

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY

**NÁVRH MODELU POSUDZOVANIA EFEKTÍVNOŠTI ĽUDSKÉHO
KAPITÁLU PRE ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI A
KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU NA TRHU**

Dizertačná práca
28360020203010

Študijný program: manažment
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Pracovisko: Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline
Školiteľ: prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

Žilina, 2020

Ing. Martin Mičiak

ABSTRAKT

MIČIAK, Martin: Návrh modelu posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu pre zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku na trhu. [Dizertačná práca] - Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra makro a mikroekonomiky. - Školiteľ: prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD. - Stupeň odbornej kvalifikácie: Doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore ekonómia a manažment, študijný program manažment, Žilina 2020. – 249 s.

Dizertačná práca je zameraná na oblasť ľudského kapitálu s cieľom vytvoriť model posudzovania efektívnosti tohto kapitálu pre dosiahnutie vyššej výkonnosti a posilnenie konkurencieschopnosti podniku na trhu. Vypracovanie dizertačnej práce je založené na analýze, komparácii a syntéze teoretických poznatkov v danej oblasti v prepojení na výsledky minulých výskumných projektov skúmajúcich ľudský kapitál a jeho manažment. Ďalej je v práci opísaný výskumný problém, cieľ, výskumné hypotézy a uplatnený metodologický postup vypracovania práce. Obsahom nasledujúcej časti sú výsledky realizovaného výskumu, ktoré sú podkladom vytvorenia modelu posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu a súboru odporúčaní pre jeho implementáciu v praxi. V závere sú definované prínosy dizertačnej práce pre vedu a prax manažmentu a pre vysokoškolskú výučbu.

Kľúčové slová:

ľudský kapitál, investície do ľudského kapitálu, manažment ľudského kapitálu, efektívnosť využívania ľudského kapitálu, efektívnosť investícií do ľudského kapitálu, model.

ABSTRACT

MIČIAK, Martin: The design of the model for the assessment of the human capital effectiveness for the increase in the performance and competitiveness of an enterprise in the market. [Dissertation Thesis] - University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of macro and microeconomics. - Tutor: prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD. - Qualification level: Doctor of Philosophy (“philosophiae doctor”, PhD.) in the field of study economics and management, study program management, Žilina 2020. - 249 pages.

The dissertation thesis is focused on the field of human capital with the aim to create a model for the assessment of the effectiveness of this capital that helps achieve higher performance and strengthens the competitiveness of an enterprise in the market. The elaboration of the thesis is based on the analysis, comparison and synthesis of pieces of theoretical knowledge within the studied field, in connection to the results of past research projects dealing with human capital and its management. Further, there is a description of the research problem, aim, research hypotheses, and the methodological approach applied. The content of the next chapter consists of the results of the research conducted, representing a foundation for the creation of the model for the assessment of the human capital effectiveness and a set of recommendations for its implementation in practice. In the end, the contributions of the thesis within the science and practice of management and within the process of higher education are defined.

Key words:

Human capital. Investments in human capital. Human capital management. Effectiveness of human capital utilization. Effectiveness of investments in human capital. Model.

PREDHOVOR

Každý človek disponuje kombináciou vrodených a počas života nadobudnutých znalostí, zručností, skúseností, osobnej energie, vnútornej motivácie a nadania. Všetky tieto prvky vytvárajú ľuďmi vlastnené zložky ľudského kapitálu. Na rozvíjaní týchto zložiek pracujeme celý život, a preto sa štruktúra aj hodnota nášho ľudského kapitálu dynamicky mení pri tom, ako sa snažíme dosiahnuť svoj maximálny potenciál aj vnútorné naplnenie.

Z pohľadu podnikov, pre ktoré počas svojho života ľudia pracujú, predstavuje ľudský kapitál jedinečný produkčný vstup, ktorý je nevyhnutný pre tvorbu podnikových výstupov a napĺňanie samotného poslania podnikov. Aby však podniky dokázali dostupný ľudský kapitál pri svojej činnosti efektívne využívať a naďalej ho rozvíjať, potrebujú sa zaoberať možnými spôsobmi zachytenia hodnoty ľudského kapitálu a posudzovania dosahovanej efektívnosti pri jeho využívaní a rozvoji.

Táto dizertačná práca je preto zameraná na návrh modelu posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu, ktorého implementácia bude v podnikoch viesť k posilneniu ich konkurenčného postavenia na trhu a k zvyšovaniu ich celkovej výkonnosti. Práca sa snaží zosumarizovať a porovnať názory odborníkov na oblasť ľudského kapitálu a prepojiť výsledky v minulosti realizovaných výskumov s novým výskumným úsilím pre vytvorenie originálneho poznania potrebného pre naplnenie stanoveného cieľa.

Za pomoc pri tvorbe dizertačnej práce by som chcel v prvom rade veľmi pekne poďakovať svojej školiteľke, prof. Ing. Alžbete Kucharčíkovej, PhD., pretože bez jej obrovskej trpezlivosti, odborného dohľadu, inšpirovania, usmerňovania a podpory by pre mňa nebolo možné prácu dokončiť. Takisto ďakujem vedúcej a všetkým členom Katedry makro a mikroekonomiky na Fakulte riadenia a informatiky v Žiline za ich cenné rady, vytvorenie priateľskej atmosféry a podporu počas písania dizertačnej práce. Vďaka nakoniec patrí všetkým manažérom podnikov, ktorí sa zapojili do realizovaného výskumu, za ich ochotu a čas.

Čestne prehlasujem, že som túto dizertačnú prácu vypracoval samostatne na základe uvedených zdrojov odbornej literatúry, vlastných znalostí a skúseností, zhromaždených a vytvorených poznatkov a odporúčaní školiteľky.

Žilina, apríl 2020

Martin Mičiak

OBSAH

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	6
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	7
ÚVOD	11
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ OBLASTI DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	12
1.1 VYMEDZENIE PODSTATY A VÝZNAMU ĽUDSKÉHO KAPITÁLU	12
1.1.1 Zložky ľudského kapitálu a ich ovplyvňujúce faktory	13
1.1.2 Investície do ľudského kapitálu	20
1.2 MANAŽMENT ĽUDSKÉHO KAPITÁLU	21
1.2.1 Charakteristiky manažmentu ľudského kapitálu	22
1.2.2 Vzťah medzi MLK a manažmentom ľudských zdrojov	25
1.2.3 Proces a prvky manažmentu ľudského kapitálu	27
1.2.3.1 Kvantifikácia hodnoty ľudského kapitálu	28
1.2.3.2 Manažment efektívnosti ĽK	30
1.2.3.3 Metriky efektívnosti využívania ľudského kapitálu	32
1.2.3.4 Metriky efektívnosti investícií do ľudského kapitálu	34
1.2.3.5 Reportovanie ĽK	36
1.2.4 Výkonnosť a konkurencieschopnosť v MLK	37
2 CIEĽ, MATERIÁL A METÓDY PRÁCE.....	40
2.1 PREDMET SKÚMANIA	40
2.2 CIEĽ DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	40
2.2.1 Výskumné úlohy	40
2.2.2 Výskumné otázky	41
2.2.3 Výskumné hypotézy	42
2.3 APLIKOVANÉ METÓDY VEDECKÉHO SKÚMANIA	43
3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	50
3.1 PILOTNÁ ŠTÚDIA - GLOBAL HUMAN CAPITAL REPORT 2017	50
3.2 PREDVÝSKUM	53
3.2.1 Identifikácia, analýza a komparácia odborných, vedeckých a prípadových štúdií o ĽK vo vzťahu k efektívnosti a výkonnosti	54
3.2.1.1 Odborné štúdie	54
3.2.1.2 Výskumné práce	56
3.2.1.3 Príklady z praxe	59
3.2.2 Výsledky úvodného prieskumu v podnikoch	64
3.3 NÁVRH VÝCHODISKOVÉHO MODELU	67
3.4 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM V IT PODNIKoch	70
3.4.1 Realizácia a analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi HR manažermi IT podnikov pôsobiacich na území Slovenskej republiky	70
3.4.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu medzi HR manažermi IT podnikov a identifikácia ich prepojenia s návrhmi	122
3.5 PRIESKUM MEDZI SW VÝVOJÁRMÍ PRACUJÚCIMI V IT PODNIKoch V SR.....	126
3.5.1 Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi SW vývojármí v SR	126
3.5.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu medzi SW vývojármí v SR	127
3.6 PRIESKUM MEDZI SW VÝVOJÁRMÍ V IT PODNIKoch V KRAJINÁCH EURÓPY	128
3.6.1 Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi SW vývojármí v Európe	128
3.6.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu medzi SW vývojármí v Európe	132

3.7	PRIESKUM MEDZI ŠTUDENTMI INFORMATIKY ZAMERANÝ NA MOTIVÁCIU SÚVISIACU SO ŠTÚDIOM A BUDÚCOU PRÁCOU	133
3.7.1	Realizácia a analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi študentmi informatiky	133
3.7.2	Syntéza získaných poznatkov z prieskumu motivácie študentov informatiky ...	137
3.8	ANALÝZA PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ Z PROSTREDIA IT PODNIKOV	138
3.8.1	Podnik Atlassian	141
3.8.1.1	Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenjej s LK	141
3.8.1.2	Popis riešenia	142
3.8.1.3	Prínosy riešenia.....	145
3.8.2	Podnik Maritz	146
3.8.2.1	Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenjej s LK	147
3.8.2.2	Popis riešenia a jeho prínosy	149
3.8.2.3	Zovšeobecnenie konkrétneho prípadu pre aplikáciu v ďalších podnikoch	151
3.8.3	Podnik Paylocity	152
3.8.3.1	Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenjej s LK a popis riešenia	153
3.8.3.2	Prínosy riešenia.....	154
3.8.4	Podnik Fred IT	155
3.8.4.1	Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenjej s LK a popis riešenia	155
3.8.4.2	Prínosy riešenia.....	157
3.8.5	Podnik SoundCloud	159
3.8.5.1	Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenjej s LK	159
3.8.5.2	Popis riešenia	160
3.8.5.3	Prínosy riešenia.....	164
3.8.5.4	Identifikované chyby a poučenie z daného riešenia	164
3.8.6	Zážitok SW vývojárov	166
3.8.7	Syntéza získaných poznatkov z prípadových štúdií v prostredí IT podnikov ...	174
3.9	OVERENIE VÝSKUMNÝCH HYPOTÉZ	175
3.10	VÝSLEDNÝ MODEL POSUDZOVANIA EFEKTÍVNOSTI LK	193
3.11	ODPORÚČANIA PRE IMPLEMENTÁCIU NAVRHNUTÉHO MODELU A DISKUSIA	200
3.11.1	Motivovanie zamestnancov	201
3.11.2	Odmeňovanie zamestnancov	204
3.11.3	Aplikácia metód a metrík pre LK	204
3.11.4	Využitie pomocných manažérskych nástrojov	208
3.11.5	IS pre podporu MLK	213
3.11.6	Reportovanie LK	215
3.12	VERIFIKÁCIA NAVRHNUTÉHO RIEŠENIA POSUDZOVANIA EFEKTÍVNOSTI LK	220
3.12.1	Štruktúra verifikácie navrhnutého riešenia.....	220
3.12.2	Priebeh verifikačných rozhovorov.....	220
3.12.3	Záver z verifikačných rozhovorov	223
3.13	PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE	224
3.13.1	Prínosy dizertačnej práce v oblasti vedy	224
3.13.2	Prínosy dizertačnej práce pre prax v oblasti riadenia podnikov	224
3.13.3	Prínosy dizertačnej práce pre oblasť vysokoškolského vzdelávania	225
	ZÁVER	226
	ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ	228
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	230
	PRÍLOHY	237

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

ANP	– analytický sieťový proces (analytic network process)
B2B	– medzi podnikom a iným podnikom (business to business)
B2C	– medzi podnikom a koncovým zákazníkom (business to consumer)
BCG	– Boston Consulting Group
BOZP	– bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BSC	– Balanced scorecard
CIMA	– Chartered Institute of Management Accountants
CIPD	– Chartered Institute of Personnel Development
CSR	– spoločenská zodpovednosť (corporate social responsibility)
DEA	– analýza obálky dát (data envelopment analysis)
EBITA	– zisk pred započítaním úrokov, daní a odpisov (earnings before interest, taxes and amortization)
EVA	– ekonomická pridaná hodnota (economic value added)
FTE	– ekvivalent plného pracovného úväzku (full-time equivalent)
FTSE	– Financial Times Stock Exchange
GHCI	– globálny index ľudského kapitálu (global human capital index)
HC ROI	– rentabilita investícií do ľudského kapitálu (human capital return on investment)
HCCF	– faktor nákladovosti ľudského kapitálu (human capital cost factor)
HCE	– efektívnosť ľudského kapitálu (human capital effectiveness)
HCM	– manažment ľudského kapitálu (human capital management)
HCMV	– trhová hodnota ľudského kapitálu (human capital market value)
HCVA	– pridaná hodnota ľudského kapitálu (human capital value added)
HEVA	– ekonomická pridaná hodnota ľudského kapitálu (human economic value added)
HR	– ľudské zdroje (human resources)
HRIS	– informačný systém pre ľudské zdroje (human resources information system)
HW	– hardvér
IK	– intelektuálny kapitál
IS	– informačný systém
IT	– informačné technológie
ISO	– Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (International Organization for Standardization)
KPI	– kľúčové ukazovatele výkonnosti (key performance indicators)
LK	– ľudský kapitál
LZ	– ľudské zdroje
MEK	– manažment ľudského kapitálu
MS	– Microsoft
MSDN	– Microsoft Developer Network
MV	– trhová hodnota (market value)
NOPAT	– čistý prevádzkový zisk po zdanení (net operating profit after taxes)
OECD	– Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PwC	– PricewaterhouseCoopers
RHCI	– rentabilita investícií do ľudského kapitálu (return on human capital investment)

ROA	– rentabilita aktív (return on assets)
ROAA	– rentabilita priemerných aktív (return on average assets)
ROAE	– rentabilita priemerného vlastného kapitálu (return on average equity)
ROE	– rentabilita vlastného kapitálu (return on equity)
ROI	– rentabilita investícií (return on investment)
ROI on HC	– rentabilita investícií do ľudského kapitálu (return on investment on human capital)
ROT	– rentabilita talentu (return on talent)
SCE	– efektívnosť štrukturálneho kapitálu (structural capital effectiveness)
SR	– Slovenská republika
SW	– softvér
TCOW	– celkové náklady na pracovnú silu (total costs of workforce)
TIV	– hodnota investícií do vzdelávania (training investment value)
UPS	– United Parcel Service
USA	– Spojená štáty americké (United States of America)
VAIC	– koeficient intelektuálneho kapitálu na základe pridanej hodnoty (value added intellectual coefficient)
WACC	– vážené priemerné náklady na kapitál (weighted average cost of capital)

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1 Zloženie a faktory pôsobiace na ľudský kapitál.....	15
Obrázok 2 Taxonómia ľudského kapitálu.....	16
Obrázok 3 Základné zložky oblasti EK a ovplyvňujúce faktory	17
Obrázok 4 Štrukturálny model monitorovania vývoja EK v inovačnej ekonomike.....	25
Obrázok 5 Fázy procesu MEK.....	28
Obrázok 6 Dva aspekty efektívnosti ľudského kapitálu	31
Obrázok 7 Vzťah medzi EK a podnikovou výkonnosťou a konkurencieschopnosťou	35
Obrázok 8 Myšlienková mapa ako podklad dotazníkového prieskum	48
Obrázok 9 Postup vypracovania dizertačnej práce	49
Obrázok 10 Global human capital index 2017.....	52
Obrázok 11 Vzťah dimenzií tvoriacich GHCI s hlavnými časťami oblasti EK a jeho efektívnosti v podnikovom prostredí.....	53
Obrázok 12 Prevládajúce formy neformálneho vzdelávania medzi SW vývojármi, celosvetovo.....	63
Obrázok 13 Zamestnanecké výhody najviac cenené SW vývojármi, celosvetovo.....	63
Obrázok 14 Východiskový model pre posudzovanie efektívnosti EK v podnikoch	67
Obrázok 15 Štruktúra vzorky podľa veľkosti podnikov	71
Obrázok 16 Štruktúra vzorky podľa vlastníctva podnikov	71
Obrázok 17 Štruktúra vzorky podľa veľkosti aj vlastníctva podnikov	72
Obrázok 18 Percentuálny podiel jednotlivých využívaných motivačných nástrojov v rámci všetkých odpovedí.....	73
Obrázok 19 Percentuálny pomer priradených bodov vyjadrujúcich prioritu zložiek EK.....	76
Obrázok 20 Percentuálny podiel priradených bodov vyjadrujúcich frekvenciu realizovania foriem investícií do EK	78
Obrázok 21 Percentuálny podiel jednotlivých spôsobov vzdelávania a rozvoja v rámci všetkých odpovedí.....	80
Obrázok 22 Percentuálny podiel jednotlivých typov zamerania vzdelávacích aktivít v rámci všetkých odpovedí.....	82
Obrázok 23 Percentuálny podiel podnikov, ktoré vyhodnocujú svoje vzdelávacie aktivity v rámci výskumnej vzorky	85
Obrázok 24 Percentuálny podiel využívania jednotlivých metód hodnotenia efektívnosti investícií do EK v rámci všetkých odpovedí.....	87

Obrázok 25	Percentuálny podiel jednotlivých vnímaných výhod v rámci všetkých odpovedí	90
Obrázok 26	Percentuálny podiel priradených bodov vyjadrujúcich intenzitu vplyvu EK na atribúty situácie podniku	97
Obrázok 27	Aktuálny stav v oblasti zavedenia konceptu MEK	98
Obrázok 28	Využívané metriky pre posudzovanie hodnoty EK.....	100
Obrázok 29	Využívané metriky pre posudzovanie efektívnosti využívania EK	103
Obrázok 30	Podnikmi využívaný IS pre oblasť EZ a EK.....	107
Obrázok 31	Informačná podpora sledovania a analýzy dát týkajúcich sa EK.....	111
Obrázok 32	Očakávanie zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania EK	113
Obrázok 33	Aktuálny stav v reportovaní EK.....	119
Obrázok 34	Vnímaná potreba reportovania EK.....	120
Obrázok 35	Prepojenie hlavných zistení z prieskumu s návrhom modelu hodnotenia efektívnosti EK	125
Obrázok 36	Štruktúra respondentov z hľadiska pohlavia, veku a dosiahnutého vzdelania.....	126
Obrázok 37	Spokojnosť európskych SW vývojárov so svojou prácou – súhrnné výsledky	129
Obrázok 38	Pomer extrémne spokojných SW vývojárov vo vybraných krajinách	131
Obrázok 39	Dôvody vedúce k štúdiu na vysokej škole	134
Obrázok 40	Očakávania študentov v súvislosti s budúcou prácou	135
Obrázok 41	Schopnosti dôležité pre uplatnenie sa na trhu práce	136
Obrázok 42	Prepojenie spracovaných prípadov z prostredia IT podnikov s fázami procesu MEK	139
Obrázok 43	Kampaň zameraná na prilákanie žiadúcich kandidátov na voľné pracovné pozície.....	142
Obrázok 45	Systémová podpora manažmentu ľudského kapitálu	158
Obrázok 45	Zachytenie toku dát v skorých fázach vývoja informačného panelu	161
Obrázok 46	Upravený tok dát medzi jednotlivými systémami v rámci riešenia problémov s bezpečnosťou.....	163
Obrázok 47	Ukážka výstupu prostredníctvom neustále dostupného informačného panelu pre oblasť dát o zamestnancoch a ich EK.....	164
Obrázok 48	Model posudzovania efektívnosti EK	194
Obrázok 49	Logický rámec pre identifikáciu prepojení v rámci posudzovania efektívnosti EK	211
Obrázok 51	Štruktúra interného a externého reportovania	216
Tabuľka 1	Štruktúra Human capital scorecard	23
Tabuľka 2	Porovnanie MEK a manažmentu ľudských zdrojov.....	27
Tabuľka 3	Metriky efektívnosti EK podľa 4 faktorov	32
Tabuľka 4	Metriky efektívnosti investícií do EK	34
Tabuľka 5	Výskumné hypotézy a skúmané premenné	42
Tabuľka 6	Štruktúra súhrnného ukazovateľa GHCI	51
Tabuľka 7	Rebríček GHCI 2017 – prvých desať miest a umiestnenie Slovenska.....	52
Tabuľka 8	Komparácia vybraných výskumných prác zaoberajúcich sa ľudským kapitálom	56
Tabuľka 9	Komparácia vybraných príkladov z praxe zameraných na EK	59
Tabuľka 10	Štruktúra vzorky podľa veľkosti podnikov	70
Tabuľka 11	Štruktúra vzorky podľa vlastníctva podnikov	71
Tabuľka 12	Štruktúra vzorky podľa veľkosti aj vlastníctva podnikov	72
Tabuľka 13	Podnikmi využívané motivačné nástroje uplatňované voči zamestnancom.....	73
Tabuľka 14	Identifikácia rozdielov vo využívaných motivačných nástrojoch na základe veľkosti podniku	74
Tabuľka 15	Identifikácia rozdielov vo využívaných motivačných nástrojoch na základe vlastníctva podniku	75
Tabuľka 16	Iné uplatňované motivačné nástroje	75
Tabuľka 17	Priradenie priority jednotlivým zložkám EK	76
Tabuľka 18	Poradie zložiek EK na základe vnímanej priority	76
Tabuľka 19	Identifikácia rozdielov v odpovediach na základe väčšinového vlastníctva podniku.....	77
Tabuľka 20	Frekvencia realizovania jednotlivých foriem investícií do EK	78
Tabuľka 21	Respondentmi uvedené iné zameranie investícií do EK	79

Tabuľka 22 Podnikmi využívané spôsoby vzdelávania a rozvoja zamestnancov	79
Tabuľka 23 Respondentmi uvedené iné využívané spôsoby vzdelávania a rozvoja	80
Tabuľka 24 Identifikované rozdiely vo využívaných spôsoboch vzdelávania a rozvoja na základe veľkosti podniku	81
Tabuľka 25 Identifikované rozdiely vo využívaných formách vzdelávania a rozvoja na základe vlastníctva podniku	81
Tabuľka 26 Zameranie vzdelávacích aktivít pre zamestnancov podnikov	82
Tabuľka 27 Identifikácia rozdielov v zameraní vzdelávacích aktivít na základe veľkosti podniku.....	83
Tabuľka 28 Identifikácia rozdielov v zameraní vzdelávacích aktivít na základe vlastníctva podniku	84
Tabuľka 29 Vyhodnocovanie uskutočnených vzdelávacích aktivít podnikmi	84
Tabuľka 30 Respondentmi uvedené dôvody nevenovania sa vyhodnocovaniu vzdelávacích aktivít ...	85
Tabuľka 31 Identifikácia rozdielov vo vyhodnocovaní vzdelávacích aktivít na základe veľkosti podniku	86
Tabuľka 32 Podnikmi využívané metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK	86
Tabuľka 33 Respondentmi uvedené iné využívané metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK	87
Tabuľka 34 Respondentmi uvedené dôvody nevyužívania žiadnej metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK	88
Tabuľka 35 Identifikácia rozdielov vo využívaní čistej súčasnej hodnoty na základe veľkosti podniku	88
Tabuľka 36 Vnímané výhody plynúce z investovania do vzdelávania a rozvoja zamestnancov	89
Tabuľka 37 Identifikácia rozdielov vo vnímaní výhod zo vzdelávania na základe veľkosti podniku .	91
Tabuľka 38 Identifikácia rozdielov vo vnímaní výhod zo vzdelávania na základe vlastníctva podniku	91
Tabuľka 39 Respondentmi uvedené formy investícií do zlepšenia zdravotného stavu zamestnancov	92
Tabuľka 40 Respondentmi uvedené formy investícií do zlepšenia pracovných podmienok a ergonomie pracoviska.....	94
Tabuľka 41 Intenzita vplyvu ĽK na atribúty situácie podniku	96
Tabuľka 42 Aktuálny stav v oblasti zavedenia konceptu MLK	98
Tabuľka 43 Identifikácia rozdielov v zavedení konceptu MLK na základe veľkosti podnikov.....	98
Tabuľka 44 Identifikácia rozdielov v zavedení konceptu MLK na základe väčšinového vlastníctva...	99
Tabuľka 45 Sumarizácia dôvodov nezavedenia konceptu MLK	99
Tabuľka 46 Využívané metriky pre posudzovanie hodnoty ĽK.....	100
Tabuľka 47 Dôvody nevyužívania metrik pre posudzovanie hodnoty ĽK.....	101
Tabuľka 48 Identifikácia rozdielov vo využívaní danej skupiny metrik na základe veľkosti podniku	102
Tabuľka 49 Identifikácia rozdielov vo využívaní danej skupiny metrik na základe väčšinového vlastníctva	102
Tabuľka 50 Využívané metriky pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK	103
Tabuľka 51 Dôvody nevyužívania metrik pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK.....	104
Tabuľka 52 Uvedené iné používané metriky pre oblasť efektívnosti využívania ĽK	104
Tabuľka 53 Identifikácia rozdielov vo využívaní skupiny metrik na základe veľkosti podniku.....	105
Tabuľka 54 Identifikácia rozdielov vo využívaní skupiny metrik na základe väčšinového vlastníctva	105
Tabuľka 55 Popis vzorky podnikov, ktoré odpovedali na otázku ohľadom IS - na základe veľkosti podniku	106
Tabuľka 56 Popis vzorky podnikov, ktoré odpovedali na otázku ohľadom IS - na základe väčšinového vlastníctva	106
Tabuľka 57 Podnikmi využívaný IS pre oblasť EZ a ĽK	107
Tabuľka 58 Štruktúra využívaných IS podľa veľkosti podniku	109
Tabuľka 59 Štruktúra využívaných IS podľa väčšinového vlastníctva podniku	110
Tabuľka 60 Informačná podpora sledovania a analýzy dát týkajúcich sa ĽK	111
Tabuľka 61 Identifikácia rozdielov v informačnej podpore pre ĽK na základe veľkosti podniku.....	112
Tabuľka 62 Identifikácia rozdielov v informačnej podpore pre ĽK na základe väčšinového vlastníctva	112
Tabuľka 63 Očakávanie zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK	113
Tabuľka 64 Identifikácia rozdielov v očakávaní zmien v rámci ĽK v závislosti od veľkosti podniku	113

Tabuľka 65 Dôvody očakávania zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK.....	114
Tabuľka 66 Dôvody neočakávania zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK.....	115
Tabuľka 67 Dôvody uvedené respondentmi v prípade, ak nevedeli, či majú očakávať opísané zmeny	116
Tabuľka 68 Podnikmi využívané kľúčové ukazovatele výkonnosti	117
Tabuľka 69 Podnikmi využívané ukazovatele konkurencieschopnosti	118
Tabuľka 70 Aktuálny stav v reportovaní ĽK.....	119
Tabuľka 71 Identifikácia rozdielov v súčasnom reportovaní ĽK na základe veľkosti podniku	119
Tabuľka 72 Identifikácia rozdielov v súčasnom reportovaní ĽK na základe väčšinového vlastníctva	120
Tabuľka 73 Vnímaná potreba reportovania ĽK.....	120
Tabuľka 74 Identifikácia rozdielov vo vnímanej potrebe reportovania ĽK na základe veľkosti podniku	121
Tabuľka 75 Identifikácia rozdielov vo vnímanej potrebe reportovania ĽK na základe väčšinového vlastníctva podniku	121
Tabuľka 76 Zhrnutie hlavných zistení z prieskumu medzi slovenskými SW vývojármi	127
Tabuľka 77 Rozdiely v spokojnosti vývojárov v skúmaných krajinách.....	130
Tabuľka 78 Spokojnosť vývojárov s prácou na základe toho, či je programovanie aj ich záľubou....	131
Tabuľka 79 Základná charakteristika vzorky študentov	133
Tabuľka 80 Dôvody vedúce k štúdiu na vysokej škole na základe študijného programu	134
Tabuľka 81 Očakávania v oblasti práce v budúcom zamestnaní na základe študijného programu.....	135
Tabuľka 82 Schopnosti dôležité pre uplatnenie sa na trhu práce na základe študijného programu	136
Tabuľka 83 Štruktúra vopred definovaných kategórií pre spracovanie jednotlivých prípadov.....	140
Tabuľka 84 Základné hodnoty definované a rešpektované v podniku Atlasian.....	144
Tabuľka 85 Zhrnutie prípadu z podniku Atlasian.....	146
Tabuľka 86 Zhrnutie prípadu z podniku Maritz	151
Tabuľka 87 Zhrnutie prípadu z podniku Paylocity	155
Tabuľka 88 Zhrnutie prípadu z podniku Fred IT	158
Tabuľka 89 Dôvody nevyužívania informačného panelu pre činnosť náboru nových zamestnancov	162
Tabuľka 90 Zhrnutie prípadu z podniku SoundCloud	165
Tabuľka 91 Najčastejších 10 príčin pocitu nespokojnosti SW vývojárov	168
Tabuľka 92 Zhrnutie situácií popisovaných v prípadoch a záverov pre aspekt efektívnosti v rámci MLK v konkrétnych IT podnikoch.....	170
Tabuľka 93 Aplikácia definovanej štruktúry kategórií v rámci skúmanej oblasti na vybrané prípady z IT prostredia	171
Tabuľka 94 Štruktúra vzorky pre prepojenie metrik stanovenia hodnoty ĽK s výnosmi podniku.....	180
Tabuľka 95 Vzťah medzi využívaním metrik stanovenia hodnoty ĽK a výnosmi podniku.....	181
Tabuľka 96 Štruktúra vzorky pre prepojenie zavedenia konceptu MLK a výnosov podniku	183
Tabuľka 97 Vzťah medzi stavom zavedenia konceptu MLK a výnosmi podniku	184
Tabuľka 98 Vzťah medzi motivačným efektom investícií do vzdelávania a zmenou produktivity práce	185
Tabuľka 99 Vzťah medzi motivačným efektom možnosti kariérneho rastu a rastom výnosov podniku	185
Tabuľka 100 Vzťah medzi vnímaným vplyvom ĽK na výkonnosť podniku a vplyvom tohto kapitálu na konkurencieschopnosť podniku	188
Tabuľka 101 Operacionalizácia výskumných hypotéz.....	190
Tabuľka 102 Odporúčaný výber metrik z normy ISO 30414:2018 pre komplexné posúdenie efektívnosti ĽK	206
Tabuľka 103 Príklad zachytenia stratégie v oblasti MLK	209
Tabuľka 104 Zoznam pomocných otázok pre nastavenie stratégie MLK	210
Tabuľka 105 Pomocná šablóna pre sledovanie metrik ĽK	211
Tabuľka 106 Upravená technika Human capital scorecard	212
Tabuľka 107 Trendy a výzvy v oblasti ĽK.....	219

ÚVOD

Svetové hospodárstvo sa vo všeobecnosti dostalo do fázy vývoja, ktorá sa popisuje ako znalostná spoločnosť alebo znalostná ekonomika. Práve v takomto prostredí ľudský kapitál a práca s ním naberajú na význame a dôležitosť. Bohaté a rozvinuté krajiny získali svoje postavenie budovaním, formovaním a využívaním ľudského kapitálu svojich ľudí, zamestnancov v podnikoch a iných organizáciách. Dôležitosť jednotlivých zložiek ľudského kapitálu sa zdôrazňuje najmä v profesiách v oblasti duševnej práce. To, čo je cieľom všetkých podnikov a aj celých ekonomík, čiže udržateľne rastúca výkonnosť v súlade s ďalšími požiadavkami (napríklad potrebou ekologického správania sa podnikov a rešpektovania prírodného prostredia) a vytvorenie si konkurenčnej výhody, môže byť len výsledkom systematického, premysleného a vhodne nastaveného prístupovania k využívaniu a rozvoju ľudského kapitálu podnikov, ktorý majú k dispozícii vo svojich zamestnancoch.

Téma a oblasť ľudského kapitálu a práce s ním v podnikovej praxi je spracovaná na základe rôznych prístupov najmä v zdrojoch zahraničnej odbornej literatúry. Pre ďalšie výskumné snaženie v dizertačnej práci, ktoré má priniesť rozšírenie poznania v tejto oblasti využiteľné pre zlepšenie podnikmi dosahovaných výsledkov, je potrebné zosumarizovať dostupné poznanie z literárnych zdrojov a prepojiť ho s výsledkami už zrealizovaných výskumných prác, prípadových štúdií, príkladov z praxe a súhrnných správ vypracovaných odbornými alebo analytickými inštitúciami.

Cieľom dizertačnej práce je navrhnúť model posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu tak, aby výstupy práce prispeli k zvyšovaniu výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov na trhu. K tomu bude potrebné vykonať analýzu dostupných poznatkov o ľudskom kapitáli, jeho zložkách, determinujúcich faktoroch a investíciách do zvyšovania jeho hodnoty; analýzu a komparáciu známych prístupov k meraniu hodnoty ľudského kapitálu, efektívneho využívania a hodnotenia efektívnosti investícií do ľudského kapitálu v kontexte manažmentu ľudského kapitálu; realizovať prieskum v praxi.

Dizertačná práca je preto rozdelená do troch hlavných častí. Prvá časť predstavuje zosumarizovanie súčasného poznania v oblasti ĽK, jeho zložiek, foriem investícií do tohto nehmotného aktíva aj prístupov k realizácii konceptu manažmentu ľudského kapitálu.

Druhá časť obsahuje popis celého postupu vypracovania práce s popisom metód vedeckého výskumu aplikovaných pri vypracovávaní práce a popisom jednotlivých výskumných fáz.

Hlavná časť práce potom predstavuje naplnenie všetkých častí postupu od spracovania pilotnej štúdie, cez fázu predvýskumu, návrh východiskového modelu posudzovania efektívnosti ĽK, až po realizáciu hlavného výskumu skladajúceho sa z viacerých vzájomne prepojených zložiek s využitím viacerých súborov primárnych a sekundárnych dát.

