôvodov takejto fluktuácie je pomerne dosť namáhavá práca pri pomerne slabom ohodnotení tejto práce.

Spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. sa aj napriek uvedeným skutočnostiam darí udržať pomerne stabilné zloženie svojich pracovníkov a fluktuácia v rámci danej spoločnosti je veľmi nízka, avšak do budúcnosti sa budú neustále zosilňovať tlaky na túto oblasť z dôvodu, že v rámci Bratislavy dochádza, dalo by sa povedať, už ku kritickému nedostatku dobrých a skúsených pracovníkov, čo tlačí priemerné mzdy jednotlivých zamestnancov v rámci Bratislavy stále vyššie.

Aj vďaka tejto vykonanej analýze a záverečným vyhodnoteniam a odporúčaniam pre prax by mali majitelia spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o. prijať také opatrenia v oblasti ľudských zdrojov, aby sa im podarilo ešte vo väčšej miere podporiť lojalitu zamestnancov k spoločnosti a prijať také opatrenia, ktoré by daných zamestnancov primälo podávať ešte lepšie pracovné výkony, a aby zamestnanci spoločnosti nemali záujem hľadať si prácu niekde inde, čím by spoločnosť utrpela škodu, nakoľko by si musela hľadať nových zamestnancov, pričom je možné predpokladať, že noví zamestnanci by požadovali vzhľadom na stav na pracovnom trhu vyššie nástupné mzdy a tiež by nebolo možné zaručiť, že novoprijatí zamestnanci budú aspoň na takej úrovni, na akej sú terajší zamestnanci spoločnosti Bistro St. Germain s.r.o..

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M. - TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-2475-258-7
3. BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: GradaPublishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
4. BLAŠKOVÁ, M. 2003. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilina: EDIS, 2003, 212 s. ISBN 80-8070-034-6
5. BROŽOVÁ, D. 2003. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON, 2003, 140 s. ISBN 80-86429-164
6. ČAPLÁNOVÁ, A. - MARTINCOVÁ, M. 2014. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 132 s. ISBN 978-80-8168-024-3
7. ČÍHOVSKÁ, V. – HVÍZDOVÁ, E. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2014, 218 s. ISBN 978-80-225-3898-5
8. DEMO, M. – TÓTHOVÁ M. – ADAMIŠIN, P. 2007. *Udržateľný rozvoj*. Nitra: SPU, 2007, 440 s. ISBN 978-80-8069-826-3
9. DUDINSKÁ, E. – JARAB, J. – BUDAJ, P. – ŠPÁNIK, M. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011, 216 s. ISBN 978-80-7165-831-3
10. FUKSOVÁ, N. 2009. *Motivácia pracovníkov a pracovný výkon*. [online]. [cit. 2009-01-15]. Dostupné na internete: <http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf>
11. GALLO, P. 2013. *Strategický manažment a controllingové analýzy*. Prešov: Dominanta, 2013. 150 s. ISBN 978-80-967349-6-2
12. HEINOVÁ, H. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. Praha: ČMKOS, 2010, 140 s. ISBN 978-80-9039-178-9
13. HITTMÁR, Š. -VESELÝ, J. 2011. *Personálne riadenie*. Žilina: EDIS, 2011, 106 s. ISBN 978-80-554-0336-6
14. HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-033-2

15. HUTTMANOVÁ a kol., 2011. *Trvalo udržateľný rozvoj v regiónoch Slovenska na úrovni NUTS III*. In. *Vedecký obzor*. 2011, č. 2., s. 17 – 24. ISSN 1337-9054
16. IZAKOVIČOVÁ, Z. 2009. *O environmentálnej výchove v zmysle koncepcie trvalo udržateľného rozvoja*. [online]. [cit. 2009-06-11]. Dostupné na internete: <http://www.enviromagazin.sk/enviro2009/enviro6/17_o.pdf>
17. KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém mēření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5
18. KARABÁŠOVÁ, J. 2010. *Development of Balanced Scorecard Source*. [online]. [cit. 2010-05-18]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/figure/Development-of-Balanced-Scorecard-Source-Karabasova-2010_fig1_282555431>
19. KOUBEK, J. 2005. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
20. KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. KOZLOVSKÁ, M. 2003. *Ako úspešne riadiť malú stavebnú firmu*. Bratislava: Eurostav, 2003, 156 s. ISBN 80-9681-839-2
22. KRAVČÁKOVÁ, G. – FUCHSOVÁ, K. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004, 170 s. ISBN 80-89018-66-1
23. KREJČOVÁ, M. 2009. *Balanced Scorecard jako možná metoda řízení pracovního výkonu se zaměřením na úskalí implementace na příkladu české pobočky mezinárodní společnosti*. [online]. [cit. 2009-03-12]. Dostupné na internete: <<https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=72.pdf>>
24. KUBALÁK, M. 2013. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. Žilina: Eurokodex, 2013, 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4
25. MACCARRONE, V. 2014. *The ICZM Balanced Scorecard: A tool for putting integrated coastal zone management into action*. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné na internete: <<https://pdfs.semanticscholar.org/86f6/1ef74c09b4f855b24ac4889583fb81cf5a4f.pdf>>
26. MAJTÁN, M. 2009. *Projektový manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009, 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3
27. MAZOUCH, P. - FISCHER, J. 2011. *Lidský kapitál*. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2011, 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6

28. MIKOLÁŠ, Z. - PETERKOVÁ, J. - TVRDÍKOVÁ, M. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0
29. MUŽÍK, J. 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4
30. MŽP SR, 2001. *Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja*. [online]. [cit. 2001-10-10]. Dostupné na internete: <<http://www.minzp.sk/files/dokumenty/strategicke-dokumenty/narodna-strategia-trvalo-udrzatelneho-rozvoja.pdf>>
31. NOVÁK, J. 2013. *Didaktika personalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, 245 s. ISBN 978-80-225-3573-1
32. PAVLÍK, M. - BĚLČÍK, M. 2010. *Spoločenská zodpovednosť organizácie. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5
33. RAČKOVÁ, M. 2011. *Management tvorivosti*. Pezinok: ViaBibliotheca, 2011, 108 s. ISBN 978-80-89527-09-0
34. SLÁVIK, Š. 1999. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: Sprint, 1999, 285 s. ISBN 80-88848-41-5
35. SYNEK, M. 2010. *Podniková ekonomika*. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2010, 476 s. ISBN 978-80-7179-892-7
36. SZARKOVÁ, M. 2016. *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 260 s. ISBN 9788075521750
37. ŠIKÝŘ, M. 2014. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1
38. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3
39. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8
40. VÁGNER, I. 2006. *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2006, 432 s. ISBN 80-210-3972-8
41. VYSUŠIL, J. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Zeleneč: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7
42. Zákon č. 17/1992 Zb. - *Zákon o životnom prostredí*