Návrhovú časť dizertačnej práce tvorí výsledný model posudzovania efektívnosti ĽK vytvorený v prepojení na výsledky overovania v práci stanovených výskumných hypotéz a navrhnutý súbor odporúčaní pre realizáciu konceptu MLK v podnikovej praxi. Navrhované riešenie je následne aj verifikované z pohľadu jeho uplatniteľnosti.

V závere dizertačnej práce sú identifikované jej prínosy, ktoré sú štruktúrované na prínosy v oblasti manažmentu ako vedy, prínosy v oblasti praxe riadenia podnikov a prínosy v oblasti rozvoja a podpory vysokoškolskej výučby.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ OBLASTI DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 VYMEDZENIE PODSTATY A VÝZNAMU ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Teoretické základy oblasti ľudského kapitálu (ĽK) prostredníctvom myšlienok zaoberajúcich sa úlohou vzdelávania boli položené už v počiatkoch ekonomickej teórie, konkrétne v prácach W. Pettyho a A. Smitha (Kucharčíková, 2013). Prehlbenie tejto témy je však pripisované až ekonómom zo chicagskej školy v 60-tych rokoch 20. storočia. „*Pozornosť chicagských ekonómov sa sústredila i na vybudovanie teórie ľudského kapitálu, ktorá predstavovala zásadný vklad pre teoretický výskum vzdelania.*“ (Volejníková, 2005). Chicagskú školu reprezentuje napríklad Th. Schultz. Ten vo svojom diele z roku 1981 zachytáva ľudský kapitál ako „*ľudské schopnosti, či už vrodené alebo získané, no hlavne tie, ktoré sú cenné a ktoré môžu byť vhodným investovaním rozšírené*“.

Značný prínos v rámci teórie ľudského kapitálu priniesol G. Becker. Jeho dielo Human capital (1964) je štúdiou toho, ako sa investície do vzdelania a výcviku jednotlivcov podobajú investíciám podnikov do zariadenia. Za svoju prácu zameranú práve aj na investovanie do kompetencií ľudí (teda do ľudského kapitálu) získal Becker Nobelovu cenu v roku 1992 (Nobelprize.org, 2017).

Neskôr sa téme ľudského kapitálu venovali odborníci z oblasti manažmentu. Podrobnejšiu definíciu ponúkli napríklad N. Bontis, N. C. Dragonetti, K. Jacobsen a G. Roos v roku 1999. Podľa nich ľudský kapitál reprezentuje ľudský faktor v organizácii, kombinuje inteligenciu, schopnosti a odbornosť, ktoré dávajú organizácii jej osobitý charakter.

Ľudské prvky v organizácii sú tie, ktoré sú schopné učenia sa, zmien, inovovania a poskytovania kreatívnej sily, ktorá ak je správne motivovaná, môže zaistiť dlhodobé prežitie organizácie. Baronová (2007) sa opiera o Davenportovu definíciu, ktorý hovorí, že ľudia vlastnia vrodené schopnosti, správanie a osobnú energiu, a tieto prvky vytvárajú ľudský kapitál, ktorý prinášajú do svojej práce.

Armstrong (2006) definuje ľudský kapitál podobne, a to ako znalosti a zručnosti, ktoré jednotlivci vytvárajú, udržiavajú a používajú.

Mayo (2012) sa vo svojom popise ľudského kapitálu a jeho hodnoty zameriava na spôsobilosť ľudí, pozostávajúcu z ich znalostí, zručností, skúseností, kontaktov, správania a povahy.

Podľa OECD je ľudský kapitál definovaný ako znalosti, zručnosti, kompetencie a vlastnosti stelesnené v jednotlivcoch, ktoré uľahčujú vytváranie osobného, spoločenského a ekonomického blahobytu. (OECD, 2006)

Ľudský kapitál sa člení na všeobecný a špecifický. Kým všeobecný ĽK sa dá využiť v rôznych typoch zamestnaní, špecifický ĽK je vzhľadom na jeho charakter využiteľný pri vykonávaní len určitého typu práce, v danom konkrétnom odbore, podniku a pod.

Peter F. Drucker (1993) ako prvý obohatil manažment o názor, že vzniká nový druh kapitálu, ktorý nazval znalostným kapitálom (knowledge capital). Predpovedal tiež, že zatiaľ čo peňažný kapitál bude ustupovať, znalostný kapitál sa bude dostávať do popredia. Ľudský, znalostný kapitál je podľa neho čoraz častejšie považovaný za najcennejší kapitál firmy. Ľudský kapitál nie je rovnaký pre všetkých. Nie každý človek má v procese hodnotovej tvorby charakter tvorivého kapitálu, t. j. to čo vstupuje do podnikateľského procesu, ako rozhodujúci činiteľ tvoriaci hodnotu. Nositeľom znalostného kapitálu môže byť čínorodý kvalifikovaný

robotník rovnako ako tvorivý odborník alebo manažér. Podľa neho svet rýchlo smeruje od ekonomiky orientovanej na fyzickú výrobu k znalostnej ekonomike (Drucker, 1999).

Všetky definície ľudského kapitálu sú si v zásade veľmi podobné, preto pre potreby dizertačnej práce budeme ľudský kapitál chápať ako *súhrn vrodenných a počas života nadobudnutých znalostí, schopností, zručností, skúseností, talentu, vnútornej motivácie a pod.*

V teórii sa rozvíja aj prístup uprednostňujúci termín „ľudský potenciál“. Tieto pohľady si však nemusia odporovať. Rozdiel môže byť vnímaný v tom, čím ľudia disponujú dnes (kapitál) verzus to, čím môžu disponovať v budúcnosti, teda kam sa môžu dostať rozvojom tohto kapitálu. Ľudský kapitál je teda možné považovať za zásobu ľudského potenciálu. Striktnejšie ekonomicky znejúce pomenovanie „ľudský kapitál“ môže vyvolávať určité negatívne reakcie u ľudí (zamestnancov). Preto treba s touto terminológiou vždy narábať opatrne a citlivo, pretože sa týka ľudí, a práve týchto ľudí je potrebné si v podnikoch získať aj pre to, aby cítili motiváciu ďalej sa rozvíjať a stále lepšie uplatňovať svoje schopnosti a poznatky v práci, ktorú vykonávajú.

Vyčerpávajúci popis tejto oblasti zachytáva Blašková (2003). Autorka uprednostňuje termín „ľudský potenciál“. Ľudský potenciál je teda jedinečná, živá a dynamická sila v podnikoch. Je to široký záber znalostí, schopností, reakcií, spôsobov vnímania a prežívania udalostí a správania. Toto si vyžaduje systematické úsilie v podobe manažmentu a rozvoja. Ľudia a ich motivácia, znalosti, zručnosti, schopnosti, kreativita a flexibilita sa stávajú najdôležitejším strategickým zdrojom, zaisťujúcim úspešné fungovanie podnikov.

Tento popis môže byť spojený s Marquardovým (2009) popisom oblasti ľudského potenciálu. Podľa neho *„ľudský potenciál odkazuje na skryté schopnosti ľudí rásť a rozvíjať sa“*. Autor dodáva, že ide o rozhodujúci prvok rozvoja ľudských zdrojov, pretože ovplyvňuje neustálu adaptáciu, zmenu a blahobyť jednotlivcov aj celých pracovných systémov. O oba pojmy, ľudský kapitál aj ľudský potenciál, sa potom pri svojom ucelenom prístupe k riadeniu ľudí v podnikoch opierajú aj Vetráková a kol. (2011).

Existuje veľa pohľadov vnímania úlohy a postavenia ĽK v podniku i v celej spoločnosti. Chrysler-Fox a Roodt (2014) sa opierajú o Brownov koncept ĽK, kde tento odkazuje špecificky na hodnotu, ktorú zamestnanec má pre zamestnávateľa a ktorá je zakorenená v špecifických znalostiach a schopnostiach, interpersonálnych znalostiach a schopnostiach (netechnické schopnosti), inteligencii a vzťahoch.

Kucharčíková (2011) urobila analýzu a vytvorila štruktúru týchto prístupov. Mankiw (1992), Barro (2001), Romer (1990) považujú ľudský kapitál za zdroj ekonomického rastu. Edvinsson a Malone (1997), Davenport a Prusak (1998), Armstrong (2006) ho chápu ako súčasť intelektuálneho kapitálu, ktorý spolu s finančným kapitálom tvorí trhovú hodnotu podniku. Svejby (1997) označuje ľudský kapitál ako nehmotné aktívum, ktoré spolu s hmotnými aktívami tvorí trhovú hodnotu podniku.

1.1.1 Zložky ľudského kapitálu a ich ovplyvňujúce faktory

Z definície ĽK vyplýva, že jeho zložky predstavujú znalosti, skúsenosti, zručnosti, talent, kompetencie a pod. Jednotlivé tieto zložky sa súčasne stávajú základným objektom efektívneho riadenia v podnikoch, od čoho sú následne odvodené názvy pre špecifické typy manažmentu, ako napríklad znalostný manažment, talent manažment, manažment podľa kompetencií, manažment ľudského kapitálu, vekový manažment, generačný manažment a pod.

Znalostný manažment

Davenport a Prusak (1998) definovali znalosti ako súhrn skúseností, hodnôt, kontextových informácií a odborného porozumenia, ktoré poskytujú rámec pre hodnotenie a začleňovanie nových skúseností a informácií. Znalostný manažment sa zaoberá tvorbou, získavaním, integráciou, distribúciou a aplikáciou znalostí na zlepšenie operačnej efektívnosti a konkurenčnej výhody organizácie.

Nonaka a Takeuchi (1995) tvrdia, že znalostný manažment vyžaduje oddanosť voči tvorbe nových znalostí súvisiacich s úlohami, ich rozširovaniu naprieč organizáciou a voči ich zhmotneniu vo forme produktov, služieb alebo systémov. Na organizačnej úrovni sa znalosti tvoria z vnútorných operácií alebo z vonkajších zdrojov komunikujúcich s podnikovou štruktúrou.

Talent manažment

Oblasť ľudského kapitálu, tak ako je definovaný, súvisí aj s pojmami talent a talent manažment. Aj tento koncept predstavuje prístup k práci s ľuďmi v podnikoch, ktorý tieto potrebujú pre produkovanie svojich výstupov.

Collings a kol. (2017) definujú talent manažment ako proces, prostredníctvom ktorého organizácia očakáva a napĺňa svoje potreby talentu v strategických pracovných pozíciách. Autori dodávajú, že strategické pracovné pozície sa môžu nachádzať kdekoľvek v podniku. Záleží to od strategických cieľov podniku a následne od toho, ktoré z kompetencií sú pre podnik strategicky dôležité.

Autori Cui a kol. (2018) identifikovali, že vo všeobecnosti je možné v literatúre a v praxi podnikov nájsť dva odlišné prístupy k talent manažmentu. Selektívne hľadisko je aplikované, keď podnik považuje len malý počet svojich kľúčových zamestnancov za skutočný talent. Protikladom tohto prístupu je inkluzívny pohľad, keď je väčšina zamestnancov (alebo všetci) vnímaná ako tí kľúčoví, a preto podnik so všetkými zaobchádza ako s cenným talentom. Samotný výber jedného z týchto dvoch prístupov k talent manažmentu ovplyvňuje spôsob vykonávania jednotlivých činností a má vplyv na efektívne využitie a rozvoj celkového ľudského kapitálu v podniku. Preferencia jedného z uvedených prístupov manažérmi podniku môže byť spôsobená rôznymi skutočnosťami. Jednou z nich je odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. Autori spracovali viaceré prípady z malých a stredných podnikov v sektore služieb v Číne. Podľa slov manažéra z podniku pôsobiaceho v oblasti informačných a komunikačných technológií, talent predstavujú ľudia, ktorí majú kreativitu a entuziazmus vo svojej profesionálnej oblasti a ktorí dosahujú svoje pracovné ciele kompletne, preto, aby vytvorili viac hodnoty pre podnik. Pre podniky pôsobiace v prostredí znalostne intenzívnych odvetví je prirodzenejšie považovať všetkých svojich zamestnancov za talent, a teda aplikovať inkluzívny prístup k definovaniu a riadeniu tohto talentu.

Chien a Chen (2008) vo svojom výskume a na praktickom príklade uvádzajú, že kvalita ľudských zdrojov je kritická pre zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov predovšetkým vo vysoko technických odvetviach. Autori aplikovali techniku data miningu, aby pomohli veľkému výrobcovi polovodičov na Taiwane nájsť potenciálne nové talenty. Extrahovanie skrytých informácií z veľkého objemu personálnych dát umožnilo odhaliť pravidlá užitočné pre identifikáciu efektívnych kanálov pre hľadanie talentov. Techniky data miningu tu pomohli pri vytvorení výberových kritérií pri najímaní nových zamestnancov. Rozhodovací strom bol použitý pre extrakciu pravidiel medzi profilmi uchádzačov a ich pracovným výkonom. Cieľom bolo predpovedať výkonnosť a zotrvanie v podniku na základe vstupov získaných počas procesu selekcie nových zamestnancov. V tomto prípade bolo vytvorených 30 účelných pravidiel pre vedenie náborových stratégií a získanie nového talentu pre podnik. Medzi

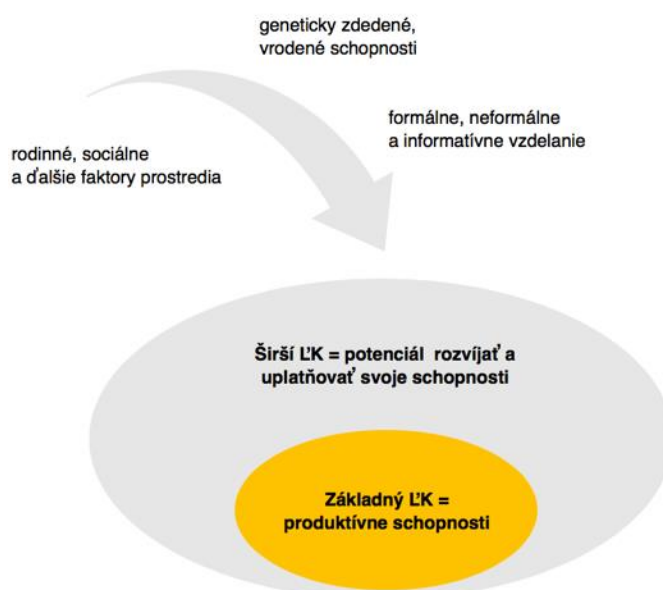
praktické výsledky tohoto výskumu patrili odporúčania týkajúce sa univerzít, ktorých absolventi mali najvyšší potenciál pre to, aby predstavovali talent pre daný podnik. Bolo tiež odhalené, že podnik by sa mal zamerať na referencie zamestnancov počas procesu hľadania nových zamestnancov. Nakoniec bola v podniku aplikovaná aj rotácia pracovných pozícií, ktorá pomohla v tom, aby talentovaní zamestnanci podávajúci vysoký výkon nemuseli vykonávať jednotvárne pracovné úlohy.

Manažment kompetencií

Potrebné predpoklady, teda znalosti, skúsenosti a schopnosti zamestnanca pri vykonávaní určitých činností, predstavujú kompetencie. Je to teda to, čím zamestnanci disponujú alebo by mali disponovať, aby boli vhodnými kandidátmi pre danú pracovnú pozíciu. Alvesson (2000) v kontexte s tým uvádza, že práve kompetencie zamestnancov sú hlavným zdrojom znalostne intenzívnych podnikov. Manažment kompetencií potom usiluje o vyváženosť medzi skutočnými kompetenciami, ktorými zamestnanci disponujú a podnikom požadovanými kompetenciami, ktoré si vyžadujú jednotlivé pracovné pozície.

Základný a širší ľudský kapitál

Iný pohľad na zložky ľudského kapitálu, a to cez dve základné časti ľudského kapitálu popisujú Mazouch s Fisher (2011), ktorí rozlišujú základný a širší ľudský kapitál. Základný ľudský kapitál predstavuje len produktívne zručnosti a znalosti, ktoré môžu byť priamo použité v konkrétnej pracovnej pozícii. Širší ľudský kapitál je tvorený potenciálom ľudí ďalej rozvíjať a uplatňovať ich zručnosti, schopnosti a znalosti. Táto širšia časť ľudského kapitálu je tou, ktorá má stále väčšiu dôležitosť v znalostne-intenzívnych profesiách súčasnej ekonomiky. Podľa autorov na ľudský kapitál a jeho hodnotu pôsobia tri skupiny faktorov. Prvou skupinou sú geneticky zdedené, vrodené schopnosti jedinca. Tie môžu byť následne rozvíjané ďalšími vplyvmi prostredia a prostredníctvom vzdelávania. Zručnosti a znalosti ľudia nadobúdajú a rozvíjajú ich pôsobením rodinných, sociálnych a ďalších faktorov prostredia a vzdelávania. Pri pôsobení na tvorbu ľudského kapitálu sa uvedené faktory navyše vzájomne ovplyvňujú a dopĺňajú. Vlastnosti jedinca teda môžu ovplyvniť jeho osvojenie si znalostí alebo rozvíjanie schopností, a tento rozvoj vlastností a schopností do veľkej miery závisí od prostredia, v ktorom sa jedinec narodí (obr. 1).



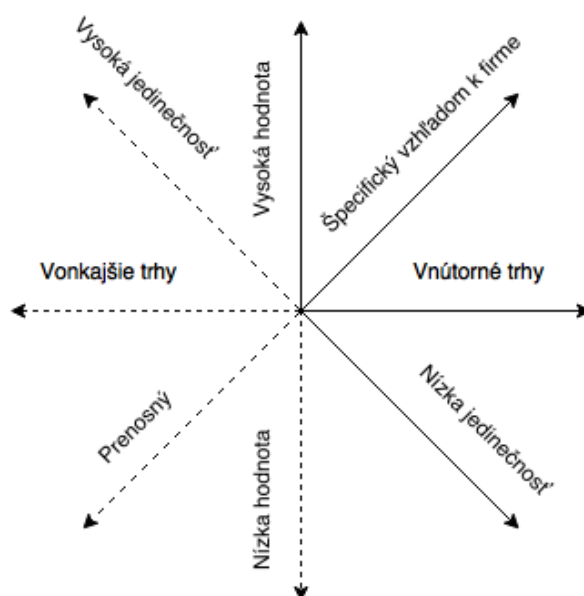
Obrázok 1 Zloženie a faktory pôsobiace na ľudský kapitál
Zdroj: Mazouch, Fischer, 2011

Aj na základe tohto prístupu je možné opäť prepojiť termíny ľudský kapitál a ľudský potenciál, ako to bolo opísané v predchádzajúcej časti.

Fitz-enz (2009) popisuje ľudský kapitál v podnikových podmienkach ako kombináciu týchto zložiek:

- črty, ktoré človek prináša do práce – inteligencia, energia, všeobecne pozitívny prístup, spoľahlivosť, oddanosť,
- schopnosť človeka učiť sa – vlohy, predstavivosť, kreativita,
- motivácia človeka zdieľať informácie a znalosti – tímový duch a orientácia na cieľ.

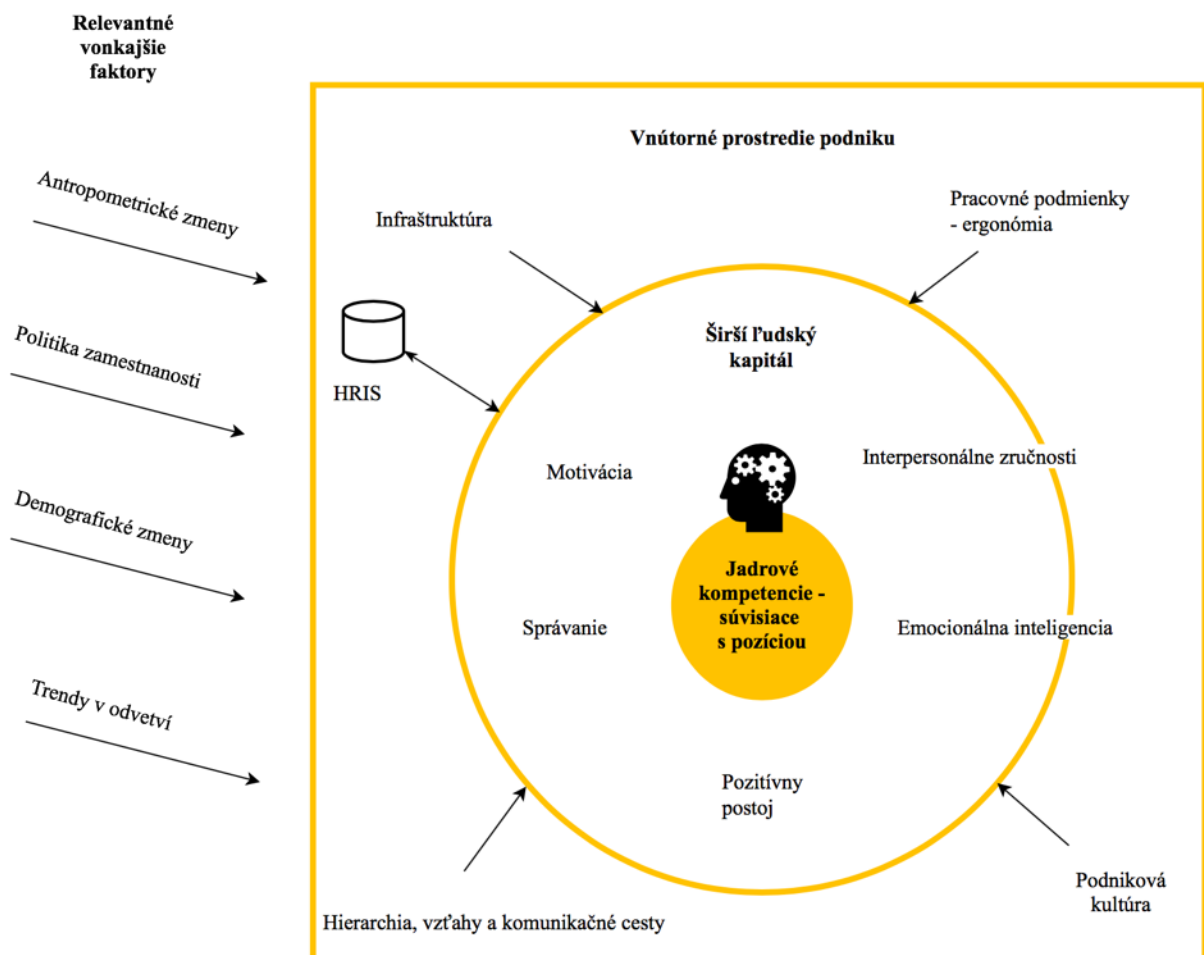
Ľudský kapitál zamestnancov predstavuje pre podnik hodnotu, resp. bohatstvo. Takto vnímanú hodnotu ľudí rozpracúva aj Russ (2015) vo svojej taxonómii ĽK (obr. 2). V nej sa zameriava na to, že ľudský kapitál nie je homogénnou abstraktnou masou, ale že jeho jednotlivé zložky sa líšia svojím významom pre ekonomický subjekt a jednotlivca, svojím možným uplatnením a aj po kvalitatívnej stránke.



Obrázok 2 Taxonómia ľudského kapitálu
Zdroj: Russ, 2015

Na základe prepojenia rôznych definícií ľudského kapitálu a súvisiacich konceptov sme identifikovali hlavné zložky v kontexte užšieho aj širšieho ponímania. Tieto sú popísané spolu so základnými ovplyvňujúcimi faktormi na obr. 3. Jadrom témy je teda ĽK rozlišovaný ako užší ĽK, tvorený kompetenciami priamo potrebnými pre vykonávanie práce na určitej pracovnej pozícii; a širší ĽK, do ktorého patrí: motivácia zamestnancov (v rôznych rovinách jej komplexnosti, medzi ktoré patrí motivácia zamestnanca vykonávať daný druh práce; motivácia naplno pri práci uplatňovať všetky svoje zručnosti a schopnosti; motivácia podieľať sa na rôznych formách rozvoja vlastných zložiek ĽK, ale aj napomáhať interakciami k rozvoju spolupracovníkov; a tiež motivácia ostať naďalej pracovať v podniku), správanie a jeho jednotlivé prejavy (tie, ktoré sú pozitívne a prínosné v rámci interpersonálnych vzťahov na pracovisku), celkovo pozitívny postoj (tento prispieva k dobrej atmosfére na pracovisku), emocionálna inteligencia (koncept, ktorý sa skladá z viacerých zložiek a ktorého dôležitosť býva v súčasnosti stále častejšie skúmaná a zdôrazňovaná), a tiež interpersonálne zručnosti vo

všeobecnosti (pretože aj pre vlastné plné využitie ĽK zamestnanca je podstatné, aby dokázal efektívne spolupracovať a komunikovať so svojimi spolupracovníkmi či nadriadenými pracovníkmi, zákazníkmi a inými zainteresovanými osobami z vonkajšieho prostredia). Toto jadro oblasti ĽK je sústavne ovplyvňované spektrom ako vnútorných, tak i vonkajších faktorov. Medzi podstatné faktory vnútorného podnikového prostredia patrí celková podniková infraštruktúra a jeho ekonomické možnosti, podmienky fyzického pracovného prostredia súvisiace s ergonomiou na pracovisku, podniková kultúra a jej prejavy v každodennom fungovaní podniku, hierarchia v rámci organizačnej štruktúry, zamestnanecké vzťahy a uplatňované spôsoby a cesty komunikácie medzi zamestnancami, ale aj prepojenie na informačný systém v oblasti ľudských zdrojov (human resources information system – HRIS), ktorý jednak zbiera a spracúva dáta súvisiace s ĽK v podniku, ale i poskytuje reporty a analytické prehľady následne ovplyvňujúce prácu s ĽK v podniku. Medzi faktory externého prostredia s priamym vplyvom na ĽK dostupný v danom podniku a jeho efektívne využívanie patria antropometrické zmeny v populácii súvisiace s ergonomiou pracoviska, politika zamestnanosti štátu súvisiaca napríklad so zvyšovaním kvalifikácie a s rekvalifikáciou nezamestnaných s nevyužitým ĽK, demografické zmeny ovplyvňujúce množstvo dostupných nových zamestnancov na trhu práce prinášajúcich svoj ĽK do podniku, a trendy v danom odvetví, ktorých zachytenie vyžaduje zmeny v štruktúre dostupného ĽK.



Obrázok 3 Základné zložky oblasti ĽK a ovplyvňujúce faktory

Jednotlivé elementy ĽK sú natoľko komplexné, že sa sami stávajú predmetom teoretického bádania aj v praxi realizovaných vedeckých a výskumných prác. Takto spomedzi

začlenených prvkov vystupuje najmä fenomén motivácie zamestnancov a ovplyvňujúci faktor v podobe podnikovej kultúry.

Motivácia

Motivácia môže byť v rámci prístupu k ľudskému kapitálu vnímaná ako dôležitá zložka širšieho LK. Z pohľadu manažmentu ľudských zdrojov je ju možné vnímať aj ako výsledok procesov motivovania. Pre dosiahnutie efektívneho využívania LK, ktorý majú podniky k dispozícii, predstavuje motivácia samotných zamestnancov zároveň jeden z nevyhnutných predpokladov. Na druhej strane, proces motivovania ľudí v podnikoch predstavuje vnútropodnikový faktor, ktorý môžeme považovať za faktor významne ovplyvňujúci celú oblasť ľudského kapitálu. Významu motivácie sa venujú aj Vetráková a kol. (2011), ktorí sa ďalej zaoberajú analýzou jednotlivých motivačných faktorov a tvorbou špecifickej motivačnej stratégie.

V súčasnosti podniky aplikujú jednotné motivačné programy, ktoré sú založené na dvoch, troch hlavných motivátoroch. Avšak nevhodne navrhnuté a realizované motivačné programy majú negatívny dopad na zamestnancov a nemotivujú ich k maximalizácii ich výkonov (Hitka a kol., 2017a).

Motivácia je prvkom, ktorým sa komplexne a detailne zaoberá manažment ľudských zdrojov, kde špecialisti hľadajú spôsoby a cesty ako motivovať všetkých zamestnancov tak, aby podávali čo najlepší možný výkon v rámci svojich pracovných funkcií a pozícií. Táto oblasť sa však pretína aj s manažmentom ľudského kapitálu, pretože len motivovaní zamestnanci môžu efektívne využívať svoje schopnosti, znalosti a skúsenosti vo svojej každodennej práci. Motivačné programy a nástroje by mali obsahovať aj podnety vedúce k ochote a aspirácii k ďalšiemu rozvoju jednotlivých zložiek ľudského kapitálu jednotlivcov. Zamestnanci potrebujú vidieť, že podnik ich podporuje a vedie k práci na svojich zručnostiach a spôsobilostiach a že sa od nich nevyžaduje len vykonávať prácu v želanej kvalite a kvantite každý deň. Vykonávanie stanovených pracovných úloh predstavuje orientáciu na súčasnú stav, zatiaľ čo motivovanie k rozvoju a rozširovaniu schopností nesie v sebe orientáciu na možné, lepšie budúce výsledky. Manažment ľudského kapitálu je výrazne založený na strategickej perspektíve, kde dáta súvisiace s motiváciou dávajú dôležitý náhľad a vytvárajú základňu pre prijímanie rozhodnutí ovplyvňujúcich budúce fungovanie celého podniku.

Autori dodávajú, že cieľom motivovania je posilniť identifikáciu záujmov zamestnancov so záujmami podniku (lojalitu k podniku) a formovať aj záujem zamestnancov o ich vlastný rozvoj v oblasti osobných schopností a zručností a aj ich aktívneho využívania v pracovnom procese. Cenným poznatkom je aj to, že nie všetci zamestnanci vnímajú rovnaké motivačné nástroje ako rovnako atraktívne a teda rovnako účinné. Preto podniky a ich personálni manažéri môžu napríklad využívať zhlukovú analýzu pre identifikovanie skupín zamestnancov s podobným profilom, čo sa týka reagovania na určitú skupinu motivačných nástrojov. Akonáhle sú takéto skupiny zamestnancov známe, môžu byť lepšie oslované prostredníctvom diferencovaných a lepšie zameraných motivačných programov pre dosiahnutie lepších výsledkov.

Ďalšia skupina autorov (Hitka a kol., 2017b) vykonala výskum v oblasti motivačných preferencií zamestnancov s rôznymi národnosťami. Odhalili významne rozdielne preferencie v štyroch z piatich skupín motivačných faktorov preferovaných maďarskými a slovenskými respondentmi. Motivačné faktory súviseli so vzájomnými vzťahmi na pracovisku, kariérnym rastom, pracovnými podmienkami aj sociálnymi potrebami. Tieto zistenia odhaľujú, že motivačné faktory, ktoré prinášajú svoje výsledky môžu mať aj obmedzenia v rámci ich uplatniteľnosti pre zamestnancov z rôznych kultúr a národností. Z toho vyplýva, že rozmanité

tímy ľudí prinášajú výhody v podobe posilnenej tímovej dynamiky, kreativity a schopnosti generovať nové riešenia problémov, zároveň je však zložitejšie tieto tímy motivovať.

Podniková kultúra

Podľa literárnych zdrojov, ktoré sa zaoberajú témou ľudského kapitálu a jeho manažmentu, toto nehmotné aktívum sa neskladá len z kompetencií všetkých skupín zamestnancov, ale obsahuje aj iné relevantné otázky. Jednou z nich je aj podniková kultúra. Táto dáva všetkým aspektom ľudského kapitálu základ a podmienky, v ktorých sa prepájajú a vzájomne ovplyvňujú.

Hoci zamestnávateľia vykonávajú dôkladné výberové procesy pri najímaní nových zamestnancov, štruktúra a úroveň zručností, znalostí a skúseností napriek tomu nemusí plne spĺňať všetky požiadavky. Toto je výsledkom podmienok na trhu práce, kde sú hľadani noví zamestnanci, ktorí vlastnia ľudský kapitál. Je to aj výsledok vzdelávacieho systému v krajine, ktorý ovplyvňuje šírku a úroveň ľudského kapitálu absolventov. Veľkú časť ďalších ovplyvňujúcich faktorov predstavujú zmeny vo vnútornom aj vonkajšom prostredí podniku. Dôležitý vnútorný faktor predstavuje podniková kultúra. Podniková kultúra ako súbor názorov, hodnotového systému a štandardov správania sa, je jedinečná v každej organizácii alebo podniku a predstavuje špecifickú formu a charakter jeho funkcií. Podniková kultúra sa prejavuje napríklad v správaní zamestnancov, v ich vzájomných interakciách, v chápaní seba samého aj v chápaní okolia (Hitka a kol., 2015).

HR špecialisti a manažéri zaoberajúci sa manažmentom ľudského kapitálu hodnotia a pozitívne menia kultúru v podnikoch preto, aby pripravili čo najlepšie podmienky pre fungovanie a rozvoj jednotlivých prvkov, resp. zložiek ľudského kapitálu.

Zaujímavé zistenia potvrdzujúce vplyv podnikovej kultúry na ľudský kapitál v podniku vyplývajú aj z výskumu uskutočneného medzi rokmi 2010 a 2014 s cieľom odhaliť súčasný stav manažmentu ľudských zdrojov a podnikovej kultúry v podnikoch na Slovensku. Výberové kritérium bolo minimálny počet zamestnancov na úrovni 50 zamestnancov. Podniky, ktoré sa na tomto výskume zúčastnili, boli z rôznych odvetví. Výsledky priniesli poznatky týkajúce sa postojov zamestnancov a ich správania, s identifikovaním pozitívnych črt aj možných budúcich oblastí pre uskutočňovanie zmien. Bolo zistené, že väčšina zamestnancov slovenských podnikov vníma zmeny ako negatívne prvky počas globálnej ekonomickej krízy. V súčasnosti však dve tretiny zamestnancov vnímajú už zmeny skôr ako príležitosti než ako hrozby. Pozitívny vzťah k zmenám môže byť vnímaný ako žiadúci, pretože posilňuje flexibilitu podnikov. Takýto postoj znamená, že zamestnanci sú otvorenejší novým konceptom, ktoré chce manažment zaviesť a taktiež novým informáciám, ktoré prichádzajú z vnútorných rozvojových aktivít aj z trendov vo vonkajšom prostredí. Tretina respondentov sa vyjadrila, že v ich podnikoch je načrtnutá aj stratégia pre podnikovú kultúru. To znamená, že hodnoty a štandardy týkajúce sa správania sú zdieľané, ale zamestnanci navyše poznajú aj smerovanie budúceho rozvoja. Podiel podnikov, ktoré mali svoju kultúru zameranú na inovácie, bol už nižší. Viac ako 70 % podnikov nevytvára vhodné podmienky pre podporu inovatívneho správania sa svojich zamestnancov (Stacho a kol., 2016).

Toto zistenie môže byť vnímané ako priestor pre budúcu zmenu a zlepšenie. Ak sa podniky nezameriavajú aj na to, aby boli inovatívne a ak nepodporujú takéto správanie sa u svojich zamestnancov, veľmi pravdepodobne nebudú schopné vysporiadať sa s rýchlo sa meniacimi trendmi v globálnom prostredí. Toto môže byť následne jednou z príčin zníženia ich konkurencieschopnosti.

1.1.2 Investície do ľudského kapitálu

Investície do ĽK predstavujú metódu a zároveň prostriedok, ako môže podnik rozširovať dostupný ĽK, zvýšiť jeho hodnotu a posilniť ho po kvalitatívnej stránke. Bez takejto aktivity by dnes ani nebolo možné dosahovať najvyššiu možnú efektívnosť v transformačnom procese alebo sa k nej aspoň priblížiť, a tým zároveň posilniť svoju schopnosť konkurovať ostatným podnikom na trhu. Technologický pokrok je nezastaviteľný, rovnako ako vývoj trhového prostredia a očakávaní zákazníkov.

Podstatou tvorby, respektíve zvyšovania hodnoty ĽK, je vynakladanie peňažných i nepeňažných prostriedkov v súčasnosti s cieľom dosiahnutia peňažných či nepeňažných výnosov v budúcnosti, nie však uspokojenie súčasných potrieb. Pri vynakladaní prostriedkov na tvorbu ĽK ide o investíciu, nie o spotrebu. Všetky náklady súvisiace s rozširovaním rozsahu, zvýšením efektívnosti a s predĺžením fungovania tohto kapitálu sú považované za investície do ĽK. Tieto môžu byť jednorazové alebo môžu byť realizované ako dlhotrvajúce aktivity, ktorých výsledok sa však vždy prejavuje až v dlhšom časovom období (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vo vynakladaní prostriedkov na investície v súčasnosti a z nich plynúcich benefitov v budúcnosti spočíva zvláštnosť investícií do ľudského kapitálu. Podniky do tohto svojho výrobného vstupu investujú s tým, že v budúcnosti očakávajú úžitky vo forme vyššej kvality odvedenej práce a výsledných produktov, z toho vyplývajúcej vyššej spokojnosti svojich zákazníkov, vyššej výkonnosti, konkurencieschopnosti a podobne. Problémom však je kvantifikácia týchto očakávaných úžitkov.

Investovanie do ĽK ako do výrobného vstupu, môže podnik realizovať rôznymi formami. Môže sa orientovať na:

- **Zlepšovanie zdravotného stavu zamestnancov**, čo zahŕňa organizovanie rekondičných a kúpeľných pobytov, zaisťovanie komplexných pravidelných zdravotných prehliadok, návštevy plavárne, budovanie fitnesscentier na pracovisku, zaistenie pravidelného prísunu tekutín, finančnú spoluúčasť na stravovaní a pod.
- **Zlepšovanie pracovných podmienok**, kedy podniky zaisťujú svojim zamestnancom stále modernejšie a účinnejšie ochranné pracovné pomôcky, čím predchádzajú vzniku pracovných úrazov a poškodenia zdravia svojich zamestnancov. Táto oblasť zahŕňa aj vynakladanie prostriedkov na skvalitnenie ergonomie pracovného prostredia, čo sa spätne odráža na zlepšení zdravotného stavu zamestnancov ako nositeľov ľudského kapitálu.
- **Skvalitňovanie a zvyšovanie pracovných schopností, zručností a znalostí a zmenu postojov**, ktoré sú realizované prostredníctvom systému podnikového vzdelávania. Zvyšovanie hodnoty ĽK je možné dosahovať rôznymi cestami, napr. vzdelávacími kurzami, sebazvdelávaním, diaľkovou formou vzdelávania, otvoreným štúdiom a pod. Všetky formy smerujú k celkovému rozvoju osobnosti, teda k získaniu nových znalostí, zručností, k zmene postojov a správania jednotlivcov a k zvyšovaniu ich kvalifikácie.

V súvislosti s analýzou investícií do ĽK sú v ekonomickej teórii najčastejšie posudzované investície do vzdelávania (Vodák a Kucharčíková, 2011), čo potvrdzuje aj Russ (2015), podľa ktorého napriek tomu, že neexistuje konsenzus v rámci definície ĽK alebo metód jeho oceňovania a merania, vedci a autori sa zhodujú na tom, že ĽK je charakterizovaný zhromažďovaním investícií do úsilí, akými je vzdelanie, zdravie a na prácu zameraný výcvik, ktoré zvyšujú produktivitu jednotlivca v organizácii alebo na pracovnom trhu. Názor je v súlade s Beckerom (2009), ktorý píše, že, výdavky na vzdelávanie, výcvik, zdravotnú starostlivosť a pod. sú investíciami do kapitálu. Avšak produkujú ľudský, nie fyzický alebo finančný, kapitál,

pretože nie je možné oddeliť osobu od jej znalostí, schopností, zdravia alebo hodnôt tak, ako je možné hýbať finančnými alebo fyzickými aktívami, zatiaľ čo vlastník sa nemení. Ďalej dodáva, že vzdelávanie a výcvik sú najdôležitejšími investíciami do ľudského kapitálu.

Viaceri autori v súčasnom období pozerajú na formy investícií do ľudského kapitálu z iného uhla pohľadu. Podľa Freeovej (2010), moderná teória ľudského kapitálu, ktorá stavia na kľúčových prácach Th. Schultza, G. Beckera a J. Mincera, privedla pozornosť ku konceptualizácii prínosov zo vzdelávania a k modelovaniu vzdelávania, ako investície do ĽK. Ako prvý krok k vyčísleniu miery výnosov zo vzdelávania kategorizoval Schultz zoznam prínosov vzdelania vrátane prínosov v zmysle mzdy a sociálnych benefitov, ktoré sú časovo rozlíšené vo vzťahu k ekonomike ako celku (napr. výskum a vývoj pre udržanie ekonomického rastu a lepšie občianstvo). Pri vyčíslení nákladov na vzdelávanie by mali byť k priamym nákladom na školné, dopravu, knihy a pomôcky, prirátané aj nepriame náklady ušlých príjmov a náklady príležitosti vynaložené počas získavania ĽK formou vzdelávania. Tento uhol pohľadu je možné analogicky aplikovať aj pre podnikovú sféru.

Goldinová (2014) pridáva pohľad vo forme makroekonomickej perspektívy. Podľa nej optimálne investície do ĽK závisia od rôznych faktorov, akými je miera, do akej sú kapitálové trhy dobre fungujúce a úroveň istoty v ekonomike a politickom zriadení.

Garton (2017) tvrdí, že existujú evidentné (jasné) investície do ľudského kapitálu vo forme zvýšených miezd, vzdelávania a školenia alebo zlepšenej zdravotnej starostlivosti o zamestnancov. Ďalej však identifikuje aj iné, menej zrejme formy týchto investícií. Takouto investíciou je poskytnutie času a priestoru zamestnancom na preskúvanie nových myšlienok a poskytnutie im príležitostí pre profesionálny rozvoj. Odôvodňuje takéto investície skutočnosťou, že horný kvartil spoločností v štúdiu, ktorú realizoval s M. Mankinsom, bolo schopných uvoľniť o 40 % viac produktívnej sily svojich zamestnancov implementovaním lepších praktík v riadení času, talentu a energie.

Echols (2005) dodáva, že rozvoj ľudského kapitálu je v skutočnosti viacročným návrhom, hoci sa v účtovníctve väčšinou zachytáva ako výdavok v rámci jediného obdobia.

Z komplexného pohľadu na investície do ľudského kapitálu je potrebné zohľadniť, že mnoho z takýchto investičných aktivít nemá priamu a okamžitú finančnú podstatu. Investovanie do ľudského kapitálu môže byť vykonávané aj ako mentorovanie podriadených pracovníkov a spolupracovníkov, alebo to môže byť čas, ktorý zamestnanci venujú zapájaniu sa do samovzdelávania a účasti na rôznych moderných, on-line formách vzdelávania.

Takéto nákladové skupiny môžu byť nepriamo kvantifikované vo forme mzdy, ktorá zamestnancom plyní počas času, ktorý venujú svojmu vlastnému rozvoju. Alebo môžu byť takéto náklady vnímané ako práca (pracovný výkon), ktorá mohla byť odvedená počas rovnakého časového intervalu. Preto je také dôležité odhaľovať prepojenia medzi ľudským kapitálom, ktorý bol využitý, investíciami do jeho rozvoja a medzi výstupmi, ktoré podnik získava a ktoré mu plynú v dlhšom časovom horizonte. Strategický charakter týchto jednotlivých častí celej oblasti ľudského kapitálu je zakotvený v skutočnosti, že ak sa podnik usiluje o splnenie budúcich cieľov, musí byť schopný zhodnotiť svoje súčasné spôsobilosti (zastúpené dostupným ľudským kapitálom). Ďalej musí byť schopný zhodnotiť, ako sú tieto spôsobilosti využívané (aspekt efektívnosti) a tiež, aké ďalšie investície sú v tejto oblasti potrebné.

1.2 MANAŽMENT ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Keďže ľudský kapitál je ústredným zdrojom, ktorý podniky potrebujú správne využívať pre tvorbu hodnoty pre svojich zákazníkov aj pre spoločnosť, zasluhuje si byť odborne a vhodne

riadený. V rámci teórie, vedy a praxe manažmentu sa začal formovať koncept manažment ľudského kapitálu (human capital management). Tento je popisovaný a aplikovaný pri hľadaní riešení pre škálu otázok a problémov, ktoré sa objavujú v oblasti ľudského kapitálu a ktoré často vyvstávajú už z jeho samotného definovania.

1.2.1 Charakteristiky manažmentu ľudského kapitálu

Armstrong a Taylor (2014) používajú definíciu vytvorenú The Accounting for People Task Force, ktorá popisuje manažment ľudského kapitálu (MLK) ako systematický prístup k analýze, meraniu a hodnoteniu toho, ako politiky a praktiky týkajúce sa ľudí prispievajú k tvorbe hodnoty.

Ingham (2007) o manažmente ľudského kapitálu tvrdí „že rozpoznáva, že ľudia sú investormi svojho osobného ľudského kapitálu a že tento poskytuje hlavný zdroj hodnoty pre organizáciu“. Túto formuláciu používa preto, aby zdôraznil, že ľudský kapitál je v skutočnosti vo vlastníctve samotných ľudí (zamestnancov) a oni sa rozhodujú investovať ho do podniku, keď ho využívajú vo svojej práci. Ingham tiež uvádza a podporuje Finnov názor, podľa ktorého MLK využíva najcennejšie aktívum, teda ľudí, pre zlepšenie podnikateľského výkonu a rast konkurenčnej výhody. MLK sa zameriava na prilákanie, motivovanie a inšpirovanie najlepšieho talentu.

Blackman a kol. (2016) píšú o MLK, že „*ide o to dostať to najlepšie od ľudí a úspešnosť tohto úsilia závisí od pochopenia: čo motivuje zamestnancov podávať výkon, ako organizačné systémy môžu pôsobiť ako bariéry výkonnosti a ako vodcovstvo a procesy manažmentu ľudských zdrojov pravdepodobne ovplyvnia výsledky a výstupy*“.

Objavuje sa aj otázka, či manažment ľudského kapitálu nie je len ďalším termínom pre riadenie ľudských zdrojov, alebo či sú tieto dva koncepty protichodné. Avšak úlohou manažmentu ľudského kapitálu je pridať nový rozmer k manažmentu ľudí v podnikoch. Má tiež pomáhať získať podporu ostatných vrcholových riadiacich pracovníkov pre ďalší rozvoj a investovanie do ľudí (do aktíva, ktoré predstavujú). Toto sa uskutočňuje hľadaním vhodných prepojení medzi ľudským kapitálom, jeho zvyšovaním a merateľnými podnikateľskými výsledkami. Manažment ľudského kapitálu podporuje strategickú perspektívu, ktorá musí byť pevne zakotvená v manažmente ľudí v podnikoch. Podniky nebudú schopné naplňať svoje strategické ciele, ak ich neprepoja so strategickým prístupom k budovaniu potrebného ľudského kapitálu a s hodnotením jeho efektívnosti.

Vo vzťahu k tomuto, Armstrong (2016) uvádza aj Kearnssov popis MLK, podľa ktorého ide o celkový rozvoj ľudského potenciálu vyjadreného v organizačnej hodnote. Teda opäť je tu použitý aj termín „ľudský potenciál“. Vo svojej skoršej práci Armstrong (2006) uviedol, že MLK je prepojený so získavaním, analyzovaním a podávaním správ na základe dát, ktoré informujú o smerovaní hodnotu pridávajúceho manažmentu ľudí, strategického investovania a operatívnych rozhodnutí na celopodnikovej úrovni, ale aj na úrovni líniového manažmentu. Podľa neho je kľúčovou charakteristikou MLK aplikovanie metrík, ktoré usmerňujú to, ako podniky pristupujú k manažmentu ľudí, vnímajúc ľudí ako aktíva a plne chápuce, že konkurenčná výhoda je dosahovaná práve strategickým investovaním do týchto aktív.

Pre manažment ľudského kapitálu bolo rôznymi autormi vytvorených viacero nástrojov, techník a metód. Jednou z nich je Human capital scorecard (tab. 1), ktorá bola vytvorená, aby prispôsobila logiku metódy Balanced scorecard pre špecifické potreby riadenia ľudského kapitálu.

Tabuľka 1 Štruktúra Human capital scorecard

Plánovanie	
Doručené na čas	Splňa špecifikácie
Získavanie zamestnancov	Podpora zamestnancov
Náklady na najatie Čas na obsadenie pracovnej pozície Počet nových nástupov Počet nahradení Kvalita novo prijatých zamestnancov	Mzdové náklady celkom ako percento prevádzkových nákladov Priemerná mzda za zamestnanca Náklady na zamestnanecké výhody ako percento mzdových nákladov Priemerné výkonnostné skóre vo vzťahu k tržbám na FTE
Udržanie si zamestnancov	Rozvoj zamestnancov
Celková miera odchodov Percento dobrovoľných odchodov Náklady spojené s fluktuáciou Dôvody odchodov	Náklady na vzdelávanie ako percento mzdových nákladov Celkový počet poskytnutých hodín vzdelávania Počet hodín vzdelávania pripadajúci na funkciu Počet hodín vzdelávania pripadajúci na pracovnú skupinu ROI vzdelávania
Skóre angažovanosti	Skóre postoja

Upravené podľa Fitz-enz, 2009

Human capital scorecard pokrýva všetky základné činnosti v rámci manažmentu ľudského kapitálu. Tieto činnosti predstavujú štyri kvadranty v matici. Časť plánovania je nad samotnou maticou, vytvárajúc nevyhnutný predpoklad pre činnosti a merania nižšie. Skratka FTE vyjadruje ekvivalent plného pracovného úväzku, ktorý pomáha zosumarizovať a porovnať zamestnancov pracujúcich na plný úväzok so zamestnancami pracujúcimi na čiastočný úväzok alebo pracujúcimi v podniku cez pracovnú agentúru. V tomto príklade sú zobrazené vzorové metriky pre využívanie ľudského kapitálu. Tieto sú kategorizované podľa jednotlivých činností manažmentu ľudského kapitálu. Aby bola táto metóda aplikovaná dôkladne a komplexne, každý kvadrant by mal obsahovať miery nákladov, času, kvality a kvantity. Spodná základňa predstavuje faktory reakcií zamestnancov. Postoje a správanie zamestnancov sú nielen zložkou ľudského kapitálu v širšom ponímaní, ale je tiež prínosné zaoberať sa reakciami zamestnancov na politiky v oblasti ľudského kapitálu a najmä na ich praktické uplatňovanie v každodennom fungovaní podniku.

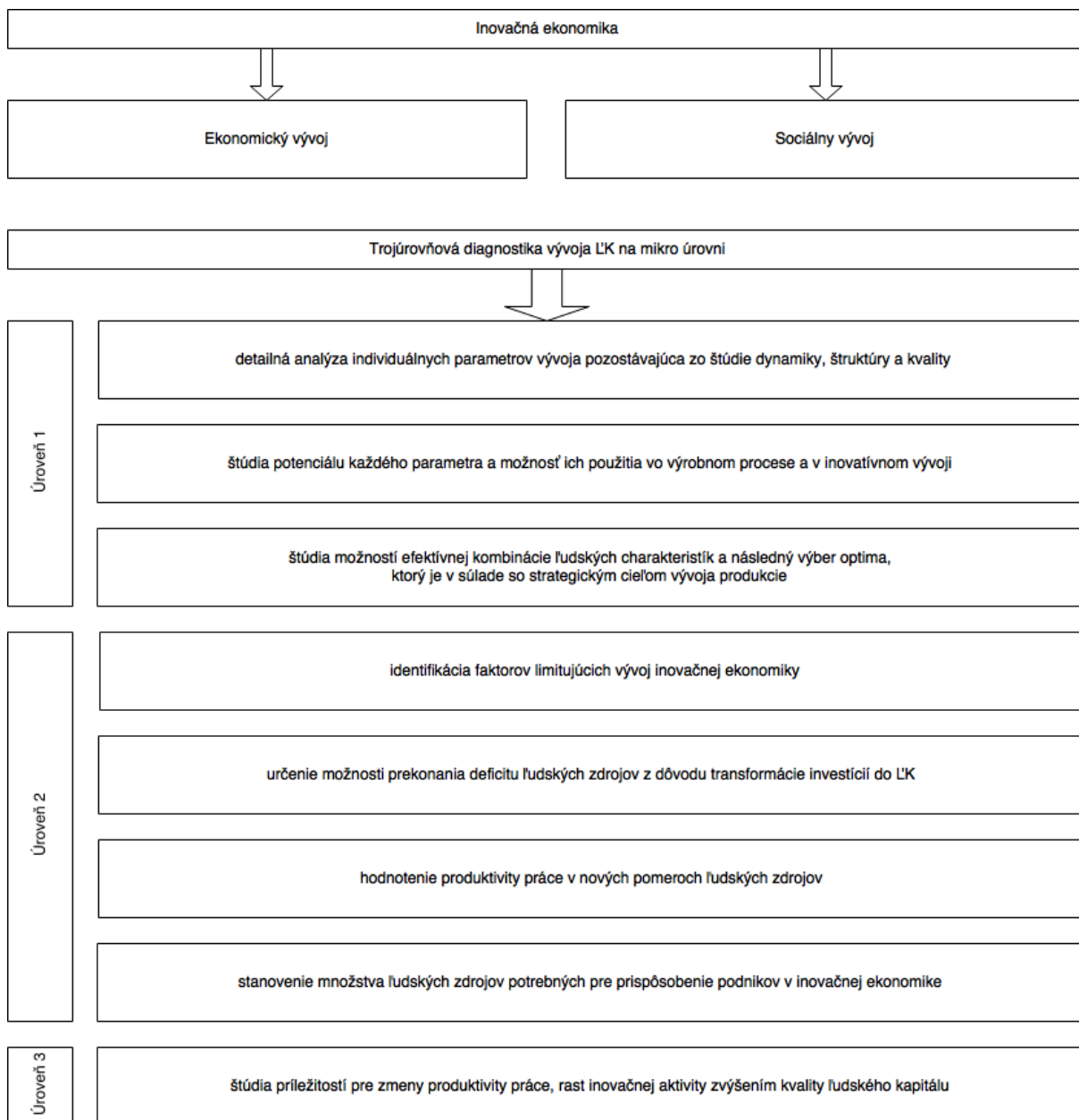
Ďalšia dôležitá otázka manažmentu ľudského kapitálu pramení z popisovanej analytickej práce nevyhnutnej pre extrahovanie cenných informácií zo zozbieraných dát o ľudskom kapitáli. Podnikoví špecialisti a manažéri ľudských zdrojov potrebujú dostatočnú úroveň znalostí a zručností spojených jednak s teóriou ľudského kapitálu a jednak s analytickými metódami a nástrojmi a s možnosťami ich aplikácie. Aby bol podnik schopný

efektívne využívať svoj dostupný ľudský kapitál, potrebuje získať a rozvinúť konkrétny súbor znalostí a zručností súvisiacich s konceptmi, činnosťami a analytickou časťou celého manažmentu ľudského kapitálu a jeho efektívnosti. Toto zahŕňa analytické zručnosti, zručnosti používania štatistických programov, ale aj pochopenie a otvorenosť v myslení pri identifikovaní prepojení medzi manažmentom ľudského kapitálu a podnikovou výkonnosťou.

Oblasť ľudského kapitálu je prepojená aj s veľmi širokou a často skúmanou oblasťou inovácií, kde ľudský kapitál je skutočným pôvodcom všetkých inovácií. Podnik pre vytvorenie a zavedenie vlastných, úplne nových (na trhu, v rámci podniku) produktov alebo procesov potrebuje mať k dispozícii značné a veľmi špecifické zložky ľudského kapitálu. Aj takýmto spôsobom je možné hľadať hmotné prepojenia vychádzajúce z témy ľudského kapitálu. Keďže samotná jeho podstata je absolútne nehmotná, a preto sa nedá tak priamo a jednoducho uchopiť a kvantitatívne vyhodnocovať, môžu byť práve inovácie v podniku tým prepájajúcim prvkom, prostredníctvom ktorého je tiež možné vyhodnocovať prácu s ľudským kapitálom v podniku.

Ďalšie hľadisko týkajúce sa zložiek ľudského kapitálu je v tom, že ak podnik zavádza inovácie v podobe nových technológií už vytvorených a dostupných prostredníctvom trhu, potrebuje posilniť alebo získať nové poznatky a nové zručnosti, aby mohli byť tieto inovácie úspešne zavedené a prinášali očakávané výsledky.

Postavením ľudského kapitálu v prostredí, ktoré nazývajú inovačnou ekonomikou, sa zaoberali aj autori Mustafin a Ignateva (2016) (obr. 4). Na podnikovej úrovni (úrovni mikroekonomickej) sa práca s ľudským kapitálom v kontexte inovačnej aktivity delí ešte na tri hlbšie úrovne pozostávajúce z jednotlivých samostatných krokov.



Obrázok 4 Štrukturálny model monitorovania vývoja EK v inovačnej ekonomike
Zdroj: Mustafin a Ignateva, 2016

1.2.2 Vzťah medzi MEK a manažmentom ľudských zdrojov

Pre oblasť LK je dôležité tiež odhaliť a popísať vzťah medzi manažmentom ľudského kapitálu a manažmentom ľudských zdrojov, ktorý v súčasnosti komplexne zachytáva prácu s ľuďmi v organizáciách. Týmto vzťahom sa zaoberá napríklad Armstrong (2006). Ten definuje manažment ľudských zdrojov ako strategický a súvislý prístup k riadeniu najcennejších aktív organizácie, teda ľudí v nej pracujúcich, ktorí individuálne a spoločne prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov. A následne MEK ako prístup k získavaniu, analyzovaniu a podávaníu správ o údajoch, ktoré usmerňujú strategické investície a operatívne rozhodnutia na celopodnikovej úrovni a na úrovni líniového manažmentu v oblasti hodnotu pridávajúceho riadenia ľudí.

Ďalej Armstrong pridáva pohľady na tento problém od viacerých autorov. Podľa názoru Maya, základným rozdielom medzi MEK a manažmentom ľudských zdrojov je to, že prvý

považuje ľudí za aktíva, zatiaľ čo druhý ich považuje za náklady. Kearns tvrdí, že v MLK sú ľudia tí, čo pridávajú hodnotu, nie režijné náklady, zatiaľ čo v manažmente ľudských zdrojov sú ľudia považovaní za značný náklad a mali by byť podľa toho riadení. Podľa Kearnsa v manažmente ľudských zdrojov je oddelenie ľudských zdrojov vnímané ako podporná služba pre líniovú úroveň, je vytvorené okolo hlavnej funkcie a tím oddelenia ľudských zdrojov vykonáva odlišnú a oddelenú úlohu od ostatných funkcií. Naopak, MLK je jasne vnímaný a rešpektovaný ako rovnocenný biznis partner na senior úrovniach a holistický, celorganizračný a systémovo založený, rovnako ako je strategický a zaoberá sa pridávaním hodnoty. Tvrdenie, že v manažmente ľudských zdrojov sú zamestnanci považovaní za náklady, však nie je podporené popismi konceptu manažmentu ľudských zdrojov vytvorenými americkými autormi ako je Beer. V jednej z prác o manažmente ľudských zdrojov zdôrazňuje potrebu dlhodobej perspektívy v riadení ľudí a považovanie ľudí za potenciálne aktíva, skôr než len variabilné náklady. Fimbrun v ďalšom texte explicitne prezentuje pracovníkov ako kľúčový zdroj, ktorý manažéri používajú pre dosiahnutie konkurenčnej výhody pre svoje spoločnosti. Grant uvádza hlavné charakteristiky ľudských zdrojov v jeho súhrnnej klasifikácii potenciálnych zdrojov podniku nasledovne:

- Výcvik a odborné znalosti zamestnancov určujú schopnosti dostupné pre podnik.
- Adaptabilita zamestnancov určuje strategickú flexibilitu podniku.
- Oddanosť a lojalita zamestnancov určuje schopnosť podniku udržať si konkurenčnú výhodu.

Cappeli a Singh predkladajú, že konkurenčná výhoda vzniká z pre podnik špecifických a cenných zdrojov, ktoré je zložitá napodobniť a zdôrazňujú úlohu politik ľudských zdrojov v tvorbe hodnotných, pre podnik špecifických schopností.

Armstrong však upozorňuje na to, že je rozdiel v tom, ako je manažment ľudských zdrojov teoreticky popísaný a ako je uplatňovaný v praxi. Jednoduché nahradenie termínu personálny manažment pojmom manažment ľudských zdrojov neznamená, že manažéri skutočne uplatňujú vo svojom prístupe podstatné zložky filozofie manažmentu ľudských zdrojov. Ako významné charakteristiky konceptu MLK Armstrong uvádza, že MLK:

- upriamuje pozornosť na to, čo Kearns volá „riadenie prostredníctvom merania“, s cieľom vytvoriť zorný lúč medzi opatreniami v oblasti ľudských zdrojov a úspechom organizácie,
- posilňuje presvedčenie, že ľudia sú skôr aktívum než náklady,
- zameriava pozornosť na potreby založiť stratégie a procesy ľudských zdrojov na požiadavke tvorby hodnoty prostredníctvom ľudí,
- posilňuje potrebu byť strategický,
- zdôrazňuje úlohu špecialistov na ľudské zdroje ako biznis partnerov,
- poskytuje vedenie v oblasti toho, čo merať a ako to merať,
- podčiarkuje dôležitosť použitia meraní na dokázanie toho, že vynikajúce riadenie ľudí prináša vynikajúce výsledky, a na naznačenie smeru pre stratégiu ľudských zdrojov.

Koncept MLK dopĺňa a posilňuje koncept manažmentu ľudských zdrojov. Nenahrádza ho. MLK aj manažment ľudských zdrojov môžu byť považované za nevyhnutné zložky v procese riadenia ľudí.

Porovnanie dvoch ucelených konceptov, ktoré sa zaoberajú oblasťou manažmentu ľudí v podnikoch bolo prehľadne sumarizované aj autormi Torres-Corronas a Arias-Oliva (2008). Stručné zhrnutie nimi popísaných hlavných bodov je uvedené v tab. 2.

Tabuľka 2 Porovnanie MEK a manažmentu ľudských zdrojov

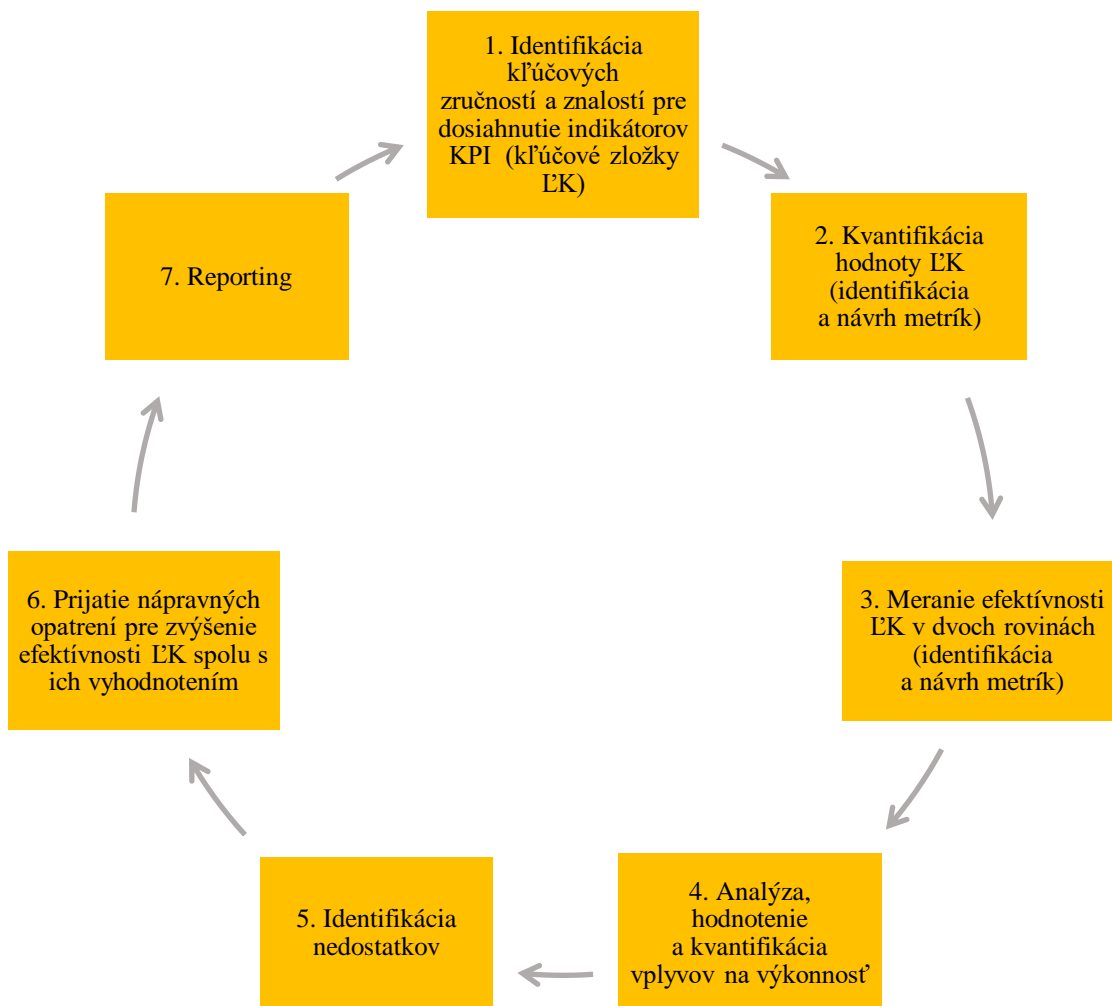
Manažment Ľudského kapitálu	Manažment Ľudských zdrojov
Zameranie sa na zapojenie	Zameranie sa na riadenie
Odborné vedenie	Stimulovanie
Interaktívna komunikácia (dialóg)	Komunikácia vo všetkých smeroch
Individualizovaný popis rolí a zodpovedností	Individualizovaný popis pracovných pozícií, všeobecné definovanie zodpovedností
Vzdelávanie zamerané na individuálny rozvoj	Odborné vzdelávanie
Zamestnanci vnímaní ako partneri, pripravení na odbornú diskusiu o nákladoch a výsledkoch	Zamestnanci vnímaní ako nákladové objekty, ktoré je potrebné riadiť pre produkovanie optimálneho výstupu
Výber postavený na osobnostných kompetenciách a hodnotách	Výber postavený na odborných (profesionálnych) kompetenciách
Zásahy v zmysle strategického riadenia	Zásahy v zmysle operatívneho riadenia

Upravené podľa Torres-Coronas, Arias-Oliva, 2008

1.2.3 Proces a prvky manažmentu Ľudského kapitálu

Ucelený pohľad na MEK predstavuje jeho zachytenie vo forme procesu, skladajúceho sa z po sebe nasledujúcich fáz, ktorých realizácia sa pravidelne opakuje.

Hlavnou náplňou procesu MEK je identifikácia a hodnotenie efektívnosti ĽK z pohľadu jeho využívania aj investícií do neho. Proces MEK nasleduje stratégiu celého podniku. Kucharčíková (2019) navrhuje tento proces pozostávajúci zo siedmich fáz (obr. 5). V prvej fáze dochádza k identifikácii kľúčových podnikových procesov, aby bolo možné priradiť k nim kľúčové zložky ĽK a kľúčové ukazovatele výkonnosti. Tým je dosiahnuté prepojenie celého procesu s dosahovaním vysokej výkonnosti. Následne je potrebné kvantifikovať hodnotu ĽK v podniku. V tretej a štvrtej fáze dochádza k samotnému hodnoteniu efektívnosti ĽK s využitím vhodných metrik. Zvyšné fázy procesu potom obsahujú identifikáciu nedostatkov v danej oblasti, prijatie nápravných opatrení a komunikovanie výsledkov prostredníctvom reportovania. Detailnejší pohľad na obsah jednotlivých fáz procesu MEK je uvedený v nasledujúcich podkapitolách.



Obrázok 5 Fázy procesu MLK
Zdroj: Kucharčíková, 2019

Medzi identifikované prvky konceptu MLK potom patria:

- kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI),
- metriky pre vyjadrenie hodnoty ĽK,
- metriky pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK,
- metriky pre posudzovanie efektívnosti investícií do ĽK,
- nápravné opatrenia,
- reporty ĽK.

1.2.3.1 Kvantifikácia hodnoty ľudského kapitálu

Z dlhodobého hľadiska je ĽK najviac využitý v prostredí, kde existujú príležitosti pre zamestnancov pracovať ako jednotlivci alebo tímy na úlohách, ktorým rozumejú, existujú možnosti zamestnancov prispievať svojim úsilím, nápadmi a tvorivými schopnosťami ku kvalite a rozsahu vykonávanej práce. Dôležitým prvkom využitia ĽK v podniku je vytvorenie atmosféry dôvery a tvorivosti, ochota preberať zodpovednosť za dosahovanie stanovených výsledkov (Kucharčíková a kol., 2016).

Manažment ľudského kapitálu je zameraný na využívanie vlastností ľudského kapitálu a používanie získaných poznatkov pre efektívne riadenie. Súčasťou tohto procesu je aj oblasť efektívneho využívania ľudského kapitálu. Preto, aby mohol byť ľudský kapitál vyhodnocovaný z ekonomického hľadiska a aby mohla byť v podniku sledovaná efektívnosť jeho využívania či efektívnosť jeho zvyšovania a rozširovania, je potrebné ustanoviť miery, na základe ktorých sa bude vyjadrovať jeho hodnota. Toto predstavuje náročnú úlohu, vyplývajúcu už zo samotných definícií ľudského kapitálu. Následne sú uvedené niektoré z názorov a prístupov k možnému stanoveniu a popisu hodnoty ľudského kapitálu v podnikoch.

Podľa Vágnera (2004) nie je možné hodnotiť ľudský kapitál len na základe vyčíslenej návratnosti investovaného kapitálu, ale treba vziať do úvahy aj nehmotné hodnoty zamestnancov. Patria medzi ne rôzne nadobudnuté znalosti z predošlých skúseností, vzťahy s okolím a jeho uznanie voči nim a iné prídavné hodnoty, ktoré špecifikujú jednotlivých zamestnancov.

Podľa Dobeša (2013) je ľudský kapitál ťažko merateľný, v súčasnosti je stále zložité merať psychické spôsobilosti ľudí, preto sa na prácu s ľudským kapitálom používajú rôzne sprostredkované miery.

Na výpočet hodnoty ľudského kapitálu môže podnik použiť merania, ktoré vyjadrujú **kompenzovaný faktor príjmov**, tzn. aké percento príjmov z predaja pripadá na zamestnanca, prípadne **kompenzovaný faktor nákladov**, tzn. aké percento z prevádzkových nákladov pripadá na zamestnanca (Bontis a Fitz-enz, 2002).

Index ľudského kapitálu, ktorého autorom je Wyat (2001), identifikuje štyri základné skupiny činností v oblasti ľudských zdrojov a kapitálu, ktoré sa významnou mierou podieľajú na zvyšovaní trhovej hodnoty. Ide o celkové odmeny a zodpovednosť (16,5 %), vysokoškolské vzdelanie pracovnej sily a jej flexibilita (9,0 %), dokonalosť v rámci získavania a stabilizácie pracovníkov (7,9 %). Poslednou skupinou je čestnosť a poctivosť v komunikovaní (7,1 %). Celkovo tieto oblasti dokážu ovplyvniť až 30 % z hodnoty prírastku pre akcionárov.

Monitor ľudského kapitálu vytvoril Mayo (2001) taktiež za účelom identifikovania hodnoty ľudí v podniku. Pri výpočte sú brané do úvahy náklady na zamestnanie vynásobené multiplikátorom individuálnej hodnoty. Multiplikátor predstavuje vážený aritmetický priemer hodnôt vyjadrujúcich ohodnotenie schopností, potenciálu rastu, či individuálneho (osobného) výkonu, ktorým prispieva organizácii. Rešpektuje sa pritom nastavený súbor hodnôt v rámci pracovného prostredia podniku. Pre podnik nie je ani tak dôležité jeho absolútne vyjadrenie v číslach, ako zistenie stavu ľudského kapitálu v podniku. Či je postačujúci alebo naopak nedostatočný a či v priebehu času má rastúcu alebo klesajúcu tendenciu. Mayo vytvoril viaceré metódy na merania, ktoré nie sú také známe. Kľúčovým ukazovateľom, ktorý je zohľadňovaný pri stanovovaní hodnoty LK, by podľa jeho názoru mala byť práve úroveň existujúcich schopností v podniku.

Možným ukazovateľom je aj **faktor nákladovosti ľudského kapitálu** (Human capital cost factor – HCCF), ktorý berie do úvahy náklady spojené so mzdou a kalkuláciou hodnoty. Základné princípy ľudského kapitálu sa radia do štyroch kategórií. Ide o mzdu a náklady na benefity pre zamestnancov, mzdy brigádnikov, náklady spojené s fluktuáciou a absenciou. Položka mzda predstavuje reálne vyplatenú mzdu zamestnancom podniku. V prípade benefitov sa počítajú všetky benefity poskytnuté pre zamestnancov podniku. Náklady spojené s fluktuáciou v sebe zahŕňajú viacero faktorov, ako je napríklad odstupné, či náklady, ktoré podnik musí vynaložiť na nového zamestnanca do podniku, či jeho celkové školenie a zaradenie do kolektívu v podniku (Fitz-enz, 2009).

$$HCCF = mzda + náklady na benefity + mzdy brigádnikov \\ + náklady spojené s fluktuáciou a absenciou$$

Nevýhodou tohto ukazovateľa je však skutočnosť, že vo svojej podstate popiera základnú prizmu manažmentu ľudského kapitálu, kedy sa ľudia považujú za bohatstvo, resp. nehmotné aktívum podniku a nie za nákladovú položku. Určovanie hodnoty ĽK prostredníctvom nákladov spojených s pracovnou silou vytvára protichodnosť voči samotnej podstate toho, čo je definované ako ľudský kapitál a v určitom zmysle neguje zmysel rozlišovania tohto kapitálu od práce ako výrobného vstupu. V rámci praktického prístupu podniku k ĽK preto tento ukazovateľ môže predstavovať len jeden z aspektov, ktoré je potrebné zohľadniť pri komplexnom posudzovaní efektívnosti v tejto oblasti. Nie je však vhodné ukazovateľ považovať za samostatné, dostačujúce zachytenie hodnoty ĽK.

Pre praktickú aplikáciu jednotlivých výpočtov (pre vyčíslenie ukazovateľa HCCF a ďalších ukazovateľov uvedených neskôr) je potrebné nájsť prepojenie s fungovaním podnikov v rámci zo zákona povinného systému podvojného účtovníctva. Ako podklad môžu byť využité údaje zachytávané v podnikoch v rámci účtovnej skupina 52 – osobné náklady. Tu sa účtujú mzdy v hrubých sumách a zákonné aj ostatné sociálne poistenie (Finančná správa, 2020). Pri využití tejto perspektívy (ktorá by mala tvoriť len časť celkového prístupu podniku k ĽK) sa môže podnik rozhodnúť, či bude zohľadňovať náklady spojené s dostupným ĽK v ich plnej výške vrátane daňového a odvodového zaťaženia alebo či bude pracovať so sumami očistenými od týchto položiek. Reálnejší pohľad predstavuje zahrnutie daní a odvodov. Keď sa už následne podnik rozhodne pre jeden z týchto spôsobov, je potrebné tento fakt vždy zohľadňovať pri porovnávaní z hľadiska času alebo pri prípadnom porovnávaní s inými podnikmi. Je totiž nutné zabezpečiť, aby boli porovnávané veličiny vypočítavané rovnakým spôsobom. Iba vtedy môžu byť výsledky správne interpretované.

Na úspešné meranie hodnoty ĽK v podniku považujeme za nevyhnutné stanoviť vlastné ukazovatele, ktoré budú vyjadrovať jeho prínos pre podnik a reagovať na špecifika oblasti pôsobenia podniku. Podľa Kocianovej (2012) je hodnota ĽK ovplyvnená viacerými faktormi, ktoré je potrebné pri jeho kvantifikácii zohľadniť, napríklad ide zvyčajne o povest' jednotlivých pracovníkov medzi headhuntermi, rokmi ktoré pracovník odpracoval, či podiel nových zamestnancov, ktorí v podniku neodrobili ešte dva roky. Významná je tiež ich spokojnosť a podiel nápadov zamestnancov, ktoré boli skutočne do podniku zavedené. V neposlednom rade ide o pridanú hodnotu na zákazníka, či jednotku mzdy.

1.2.3.2 Manažment efektívnosti ĽK

Už samotný manažment ľudského kapitálu, ako bolo popísané vyššie, upriamuje pozornosť na snahu o merateľnosť v tejto náročne kvantifikovateľnej oblasti. Ak sa však spojí úsilie o vyhodnocovanie efektívnosti využívania dostupného ľudského kapitálu v podnikoch a úsilie vyhodnocovať efektívnosť investícií do tohto nehmotného aktíva s manažérskymi funkciami, vzniká koncept, ktorý je možné označiť ako manažment efektívnosti ľudského kapitálu, ktorý považujeme za podproces manažmentu ľudského kapitálu.

Kvalitatívny charakter ľudského kapitálu síce sťažuje a veľakrát ani neumožňuje jednoduchú kvantifikáciu, snaha o odvodenie čiastkových vzťahov a súvislostí, modifikácia existujúcich ukazovateľov, identifikácia nových parametrov ako i návrh metodiky nových štatistických zisťovaní môže prispieť k lepšiemu pochopeniu celkového vplyvu ľudského kapitálu na spoločnosť i podnik. (Tokarčíková, 2010).

Vo všeobecnosti je *efektívnosť* meraná ako *pomer výstupov a vstupov potrebných na generovanie týchto výstupov*. Výstupom pri meraní efektívnosti ľudského kapitálu môže byť

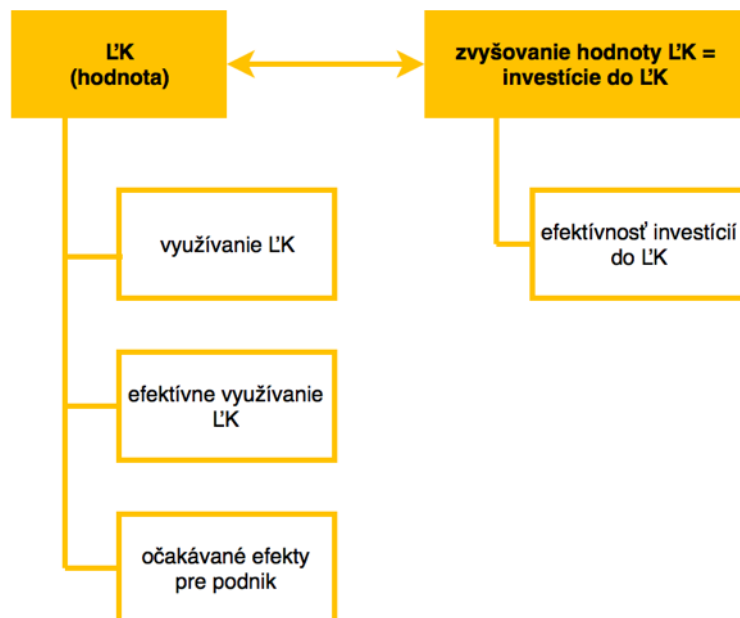
stupeň naplnenia podnikového cieľa (napr.: zvýšenie spokojnosti zákazníkov, zvýšenie tržieb, zníženie nepodarkovosti, skrátenie času vybavovania reklamácií atď.), kvantifikácia podnikových úspor, počet registrovaných patentov a vynálezov na jedného zamestnanca alebo jedného pracovníka vývojového oddelenia, objem výkonov na jedného zamestnanca, atď. (Kucharčíková, 2013).

V kontexte celkového fungovania podnikov je však možné na dosahovanú *efektívnosť* tejto činnosti nazerať z viacerých uhlov pohľadu. V najširšom ponímaní efektívnosť zachytáva stupeň dosiahnutia stanovených cieľov. Pri detailnejšom pohľade je však potrebné sa zaoberať pojmami, akými je *hospodárnosť* a *účinnosť*, ako aj ich vzťahom k efektívnosti.

Hospodárnosť súvisí s úsporou výrobných vstupov a viažu sa k nej princípy maximalizácie a minimalizácie. Ide o vnútornú vlastnosť samotného transformačného procesu podniku. *Efektívnosť* predstavuje ďalšiu kvalitatívnu vlastnosť tohto procesu, pričom zohľadňuje požiadavku *účelnosti*. Pri posudzovaní efektívnosti ide vo všeobecnosti o porovnávanie využitých vstupov a dosiahnutých efektov. Efektívnosť je teda zároveň aj mierou zhodnotenia využitých vstupov. Pojmy efektívnosť a hospodárnosť sú vzájomne úzko prepojenými konštruktmi. Následne, *účelnosť* je v najširšom zmysle efektívnosti dosahovanej podnikmi spojená so stupňom, do akého sú podnikom uspokojované potreby spotrebiteľov, teda so spoločenskou užitočnosťou podniku a jeho výstupov. Nakoniec, *účinnosť* reprezentuje samotný stupeň využitia výrobných vstupov. (Kucharčíková a kol., 2011)

V spojitosti priamo s riadením a rozvojom ľudského potenciálu (a teda aj v súvislosti s oblasťou ĽK tak, ako bol vzťah týchto pojmov vysvetlený v predošlých častiach), aj Blašková (2003) uvádza termíny hospodárnosť, účinnosť a účelnosť. Autorka tieto termíny označuje spoločne ako *kritériá efektívnosti*.

Efektívnosť ľudského kapitálu má následne dva základné aspekty. Ide o *efektívnosť využívania ľudského kapitálu* a *efektívnosť investícií* do tohto podnikového faktora, ktoré sú zamerané na zvyšovanie jeho hodnoty a kvality (obr. 6).



Obrázok 6 Dva aspekty efektívnosti ľudského kapitálu

Problematickou časťou merania efektívnosti v súvislosti s využívaním ľudského kapitálu je najmä snaha nájsť vhodné miery, ktoré by zachytávali veľkosť vstupu, teda hodnotu

ľudského kapitálu. Napriek tomu je možné v literatúre nájsť niekoľko metrík, ktoré boli autormi vytvorené so zámerom použitia pre hodnotenie efektívnosti využívania ľudského kapitálu, aj pre hodnotenie efektívnosti investovania do ľudského kapitálu. Celá dizertačná práca potom zachytáva snahu o zhromaždenie a analýzu dostupných prístupov v rámci jednotlivých častí posudzovania efektívnosti ĽK, ale aj o vytvorenie komplexného postupu takéhoto posudzovania, ktorý rešpektuje všetky kritériá efektívnosti. V kontexte účelnosti, ako jednej zo zložiek celkovej dosahovanej efektívnosti ĽK, ide preto napríklad aj o zohľadnenie spokojnosti a blahobytu samotných zamestnancov, nositeľov ĽK.

1.2.3.3 Metriky efektívnosti využívania ľudského kapitálu

Na kvantifikáciu hodnoty ľudského kapitálu nadväzuje posudzovanie efektívnosti, s akou je podnik schopný využiť tento ľudský kapitál vo svojich podnikateľských činnostiach. Do skupiny metrík vytvorených rôznymi autormi pre toto posudzovanie patria: Human capital effectiveness, Human economic value added, Human capital value added a Human capital market value (Fitz-enz, 2009; Andriessen, 2011; Marr, 2012).

Human capital effectiveness - HCE

Podľa Andriessena (2011) sa efektívnosť ľudského kapitálu HCE môže vyjadriť ako podiel pridanej hodnoty a ľudského kapitálu.

$$HCE = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{ĽK}} = \frac{\text{prevádzkový zisk} + \text{ĽK}}{\text{ĽK}}$$

Metriky efektívnosti ľudského kapitálu podľa 4 faktorov

Jedno z najčastejšie využívaných chápaní merania efektívneho využívania ľudského kapitálu vychádza zo štúdie od autorov Bontis a Fitz-enz (2002). V rámci nej je meranie ĽK realizované prostredníctvom štyroch základných metrík, ktorými sú faktor príjmov, faktor nákladov, faktor zisku a HC ROI (tab. 3).

Posledný z uvedených faktorov však považujeme za metriku, ktorá sa vzťahuje na efektívnosť investícií do ĽK.

Tabuľka 3 Metriky efektívnosti ĽK podľa 4 faktorov

Ukazovateľ	Vzorec/metrika
Faktor nákladov	$\frac{\text{prevádzkové náklady}}{\text{FTE}}$
Faktor príjmov	$\frac{\text{príjmy}}{\text{FTE}}$
Faktor zisku	$\frac{\text{príjmy} - \text{operatívne náklady}}{\text{FTE}}$
HC ROI	$\frac{\text{príjmy} - (\text{prevádzkové náklady} - \text{mzdy a benefity})}{\text{mzdy a benefity}}$

Zdroj: Bontis, Ftz-enz, 2002

Hlavným cieľom každej organizácie je zvyšovanie príjmov, či zisku na jedného zamestnanca. Zvyšovanie ľudského kapitálu a jeho efektívnosť prináša vyššie finančné výsledky na jedného zamestnanca. Jeho rozvoj je do veľkej miery ovplyvnený práve prostredníctvom zvyšovania úrovne vzdelávania spolu s celkovou spokojnosťou daných zamestnancov. Z uvedeného dôvodu má ľudský kapitál aj priamy vplyv na rentabilitu investícií ROI podniku. Ukazovateľ FTE v metrikách predstavuje ekvivalent plného pracovného úväzku, ktorý zahŕňa plné aj čiastočné pracovné úväzky a brigádnikov. Ukazuje, koľko času sa minulo na generovanie príjmu podniku.

Human economic value added – HEVA

Možným spôsobom využívaným na meranie efektívnosti ľudského kapitálu, je meranie ekonomickej pridanej hodnoty ľudského kapitálu HEVA. Ukazovateľ vychádza z ekonomickej pridanej hodnoty EVA od spoločnosti Stern Stewart. Cieľom uvedeného výpočtu je zistiť, či majú aktivity manažmentu pridanú hodnotu pre podnik. Ukazovateľ EVA je využiteľný aj pri meraní ľudského kapitálu. V tomto prípade je doplnený v deliteľovi o položku FTE (ekvivalent plného pracovného úväzku, ktorý zahŕňa plné pracovné úväzky, čiastočné úväzky, či brigádnikov). Predstavuje jednu zo základných metrick určenú na meranie ľudskej produktivity, čiže toho, koľko času ľudia strávia vytváraním zisku pre podnik (Fitz-enz, 2009).

$$HEVA = \frac{(NOPAT - WACC \cdot C)}{FTE}$$

kde:

NOPAT	čistý prevádzkový zisk po zdanení,
WACC	vážené priemerné náklady na kapitál,
C	veľkosť investovaného kapitálu.

Human capital value added – HCVA

HCVA je ukazovateľ pridanej hodnoty ľudského kapitálu, ktorý vyjadruje sumu všetkých prevádzkových nákladov, kde sa neberú do úvahy náklady na prácu zamestnancov a ďalšie benefity s tým spojené. Výsledkom je prevádzkový zisk na zamestnanca pracujúceho na plný úväzok (Mathis, Jackson, 2011). Vo väčšine podnikov predstavujú práve zamestnanci to najdôležitejšie aktívum. Ľudský kapitál preto predstavuje hlavný predpoklad pre úspech v budúcnosti. Na druhej strane sú s ním spojené často veľké náklady alebo inak povedané investície. Vzhľadom na tento fakt je veľmi dôležité poznať, akú pridanú hodnotu podniku prinesú. Prostredníctvom tohto ukazovateľa sa zistí ziskovosť v priemere na zamestnanca podniku (Marr, 2012).

$$HCVA = \frac{\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{mzdy a benefity})}{FTE}$$

Human Capital Market Value – HCMV

Zaujímavým ukazovateľom pre výpočet efektívnosti ĽK je trhová hodnota ľudského kapitálu HCMV. Vyjadruje vzťah medzi hodnotou podniku na trhu a jeho hodnotou vychádzajúcou z účtovníctva. V niektorých literatúrach je ukazovateľ chápaný aj ako metrika pre meranie hodnoty ĽK. V rámci daného ukazovateľa sú okrem ĽK zahrnuté aj rôzne formy intelektuálneho kapitálu. Vzhľadom na to, že berie do úvahy hlavne hodnotu nehmotných aktív, súčasťou môžu byť okrem ľudského kapitálu aj spôsobilosť procesov, povedomie verejnosti

o značke, či nastavenie marketingových procesov. Ukazovateľ vyjadruje prémie trhovej hodnoty na zamestnanca (Fitz-enz, 2009).

$$HCMV = \frac{\text{trhová hodnota podniku} - \text{úctovná hodnota podniku}}{FTE}$$

Total cost of workforce per FTE – TCOW per FTE

HCM Institute (2017) navrhol používať metriku, ktorá dáva do podielu celkové náklady na pracovnú silu a počet zamestnancov na plný, čiastočný úväzok a brigádnikov.

Nevýhodou väčšiny identifikovaných metrik efektívnosti využívania ľudského kapitálu je to, že v menovateli uvádzajú faktor FTE, ktorý vyjadruje veľkosť ľudského kapitálu len prostredníctvom počtu zamestnancov a brigádnikov. To z nich robí skôr ukazovatele produktivity práce, nezohľadňujúce špecifiká ľudského činiteľa typické pre konkrétnu oblasť pôsobenia podniku na trhu.

1.2.3.4 Metriky efektívnosti investícií do ľudského kapitálu

Pre hodnotenie investícií do ľudského kapitálu bola tradičná metóda rentability investícií (return on investment – ROI) rôzne upravená viacerými autormi (Mankiw, Romer a Weil, 1992; Fitz-enz, 2009; Evans, 2007; Manuti, 2014; inštitúcia Saratoga PwC, 2001). Rozdiel spočíva najmä v tom, čo je chápané ako investície do ľudského kapitálu. V niektorých matematických vzťahoch sú investície do ľudského kapitálu zastúpené nákladmi jednej špecifickej činnosti nasmerovanej na zvýšenie ľudského kapitálu dostupného v podniku. V iných vzťahoch sú investície do ľudského kapitálu zastúpené odmeňovaním (kompenzáciou) zamestnancov alebo celkovými nákladmi súvisiacimi so zamestnancami (tab. 4).

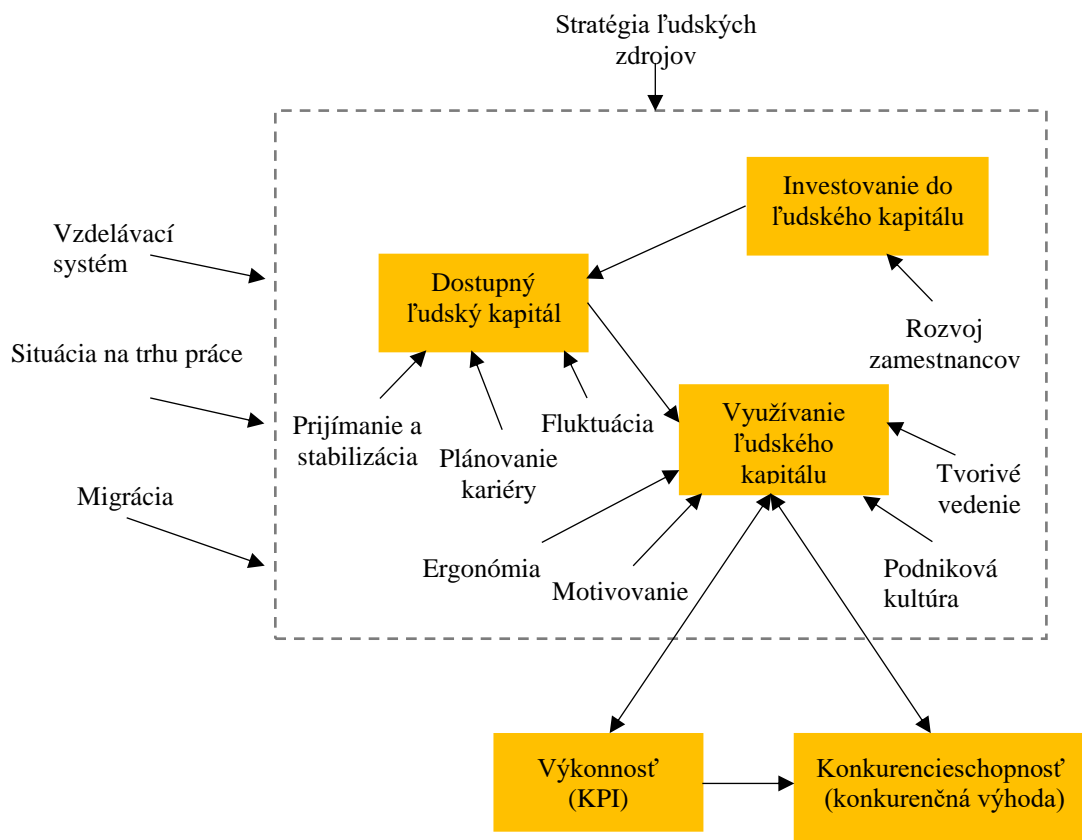
Tabuľka 4 Metriky efektívnosti investícií do ĽK

Názov	Autor	Metrika
HC ROI	Mankiw a kol., 1992	$HC ROI = \frac{\text{čistý výnos z investície}}{\text{náklady na investíciu}} \cdot 100$
HC ROI	Fitz-enz, 2009	$HC ROI = \frac{\text{výnosy} - (\text{celkové náklady} - \text{náklady na odmeňovanie})}{\text{náklady na odmeňovanie}}$
HC ROI	Manuti, 2014	$HC ROI = \frac{\text{zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi} - \text{náklady na finančný kapitál}}{\text{investície do ĽK}}$
RHCI	Saratoga, 2001	$RHCI = \frac{\text{celkový prevádzkový zisk}}{\text{celkové náklady na zamestnancov}}$
ROI on HC	Evans, 2007	$ROI \text{ on HC} = \frac{\text{príjmy} - (\text{prevádzkové náklady} - \text{náklady na ĽK})}{\text{celkové náklady na ĽK}}$
TIV	Evans, 2007	$TIV = \frac{\text{celkové investície do vzdelávania}}{\text{počet zamestnancov}}$

Nedostatkom niektorých týchto metrík je skutočnosť, že hoci sú označované ako rentabilita investícií, vzhľadom na ich podstatu ide o ukazovatele efektívnosti využívania ĽK (Human capital return on investment – HC ROI od Fitz-enza, Return on human capital investment – RHCI, Return on investment on human capital – ROI on HC). Posledný ukazovateľ TIV (training investment value) zasa vyjadruje nie efektívnosť, ale nákladovosť investícií do ĽK.

Vo vzťahu k všetkým vyššie uvedeným metrikám je potrebné si uvedomiť niekoľko skutočností. Tieto metriky boli vytvorené pre hodnotenie na celopodnikovej úrovni. Preto musia byť veľmi všeobecné, čo však môže spôsobovať, že sa podstatným zložkám ĽK nevenuje dostatočná pozornosť, pretože tieto zložky nie sú spoločné pre všetkých zamestnancov v podniku. Následne, keď sa s týmito zložkami nepracuje v rámci MLK, podnik nedokáže zhodnotiť, či sú rozvíjané do takej miery, aká je potrebná pre vykonávanie činností naplánovaných v podnikovej stratégii na nasledujúce obdobie. Celopodnikové metriky môžu slúžiť pre monitorovanie celkového trendu v spojitosti s ľuďmi a ich pracovným výkonom. Takáto informácia môže byť porovnávaná aj s dôležitými konkurentmi na trhu, pretože celopodnikové metriky môžu byť zväčša vypočítané na základe položiek uvedených vo finančných výkazoch podnikov. Avšak pre detailné pochopenie využívania ľudského kapitálu a efektívnosti investovania doňho je vyžadované vytvorenie konkrétnejších mier. Takéto miery musia navrhnúť HR špecialisti v rámci prostredia podnikov, v ktorých pracujú. Aby tak mohli urobiť, musia nielen zvážiť relevantné zložky ľudského kapitálu, ale musia aj odhaliť prepojenia na výkonnostné ukazovatele. Táto logika je zachytená na obr. 7.

Zredukovanie dosahovanej výkonnosti podniku na finančné kategórie, ktoré sa nachádzajú v tradičných účtovných výkazoch, je potom len jedným z možných prístupov (Klučka, 2011).



Obrázok 7 Vzťah medzi ĽK a podnikovou výkonnosťou a konkurencieschopnosťou

Na základe poznatkov z literatúry a zistení z výskumných prác a prípadových štúdií, bola téma manažmentu ľudského kapitálu zachytená na obrázku 7. Vstupným ovplyvňujúcim faktorom je stratégia ľudských zdrojov, pretože táto vychádza z celkovej podnikovej stratégie, a teda odráža zadefinované smerovanie podniku na nasledujúce roky. Bez strategického prístupu k ľudskému kapitálu by nebolo pre podnik možné dosiahnuť stanovené ciele v ostatných funkčných oblastiach. Ľudia a ich kvalitatívne atribúty sú integrálnou časťou každého podniku.

Následne sú tri stavebné bloky práce s ľudským kapitálom vnútorne ovplyvňované viacerými faktormi, kde tieto faktory pozostávajú z komplexných procesov manažmentu ľudských zdrojov alebo z výsledkov týchto procesov. Preto, aby bolo možné zmysluplne vyhodnotiť využívanie a rozvoj ľudského kapitálu, je potrebné preskúmať tieto procesy a ich výsledky s využitím vhodných konkrétnych nástrojov a metód.

Nakoniec je to kontinuálne hodnotenie toho, ako využívanie dostupného ľudského kapitálu ovplyvňuje podnikateľské výsledky. Tieto výsledky je možné vyjadriť ako výkonnosť prostredníctvom rôznych skupín kľúčových ukazovateľov výkonnosti (key performance indicators – KPI, ktorých úlohu v posudzovaní výkonnosti podniku vysvetľuje aj Klučka, 2011), ale tiež aj ako pozíciu podniku na trhu vo vzťahu k jeho konkurentom. V súvislosti s KPI autor Sequeira (2017) uvádza, že hoci sú špecificky upravované pre podmienky jednotlivých podnikov, základné štyri kategórie predstavujú *výnosy, zákazníci, operácie a inovácie*. Príkladom podnikov, ktoré musia venovať úsilie nájdeniu vhodných ukazovateľov výkonnosti, sú IT podniky. Tieto majú viaceré charakteristické črty, majú nízku potrebu hmotných aktív pre svoju činnosť a je pre ne náročné dôsledne identifikovať produktové náklady (Malichová, Ďurišová, 2015). Rozhodujúcou úlohou funkcie učenia sa a rozvoja v podnikoch, je ustanoviť, ako budú odhaľované a dokazované pozitívne účinky nových investícií do rozvoja zamestnancov s prepojením na pozitívne zmeny v KPI, pretože práve tie sú centre záujmu všetkých ostatných vrcholových riadiacich pracovníkov. Toto je aj jedným z dôvodov, prečo sa v budúcom výskume budeme orientovať na skúmanie prístupov k efektívnosti ĽK práve v IT podnikoch.

1.2.3.5 Reportovanie ĽK

Reportovanie dosahovaných výsledkov v oblasti ĽK predstavuje záverečnú fázu procesu MLK. Rešpektuje zásady a postupy vytvárania ostatných dôležitých podnikových reportov a reaguje na špecifický charakter ĽK ako podnikového vstupu. V podniku vytvárané reporty môžu byť orientované dovnútra alebo smerom do externého prostredia podniku. Pri vnútropodnikovej orientácii reportovania sa zvyčajne využíva kombinácia analytických ukazovateľov (súvisiacich s riadením nákladov podniku) s ukazovateľmi v naturálnom vyjadrení, ktoré súvisia s kvalitou vykonávaných činností alebo s časovou náročnosťou týchto činností. Pre lepšie zachytenie skutočnej situácie je možné v reportingu využiť členenie zvlášť podľa typov výkonov, pracovných tímov alebo zákazníckych skupín.

Súčasťou reportov nie sú potom len samotné výsledky jednotlivých zvolených ukazovateľov, ale aj vysvetľujúce komentáre a zdôvodnenia. Takto je možné vytvárané reporty skutočne využiť pri riadení podniku aj pre komunikovanie dôležitých skutočností, v tomto prípade skutočností súvisiacich s ĽK a jeho využívaním. Obsah vytváraných reportov sa upravuje podľa potrieb identifikovaných interných a externých užívateľov. Z tohto pohľadu sú internými užívateľmi len manažéri podniku alebo vlastníci, ak súčasne vykonávajú aj riadiace funkcie. Aj zamestnanci tu teda predstavujú externých užívateľov reportov. Potom je však možné rozlišovať potrebné vytvárané reporty na interné, teda tie prezentované v rámci podniku a externé reporty, opúšťajúce hranice daného podniku a tvoriace meno podniku u verejnosti a budujúce imidž podniku ako zamestnávateľa na trhu práce. Vhodne nastavený proces

reportovania predstavuje významnú súčasť budovania dobrých dlhodobých vzťahov so zainteresovanými stranami podniku. V reportoch sa aplikujú rôzne a pre podnik často konkretizované kľúčové ukazovatele výkonnosti a tie sú následne napojené na celkové dosahované podnikateľské výsledky. Medzi tieto podnikateľské výsledky patrí aj dosahovaná konkurencieschopnosť (postavenie na trhu vo vzťahu ku konkurentom a dosahovanie konkurenčnej výhody). Ďalší rozmer v súvislosti s ĽK a jeho efektívnosťou pridáva aj konkurencieschopnosť na dopytovej strane trhu práce, teda ako je podnik vnímaný na trhu práce a ako náročné je preň získať potrebných nových zamestnancov. Nakoniec hodnotenie výkonnosti pracovníkov, ich pracovného výkonu, čerpá z toho, že ide tiež o samostatne a do hĺbky skúmanú tému v rámci manažmentu ľudských zdrojov a existujú viaceré prístupy a metódy pre jeho realizáciu. (Šoljaková a Fibírová, 2010)

Rastúci záujem podnikov o reportovanie v oblasti ĽK podčiarkujú výsledky nezávislého výskumu realizovaného neziskovou organizáciou Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2016). Táto organizácia sa snaží o dosiahnutie lepšieho pracovného života ľudí a definuje výnimočnosť v rozvoji ľudí a organizácií. Vypracovala štúdiu pre zhodnotenie súčasnej situácie reportovania o ĽK na vzorke Financial Times Stock Exchange 100 spoločností. Štúdia bola realizovaná s využitím systematickej obsahovej analýzy výročných správ vybraných spoločností. Kľúčové zložky ĽK boli združené do štyroch hlavných kategórií: znalosti, zručnosti a schopnosti; rozvoj ľudských zdrojov; zamestnanecký blahobyt/stabilita; rovnosť medzi zamestnancami. Dáta boli zhromaždené a porovnávané na základe výročných správ spoločností v roku 2013 a 2015. Dáta získané z výročných správ boli porovnávané aj s mediálnymi správami, týkajúcimi sa daných spoločností, aby bolo určené či boli otázky týkajúce sa ĽK reportované pravdivo. Výskum ukázal celkový nárast v reportovaní otázok ĽK, obzvlášť potom v oblasti rozvoja ĽZ. Nárast v reportovaní ĽK v IT sektore bol o 18 %. Vo všeobecnosti v rámci kategórie rozvoja zamestnancov boli odhalené dôkazy, že spoločnosti sa zameriavajú na pracovnú silu aj na plánovanie nástupníctva. V reportoch spoločností boli identifikované aj konzistentné prvky týkajúce sa angažovanosti zamestnancov. Hoci je tradičný prístup zamestnaneckých prieskumov stále bežný, boli zaznamenané aj alternatívne prístupy, ako kvalitatívne metódy navrhnuté pre pochopenie záväzku zamestnancov a ich motivácie. Bolo tiež zaznamenané, že v oblasti znalostí a zručností je mnoho spoločností extrémne zameraných na pochopenie spôsobilosti pracovnej sily a v reportoch bolo načrtávané, ako je prístup spoločností k rozvoju zručností prepojený na riziká, akým je aj nedostatok potrebných zručností. Externé reporty potom uvádzajú aj detaily činností pre zmiernenie rizík spojených s pracovnou silou a ĽK. Štúdia teda ukázala, že kvantita aj kvalita externého reportovania ĽK sa u FTSE 100 spoločností medzi rokmi 2013 a 2015 zvýšila.

1.2.4 Výkonnosť a konkurencieschopnosť v MLK

V súvislosti s vyššie uvedenými časťami MLK, zvýšená výkonnosť podniku, ako aj jeho posilnená konkurencieschopnosť, predstavujú želané efekty dobre fungujúcej realizácie tohto konceptu. Tieto sú navyše v priamom prepojení na názov dizertačnej práce. Preto je potrebné venovať pozornosť ich zadefinovaniu.

K vyjadreniu podnikovej *výkonnosti* existuje viacero prístupov a pohľad na výkonnosť dosahovanú podnikmi sa postupne v čase vyvíjal. Klučka (2011) sleduje prechod hodnotenia výkonnosti podnikov od striktného zamerania sa na dosahovanie čo najvyššieho zisku k presunutiu pozornosti na reťazec tvorby hodnoty v podniku s využitím aj nefinančných kategórií (potrebu zaoberania sa práve hodnotou a procesom jej tvorby z pohľadu hodnotového manažmentu zdôrazňuje aj Ďurišová, 2017). Podľa autora podniková výkonnosť v základe predstavuje *mieru podnikom dosahovaných výsledkov*. Pohľad na ňu vychádza zo strategických cieľov podniku (v úplne základnom poňatí je to maximalizácia zisku podniku). Vzhľadom na

zložitosť celkového fungovania podniku je však dôležité analyzovať aj výkonnosť konkrétnych funkcií v podniku. Preto je zdôraznená špecifickosť samotného hodnotenia výkonnosti pre každý podnik. Dôležitosť zaoberania sa vhodným hodnotením výkonnosti je potom podporená rastúcim významom nehmotných aktív, vrátane EK.

Komplexný prístup k hodnoteniu výkonnosti podniku obsahuje:

- kritické činitele úspešnosti prepojené s poslaním a víziou podniku,
- kľúčové ukazovatele (indikátory) výkonnosti (KPI), ktoré sú naviazané na kritické činitele úspešnosti a predstavujú niekoľko (napr. 1 – 3) indikátorov jasne vyjadrujúcich dosahovanú výkonnosť kombináciou finančných aj nefinančných mier (napr. tržby pripadajúce na zákazníka a počet poskytnutých zliav pod stanovenou peňažnou hodnotou),
- taktické opatrenia, ako návrhy pre podporu dosahovanej výkonnosti,
- ďalšie ekonomické ukazovatele, v širšom zmysle súvisiace a výkonnosťou podniku.

Základné ukazovatele čisto finančného charakteru, ktoré sa využívajú v praxi, zahŕňajú nasledujúce štyri triedy ukazovateľov:

- ukazovatele ziskovosti,
- výnosnosť aktív,
- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele zadlženosti.

V praxi využívaným je aj ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty (EVA – economic value added). Ten medzi základné ukazovatele využívané pri posudzovaní výkonnosti zaradzuje, napríklad, Šoljaková a Fibírová (2010), ktoré však upozorňujú na rozdiel medzi tým, na čo sa v rámci výkonnosti podnikov sústredia vlastníci a na čo sa sústredia samotní manažéri. Podľa autoriek je hlavná pozornosť vlastníkov venovaná zhodnoteniu vloženého kapitálu (napríklad prostredníctvom ukazovateľa EVA alebo rentability vlastného kapitálu – ROE). Oproti tomu, manažéri podnikov sa skôr orientujú na vytváranie konkurencieschopných výkonov a ich optimálny objem a štruktúru, motiváciu podporujúcu naplnenie strategických cieľov a konkurenčnú pozíciu na trhu.

Podľa Wada a Recarda (2009), vrcholoví manažéri úspešných podnikov využívajú pri hodnotení rôznorodý súbor špecifických kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré pokrývajú viaceré kategórie výkonnosti, akými sú *spokojnosť zamestnancov*, *spokojnosť zákazníkov*, *produktivita*, *rast a inovácie*, *aj finančné výsledky*. Návrhom prístupu k hodnoteniu výkonnosti v špecifických podnikových podmienkach sa potom zaoberali aj Ďurišová a kol. (2019).

Ďalším z efektov, ktorý je možné dosiahnuť prostredníctvom vhodnej realizácie konceptu MEK, je posilnenie konkurencieschopnosti. Táto sa spája s dlhodobou existenciou podniku na trhu, preto je možné hovoriť aj o strategickej konkurencieschopnosti. Strategická *konkurencieschopnosť* je dosahovaná vtedy, keď podnik úspešne sformuluje a implementuje svoju hodnotu-vytvárajúcu stratégiu. V tomto kontexte je stratégia integrovaným a koordinovaným súborom záväzkov a činností navrhnutých pre využitie jadrových kompetencií a získanie *konkurenčnej výhody*. Podnik získava konkurenčnú výhodu, keď implementuje stratégiu vytvárajúcu mimoriadnu hodnotu pre zákazníkov, ktorú konkurenti podniku nedokážu duplikovať alebo je pre nich príliš nákladné ju napodobniť. Z tohto pohľadu si podnik môže byť istý, že jeho stratégia dosiahla vytvorenie konkurenčnej výhody iba vtedy, keď snahy konkurentov duplikovať takúto stratégiu skončili alebo boli neúspešné. Rýchlosť, s akou konkurenčné podniky dokážu získať zručnosti potrebné pre zduplikovanie prínosov

hodnotu-vytvárajúcej stratégie daného podniku, predurčuje to, ako dlho podnik disponuje danou konkurenčnou výhodou. (Hitt a kol., 2016)

Konkurencieschopný podnik sa môže tešiť z trvalej úrovne vysokej ziskovosti. Naopak, nedostatok konkurencieschopnosti spôsobuje zánik podniku a vedie k insolventnosti a bankrotu. (Audretsch a Walshok, 2013). Barney (1991) tvrdí, že podnik si vytvára udržateľnú konkurenčnú výhodu využitím zdrojov, ktoré vlastní. Tieto zdroje sú však opísané ako jedinečné a ťažko napodobniteľné konkurenčnými podnikmi.

Na konkurencieschopnosť podnikov prameniaca z rôznych zdrojov bolo v minulosti sústredných mnoho výskumov v oblasti manažmentu, viaceré práve s presahom do oblasti ĽK. Konkurencieschopnosti vytvorenej prostredníctvom získavania nových znalostí sa venovali napríklad Bontis a kol. (2002), Perez Lopez a kol. (2005), Aragón-Correa a kol. (2007). Konkurencieschopnosť dosiahnutú prostredníctvom zručností zamestnancov skúmali Carneiro (2000) aj Singh a kol. (2008). Konkurencieschopnosti založenej na ĽK celkovo sa venovali Perez a Pablos (2003).

Oba tieto pojmy, výkonnosť aj konkurencieschopnosť podniku, predstavujú kľúčové časti oblasti skúmanej v dizertačnej práci, pretože ich posilnenie a zvýšenie predstavuje základný cieľ realizácie konceptu MLK, v prepojení na posudzovanie dosahovanej efektívnosti. Stali sa preto dôležitou súčasťou stanovených hypotéz, ktorých platnosť je dizertačnej práci overovaná. Ich konkretizácia v rámci praktického fungovania podnikov z pohľadu skúmania dopadov ĽK a jeho manažmentu je potom zachytená pri operacionalizácii jednotlivých hypotéz, popísanej v nasledujúcej časti.

2 CIEĽ, MATERIÁL A METÓDY PRÁCE

2.1 PREDMET SKÚMANIA

Predmetom skúmania je ľudský kapitál ako jeden z výrobných vstupov podnikov, ktorý podniky využívajú pri tvorbe svojich výstupov – výrobkov alebo služieb. Tento podniku poskytujú jeho zamestnanci, ktorí sú jeho skutočnými vlastníkmi, no využívajú ho pri vykonávaní svojich pracovných činností v podniku pre naplnenie všetkých jeho cieľov. Ľudský kapitál sa skladá z rôznych zložiek, ako je to popísané v časti sumarizujúcej súčasnú úroveň poznania v tejto oblasti. Ďalej sú súčasťou predmetu skúmania investície do ľudského kapitálu realizované podnikmi pre jeho rozširovanie, zvyšovanie jeho hodnoty či predlžovanie jeho použiteľnosti. Preskúvanie týchto dvoch základných častí smeruje k upriameniu pozornosti na aspekt efektívnosti ľudského kapitálu. Tento sa prejavuje v dvoch rovinách ako efektívnosť využívania ľudského kapitálu v podnikoch a ako efektívnosť investícií do ľudského kapitálu z pohľadu podnikov. Nakoniec formy a možnosti posudzovania takto užšie špecifikovanej efektívnosti umožňujú vytvoriť proces posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu v podnikoch ako jadro prístupu k jeho riadeniu v rámci konceptu manažmentu ľudského kapitálu.

Výskumným problémom v oblasti ľudského kapitálu je absencia jednotnej vedecky a odborne akceptovanej metodiky a metrík merania jeho hodnoty a jeho efektívneho využívania na makroekonomickej a na podnikovej úrovni. Táto by umožnila manažérom podnikov lepšie si uvedomiť a pochopiť východiskový stav a zaoberať sa prístupmi a nástrojmi manažmentu ľudského kapitálu, ktorých aplikácia prispeje k účinnému dosahovaniu cieľov podniku.

2.2 CIEĽ DIZERTAČNEJ PRÁCE

Cieľom dizertačnej práce je navrhnúť model posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu tak, aby výstupy práce prispeli k zvyšovaniu výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov na trhu. K tomu je potrebné vykonať analýzu dostupných poznatkov o ľudskom kapitáli, jeho zložkách, determinujúcich faktoroch a investíciách do zvyšovania jeho hodnoty; analýzu a komparáciu známych prístupov k meraniu hodnoty ľudského kapitálu, efektívneho využívania a hodnotenia efektívnosti investícií do ľudského kapitálu v kontexte manažmentu ľudského kapitálu; realizovať prieskum v praxi.

2.2.1 Výskumné úlohy

Pre dosiahnutie stanoveného cieľa dizertačnej práce je potrebné uskutočniť viaceré na seba nadväzujúce úlohy tak, ako sú stručne načrtnuté v širšom popise samotného cieľa. Tieto úlohy pozostávajú zo:

- zhromaždenia a analýzy dostupných sekundárnych literárnych zdrojov v podobe zahraničnej aj domácej odbornej literatúry, vedeckých článkov zameraných na rozširovanie teoretického poznania v rámci oblasti ľudského kapitálu a prinášajúcich výsledky už uskutočnených vedeckých snažení v praktických podmienkach podnikov z rôznych častí sveta, prípadových štúdií odrážajúcich detailnejšie popísané výsledky týkajúce sa konkrétnych podmienok jednotlivých podnikov a hodnotiacich správ a prieskumov rôznych odborných a analytických inštitúcií,
- identifikovania a charakterizovania podstatných častí oblasti ľudského kapitálu potrebných pre zostavenie ďalších výskumných aktivít umožňujúcich doplnenie a rozšírenie poznatkov v tejto oblasti,

- identifikovania spoločných znakov a odlišností konceptu manažmentu ľudských zdrojov a manažmentu ľudského kapitálu, aby východiskový a aj výsledný model bol obsahovo správne naplnený a previazaný na koncepty práce s ľuďmi v podnikoch,
- tvorby východiskového modelu na základe syntézy všetkých dostupných záverov získaných analýzou, komparáciou a syntézou použitých informačných zdrojov,
- stanovenia a operacionalizácie hypotéz, ktorých overenie a vyhodnotenie prispeje k tvorbe modelu posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu v podnikoch,
- návrhu, prípravy a realizácie vlastných výskumných aktivít s cieľom získania primárnych údajov potrebných pre testovanie navrhnutých hypotéz,
- súhrnného vyhodnotenia platnosti navrhnutých hypotéz na základe všetkých súvisiacich častí dizertačnej práce,
- úprav a zmien vo východiskovom modeli na základe novo nadobudnutého poznania,
- rozpracovania praktických odporúčaní a usmernení pre aplikáciu navrhovaného modelu v podmienkach podnikov,
- verifikácie aplikovateľnosti navrhovaného modelu v podnikovej praxi,
- identifikovania a zhrnutia prínosov dizertačnej práce v oblasti vedy, podnikovej praxe aj vysokoškolskej výučby.

Hodnotenie efektívnosti využívania výrobných vstupov, medzi ktoré patrí aj ľudský kapitál, je neoddeliteľnou súčasťou práce manažérov podnikov. Dosahovanie vyššej miery efektívnosti vytvára podmienky pre zvýšenie výkonnosti podniku a posilnenie jeho konkurencieschopnosti v trhovom priestore. To, aké kroky podniknúť na základe aktuálnej situácie v rámci efektívnosti využívania ľudského kapitálu a efektívnosti investícií do neho, je významným objektom manažérskeho rozhodovania. Výskum prináša riešenia v oblasti toho, ako by mali manažéri vhodne hodnotiť ľudský kapitál, jeho efektívnosť a potrebu aj návratnosť investícií do neho. S tým súvisí oblasť vstupných dát, čiže aké dáta zbierať, akou formou a v akých intervaloch. Rozbor si však vyžaduje aj dnes už nevyhnutné prepojenie procesov ľudského kapitálu a jeho hodnotenia s podnikovými informačnými systémami.

2.2.2 Výskumné otázky

Šírku skúmanej oblasti je možné užšie špecifikovať prostredníctvom hľadania odpovedí na nasledujúce výskumné otázky:

- Ako je medzi podnikmi známy a využívaný koncept MLK alebo jeho časti?
- Aké sú prístupy k určeniu hodnoty ĽK?
- Aký je súčasný stav v sledovaní a monitorovaní hodnoty a efektívnosti ĽK?
- Aká je filozofia tvorby metrík na zisťovanie efektívnosti využívania ĽK a investovania do neho?
- Aké sú východiská a podmieňujúce faktory pre tvorbu modelu posudzovania efektívnosti ĽK?
- Ako vnímajú podniky svoju úlohu pri rozvoji a efektívnom využívaní ĽK?
- Ako vnímajú zamestnanci svoju úlohu pri rozvoji a efektívnom využívaní ĽK?
- Ako sú zamestnanci motivovaní efektívne využívať a rozvíjať svoj ĽK a ako sú motivovaní ostať pracovať v danom podniku, aby tento následne neprichádzal o dostupný ĽK?

2.2.3 Výskumné hypotézy

Tvorbu výsledného modelu posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu v podnikoch usmerňujú výsledky overovania nižšie definovaných a popísaných výskumných hypotéz. V súvislosti s overovaním hypotéz, sú tieto operacionalizované prostredníctvom definovaných a skúmaných premenných. Plné znenie stanovených hypotéz spolu s príslušnými premennými je zobrazené v tab. 5.

Tabuľka 5 Výskumné hypotézy a skúmané premenné

Znenie hypotézy	Identifikované, definované a skúmané premenné
<p>H1:</p> <p>Ak má podnik zavedený niektorý z prvkov MLK, zvyšuje sa motivácia ľudí na trhu práce zamestnať sa v tomto podniku.</p>	<p>Dostupnosť kľúčových zručností</p> <p>Imidž podniku ako zamestnávateľa</p> <p>Preferované spôsoby vzdelávania</p> <p>Podnikové hodnoty</p> <p>Žiadané zamestnanecké benefity</p> <p>Dôvody zmeny zamestnania</p> <p>Dôvody štúdia na vysokej škole</p> <p>Očakávania súvisiace s budúcou prácou</p>
<p>H2a:</p> <p>Zavedením niektorého z prvkov MLK v podniku sa zvyšuje motivácia zamestnancov podávať vyšší výkon.</p>	<p>Angažovanosť zamestnancov</p> <p>Výnosy</p> <p>Náklady</p> <p>Uplatňované vodcovstvo manažérov</p> <p>Preferované formy vzdelávania</p> <p>Žiadané zamestnanecké benefity</p> <p>Využívané formy vzdelávania zamestnancov</p> <p>Individuálna výkonnosť</p> <p>Pracovná motivácia zamestnancov</p> <p>Spokojnosť s pracovnou pozíciou</p>
<p>H2b:</p> <p>Zavedením niektorého z prvkov MLK v podniku sa zvyšuje motivácia zamestnancov zostať pracovať v podniku.</p>	<p>Oddanosť voči podniku</p> <p>Plánovanie kariérneho rastu</p> <p>Vzdelávanie zamestnancov ako motivačný nástroj</p> <p>Faktory spúšťajúce neželanú fluktuáciu</p>
<p>H3:</p> <p>Zavedením metrick sa zvýši úspešnosť konceptu MLK.</p>	<p>Ucelený rámec pre hodnotenie EK a jeho efektívnosti</p> <p>Metriky stanovenia hodnoty EK</p> <p>Metriky hodnotenia efektívnosti využívania EK</p> <p>Metriky hodnotenia efektívnosti investícií do EK</p> <p>Veľkosť podniku</p> <p>Fungovanie na viacerých trhoch</p> <p>Výnosy podniku</p>

Znenie hypotézy	Identifikované, definované a skúmané premenné
<p>H4a: Zavedením MLK sa zvýši výkonnosť podniku.</p>	Finančná výkonnosť (výnosy, rentabilita aktív a vl. imania) Výkonnosť v rámci exportu Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít Vnímaný vplyv EK na výkonnosť podniku Stav zavedenia konceptu MLK Veľkosť podniku a fungovanie na viacerých trhoch Náklady podniku Výnosy podniku
<p>H4b: Zavedením MLK sa zvýši konkurencieschopnosť podniku.</p>	Vzťah medzi dosahovanou výkonnosťou podniku a jeho konkurencieschopnosťou Konkurenčná výhoda Efektívne riadenie znalostných aktív Schopnosť učenia sa v podniku Inovačné správanie Vnímaný vplyv EK na konkurencieschopnosť podniku Stav zavedenia konceptu MLK
<p>H5: Ochota zavádzať MLK závisí od veľkosti a vlastníctva podniku.</p>	Veľkosť podniku Väčšinové vlastníctvo podniku Stav zavedenia konceptu MLK

2.3 APLIKOVANÉ METÓDY VEDECKÉHO SKÚMANIA

Aby mohli byť vykonané všetky úlohy potrebné pre naplnenie cieľa dizertačnej práce, je potrebné aplikovať viaceré vedecké metódy, ktoré sa používajú pri výskume v oblasti manažmentu ako spoločenskej vedy s významným interdisciplinárnym prepojením na ekonómiu, sociológiu, psychológiu a ďalšie vedné disciplíny.

Medzi tieto metódy patrí analýza, syntéza, komparácia, indukcia, dedukcia, obsahová analýza, dopytovanie formou dotazníka (pre zber kvalitatívnych aj kvantitatívnych primárnych dát), polo-štruktúrované rozhovory, modelovanie a metódy štatistického spracovania a vyhodnocovania dát (identifikácia a potvrdzovanie závislostí medzi premennými, ktoré popisujú jednotlivé časti skúmanej oblasti).

Analýza a syntéza vytvárajú spoločne jeden logický celok pri skúmaní a tvorbe nových záverov. Sú aplikované na sekundárnych aj na primárnych zdrojoch dát. Jedným z typov analytických vedeckých prístupov je aj **obsahová analýza**, ktorá pomáha pri vyhodnocovaní a interpretácii obsahu textov. Toto vyhodnotenie a interpretácia slúži v dizertačnej práci pre extrahovanie jednotlivých relevantných a nevyhnutných elementov z preštudovaných zdrojov v podobe literatúry, odborných vedeckých článkov, prípadových štúdií aj reportov odborných a analytických inštitúcií. Analytický prístup ďalej umožňuje oddeliť trvalé vzťahy od náhodných, čo v práci predstavuje zabezpečenie toho, že výsledný navrhnutý model obsahuje prvky poprepájané významnými a nie náhodne sa vyskytujúcimi vzťahmi a súvislosťami. Pri aplikácii tejto metódy je potrebné určiť aj vhodnú mieru podrobnosti – granularity. To isté platí aj pri tvorbe modelu na základe analýzou identifikovaných častí a prvkov. Syntéza následne predstavuje spájanie poznatkov získaných analytickým prístupom. Táto metóda je aplikovaná pri vyvodzovaní záverov z jednotlivých konkrétnych zdrojov dát tvoriacich základ pre

odhaľovanie nového poznania prostredníctvom ďalších výskumných aktivít v rámci vypracovávania dizertačnej práce.

Metóda komparácie, teda porovnávanie, je aplikovaná v časti sumarizácie teoretických východísk v podobe názorov a definícií jednotlivých častí skúmanej oblasti – zložky ĽK, investície do ĽK, prístupy k vyhodnocovaniu efektívnosti v oboch rovinách. Takisto je ďalej aplikovaná pri porovnávaní prístupov autorov jednotlivých vedeckých a odborných štúdií a nimi dosiahnutých výsledkov. Opäť slúži pre vyvodenie použiteľných záverov usmerňujúcich ďalšie skúmanie oblasti.

Dvojicou vzájomne sa dopĺňajúcich metód je aj **abstrakcia a konkretizácia**. Abstrakcia predstavuje vyčleňovanie len podstatných charakteristík skúmaných objektov. Je teda prepojená na tvorbu modelu popísanú nižšie. Konkretizácia je snahou aplikovať na určitý objekt charakteristiky, ktoré sú platné pre celú triedu takýchto objektov (Molnár et al., 2012). Takouto snahou je v konkrétnom výskume v rámci dizertačnej práce snaha zistiť, či identifikované vlastnosti určitých zložiek ĽK potvrdené napríklad na základe minulých empirických výskumov sú platné aj pre ostatné zložky, prípadne za akých podmienok.

Poslednú dvojicu prepojených a vzájomne súvisiacich vedeckých metód tvorí **indukcia a dedukcia**. Indukcia je prechodom od konkrétneho k všeobecnému. V práci je aplikovaná napríklad pri prepájaní jednotlivých konkrétnych prípadov v podobe prípadových štúdií. Dedukcia je prechodom od všeobecného ku konkrétnemu, kedy sa na základe známej teórie tvoria hypotézy a tieto sa následne testujú. Deduktívny prístup je použitý aj pre odhaľovanie kauzálnych vzťahov medzi premennými, pomocou ktorých sú operacionalizované samotné hypotézy.

Prieskum v praxi bol zameraný na zistenie toho, ako je oblasť ĽK vnímaná v súčasnosti manažérmi podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike. Bolo potrebné sa zamerať na **odhalenie úrovne, na akej prebiehajú činnosti spojené s hodnotením využívania a rozvoja ĽK** v týchto podnikoch. Z toho vyplýva aj vytvorenie obrazu o aktuálne zberaných dátach súvisiacich s ĽK a aplikácii nástrojov na prácu s nimi v podnikových informačných systémoch.

So zberom primárnych dát, ktorých vyhodnotenie tvorí súčasť overovania výskumných hypotéz, súvisí aj stanovenie výskumnej vzorky tak, aby táto bola reprezentatívna pre celý základný súbor skúmaných objektov. Tento základný súbor v primárnom výskume predstavujú podniky pôsobiace v IT sektore v Slovenskej republike. Práve podniky pôsobiace v IT sektore predstavujú jednak významnú a dôležitú zložku slovenskej ekonomiky, ale sú aj veľmi dobrým reprezentantom takého typu podnikov, v ktorých má ĽK nenahraditeľnú úlohu a silné postavenie. Na základe dát zo Štatistického úradu SR (2018) základný súbor predstavovalo 17 377 ekonomických subjektov pôsobiacich v odvetviach telekomunikácie a IT a ostatné informačné služby (údaje za druhý štvrtrok 2018 podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2). Pri tejto veľkosti základného súboru predstavuje odporúčaná veľkosť vzorky 376 podnikov (pri intervale spoľahlivosti 95 % a hranici prípustnej chyby na úrovni 5 %).

Pre zber potrebných primárnych dát bolo využité dopytovanie formou **dotazníka**. Výhodou dotazníkov je ich anonymnosť, takže respondenti sa môžu cítiť bezpečnejšie a vyjadriť svoj názor bez obavy z prípadného sankcionovania. Pri zbere názorov od riadiacich pracovníkov bola využitá aj Likertova škála. Úplné znenie dotazníka využitého vo fáze primárneho výskumu pri zbere dát vo forme odpovedí HR manažérov IT podnikov pôsobiacich na Slovensku je uvedené v prílohe A. Podkladom pre sformulovanie otázok zahrnutých v dotazníku bola vytvorená myšlienková mapa, ktorá je zachytená na obr. 8. Zber odpovedí prebiehal v období od októbra 2018 do februára 2019. Bolo oslovených 410 podnikov pôsobiacich vo vybranom odvetví. Na základe zozbieraných vyplnených dotazníkov tvorí

skutočnú veľkosť výskumnej vzorky 113 podnikov. Návratnosť dotazníka bola teda na úrovni 28 %. Skutočná veľkosť výskumnej vzorky posunula hranicu prípustnej chyby na úroveň 9,19 % (pri intervale spoľahlivosti 95 %).

Výpočty súvisiace s odporúčanou veľkosťou vzorky boli vypočítané pomocou online softvéru Raosoft, ktorý využíva nasledujúce matematické vzťahy:

$$x = Z(c/100)^2 r(100 - r)$$

$$n = \frac{Nx}{(N - 1)E^2 + x}$$

$$E = \sqrt{\frac{(N - n)x}{n(N - 1)}}$$

kde:

n je odporúčaná veľkosť vzorky,

E je hranica prípustnej chyby,

N je veľkosť základného súboru,

r je časť odpovedí, ktoré nás zaujímajú,

$Z(c/100)^2$ je kritická hodnota pre interval spoľahlivosti c. (Raosoft, 2004)

Cieľom realizovaného dotazníkového prieskumu bolo zmapovanie **aktuálnej situácie v rámci využívania EK v podnikoch a aplikácie konceptu jeho manažmentu**. Respondentmi dotazníkového prieskumu boli manažéri ľudských zdrojov v IT podnikoch pôsobiacich na území Slovenskej republiky. Výber respondentov vychádzal z užšieho zamerania výskumu na oblasť IT podnikov, kde je predpoklad vyššieho záujmu o oblasť MKK z dôvodu dôležitosti samotného EK pre hlavnú činnosť takýchto podnikov. V uvedenom prostredí totiž tvorba hodnoty ponúkanej podnikom silno závisí od nehmotných, nehmateľných kvalít a atribútov zamestnancov. Práve v IT podnikoch je preto vyššia potreba zaoberania sa efektívnosťou EK v oboch rovinách identifikovaných v predchádzajúcich častiach dizertačnej práce.

Konkrétne časti skúmanej oblasti obsiahnuté v dotazníku nadväzujú na teoretické vymedzenie témy, na formulované vedecké hypotézy, východiskový model posudzovania efektívnosti EK, zistenia získané analýzou vedeckých štúdií, praktických príkladov a hodnotiacich správ profesionálnych organizácií. Dotazník preto obsahoval otázky súvisiace s nasledujúcimi prvkami: zložky EK, investície do EK, metódy a metriky hodnotenia efektívnosti využívania EK, metódy a metriky hodnotenia efektívnosti investícií do EK, konkrétne formy investícií do EK, uplatňované motivačné nástroje, podpora MKK v IS podniku, kritériá vyhodnocovania výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku.

Po formálnej stránke dotazník obsahoval najmä uzatvorené otázky pre prehľadnosť a jednoduchšie pochopenie jednotlivých konkrétnych samostatných častí, z ktorých sa skúmaná oblasť skladá. Zámerom takejto štruktúry bola snaha vhodne zjednodušiť a sprehľadniť vyplňanie dotazníka tak, aby boli respondenti motivovaní ho vyplniť. Niekoľko otvorených otázok bolo použitých iba v prípade, kde by bolo vymenovanie všetkých relevantných odpovedí príliš zdĺhavé a komplikované. Otvorené otázky slúžili na získanie jedinečných odpovedí. Tieto umožňujú vlastné analyzovanie a identifikáciu spoločných, podobných skupín odpovedí pre

hľadanie a identifikáciu vzťahov a súvislostí. Úplné znenie otázok vo finálnej podobe dotazníka je uvedené v prílohe A.

Ďalší prieskum bol realizovaný aj medzi študentmi informatiky. Tento prieskum bol užšie zameraný na identifikáciu podstatných faktorov, ktoré vplývajú na motiváciu študentov univerzity aktívne sa zapájať do procesu vzdelávania a tým pracovať na budovaní svojho ĽK. Ústredným prvkom je teda samotný **proces vzdelávania** (konkrétne vysokoškolské vzdelávanie) ako špecifická forma investícií do ĽK. Takéto investície zvyšujú hodnotu dostupného ľudského kapitálu a predlžujú jeho použiteľnosť tak, ako je to popísané aj v koncepte MLK.

Dáta boli opäť zozbierané metódou sociologického dopytovania s využitím techniky dotazníka. Dotazník bol anonymný, zameraný na študentov Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity. Prieskum bol zrealizovaný v roku 2018. Bolo zozbieraných 306 vyplnených dotazníkov. Základný súbor v podobe všetkých študentov prvého a druhého ročníka na fakulte tvorilo 577 študentov. Veľkosť zozbieranej vzorky preto posunula hranicu prípustnej chyby na úroveň 3,84 % pri intervale spoľahlivosti 99 %. Cieľom dopytovania bolo zistiť súčasný stav v rámci **motivácie študentov študovať na vysokej škole** a v rámci ich **predstav o budúcej kariére**. Identifikácia očakávaní študentov vo vzťahu k ich uplatneniu na trhu práce prispieva k tomu, aby prostredníctvom vzdelávania na vysokej škole študenti získali potrebnú kvalifikáciu pre získanie zamestnania, ktoré bude spĺňať ich predstavy.

Dotazník obsahoval 3 otázky s možnosťou súčasného výberu viacerých možností a 9 otázok s možnosťou výberu len jednej možnosti. V rámci celkového počtu 12 otázok boli 4, v ktorých mohli respondenti voľne vyjadriť aj vlastné stanovisko. Konkrétne otázky v dotazníku boli prepojené na tri základné skupiny faktorov, ktoré ovplyvňujú motiváciu študentov. Išlo o dôvody vedúce mladých ľudí k začatiu štúdia na vysokej škole (očakávania pred začiatkom štúdia), schopnosti vnímané ako dôležité pre uplatnenie sa na trhu práce a očakávania týkajúce sa budúcej kariéry. Tieto prvky zároveň reprezentujú identifikované a skúmané premenné. Plné znenie dotazníka je uvedené v prílohe B.

Súbor získaných odpovedí bol analyzovaný z pohľadu rozdielov medzi študentmi dvoch rôznych študijných programov. To umožnilo **identifikáciu jedinečných rysov skupiny študentov informatiky**, budúcich softvérových vývojárov a IT odborníkov.

V rámci spracovania a vyhodnotenia dát zozbieraných v dotazníkových prieskumoch boli využité konkrétne formy a techniky **exploratórnej analýzy**. Informácie získané spracovaním dát boli zachytené v tabuľkách a formou histogramov. Samotný charakter dát (kategorické dáta) predurčil aplikáciu relevantných metód štatistickej analýzy. **Štatistické spracovanie a analýza údajov** sú v rámci vypracovania dizertačnej práce prepojené na samotné hypotézy, pomocou ktorých je popísané a špecifikované jadro skúmaného problému. Hypotéza môže byť charakterizovaná ako podmienené pravdivý výrok o vzťahu medzi dvoma alebo viacerými javmi, o príčinách, existencii alebo zmene nejakého javu alebo objektu (Ondrejko, 2007). Aby ju bolo možné overiť, je potrebné premenné v nej obsiahnuté operacionalizovať, teda vyjadriť ich v kategorizovateľných alebo merateľných ukazovateľoch (Gavora a kol., 2010). V rámci štatistického spracovania a analýzy zozbieraných dát sa pri získanom súbore dát skúmajú napríklad miery polohy (aritmetický priemer, medián, modus) a miery variability (variačné rozpätie, rozptyl a smerodajná odchýlka) odhaľujúce základné štatistické charakteristiky celého súboru, ktoré pomáhajú pri nasmerovaní ďalších častí výskumu do konkrétnych užšie popísaných zložiek, s perspektívou odhalenia dôležitých súvislostí. Medzi ďalšie využité matematicko-štatistické konštrukcie patrí skúmanie závislostí medzi jednotlivými zadanými premennými určením sily a smeru korelácie na základe výpočtu korelačného koeficientu a aplikáciou testov nezávislosti (Chí-kvadrát test nezávislosti,

z-skóre). Chí-kvadrát (χ^2) test nezávislosti pracuje s testovacou štatistikou vypočítanou podľa vzťahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^C \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde:

R je počet riadkov,

C je počet stĺpcov,

n_{ij} je početnosť v i-tom riadku a j-tom stĺpci,

E_{ij} je očakávaná početnosť v i-tom riadku a j-tom stĺpci. (Rimarčík, 2007)

Spearmanov korelačný koeficient (alebo aj Spearmanov poradový korelačný test) je vypočítavaný na základe vzťahu:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

kde:

d je rozdiel medzi poradiami pre párové pozorovania,

n je počet párových pozorovaní. (Lee a kol., 2000)

V rámci konkrétnych techník štatistickej analýzy boli využité testy zvolené vzhľadom na jednotlivé druhy vstupných dát. Aplikácia štatistických testov predstavuje nasledovanie postupu štatistického testovania hypotéz, kedy je najskôr vypočítaná daná testovacia štatistika a táto sa následne porovnáva s príslušnou kritickou hodnotou. Štatistické testy použité v dizertačnej práci boli vypočítané pomocou softvéru Wizard pre operačný systém Mac OS.

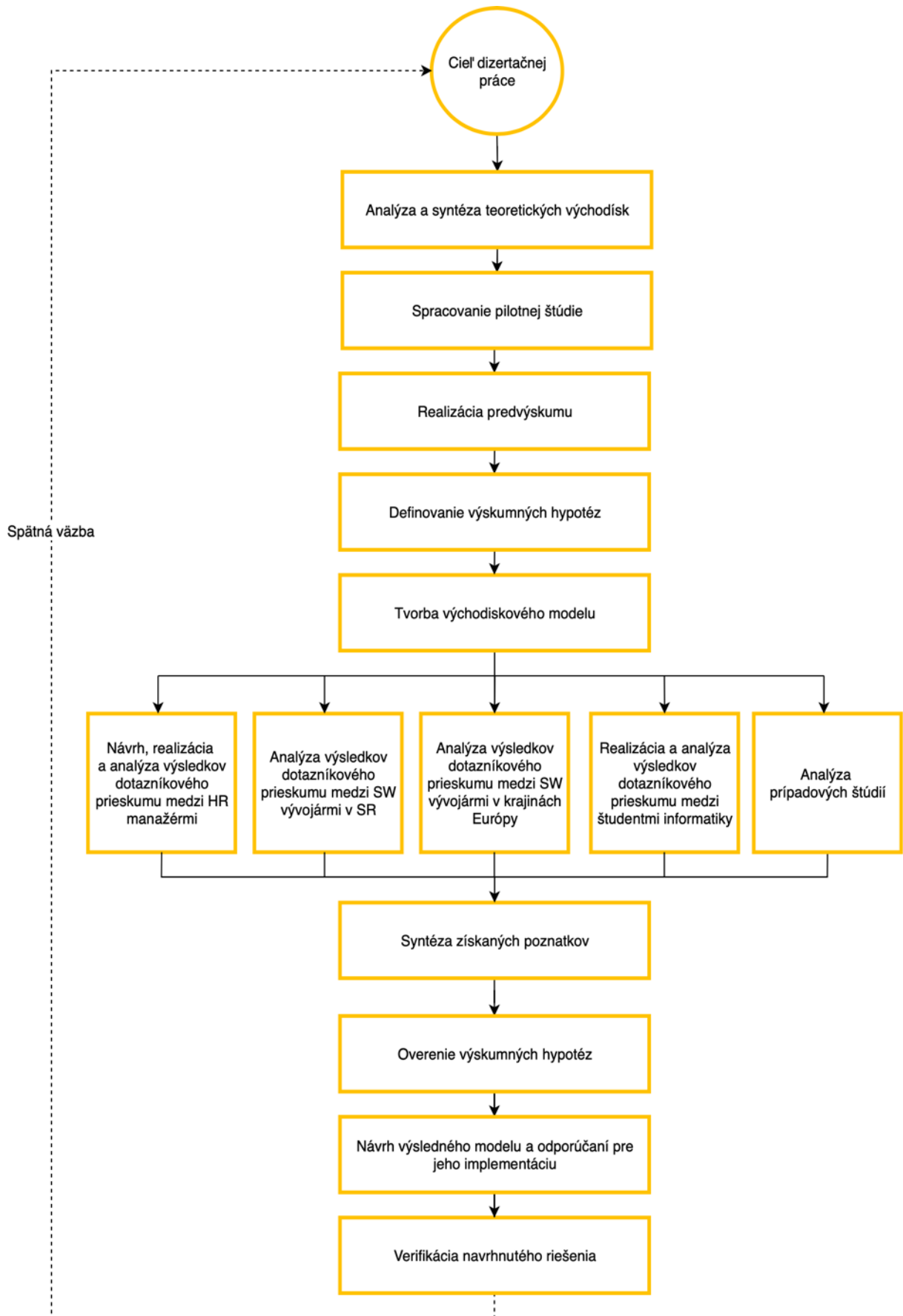
Model je využitý ako zjednodušený obraz reality vytvorený so zameraním sa na podstatné prvky pri abstrahovaní od nepodstatných prvkov. Model sa vždy vytvára s určitým účelom. Definovaný účel následne tvorí kritérium pri výbere prvkov, ktoré v modeli budú zahrnuté a tých, ktoré boli pri tvorbe modelu zanedbané. Model a modelovanie prispieva k lepšiemu pochopeniu skúmaného objektu (Birta a Arbez, 2007), v našom prípade ĽK a aspektu jeho efektívnosti v podnikových podmienkach. Model je aj grafickou reprezentáciou danej oblasti a jednotlivých činností, ktoré tvoria samotný proces posudzovania efektívnosti ĽK. Pri vypracovaní dizertačnej práce bolo modelovanie využité pri tvorbe východiskového aj výsledného modelu posudzovania efektívnosti ĽK.

Súčasťou vypracovania dizertačnej práce je aj **verifikácia** navrhovaného riešenia. Táto bola realizovaná konfrontáciou navrhovaného modelu s praxou. Konkrétnou technikou využitou vo fáze verifikácie bol **polo-štruktúrovaný rozhovor**. Tento umožňuje získanie odpovedí na vopred sformulované otázky pri súčasnom zachytení voľných vyjadrení opytovanej osoby.

Celý priebeh vypracovania dizertačnej práce v súvislosti s aplikáciou jednotlivých popísaných metód vedeckého skúmania je zachytený na obr. 9.



Obrázok 8 Myšlienková mapa ako podklad dotazníkového prieskum



Obrázok 9 Postup vypracovania dizertačnej práce

3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE

V rámci oblasti EK (respektíve v širšom ponímaní intelektuálneho kapitálu) a jeho efektívneho využívania a rozširovania smerom k zvyšovaniu výkonnosti bolo v poslednom období vykonaných viacero výskumov v rôznych častiach sveta. Výskumy boli orientované ako na makroekonomickú, tak i na mikroekonomickú oblasť. V rámci pohľadu na prepojenie ľudského kapitálu a jeho zložiek s efektívnosťou smerom k zvyšovaniu výkonnosti a konkurencieschopnosti sme v rámci pilotnej štúdie analyzovali a prepojili získané výsledky výskumu na makroekonomickej úrovni s výsledkami a závermi rôznych odborných, vedeckých a prípadových štúdií, ktoré sme v rámci predvýskumu identifikovali vo vedeckých databázach. Získané informácie a závery považujeme za dôležité pre odôvodnenie riešenia výskumného problému našej dizertačnej práce.

3.1 PILOTNÁ ŠTÚDIA - GLOBAL HUMAN CAPITAL REPORT 2017

Túto správu Global human capital report vypracovalo Svetové ekonomické fórum (2017) s cieľom zmerať kvantifikovateľné prvky svetového talentového potenciálu na makroekonomickej úrovni. Zdroje talentu krajín boli vyhodnocované podľa schopnosti jednotlivcov získať, rozvíjať a nasadiť zručnosti počas ich pracovného života a nielen počas ich formujúcich rokov. Hodnotenie sa týkalo 130 krajín z pohľadu toho, **ako dobre rozvíjajú svoj ľudský kapitál** na stupnici od 0 (najhoršie) po 100 (najlepšie). Súhrnný index pozostáva z vyhodnotenia jednotlivých ukazovateľov v 4 tematických dimenziách, ktorými sú *kapacita, nasadenie, rozvoj a know-how*. Na základe výsledkov tohto indexu v priemere svet rozvinul 62 % svojho ľudského kapitálu. Správa bola vypracovaná s cieľom podporiť potrebné zmeny vo vzdelávacích systémoch krajín, tak aby bolo vzdelávanie skutočne nasmerované na splnenie potrieb a požiadaviek budúcej pracovnej sily na globálnom trhu. Riadenie a usmerňovanie prechodu k hlbším investíciám do rozvoja potenciálu ľudí v kontexte Štvrtej priemyselnej revolúcie (Industry 4.0) je jednou z najdôležitejších politických, spoločenských, ekonomických a morálnych výziev globálnej svetovej spoločnosti.

To, ako národy rozvíjajú svoj ľudský kapitál, je jednoznačne dôležitejším determinantom ich dlhodobého úspechu. Pod pojmom ľudský kapitál sú v správe Global human capital report zahrnuté znalosti a zručnosti, ktoré ľudia vlastnia a ktoré im umožňujú tvoriť hodnotu v globálnom ekonomickom systéme. Ľudský kapitál nie je definovaný výhradne prostredníctvom vzdelania a kvalifikácie. Môže byť zvýšený v priebehu času, narastajúc na hodnote pri používaní a strácajúc hodnotu pri nedostatku používania, počas života ľudí. Global human capital index (GHCI) preto narába s ľudským kapitálom ako s dynamickým a nie ako s fixným konceptom.

Global human capital index 2017 hodnotí, ako krajiny rozvíjajú svoj ľudský kapitál prostredníctvom uvedených 4 dimenzií naprieč 5 odlišnými vekovými skupinami alebo generáciami: 0–14 rokov; 15–24 rokov; 25–54 rokov; 55–64 rokov; a 65 a viac rokov – aby zachytil plný potenciál profilu ľudského kapitálu krajiny. Môže byť použitý ako nástroj na hodnotenie pokroku v rámci krajín, a ukazuje príležitosti pre učenie sa a výmenu medzi krajinami.

Štyri tematické dimenzie hodnotenia, alebo štyri podindexy súhrnného indexu sú charakterizované nasledovne. Podindex „kapacita“ kvantifikuje existujúcu zásobu vzdelania naprieč generáciami; podindex „nasadenie“ pokrýva aplikáciu zručností a akumuláciu zručností prostredníctvom práce; podindex „rozvoj“ odráža súčasné snahy vzdelávať, kvalifikovať a zvyšovať kvalifikáciu študentov a populácie v produktívnom veku; a podindex

„know-how“ zachytáva šírku a hĺbku použitia špecializovaných zručností v práci. Rozdelenie súhrnného indexu na jednotlivé čiastkové ukazovatele je zachytené v tab. 6.

Tabuľka 6 Štruktúra súhrnného ukazovateľa GHCI

Zložka	Ukazovateľ	Veková skupina				
		Podiel z celkovej populácie (rozsah hodnôt krajiny)				
		0 - 14 (13 % - 48 %)	15 - 24 (9 % - 22 %)	25 - 54 (26 % - 70 %)	55 - 64 (3 % - 14 %)	65 + (1 % - 27 %)
Kapacita (25 % celkového hodnotenia indexu)	Gramotnosť a matematická gramotnosť					
	Miera dosiahnutia základného vzdelania					
	Miera dosiahnutia stredoškolského vzdelania					
	Miera dosiahnutia vysokoškolského vzdelania					
Nasadenie (25 % celkového hodnotenia indexu)	Miera zapojenia sa do pracovnej sily					
	Medzera v zamestnanosti z pohľadu pohlavia					
	Miera nezamestnanosti					
	Miera podzamestnanosti					
Rozvoj (25 % celkového hodnotenia indexu)	Miera zápisov na základné školy					
	Kvalita základných škôl					
	Miera zápisov na stredné školy					
	Medzera v zápisoch na stredné školy z pohľadu pohlavia					
	Miera zápisov na odborné školy					
	Miera zápisov na vysoké školy					
	Rozmanitosť schopností absolventov					
	Kvalita vzdelávacieho systému					
Rozsah vzdelávania personálu						
Know-how (25 % celkového hodnotenia indexu)	Podiel zamestnanosti vysoko kvalifikovaných pracovníkov					
	Podiel zamestnanosti stredne kvalifikovaných pracovníkov					
	Ekonomická komplexnosť					
	Dostupnosť kvalifikovaných pracovníkov					

Zdroj: Svetové ekonomické fórum, 2017

Okrem toho, že svet rozvinul len 62 % svojho ľudského kapitálu na základe merania s použitím zostrojeného indexu, medzi kľúčové zistenia uvedené v správe patrí aj to, že len 25 národov využilo 70 % alebo viac svojho ľudského kapitálu. Okrem toho, 50 krajín dosiahlo medzi 60 % a 70 %. Ďalších 41 krajín medzi 50 % a 60 %, zatiaľ čo 14 krajín ostalo pod 50 %, čo znamená, že tieto národy v súčasnosti využívajú menej ako polovicu svojho ľudského kapitálu.

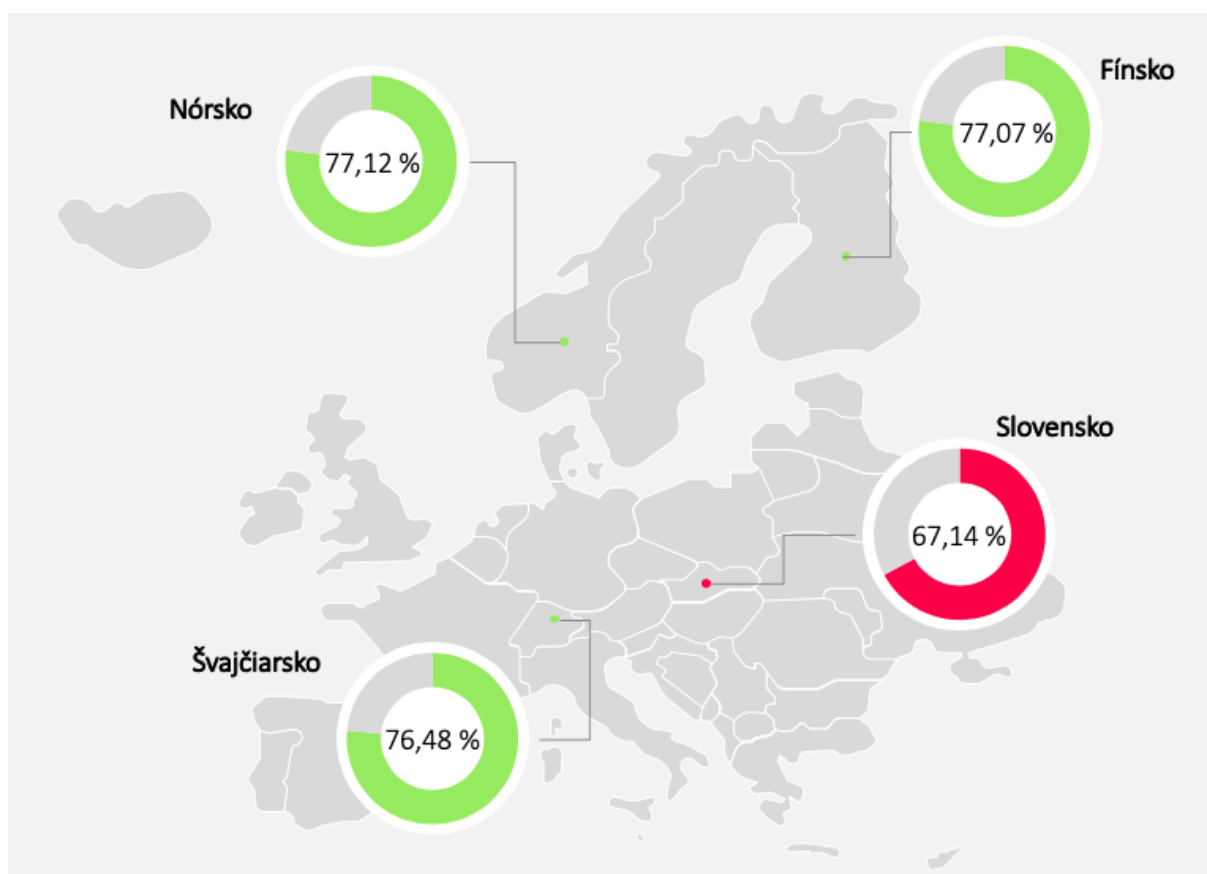
Horných 10 priečok v rebríčku Global human capital index 2017 obsadili menšie európske krajiny, Nórsko (1), Fínsko (2), Švajčiarsko, ako aj veľké ekonomiky ako USA (4) a Nemecko (6). Štyri krajiny z východnej Ázie a z pacifickej oblasti, tri krajiny z východnej Európy a strednej Ázie a jedna krajina zo strednej Európy a zo severnej Afriky sa tiež umiestnili v horných 20 priečkach Indexu. Prehľad prvých desiatich miest v rebríčku a umiestnenie Slovenska je zobrazené v tab. 7.

Tabuľka 7 Rebríček GHCI 2017 – prvých desiat miest a umiestnenie Slovenska

Poradie	Krajina	Hodnota indexu
1.	Nórsko	77,12
2.	Fínsko	77,07
3.	Švajčiarsko	76,48
4.	USA	74,84
6.	Nemecko	74,30
7.	Nový Zéland	74,14
8.	Švédsko	73,95
9.	Slovinsko	73,33
10.	Rakúsko	73,29
36.	Slovensko	67,14

Zdroj: Svetové ekonomické fórum, 2017

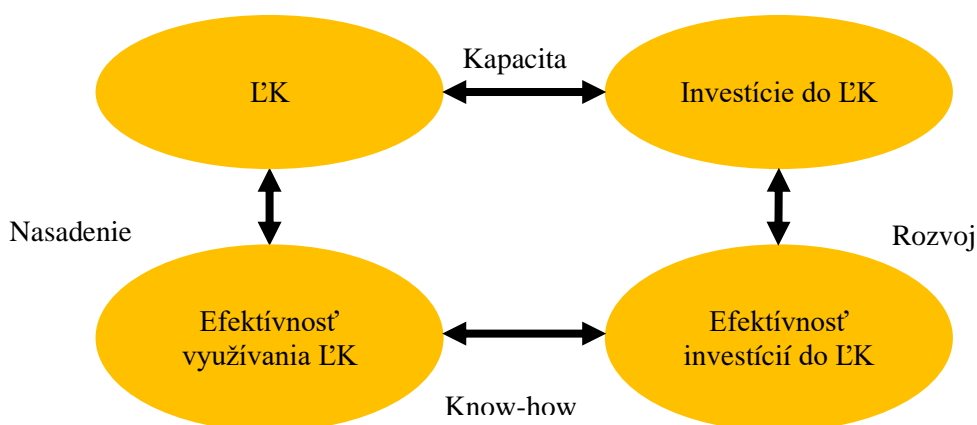
Tri krajiny s najvyššou hodnotou indexu spolu s hodnotou pre Slovensko sú pre podporu interpretácie výsledkov zobrazené aj na obr. 10.



Obrázok 10 Global human capital index 2017

Lídri Indexu sú vo všeobecnosti ekonomiky s dlhodobou oddanosťou k úspechu vzdelávania svojich ľudí a tiež tie, ktoré nasadili široký podiel svojej pracovnej sily v profesiách náročných na zručnosti naprieč širokou škálou sektorov. Sú to hlavne dnešné vysoko príjmové ekonomiky. Vytvorenie obdobného silného cyklu v podobe rozvoja ľudského kapitálu, ktorý následne rozvíja celé ekonomiky, by malo byť cieľom všetkých krajín.

Pre mikroekonomickú úroveň, a teda pre manažment ľudského kapitálu a jeho efektívnosť v podnikoch, môžu mať informácie uvedené v správe Global human capital report význam v dvoch rovinách. Prvou je inšpirovanie sa logickou štruktúrou použitého indexu pri zostavovaní vlastného spôsobu a konkrétnych metód posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu v rámci špecifických podmienok vnútorného prostredia. Toto prepojenie zachytáva obr. 11. Jednotlivé dimenzie, tak ako boli zostavené a popísané pri konštrukcii súhrnného indexu, môžu byť doplnené priamo do vzťahov medzi hlavnými časťami posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu v podnikoch. Je však potrebné adaptovať a prepracovať samotné ukazovatele v rámci dimenzií tak, aby neodrážali situáciu v celej krajine (a teda ľudský kapitál celej ekonomiky), ale aby pomáhali zachytiť súčasný stav ľudského kapitálu v podniku (stelesnený v jeho zamestnancoch).



Obrázok 11 Vzťah dimenzií tvoriacich GHCI s hlavnými časťami oblasti LK a jeho efektívnosti v podnikovom prostredí

Druhou rovinou je to, že aj takto zostavený súhrnný index reprezentujúci využívanie celkovo dostupného ľudského kapitálu v krajine poskytuje doplňujúce informácie charakterizujúce makroekonomické prostredie, v ktorom podniky pôsobia. S ohľadom na dostupnú pracovnú silu a jej špecifiká, môžu podniky plánovať budúce potrebné rozvojové aktivity a programy pre vybudovanie ľudského kapitálu potrebného s určitou úrovňou a štruktúrou jednotlivých zložiek počas budúceho fungovania.

Global human capital report poukazuje na nedostatočné využívanie LK v makroekonomickej rovine. Vzhľadom na to, že makroekonomické prostredie výrazne ovplyvňuje mikroekonomické prostredie, ale zároveň ho kopíruje, môžeme predpokladať, že má význam zaoberať sa efektívnosťou využívania LK. Oblasť efektívnosti LK budeme pritom chápať ako súčasť procesu implementácie konceptu manažmentu LK v podnikoch.

3.2 PREDVÝSKUM

V rámci predvýskumu sme sa v písomnej práci k dizertačnej skúške zamerali na identifikáciu, charakteristiku a komparáciu rôznych vedeckých a odborných prác, taktiež prípadových štúdií a príkladov z praxe z celého sveta, ktoré poukazujú na význam starostlivosti a orientácie na zvyšovanie hodnoty a efektívnosti ľudského kapitálu zamestnancov v podnikoch. Na druhej strane sme zistili, že aj keď podniky chápu význam starostlivosti o ľudský kapitál a práce s ním, mnohé to do podnikovej praxe neimplementujú. Toto nám potvrdili aj výsledky realizovaného prieskumu v podnikoch v SR.

3.2.1 Identifikácia, analýza a komparácia odborných, vedeckých a prípadových štúdií o ĽK vo vzťahu k efektívnosti a výkonnosti

Rôzne výskumy po celom svete sú zamerané na sledovanie vzťahu ĽK, resp. investícií do ĽK a zvyšovaním ukazovateľov výkonnosti na podnikovej, resp. inštitucionálnej úrovni. Výskumné práce sú často zamerané širšie a zaujímajú sa o intelektuálny kapitál, ktorý je okrem ĽK tvorený aj štrukturálnym kapitálom (Edvinsson a Malone, 1997). Podľa Davenporta a Prusaka (1998) je intelektuálny kapitál tvorený organizačným a sociálnym kapitálom. V práci sme niektoré tieto štúdie porovnávajúce vzťah ľudského alebo intelektuálneho kapitálu, efektívnosti a výkonnosti identifikovali v databázach, charakterizovali a komparovali.

3.2.1.1 Odborné štúdie

Štúdia 1

Štúdia autorov Ozkan a kol. (2017) analyzuje vzťah medzi výkonnosťou intelektuálneho kapitálu a finančnou výkonnosťou 44 bánk podnikajúcich v Turecku medzi rokmi 2005 a 2014. Výkonnosť intelektuálneho kapitálu bánk je meraná prostredníctvom metodológie koeficientu intelektuálneho kapitálu na základe pridanej hodnoty (value added intellectual coefficient – VAIC). Výkonnosť intelektuálneho kapitálu v tureckom bankovom sektore je vo všeobecnosti ovplyvnená efektívnosťou ľudského kapitálu. Keď je VAIC rozdelené na zložky, je možné pozorovať, že efektívnosť využitého kapitálu (fyzického) a efektívnosť ľudského kapitálu pozitívne ovplyvňujú finančnú výkonnosť bánk. Avšak efektívnosť využitého kapitálu má väčší vplyv na finančnú výkonnosť bánk v porovnaní s efektívnosťou ľudského kapitálu. Preto banky pôsobiace v tureckom bankovom sektore by mali využiť svoj finančný a fyzický kapitál, ak chcú dosiahnuť vyššiu úroveň ziskovosti.

Ide o príklad na použitie metodiky VAIC, kde bolo zistené, že vplyv efektívnosti ľudského kapitálu je menší (menej výrazný) ako vplyv iných foriem kapitálu. Preto je možné vyvodiť záver, že význam ľudského kapitálu nie je podstatný, no je možné, že len nebola dostatočne dobre zachytená hodnota a vplyvy ľudského kapitálu v rámci použitej metodiky.

Štúdia 2

Na základe strategickej perspektívy intelektuálneho kapitálu, ďalšia práca navrhuje integrovaný rámec pre praktické hodnotenie efektívnosti ľudského, fyzického a štrukturálneho kapitálu (intelektuálny kapitál) na úrovni podniku. Táto práca používa model Dynamic network data envelopment analysis (dynamickú sieťovú analýzu obálky dát) na odhad efektívnosti intelektuálneho kapitálu na troch úrovniach v odvetví poisťovníctva počas obdobia od roku 2005 do 2012. V rámci odvetvia poisťovníctva sa objavili nedostatky na stupni ľudského a štrukturálneho kapitálu v kontraste so stupňom fyzického kapitálu. Analýza klastrov zvyrazňuje silné a slabé stránky pre poisťovateľov na základe ich v podstate podobných efektívností. Odvetvie poisťovníctva v Malajzii potrebuje preložiť a podporiť existujúcu agendu znalostnej ekonomiky podporovanú vládou pre zlepšenie efektívnosti intelektuálneho kapitálu, konkrétne na úrovni ľudského kapitálu (Nourani a kol., 2017).

Štúdia 3

Účelom práce Kamatha (2017) je empirické preskúmanie vplyvu efektívnosti intelektuálneho kapitálu na finančnú výkonnosť a export firiem v Indii. Táto štúdia používa dáta 165 exportných firiem evidovaných na Národnej burze cenných papierov počas šesťročného obdobia od roku 2007 do roku 2013. Bola vykonaná hĺbková štúdia štyroch súborov exportne intenzívnych odvetví v Indii – textilný, chemický, informačné technológie a finančné služby. Pre analýzu je použitý počiatočný Pulicov model koeficientu intelektuálneho kapitálu na základe pridanej hodnoty v jeho upravenej verzii, ktorý zahŕňa zložky relačného

kapitálu (vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami, najmä so zákazníkmi) a inovačného kapitálu (schopnosť produkovať hodnotnú zmenu využitím ľudského kapitálu) v rámci intelektuálneho kapitálu.

Empirické preskúmanie s použitím panelovej regresie ukázalo, že efektívnosť intelektuálneho kapitálu ovplyvňuje ziskovosť všetkých firiem v Indii, obzvlášť v textilnom a v IT odvetví. Výsledky ďalej potvrdili, že produktivita a výkonnosť exportu všetkých firiem je veľmi ovplyvnená efektívnosťou ľudského kapitálu.

Štúdia 4

Práca, ktorej autormi sú Hartati a Hadiwidjaja (2017), znovu preskúmava vzťahy medzi intelektuálnym kapitálom, finančnou výkonnosťou a trhovou hodnotou. Preskúmané exogénne premenné zahŕňajú efektívnosť ľudského kapitálu, efektívnosť štrukturálneho kapitálu (SCE) a efektívnosť využitého kapitálu – všetky použité ako zástupné miery pre intelektuálny kapitál (IK). Rentabilita aktív (ROA) a trhová hodnota (MV) sú endogénne premenné. Hlavné zistenia sú tieto: po prvé, intelektuálny kapitál reprezentovaný prostredníctvom ľudského kapitálu a efektívnosti kapitálu (fyzického) značne ovplyvňuje finančnú výkonnosť reprezentovanú ROA počas dlhého obdobia, zatiaľ čo intelektuálny kapitál reprezentovaný štrukturálnym kapitálom, sa nedokáže prispôsobiť zmenám v podnikateľskom prostredí. Po druhé, SCE zlyhalo v zmiernení vzťahu medzi IK a ROA. Po tretie, IK reprezentovaný prostredníctvom ľudského kapitálu, štrukturálneho kapitálu a efektívnosti kapitálu značne ovplyvňuje MV. Nakoniec, SCE je schopné zmierniť vzťahy medzi IK a MV.

Štúdia 5

Účelom ďalšej štúdie je prezentovať hybridný analytický sieťový proces (analytic network process – ANP) a metódu analýzy obálky dát (data envelopment analysis – DEA) pre hodnotenie organizačných jednotiek, rovnako ako pre stanovenie priorít kritérií riadenia ľudského kapitálu organizácie. V navrhovanom DEA modeli sú kritériá riadenia ľudského kapitálu považované za vstupy a oddanosť organizácie (záväzok) je považovaná za výstup DEA modelu. Následne, efektívnosť organizačnej jednotky a váha kritérií riadenia ľudského kapitálu sú hodnotené prostredníctvom DEA a dáta sú považované za podklad pre ANP model. Výsledky stanovenia priorít medzi kritériami riadenia ľudského kapitálu ukázali, že praktiky vodcovstva, riadenie ľudského kapitálu a kapacita učenia sú tie najdôležitejšie. Zistenia tiež dokázali, že navrhovaný integrovaný DEA/ANP model môže byť užitočný pri manažérskych otázkach. Obmedzenia výskumu, napr. naplnenie super matice a navrhovanie dotazníka pre ANP boli vždy výzvou pre výskumníkov kvôli obrovskému množstvu dát, ktoré vyžaduje. Jednou z hlavných výhod navrhovanej hybridnej metódy v tomto výskume je, že rieši predtým spomenutý problém ANP. Výsledky navrhovanej metódy môžu poskytnúť manažérovi príležitosť lepšie zanalyzovať stav organizačných jednotiek z pohľadu riadenia ľudského kapitálu a zamerať sa na najdôležitejšie činnosti v tomto kontexte. Navyše, navrhovaná hybridná metóda môže pomôcť vedcom lepšie využiť aj DEA aj ANP techniky a získať spoľahlivejšie výsledky (Tavakoli a kol., 2016).

Štúdia 6

Raffiee a Coff (2016) sa zaoberajú témou špecifického ĽK. Vychádzajúc z teórie ľudského kapitálu, vedci v oblasti stratégie zdôrazňovali ľudský kapitál špecifický pre konkrétny podnik ako zdroj udržateľnej konkurenčnej výhody. V tejto štúdií výskumný tím rozobral základy špecifického ĽK teoretickým a empirickým preskúmaním toho, kedy pracovníci vnímajú svoje zručnosti ako špecifické pre podnik. Najskôr boli vyvinuté teoretické argumenty a hypotézy založené na existujúcej literatúre o stratégii, ktorá implicitne predpokladá efektívnosť informácií a nezaujaté vnímanie toho, čo je pre podnik špecifické.

Následne boli tieto predpoklady uvoľnené a alternatívne hypotézy boli vyvinuté so základom v literatúre venovanej kognitívnej psychológii, ktorá zvyčajne zaujatost' ľudského úsudku. Hypotézy boli testované s použitím dvoch zdrojov dát z Kórei a zo Spojených štátov. Výsledky prekvapivo podporovali hypotézy založené na kognitívnej zaujatosti, čo je v rozpore s očakávaniami obsiahnutými v strategickej literatúre. Konkrétne bolo zistené, že oddanosť organizácii a do určitej miery aj dĺžka zastávania funkcie majú negatívny vzťah (sú nepriamo úmerné) s tým, ako zamestnanci vnímajú to, čo je pre podnik špecifické. Tiež bolo zistené, že zamestnávateľmi poskytované vzdelávanie v práci nesúvisí s tým, čo je vnímané ako špecifické pre podnik. Tieto výsledky naznačujú, že špecifický EK, tak ako je vnímaný zamestnancami, môže podporiť správanie spôsobmi nepredvídanými existujúcimi teóriami, napríklad s ohľadom na investície do zručností alebo na rozhodnutia v oblasti fluktuácie. Toto môže sponchybníť predpokladaný vzťah medzi špecifickým EK a udržateľnou konkurenčnou výhodou. Výsledky výskumu môžu v širšom kontexte naznačovať potrebu prehodnotenia iných teórií, ako napríklad ekonómii transakčných nákladov, ktorá čerpá hlavne z témy špecifického EK a implicitne predpokladá široko zdieľané a nezaujaté vnímanie.

Výskumníci a akademici venujú pozornosť ľudskému kapitálu rôznymi spôsobmi a nazerajú na túto oblasť z rôznych perspektív. Avšak častý je prípad, kedy odborníci zužujú svoj prístup a pohľad na ľudský kapitál a zjednodušujú jeho vyjadrenie na bežné finančné kategórie tak, aby dáta mohli byť získané z finančných výkazov podnikov. Takéto výskumné práce sú zvyčajne zamerané na hľadanie prepojení medzi efektívnosťou ľudského kapitálu a finančnou výkonnosťou alebo trhovou hodnotou podnikov. Hlavným dôvodom je dostupnosť a pomerne jednoduchý prístup k existujúcim vstupným dátam. Je však otázne, či prísne nasledovanie čisto kvantitatívnych kategórií a priame prepojenia nezanedbávajú skutočnú podstatu a zmysel rozlišovania ľudského kapitálu od práce ako výrobného vstupu.

3.2.1.2 Výskumné práce

Okrem takýchto čisto finančne orientovaných výskumných prác boli vypracované aj ďalšie, hľadajúce iné možnosti, ako pristupovať k skúmaniu tejto oblasti. V týchto sa autori pokúšajú preskúmať iné prepojenia, ktoré by pomohli rozvinúť teóriu a praktické usmernenia pre prácu s ľudským kapitálom. Príklady oboch typov výskumných prác zrealizovaných v poslednom období sú prehľadne zhrnuté v tab. 8.

Tabuľka 8 Komparácia vybraných výskumných prác zaoberajúcich sa ľudským kapitálom

P.č.	Autori	Zameranie, metódy, popis	Zistenia
1.	Sardo F., Serrasqueiro Z. (2017)	vzťah medzi intelektuálnym kapitálom (IK), finančnou výkonnosťou a trhovou hodnotou	každá peňažná jednotka investovaná do IK zvýši ROA o 0,412 peňažnej jednotky
		2 090 podnikov zo 14 krajín západnej Európy, obdobie 2004-2015	každá peňažná jednotka investovaná do IK podniku zvýši trhovú hodnotu o 0,414 peňažnej jednotky
		dynamický estimátor GMM a vplyv oneskorených vysvetľujúcich premenných	EK je kľúčovou hybnou silou finančnej výkonnosti podniku
		VAIC model	efektívnosť ľudského kapitálu v predchádzajúcom období pozitívne vplyva na finančnú výkonnosť
		finančná výkonnosť je meraná prostredníctvom ukazovateľa ROA	
		trhová hodnota podniku je meraná prostredníctvom Tobinovho Q	

P.č.	Autori	Zameranie, metódy, popis	Zistenia
2.	Meles A. a kol. (2016)	vplyv intelektuálneho kapitálu na finančnú výkonnosť	efektívnosť využívania intelektuálneho kapitálu pozitívne ovplyvňuje finančnú výkonnosť
		5 749 komerčných bánk v USA, časové obdobie 2005-2012	efektívnosť ľudského kapitálu, ako zložka efektívnosti IK má väčší vplyv na finančnú výkonnosť ako ostatné zložky
		VAIC model	
		finančná výkonnosť bola definovaná pomocou ROAA (rentabilita priemerných aktív) a ROAE (rentabilita priemerného vlastného kapitálu)	
3.	Kamath G. B. (2017)	empirické preskúmanie vplyvu efektívnosti intelektuálneho kapitálu na finančnú výkonnosť a export firiem v Indii	efektívnosť intelektuálneho kapitálu ovplyvňuje ziskovosť všetkých firiem v Indii, obzvlášť v textilnom a v IT odvetví
		165 exportných firiem	produktivita a výkonnosť exportu všetkých firiem je veľmi ovplyvnená efektívnosťou ľudského kapitálu
		obdobie od 2007 do 2013	
		model VAIC v jeho upravenej verzii (M-VAIC), ktorý zahŕňa zložky relačného kapitálu a inovačného kapitálu	
empirické preskúmanie s použitím panelovej regresie			
4.	Tavakoli M. M. a kol. (2016)	hybridný analytický sieťový proces a metóda analýzy obálky dát (DEA) pre hodnotenie organizačných jednotiek, rovnako ako pre stanovenie priorít kritérií riadenia ľudského kapitálu organizácie	spomedzi kritérií riadenia ľudského kapitálu boli praktiky vodcovstva (váha 0,439) a kapacita učenia sa identifikované ako najdôležitejšie
		v navrhovanom DEA modeli sú kritériá riadenia ľudského kapitálu považované za vstupy a oddanosť organizácii je považovaná za výstup	
		aplikovanie na hodnotenie 27 organizačných jednotiek Foolad Technic International	
		150 dotazníkov – manažéri a experti spoločnosti	
5.	Raffie J., Coff R. (2016)	téma špecifického a všeobecného ľudského kapitálu	oddanosť organizácii a do určitej miery aj dĺžka zastávania funkcie majú negatívny vzťah (sú nepriamo úmerné) s tým, ako zamestnanci vnímajú to, čo je pre podnik špecifické (zvýšenie oddanosti o jednotku zvyšuje pravdepodobnosť, že zamestnanec vníma svoje zručnosti ako všeobecné o 14 %)
		zdroje dát z Kórei (5 419 jednotlivcov) a zo Spojených Štátov (2 438 jednotlivcov)	zamestnávateľmi poskytované vzdelávanie v práci nesúvisí s tým, čo je vnímané ako špecifické pre podnik
			špecifický EK, tak ako je vnímaný zamestnancami, môže podporiť správanie spôsobmi nepredvídanými existujúcimi teóriami

P.č.	Autori	Zameranie, metódy, popis	Zistenia
6.	Leon R. D (2016)	benchmarking ako nástroj pre zachytenie konkurenčnej pozície podniku na základe efektívnosti intelektuálneho kapitálu	podnik je konkurencieschopný, len ak riadi svoje znalostné aktíva efektívnejšie ako jeho konkurenti
		výskumná vzorka 20 rumunských podnikov, ktoré exportujú do zahraničia a boli ziskové počas ekonomickej krízy	bola odhalená mierna výkonnosť IK (najvyššie skóre indexu 6,29 z 10)
		ľudský kapitál predstavoval 50 % váhy v indexe	existuje záujem využívať IK ako zdroj konkurencieschopnosti, ale úsilie je zatiaľ nedostatočne vyvinuté
		ľudský kapitál zastúpený prostredníctvom podielu kvalifikovaných pracovníkov, podielu výdavkov na ľudské zdroje na celkových výdavkoch, priemernej dĺžke zamestnania, pridanej hodnoty na zamestnanca a miery fluktuácie	
7.	Gottwald D. a kol. (2015)	dotazníkový prieskum - Letisko Pardubice - 41 zamestnancov	identifikácia ďalšieho zamerania aktivít v rámci riadenia IK
		zisťovanie vnímanej úrovne procesov v rámci riadenia intelektuálneho kapitálu	vysoké priemerné vážené hodnotenie a nízky normalizovaný ordinálny rozptyl predstavuje oblasť, ktorá je podľa zamestnancov dobre riadená
		ľudský kapitál zastúpený v piatich otázkach týkajúcich sa komunikácie, vzdelávacích aktivít a dostupnosti informácií	
8.	Chih-Hsing, L. (2017)	tvorba konkurenčnej výhody: prepojenie perspektív organizačného učenia sa, inovačného správania a intelektuálneho kapitálu	organizačné učenie sa (konkrétne jeho formy – exploratívne a exploitatívne učenie sa) pomáha podnikom (v tomto prípade hotelom) zachytiť príležitosť na trhu a vytvoriť si konkurenčnú výhodu prostredníctvom zvýšeného inovačného správania sa a akumulácie ľudského kapitálu
		dotazník, 595 hotelových manažérov v Číne, 7-bodové škály, regresný model a modelovanie s použitím štruktúrálnej rovnice	ľudský kapitál sprostredkúva pozitívny vzťah medzi inovačným správaním a konkurenčnou výhodou (hodnota koeficientu vo vytvorenom modeli 0,65 pri $p < 0,001$)

Prístupy výskumníkov k tomu, ako vo svojej výskumnej činnosti aplikujú náhradné miery pre vyjadrenie hodnoty a skúmanie efektívnosti ĽK sú rôzne. Často je však vo výskumných prácach ĽK skúmaný len v širšom kontexte intelektuálneho kapitálu, ktorý bol definovaný vyššie. To znamená, že ĽK je venovaná menšia pozornosť. Aj tak sa však prejavuje jeho dôležitosť v rámci širšieho konceptu intelektuálneho kapitálu. Ďalším častým javom je využívanie málo špecifických, celopodnikových metrik uvedených v literatúre pre vyjadrenie efektívnosti ĽK, pričom jeho hodnota býva vyjadrená prostredníctvom personálnych nákladov. Iný uhol pohľadu prináša Tavakoli, ktorý sa detailnejšie zaoberá MLK a tým, ako tento prístup vplýva na oddanosť zamestnancov voči podniku, v ktorom pracujú. Autor rozkladá oblasť MLK na presnejšie definované zložky vo forme jednotlivých kritérií. Vo výskumoch sa v súhrne preukazuje význam ĽK a jeho manažmentu pre technické a znalostne intenzívne odvetvia.

Zaujímavé zistenia ohľadom toho, čo zamestnanci podnikov môžu vnímať ako špecifický a čo ako všeobecný ĽK, prináša práca autorov Raffiee a Coff. Vnímanie tohto rozlišovania zamestnancami má vplyv na ich motiváciu ostať pracovať v danom podniku. Ich odchod a vysoká úroveň fluktuácie negatívne ovplyvňujú dosahovanú efektívnosť ĽK. Chih-Hsing sa zaoberá prepojením ĽK na schopnosť podniku byť inovatívny a následne na dosahovanie konkurenčnej výhody oproti svojim konkurentom prostredníctvom inovatívneho správania. Celkovo sa vo výskumoch preukazuje dôležitosť a pozitívny vplyv ĽK a jeho efektívnosti na výkonnosť, konkurencieschopnosť a aj na schopnosť podniku byť inovatívny. Prístupy a metódy autorov sa však výrazne líšia. Z výskumov tiež vyplýva aj potreba hľadania komplexnejších spôsobov a prístupov, ktoré budú lepšie reprezentovať podstatu ĽK v ďalších výskumných prácach.

3.2.1.3 Príklady z praxe

Aj príklady z praxe predstavujú cenné poznanie získané z praktických podmienok. Výsledky získané v jednotlivých prípadoch môžu pomôcť aj pre zostavenie rozsiahlejšieho výskumu, s väčšou výskumnou vzorkou pre potreby našej dizertačnej práce. V rámci tohto je potom možné hľadať a odhaľovať, či závery z jednotlivých prípadov, prípadne závery získané spojením a komparáciou jednotlivých prípadov, budú platné aj pre špecificky stanovený väčší súbor subjektov. Takým sú napríklad podniky pôsobiace v oblasti IT. Stručný prehľad prípadových štúdií, ktoré spája orientácia na určitú časť oblasti ľudského kapitálu a ktoré považujeme za východiskové pre ďalší výskum v rámci budúcej dizertačnej práce, je uvedený v tab. 9.

Tabuľka 9 Komparácia vybraných príkladov z praxe zameraných na ĽK

Podnik	Špecifikácia	Zistenia
<ul style="list-style-type: none"> • JetBlue – nízko-nákladové komerčné aerolínie so sídlom v New Yorku • viac ako 12 000 zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> • preskúmanie, či angažovanosť zamestnancov zvyšuje ziskovosť 	<ul style="list-style-type: none"> • potvrdilo sa, že net promoters medzi zamestnancami prinášajú net promoters medzi zákazníkmi, čo zvyšuje lojalitu zákazníkov a výnosy • 5% zvýšenie v NPS malo za následok 1% zvýšenie tržieb
<ul style="list-style-type: none"> • Imperial Services Corporation • maloobchodná organizácia • 21 000 zamestnancov po celom svete 	<ul style="list-style-type: none"> • kľúčové prepojenie bolo identifikované medzi „manager job shadowing“ výcvikom a zvýšením tržieb spolupracovníkov 	<ul style="list-style-type: none"> • v priemere spolupracovníci, ktorí dokončili manager job shadowing program, vytvorili o 250 000 dolárov viac výnosov ročne, ako tí, ktorí sa výcviku nezúčastnili • náklady na takýto výcvik boli 10 000 dolárov na spolupracovníka
<ul style="list-style-type: none"> • United Parcel Service (UPS) • viac ako 3 000 distribučných centier celosvetovo 	<ul style="list-style-type: none"> • zameranie na operačných lídrov (manažérov centier) 	<ul style="list-style-type: none"> • vodcovstvo ovplyvňuje produktivitu – 25 % najlepšie ohodnotených manažérov bolo schopných fungovať s o 10 až 15 % nižšími operačnými nákladmi na prepravovaný kus v porovnaní s dolným kvartilom

Upravené podľa: Cooperstein, 2016; Lemert, 2016; Morrissey, 2016

Ďalšími príkladmi z praxe, sú spoločnosť 84.51° a projekt zavedenia novej systémovej podpory manažmentu ľudského kapitálu v spoločnosti Telefonica Digital.

Spoločnosť 84.51° (Giglio a Washington, 2018), ktorá sa zaoberá vytváraním personalizovaných marketingových stratégií pre spoločnosti predávajúce balené výrobky, sa rozhodla využiť svoje analytické schopnosti pre získanie poznatkov o angažovanosti svojich zamestnancov. Vytvorená technika skúmala sentiment zamestnancov v reálnom čase. Hlavným bodom bolo využitie kratšieho prieskumu s vyššou frekvenciou. Spoločnosť sa svojich zamestnancov pýtala, ako sa počas týždňa cítili vo vzťahu k tomu, že majú ísť do práce. Odpovede boli zachytávané pomocou škály od 1 do 10 (1 = Bolo pre mňa ťažké vstať ráno z postele.; 10 = Ani som si nemusel nastaviť budík, bol som taký nadšený, že idem do práce.). Nasledovala otvorená otázka, v ktorej mohli zamestnanci uviesť dôvody, prečo označili danú číselnú odpoveď. Účasť bola dobrovoľná. Napriek tomu sa prieskumu zúčastnila viac ako polovica zamestnancov. Skombinovaním získaných dát z prieskumu s ostatnými personálnymi dátami mohla spoločnosť identifikovať segmenty zamestnancov, ktorí sú motivovaní zostať pracovať v spoločnosti rovnakými skupinami faktorov. Toto pomáha udržať v spoločnosti cenný talent. Ďalším dôležitým zistením bolo, že ak zamestnanci poskytnú svoju spätnú väzbu, očakávajú, že na základe nej budú uskutočnené opatrenia. V konkrétnom prípade boli preorganizované niektoré pracovné tímy, tam, kde bolo odhalené, že problémy medzi pôvodnými členmi tímu ovplyvňovali angažovanosť a spokojnosť zamestnancov. Boli tiež identifikované tri hlavné skupiny faktorov, ovplyvňujúce angažovanosť zamestnancov v spoločnosti. Tieto predstavovala samotná práca (pracovná náplň) – to či je podnetná, hodnotná a rozpoznávaná, účel – prepojenie práce so stratégiou spoločnosti, a ľudia – či sú zdvorilí, oddaní a vytvárajú si navzájom kontakty.

V súčasnom svete, kde sú dostupné mnohé informačno-komunikačné technológie, sú aj samotné manažérske procesy a jednotlivé aktivity do veľkej miery podporované a vykonávané s použitím rôznych, často komplexných, softvérových riešení. Príkladom takejto podpory v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, s presahom do oblasti manažmentu ľudského kapitálu, bolo implementovanie nového systému v **Telefonica Digital**. Riešenie uskutočnila spoločnosť Accenture, zaoberajúca sa odbornými a poradenskými službami a outsourcingom v rôznych manažérskych a podnikateľských otázkach. Implementovanie novej softvérovej podpory pre oblasť ľudských zdrojov bolo tiež zamerané na zbieranie a zdieľanie HR dát – teda priamo aj na podporu manažmentu ľudského kapitálu. Vďaka cloudovému riešeniu bolo dosiahnuté rýchlejšie nasadenie a úspora nákladov o 30-40 %. Bol vytvorený a realizovaný nový model v oblasti HR pre zlepšenie reportovania na základe zhromažďovaných HR dát a zlepšenie celej služby. Konkrétne bolo nasadených osem jadrových HR procesov a 123 podprocesov, ktoré sa týkali približne 4 000 zamestnancov naprieč 14 krajinami. Telefonica Digital (pobočka telekomunikačného giganta Telefonica) hľadala riešenie pre jednotný, globálny model v rámci ľudských zdrojov. Spoločnosť Accenture aplikovala svoj systém Workday Human Capital Management. Tento významne pomohol zlepšiť schopnosť zdieľať a reportovať konzistentné HR dáta naprieč rôznymi lokalitami a podnikateľskými jednotkami.

Postup tímu Accenture pri implementácii mal tieto tri hlavné fázy:

- usporiadanie viacerých workshopov pre identifikovanie a definovanie holistických podnikateľských požiadaviek pre nový program,
- adaptovanie v praxi overenej metodológie zameranej na rozsah, finančné možnosti, výkonnosť, zdroje, časový horizont a riadenie rizika,
- iteratívne prototypovanie – rôzne funkcie konečného produktu boli vyvinuté, otestované, vyhodnotené a implementované iteratívne.

Konkrétne riešenie umožňuje spoločnosti flexibilne reagovať na meniace sa podmienky na trhu a expandovať bez veľkých investícií do infraštruktúry. Tiež umožňuje prácu na diaľku a generovanie štvrtročných prehľadov pre povzbudenie a odmenenie zamestnancov

podávajúcich vyšší výkon. Použitím vhodnej softvérovej podpory manažmentu ľudského kapitálu sa teda aj tento samotný stáva efektívnejším (Accenture, 2018).

Ďalšiu úroveň informácií prinášajú výstupné správy vypracované rôznymi organizáciami zaoberajúcimi sa prácou, trhom práce, rozvojom ľudí a ľudským kapitálom. Tieto obsahujú cenné informácie popisujúce súčasnú situáciu, určujúce špecifiká a obmedzujúce podmienky a usmernenia pomáhajúce pri vhodnom nasmerovaní ďalšieho účelného skúmania oblasti v dizertačnej práci.

Informácie týkajúce sa zručností potrebných v súčasnom dynamickom prostredí je možné získať aj z **Workplace Learning Report** (LinkedIn, 2018). Výsledky uvedené v tejto správe odrážajú názory 1 200 odborníkov z oblasti rozvoja talentov, 2 200 zamestnancov, 200 výkonných riadiacich pracovníkov a 400 personálnych manažérov zo Severnej Ameriky, Európy a Ázie. Všetky skupiny respondentov priradili najvyššiu prioritu vzdelávaniu zameranému na mäkké zručnosti. Tri zručnosti boli identifikované ako najdôležitejšie na zaradenie do rozvojových programov: vodcovstvo (zvolené 74 % odborníkov na rozvoj talentov), komunikácia (zvolená 66 % odborníkov na rozvoj talentov) a spolupráca (zvolená 55 % výkonných riadiacich pracovníkov). Rozpor bol zaznamenaný v stanovovaní ďalších priorít do budúcnosti. Potreba zabrániť medzere v zručnostiach bola druhou najvyššou prioritou podľa výkonných riadiacich pracovníkov. V rebríčku priorít odborníkov na rozvoj talentov však bola až na šiestom mieste. Toto je potrebné v budúcnosti zladit', aby rozvojové aktivity zvyšujúce a rozvíjajúce ľudský kapitál zamestnancov skutočne smerovali k naplneniu stanovených podnikových cieľov a aby mali podniky vždy k dispozícii tie zručnosti, ktoré potrebujú pre vykonávanie všetkých činností.

Odborníci na rozvoj zamestnancov a riadiaci pracovníci sa zaujímajú aj o spôsoby, ako vyhodnotiť výsledky rozvojových úsilí. Odborníci na prácu s talentom najčastejšie merajú úspešnosť s použitím kvalitatívnej spätnej väzby na programy prezenčného vzdelávania v triedach (44 %) a s použitím kvantitatívnych dát o dokončenom online vzdelávaní (33 %). Avšak, chcú demonštrovať úspech svojich programov s využitím tímových metrík a udržania si zamestnancov v podniku. Podľa riadiacich pracovníkov, úspech rozvojových programov by bol najlepšie demonštrovaný práve prostredníctvom udržania si špičkového talentu (68 %) a zvýšením výkonnostných metrík (65 %). Výsledky ukázali, že 58 % zamestnancov uprednostňuje príležitosti učenia sa svojím vlastným tempom. Navyše, 94 % zamestnancov sa chce zapojiť do vzdelávania sa, ak je toto prepojené s postupom v ich kariére. Takisto, 56 % zamestnancov uviedlo, že by boli ochotní stráviť viac času vzdelávaním, ak by boli kurzy pre zlepšenie ich zručností vyberané manažérom. Zapojenie sa manažérov je preto považované za rozhodujúci faktor.

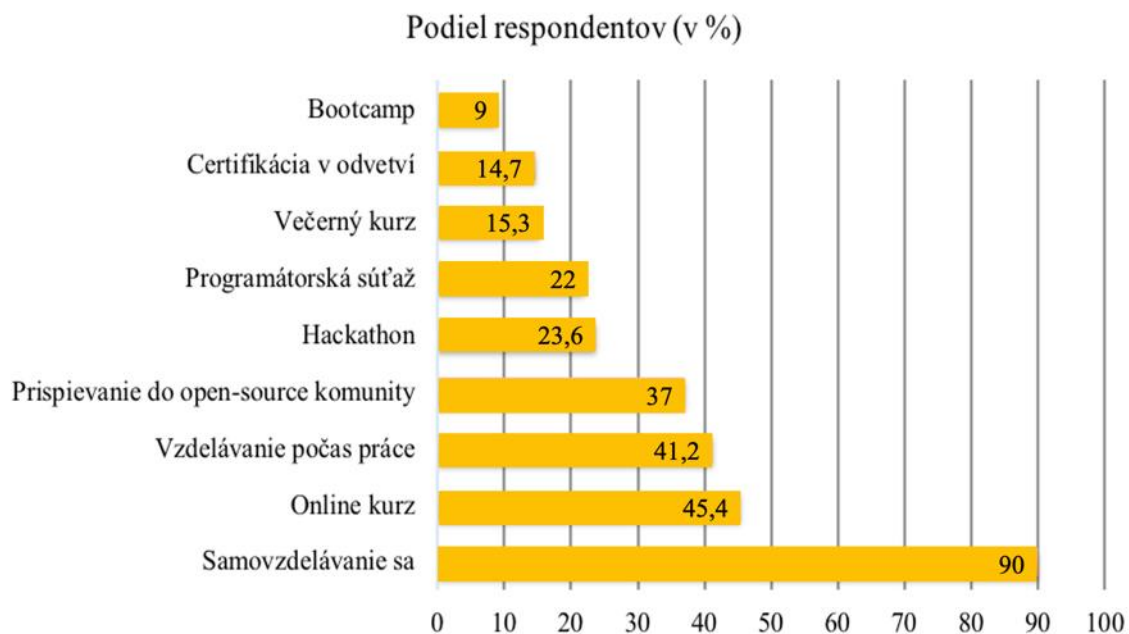
Aktuálnosť a význam rozvoja zamestnancov je tiež podporené zisteniami z prieskumu uskutočneného a zverejneného spoločnosťou **PwC** (2018). Tento prieskum prezentuje dáta získané z 1 293 interview s generálnymi riaditeľmi v 85 krajinách. Rozhovory boli realizované v rámci rôznych priemyselných odvetví, pričom boli oslované skôr veľké a stredné podniky s vysokými objemami tržieb (teda prosperujúce podniky). Jedna časť prieskumu bola zameraná na potenciálne hrozby pre vyhliadky na rast podnikov vnímané práve generálnymi riaditeľmi podnikov. V rámci globálneho zosumarizovania výsledkov bola dostupnosť kľúčových zručností označená ako hrozba spôsobujúca extrémne obavy u 38 % respondentov. Rovnaká miera bola zaznamenaná napríklad u hrozby týkajúcej sa rýchlosti technologických zmien. V rámci regiónu strednej a východnej Európy predstavovala hrozba v podobe nedostatočnej dostupnosti kľúčových zručností najsilnejšiu hrozbu, predstavujúcou extrémne obavy pre 51 % respondentov.

Práve v kontexte informácií z tohto prieskumu sa stáva oblasť práce s ľudským kapitálom a jeho efektívnym využívaním a rozširovaním prostredníctvom investícií ešte dôležitejšou. Je to z toho dôvodu, že trh práce nie je schopný poskytnúť podnikom dostatok nových zamestnancov so žiadanou štruktúrou a úrovňou zručností ako zložiek ľudského kapitálu. Opäť tu však existuje súvislosť aj s ďalšími prepojenými oblasťami a procesmi, napríklad v podobe talent manažmentu alebo v podobe plánovania a riadenia kariéry zamestnancov. Tieto totiž súvisia s rizikom odchodu zamestnancov, ktorí podniku poskytujú práve kľúčové zručnosti či poznatky.

Správa **Future of Jobs**, ktorú vypracovalo Svetové ekonomické fórum (2016), prináša ďalší náhľad týkajúci sa zručností, vrátane predpovedí do budúcnosti. Správa má pomôcť pochopiť budúci vplyv narušení v rámci súborov zručností. Dáta boli zozbierané pomocou rozhovorov s výkonnými riadiacimi pracovníkmi pre oblasť ľudských zdrojov najväčších zamestnávateľov – títo zamestnávajú okolo 13 miliónov zamestnancov v 15 krajinách. Celkovo bolo v prieskume, ktorý je podkladom správy, zapojených 371 spoločností. Tieto spoločnosti majú významný vplyv na ekonomiky a tiež pozorne sledujú trendy, alebo ich dokonca sami začínajú. Správa uvádza, že zrýchľujúce sa tempo technologického, demografického a socio-ekonomického narušenia priebežne premieňa priemyselné odvetvia a pritom mení jednotlivé súbory zručností, ktoré zamestnanci potrebujú pre vykonávanie svojej práce. Respondenti odhadovali, že viac ako tretina súborov zručností, ktoré budú žiadané v roku 2020, bude pozostávať zo zručností, ktoré teraz nie sú považované za kľúčové. Stále rastúca výpočtová sila spôsobí, že schopnosť pracovať s dátami bude bezpodmienečne potrebou zručnosťou pre mnohé profesie. Medzi ďalšie predikcie patrí aj to, že v roku 2020 bude 36 % všetkých pracovných pozícií vyžadovať zručnosť riešenia problémov ako jadrovú (hlavnú) zručnosť. Dôležitosť tejto zručnosti bude nižšia pre striktné technické priemyselné odvetvia, ale jej dôležitosť bude narastať napríklad v prostredí odborných služieb a informačných technológií, pretože tieto sa postupne stanú ešte komplexnejšími.

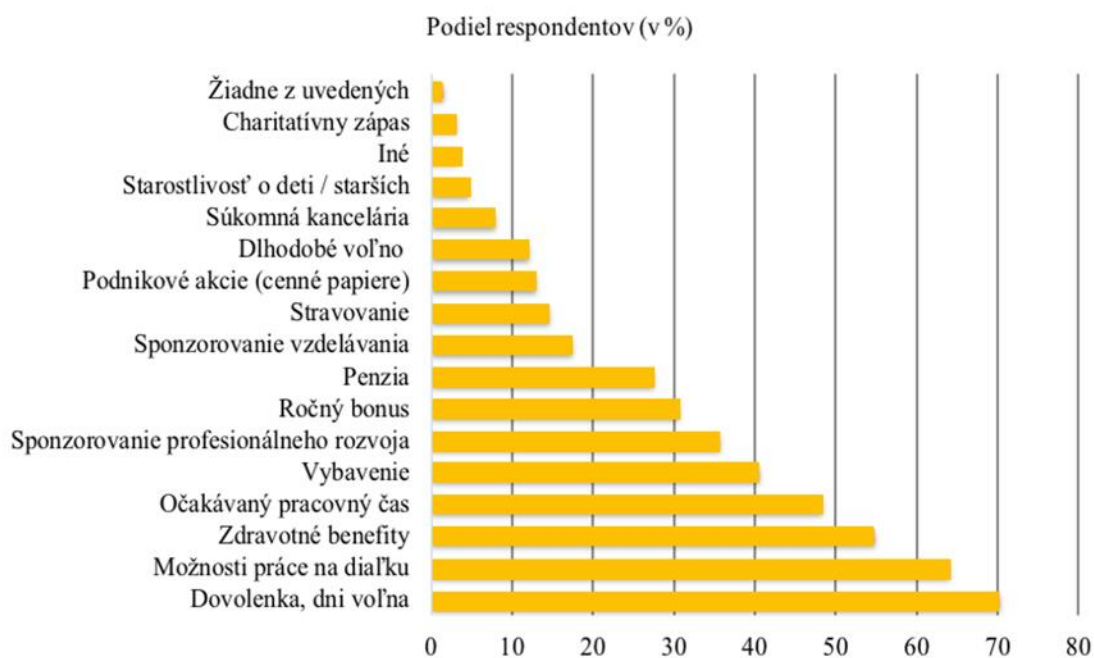
V rámci odvetvia informačných technológií boli ako hlavné trendy identifikované: mobilný internet a cloud technológia (69 %), rastúca sila pre spracovanie a Big Data (44 %) a meniaci sa charakter práce (36 %). V rámci skupín zručností v tomto odvetví, kategórie s najvyšším podielom rastúceho dopytu boli technické zručnosti, sociálne zručnosti a kognitívne schopnosti. Kognitívne schopnosti zahŕňajú kognitívnu flexibilitu, kreativitu a logické argumentovanie. Sociálne zručnosti zahŕňali koordináciu s ostatnými, emocionálnu inteligenciu, vyjednávanie a schopnosť presvedčať.

Ďalší náhľad do prostredia informačných technológií v kontexte ľudského kapitálu a jeho efektívnosti je možné získať zo sumarizácie **názorov IT vývojárov** (obr. 12, obr. 13). Zachytené výsledky predstavujú názory viac 64 tisíc členov komunity programátorov. Grafy odhaľujú preferencie spomedzi rôznych foriem neformálneho vzdelávania (ktoré môže byť vnímané ako investícia do ľudského kapitálu) a preferencie spomedzi pracovných benefitov (tieto ovplyvňujú motiváciu, ako jednu zo zložiek širšie ponímaného ľudského kapitálu, ktorá je zároveň dôležitým predpokladom pre efektívne a plné využívanie všetkých ostatných zložiek). Uprednostňované formy neformálneho vzdelávania teda môžu pomôcť pri usmerňovaní vhodných investícií do rozvoja znalostí, ktoré sú potrebné pre vývoj nových softvérových produktov.



Obrázok 12 Prevládajúce formy neformálneho vzdelávania medzi SW vývojármi, celosvetovo
Zdroj: (Statista, 2018) (a)

Zamestnanecké výhody, ktoré sú cenené týmito skupinami zamestnancov, teda IT vývojármi, zasa ukazujú, na čo sa podniky zamestnávajúce IT vývojárov môžu zamerať pre to, aby dosiahli zvýšenie motivácie zamestnancov a následne aj zvýšenie efektívnosti využívania svojho ľudského kapitálu.



Obrázok 13 Zamestnanecké výhody najviac cenené SW vývojármi, celosvetovo
Zdroj: (Statista, 2018) (b)

3.2.2 Výsledky úvodného prieskumu v podnikoch

Ako súčasť prípravy hlavnej časti výskumu v rámci dizertačnej práce sme realizovali aj úvodný prieskum založený na dopytovaní formou dotazníka v podmienkach podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike. Respondentmi boli riadiaci pracovníci zodpovední za manažment ľudských zdrojov.

Dotazník bol distribuovaný elektronicky a obsahoval 18 otázok týkajúcich sa oblasti ĽK a uplatňovania MLK a 3 otázky charakterizujúce zúčastnené podniky. Charakteristika podnikov sa skladala z veľkosti určenej na základe počtu zamestnancov, sídla a orientácie podniku na výrobu alebo na oblasť poskytovania služieb.

Boli oslovené podniky nachádzajúce sa v Žilinskom okrese. Odpovede boli nakoniec zozbierané od 62 podnikov so sídlom na území Žilinského okresu (z toho 56 so sídlom v Žiline). V rámci podnikov, ktoré sa prieskumu zúčastnili, bolo takmer 80 % podnikov s počtom zamestnancov do 50. Rovnako, necelých 80 % tvorili podniky orientujúce sa na poskytovanie služieb.

Získaná vzorka z hľadiska porovnania so základným súborom, ktorým boli všetky podniky v Žilinskom okrese, nie je dostatočne veľká na to, aby priniesla výsledky s potrebnou hladinou významnosti pre prijímanie konečných záverov. Výsledky slúžia ako úvodné nasmerovanie a overenie techniky zberu primárnych dát pre hlavnú časť výskumu v dizertačnej práci. Zistenia z prieskumu tiež usmerňujú a ovplyvňujú (spolu s ďalšími závermi a názormi uvedenými vo výskumných prácach zo zahraničia) výber užšie definovaného predmetu skúmania a zameranie sa na podniky pôsobiace v oblasti IT.

Výsledky tohto dotazníkového prieskumu prispievajú aj k úprave samotných otázok použitých v dotazníku s cieľom získať konkrétnejšie a presnejšie definované vstupy pre štatistické vyhodnocovanie a odhaľovanie závislostí medzi popísanými premennými tak, aby toto štatistické vyhodnotenie dostatočne prispelo k testovaniu navrhnutých výskumných hypotéz v spojení s ostatnými relevantnými časťami dizertačnej práce.

Kľúčové zistenia z dotazníkového prieskumu sú tieto:

- 74 % dopytovaných podnikov nevyužíva manažment ľudského kapitálu,
- 92 % dopytovaných podnikov nemá vytvorený systém na určenie hodnoty ĽK,
- 68 % dopytovaných podnikov sa však podieľa na raste ĽK svojich zamestnancov,
- najčastejším spôsobom tohto rozvoja sú školenia a podnikové vzdelávanie, najmenej frekventovaným je rozvoj osobnosti,
- 56 % dopytovaných podnikov ďalej nesleduje výsledky aktivít na zvýšenie dostupného ĽK.

Získané závery je však možné interpretovať aj tak, že v podnikoch môžu byť uskutočňované činnosti, ktoré môžu byť pokladané za obsahovú náplň MLK, hoci podniky tento termín nepoužívajú. Pre odstránenie nejasnosti bude potrebné v ďalšom výskume v rámci dizertačnej práce dostatočne vysvetliť tému a zámer zisťovania údajov v úvode a rozložiť celú oblasť v rámci jednotlivých otázok na jasne a presne pomenované zložky, ktoré budú odrážať jednotlivé premenné (s väčším dôrazom na možnú kvantifikáciu a použitie aspoň náhradných ukazovateľov pre jednotlivé zložky ĽK, spolu so zameraním sa na dôležitosť rôznych zložiek ĽK pre jednotlivé podniky). Tieto premenné sú potrebné pre otestovanie výskumných hypotéz a odhaľovanie vzájomných vzťahov a závislostí. Toto predstavuje dôležitý podklad pre potvrdenie identifikovaných vzťahov alebo pre ich úpravy v navrhovanom východiskovom modeli.

Prieskum prispel k budúcemu užšiemu zameraniu sa na jednotnú skupinu podnikov, podnikov pôsobiacich v oblasti IT. Toto prispeje k odstráneniu vplyvu rôznorodosti odvetví na odpovede a na samotný záujem podnikov o oblasť posudzovania efektívnosti ĽK. Bola odhalená aj potreba presnejšej charakteristiky jednotlivých podnikov pre možné prepojenie zistení z dotazníkového prieskumu s finančnými výsledkami uvedenými vo verejne dostupných výročných správach a finančných výkazoch podnikov. Na základe zistení z ostatných zdrojov budú v hlavnej fáze výskumu zozbierané nielen názory od riadiacich pracovníkov, ale aj od samotných zamestnancov. Toto vytvorí možnosť vzájomne porovnať tieto názory v súvislosti s navrhnutými výskumnými hypotézami.

Dôvodom pre budúcu orientáciu výskumu v dizertačnej práci na užšie definovanú skupinu podnikov pôsobiacich v IT oblasti je predpoklad, že tieto podniky kladú väčší dôraz na ľudský kapitál a ak aj nepoužívajú termín MLK pre svoj prístup k práci s ĽK, venujú viac úsilia aj prostriedkov na realizáciu jednotlivých činností, ktoré doň obsahovo patria. Predpokladáme tiež, že tieto podniky majú väčší záujem sledovať a vyhodnocovať hodnotu jednotlivých zložiek ĽK aj jeho súhrnnú hodnotu a zaoberať sa jeho efektívnosťou v oboch aspektoch. Toto vychádza zo skutočnosti, že tvorba hodnoty, ktorú tieto podniky svojou činnosťou vytvárajú pre svojich zákazníkov je významne závislá od ich dostupného ĽK. Toto podporujú aj nižšie uvedené názory rôznych autorov.

Sturgess (2018) tiež zdôrazňuje dôležitosť riadenia kariéry a kompetencií pre podniky, obzvlášť pre tie pôsobiace v IT odvetví. Na základe výskumu z Human capital management institute, autorka uvádza, že kompetencie potrebné v podniku teraz a v budúcnosti musia byť vhodne riadené aj z dôvodu nedostatku odborníkov v rôznych odvetviach (toto je v súčasnosti vypuklým problémom v IT odvetví). Ak sa podniky snažia získať odborníkov od svojich konkurentov, musia im ponúknuť vyššiu kompenzáciu. Preto vytváranie špecialistov interne, prostredníctvom rozvoja a talent manažmentu, nakoniec prináša pozitívne finančné efekty. Navyše, takáto vnútorná tvorba talentov podporuje lojalitu, pretože zamestnanci s ambíciami vidia, že ich kariéra sa môže rozvíjať v danom podniku, ak nadobudnú žiadané kompetencie.

Dahooie a kol. (2018) uvádzajú, že obzvlášť v technicky orientovaných podnikoch je veľmi dôležité udržiavať si konkurenčnú výhodu najímaním kvalifikovaných zamestnancov. Autori vidia problém výberu najmä v určení výberových kritérií a ich relatívnej dôležitosti, vo vytváraní vhodných numerických škál pre hodnotenie kandidátov voči týmto kritériám, a v odvodzovaní porovnávacieho rebríčka s využitím spoľahlivých metód. Autori preto identifikovali päť tried kompetencií pre IT špecialistov: sociálna kompetencia, osobná kompetencia, kompetencia zamerania (súvisiaca s profesionálnymi znalosťami), metodická kompetencia (spojená so schopnosťou riešiť problémy), podnikateľská kompetencia (schopnosť vyhodnotiť náklady a prínosy všetkých rozhodnutí). Táto štúdia bola zameraná na spoločnosť zaoberajúcu sa IT poradenstvom. Tím expertov hodnotiacich alternatívy bol zložený z IT manažéra, manažéra ľudských zdrojov a projektového manažéra s technickými znalosťami. S použitím autormi navrhutej metodiky boli ako dve najdôležitejšie kompetencie nových IT špecialistov identifikované kompetencia zamerania a metodická kompetencia.

Zamestnanci s potrebnými kompetenciami predstavujú kľúčové aktívum pre podniky, ktoré sa usilujú byť úspešné a konkurencieschopné na globálnom trhu dnešného sveta. Teória a praktiky týkajúce sa ľudského kapitálu môžu byť kľúčové pre získanie aplikovateľného porozumenia tejto širokej oblasti, čo im umožní zlepšiť výsledky manažmentu ľudských zdrojov, ktorý je nevyhnutnou súčasťou fungovania všetkých podnikov.

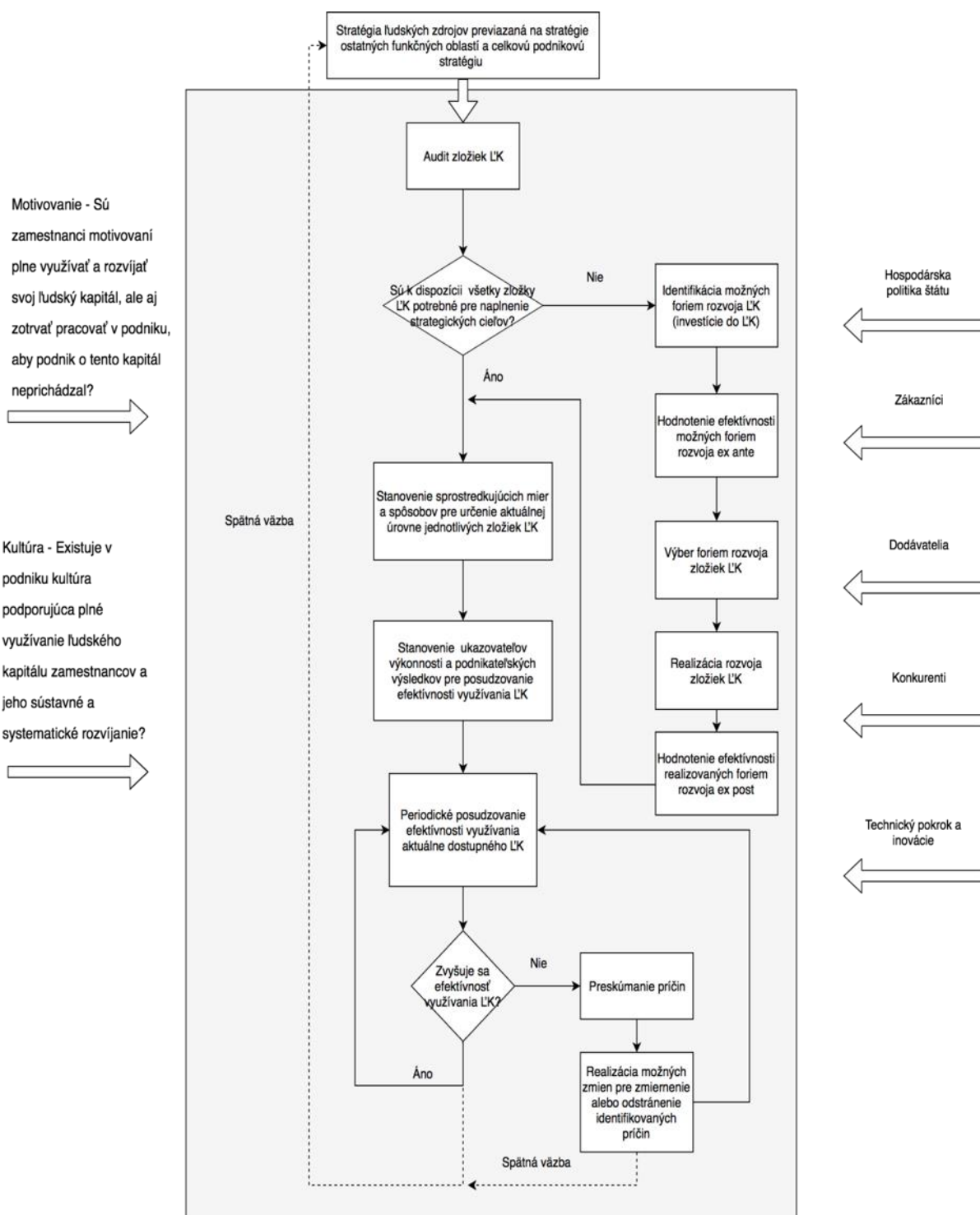
Ľudský kapitál je prepojený s kvalitatívnou stránkou ľudskej práce. Táto oblasť je obzvlášť významná v kontexte znalostne-intenzívnych odvetví a profesií. Pre duševnú prácu, prácu, ktorá vyžaduje vyššiu kvalifikáciu, prácu, ktorá vytvára viac pridanej hodnoty alebo

zohráva dôležitú úlohu pri tvorbe hodnoty v podniku, je tiež dôležitejšie získavať širšie spektrum zručností a znalostí. Tieto zahŕňajú mäkké zručnosti, podporujúce jadrové (hlavné) na prácu zamerané kompetencie a technické znalosti. Takéto zložky ľudského kapitálu musia byť navyše posilňované a rozširované kvôli vplyvu početných trendov v zmien pôsobiacich z trhového prostredia. Potreba pozorne narábať s ľudským kapitálom je ešte významnejšia v znalostne intenzívnych odvetviach, ako sú napríklad IT podniky. Všetky tieto snahy potrebujú mať identifikované a definované merateľné indikátory tak, aby bolo skutočne možné hovoriť o otázkach manažmentu ľudského kapitálu. IT sektor a podniky v ňom pôsobiace považujeme teda za znalostne-intenzívne, čo je významným dôvodom pre orientáciu budúceho výskumu v rámci dizertačnej práce na IT oblasť.

Dôležitou funkciou realizácie úvodného dotazníkového prieskumu bolo aj otestovanie vhodnosti a správnosti dotazníka ako techniky zberu primárnych dát. Poznanie získané z úvodného prieskumu bolo využité pri návrhu hlavného dotazníkového prieskumu zameraného na HR manažérov IT podnikov na Slovensku.

3.3 NÁVRH VÝCHODISKOVÉHO MODELU

Východiskový model (obr. 14) pre posudzovanie dosahovanej efektívnosti LK je výsledkom analýzy, komparácie a syntézy zistení a názorov autorov na oblasť ľudského kapitálu a koncept jeho manažmentu. Odráža potrebu posudzovať efektívnosť LK v jej dvoch aspektoch a je v súlade so závermi z realizovaných vedeckých a výskumných prác a príkladov z praxe. Logicky usporadúva jednotlivé činnosti a rozhodovacie situácie v rámci práce s LK v kontexte posudzovania jeho efektívnosti, čo vytvára jadro konceptu MLK.



Obrázok 14 Východiskový model pre posudzovanie efektívnosti LK v podnikoch

Východiskový model vo svojom jadre zachytáva jednotlivé bloky posudzovania efektívnosti ĽK v dvoch rovinách, ako boli identifikované v časti sumarizácie teoretických východísk. Ide o procesnú stránku samotného posudzovania efektívnosti ĽK, ktorá tvorí ústrednú časť komplexného prístupu MLK rešpektujúc jeho špecifiká na základe ich identifikácie, definovania a komparácie názorov na tento koncept nájdených v odbornej literatúre a ďalších zdrojoch.

Vstupnou zložkou v modeli je stratégia ľudských zdrojov podniku. Táto je priamo prepojená so stratégiami ostatných funkčných častí podniku, akými je stratégia výroby či marketingová stratégia a je tiež v súlade s celopodnikovou stratégiou určujúcou celkový smer a popisujúcou strategické ciele pre ďalšie obdobie pôsobenia podniku a najmä spôsoby ich dosiahnutia.

Na ľavej strane modelu sa nachádzajú dôležité faktory vnútropodnikového prostredia. Prvým je proces motivovania zamestnancov prebiehajúci v rámci riadenia ľudských zdrojov. Tento podporuje motiváciu zamestnancov zameranú na plné využívanie dostupných schopností, znalostí, zručností a na vhodné postoje a prejavy správania. Tiež podporuje motiváciu k ďalšiemu rozvoju jednotlivých zložiek ĽK. Druhým významným vnútorným faktorom je podniková kultúra, ktorá je špecifická a jedinečná pre každý podnik. Opäť je to jedna z dôležitých oblastí riadenia ľudských zdrojov. Užšiu časť podnikovej kultúry predstavujú také jej rysy, ktoré podpora plné využívanie a ďalší rozvoj jednotlivých zložiek ĽK.

Na pravej strane sa nachádzajú hlavné faktory z externého prostredia podniku ako významné vplyvy na dosahovanú efektívnosť ĽK v podniku. Medzi takéto faktory patrí hospodárska politika štátu, zákazníci podniku, jeho dodávatelia aj konkurenti a technický a technologický vývoj v danom odvetví.

Hospodárska politika je prístupom štátu k ekonomike krajiny. V tejto rovine predstavuje zámernú praktickú činnosť štátu súvisiacu s hospodárskym cyklom a snahou o jeho stabilizáciu. Hospodárska politika štátu má vytýčené ciele, medzi ktoré patrí napríklad dosahovanie ekonomického rastu a znižovanie nezamestnanosti, respektíve zaistenie jej primerane nízkej úrovne. Z makroekonomického hľadiska je práve ĽK aj jedným z faktorov ekonomického rastu.

Zákazníci podniku vplývajú na oblasť ĽK a jeho efektívneho využívania prostredníctvom ich očakávaní a požiadaviek v súvislosti s produktami a službami poskytovanými podnikom. Dodávatelia predstavujú podobný prípad ako zákazníci. Aktualizácia nimi poskytovaných podporných softvérových nástrojov či nové hardvérové produkty vytvárajú potrebu získavania znalostí a zručností pre prácu s nimi. V prípade konkurentov ide o potrebu sledovania ich výstupov a toho, na akej sú úrovni.

Relevantným faktorom v externom prostredí je aj vývoj technického a technologického prostredia. V súčasnosti (a najmä v oblasti IT) sa takéto trendy v globálnom prostredí rýchlo prenášajú medzi jednotlivými krajinami.

Jadrom modelu je oblasť práce s ĽK v podnikoch s účelom zisťovania a zvyšovania jeho efektívnosti v oboch rovinách. Celá oblasť je rozdelená na jednotlivé na seba naväzujúce činnosti a vzťahy medzi nimi. Proces začína činnosťou auditu aktuálne dostupných zložiek ĽK. Zmyslom tejto činnosti je preveriť, či má podnik k dispozícii všetky kategórie a skupiny zložiek ĽK, ktoré potrebuje pre naplnenie stanovených strategických cieľov.

Ak bolo zistené, že podnik v súčasnosti disponuje potrebnou skladbou ĽK pre dosiahnutie stanovených strategických cieľov, pristupuje sa k stanoveniu sprostredkujúcich

mier a spôsobov pre určenie aktuálnej úrovne jednotlivých zložiek ĽK a následne k vyjadreniu aktuálnej hodnoty tohto kapitálu v danom čase. Druhou potrebnou časťou pre posudzovanie efektívnosti v rovine využívania dostupného ĽK je určenie toho, voči akým výkonnostným ukazovateľom a podnikateľským výsledkom sa bude vyhodnocovať efektívnosť dostupného ĽK. V tejto časti je potrebné zaoberať sa možnými prepojeniami jednotlivých zložiek ĽK s konkrétnymi formami toho, ako podnik vyhodnocuje svoju výkonnosť.

Ak bolo zistené, že podnik nemá k dispozícii všetky zložky ĽK potrebné pre dosiahnutie cieľov v budúcnosti, pristupuje k časti rozvoja ĽK formou investícií doňho. V tomto prípade je potrebné na základe identifikovaných chýbajúcich zložiek zaoberať sa možnými vhodnými formami rozvoja ĽK. Po ich identifikácii je potrebné vopred posúdiť predpokladanú efektívnosť jednotlivých foriem rozvoja. V tejto časti je možné čerpať z teórie a praxe investičného rozhodovania a z dostupných metrík a metód upravených pre oblasť investícií do ĽK. Dôležité je aj následné vyhodnotenie efektívnosti investícií do ĽK po ich realizácii. Toto umožňuje porovnať, ako sa realita líšila od pôvodných odhadov.

Investície do ĽK, ako formy jeho rozvoja, po ich realizácii zvyšujú jeho aktuálnu hodnotu. Túto je potrebné zisťovať preto, aby mohla byť posudzovaná efektívnosť využívania ĽK v podniku, ako to bolo popísané vyššie. Takéto posudzovanie efektívnosti je potrebné vykonávať periodicky.

Následne je potrebné vyhodnotiť, či sa zistená efektívnosť využívania ĽK v podniku zvyšuje. Ak áno, je to pozitívny jav a podnik si môže uchovať poznanie vedúce k tomuto zvyšovaniu dosahovanej efektívnosti využívania ĽK ako spätnú väzbu vedúcu až k samotnej tvorbe stratégie ľudských zdrojov pre nasledujúce obdobie. V rámci jedného strategického obdobia však pokračuje v pravidelnom posudzovaní dosahovanej efektívnosti. Ak sa pri posudzovaní odhalí, že dosahovaná efektívnosť v súvislosti s ĽK sa nezvyšuje, a prípadne ani neostáva na rovnakej úrovni, ale klesá, je nutné preskúmať príčiny vedúce k tomuto poklesu. Príčiny môžu byť rôzne a môžu súvisieť ako s aktuálnou štruktúrou jednotlivých zložiek ĽK a jeho súhrnnou hodnotou, tak aj s aktuálne dosahovanými výsledkami podniku. Na výsledky podniku vplýva množstvo ďalších, často aj vonkajších faktorov. Preto je potrebné príčiny klesajúcej efektívnosti starostlivo preskúmať a následne zrealizovať možné zmeny pre ich zmiernenie alebo odstránenie v kontexte toho, čo je možné docieľiť pred ďalším periodickým posudzovaním efektívnosti. Identifikované príčiny môžu mať však aj závažnejší charakter a ich odstránenie si môže vyžadovať zásahy týkajúce sa dlhšieho obdobia. Preto aj z tejto vetvy v modeli vychádza pre podnik nové poznanie v podobe spätnej väzby, ktoré vstupuje do procesu tvorby novej stratégie ľudských zdrojov.

3.4 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM V IT PODNIKOKCH

3.4.1 Realizácia a analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi HR manažermi IT podnikov pôsobiacich na území Slovenskej republiky

Priebeh realizácie dotazníkového prieskumu bol bližšie popísaný v metodologickej časti dizertačnej práce. Kritérium zamerania sa len na špecifické odvetvie, s náhodným spôsobom výberu podnikov, umožňuje v získanom súbore dát analyzovať rozdiely na základe veľkosti podniku aj na základe väčšinového vlastníctva.

Dáta získané z odpovedí v dotazníku boli na úvod spracované špecifickými postupmi deskriptívnej analýzy pre popísanie získanej výskumnej vzorky, na ktorej boli následne aplikované metódy a postupy štatistickej analýzy v podobe nástrojov korelačnej analýzy pre identifikáciu štatisticky významných vzťahov závislosti medzi jednotlivými premennými. Následne boli aplikované nástroje exploratórnej analýzy pre vhodnú vizualizáciu výsledkov a umožnenie odvodenia logických záverov zo získaných výsledkov. Tieto závery budú prepojené so zisteniami z analýzy teoretických východísk, vedeckých a prípadových štúdií, relevantných súhrnných štatistík, sekundárnych zistení z dotazníkových prieskumov zameraných na IT odborníkov (SW vývojárov) a správ vypracovaných profesionálnymi organizáciami v oblasti biznis poradenstva, ľudských zdrojov a EK. Týmto spôsobom je v dizertačnej práci zrealizované komplexné overovanie výskumných hypotéz pre zodpovedanie formulovaných výskumných otázok.

Štatistická deskripcia výskumnej vzorky IT podnikov

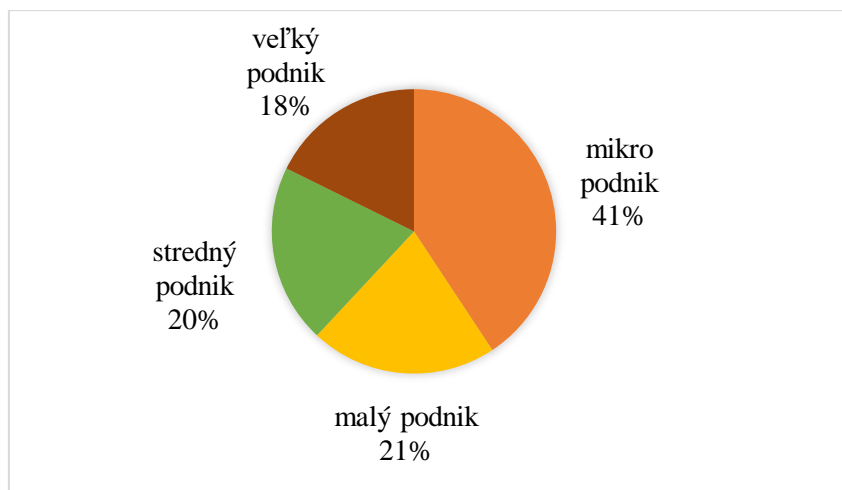
Deskripcia získanej výskumnej vzorky pozostáva z popisu štruktúry súboru podnikov, ktorých manažéri boli respondentami dotazníkového prieskumu. Štruktúra výskumnej vzorky sleduje rozdelenie podnikov na základe veľkostnej kategórie, do ktorej patria v závislosti od počtu zamestnancov. Druhým rozdeľovacím kritériom je väčšinové vlastníctvo podniku, na základe väčšinovej tuzemskej alebo zahraničnej účasti.

Spolu bolo zozbieraných 113 vyplnených dotazníkov odrážajúcich názory manažérov ľudských zdrojov v IT podnikoch. Štruktúra podnikov obsiahnutých vo výskumnej vzorke, na základe ich veľkosti, je uvedená v tab. 10.

Tabuľka 10 Štruktúra vzorky podľa veľkosti podnikov

Veľkosť podniku	Počet podnikov	Podiel v rámci vzorky
mikro podnik	46	40,71 %
malý podnik	24	21,24 %
stredný podnik	23	20,35 %
veľký podnik	20	17,70 %

Následne je táto štruktúra zachytená aj graficky (obr. 15). Z hľadiska veľkosti podniku boli teda vo výskume zapojené najmä mikro podniky (41 %). Zvyšok vzorky je rovnomerne rozložený medzi malé, stredné a veľké podniky.

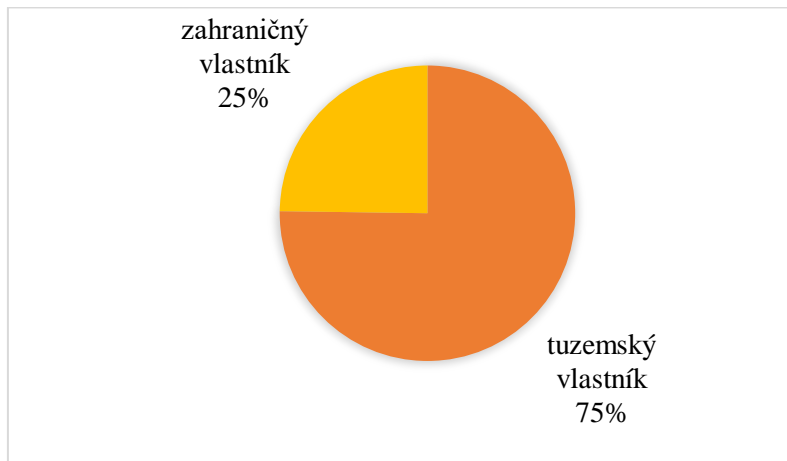


Obrázok 15 Štruktúra vzorky podľa veľkosti podnikov

Štruktúra podnikov obsiahnutých vo výskumnej vzorke na základe väčšinového vlastníctva je uvedená v tab. 11 a graficky zachytená formou koláčového diagramu (obr. 16).

Tabuľka 11 Štruktúra vzorky podľa vlastníctva podnikov

Väčšinový vlastník	Počet podnikov	Podiel v rámci vzorky
tuzemský vlastník	85	75,22 %
zahraničný vlastník	28	24,78 %



Obrázok 16 Štruktúra vzorky podľa vlastníctva podnikov

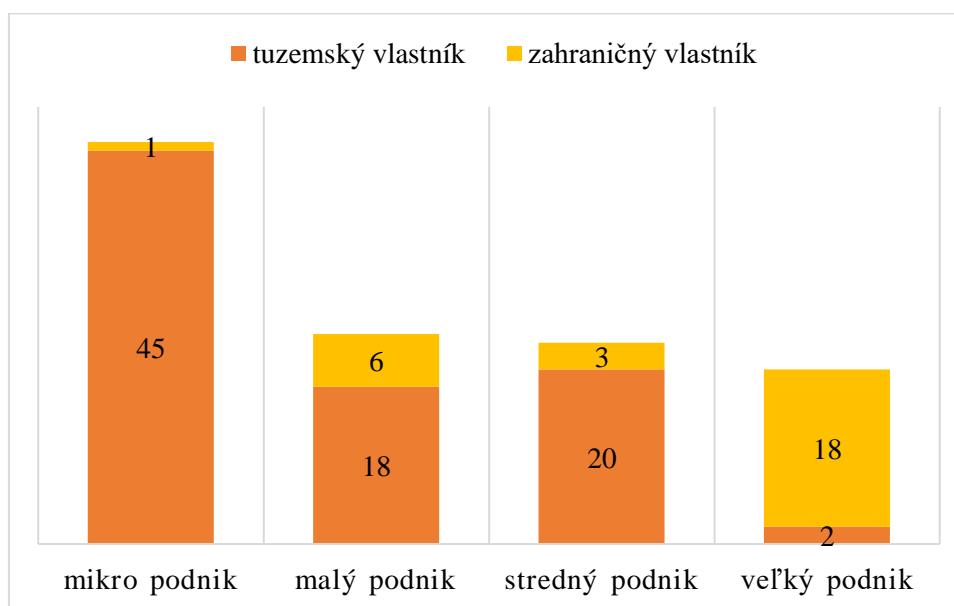
Výskumnú vzorku teda tvoria z väčšiny podniky vlastnené tuzemským väčšinovým vlastníkom.

Oba tieto atribúty boli následne posúdené aj spoločne, pre identifikovanie toho, aká je v rámci jednotlivých veľkostných kategórií podnikov štruktúra na základe väčšinového vlastníctva. Výsledky tohto rozdelenia výskumnej vzorky sú uvedené v tab. 12.

Tabuľka 12 Štruktúra vzorky podľa veľkosti aj vlastníctva podnikov

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Počet podnikov	Podiel v rámci veľkostnej skupiny
mikro podnik	tuzemský vlastník	45	97,83 %
	zahraničný vlastník	1	2,17 %
malý podnik	tuzemský vlastník	18	75,00 %
	zahraničný vlastník	6	25,00 %
stredný podnik	tuzemský vlastník	20	86,96 %
	zahraničný vlastník	3	13,04 %
veľký podnik	tuzemský vlastník	2	10,00 %
	zahraničný vlastník	18	90,00 %

Graficky je štruktúra výskumnej vzorky na základe oboch atribútov súčasne zobrazená formou skladaného stĺpcového grafu (obr. 17). Takto zanalyzovaná a popísaná štruktúra výskumnej vzorky umožňuje zamýšľané skúmanie štatisticky významných rozdielov medzi podnikmi na základe ich veľkosti a na základe ich väčšinového vlastníctva. Štruktúra vzorky na základe oboch znakov súčasne však odhaľuje výraznú tendenciu zahraničného vlastníctva v prípade skupiny veľkých podnikov. Preto je možné, že výsledky identifikácie štatisticky významných rozdielov medzi podnikmi na základe veľkosti sa budú v konkrétnych oblastiach zhodovať alebo budú veľmi podobné výsledkom identifikácie rozdielov na základe väčšinového vlastníctva. Pre detailnejšie odlišenie tohto vplyvu budú rozdiely analyzované samostatne podľa oboch odlišujúcich znakov.



Obrázok 17 Štruktúra vzorky podľa veľkosti aj vlastníctva podnikov

Motivačné nástroje využívané v podnikoch

Motivácia samotných zamestnancov (SW vývojárov a iných IT odborníkov) bola pri tvorbe východiskového modelu pre posudzovanie efektívnosti EK identifikovaná a charakterizovaná ako podstatný vplyvajúci faktor v internom podnikovom prostredí. Z tohto dôvodu bola v dotazníku zaradená otázka týkajúca sa v podnikoch využívaných motivačných nástrojov, pomocou ktorých sa manažéri ľudských zdrojov snažia zvyšovať vnútornú motiváciu

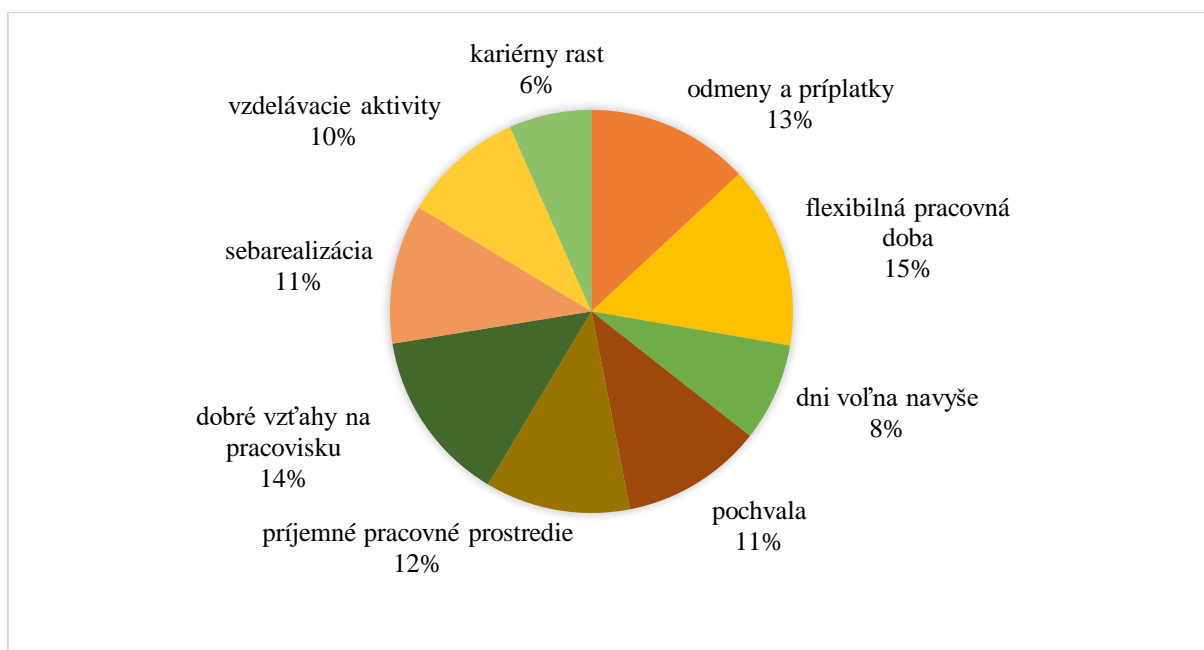
svojich zamestnancov podávať vysoký pracovný výkon, ale aj zostať pracovať pre daný podnik, aby tento neprichádzal o cenný talent, čo by negatívne ovplyvnilo efektívnosť ĽK.

Na otázku týkajúcu sa uplatňovaných motivačných nástrojov odpovedalo všetkých 113 respondentov vo vzorke. Na základe ich odpovedí bola vytvorená tab. 13, ktorá zachytáva počet podnikov vo vzorke, ktoré uplatňujú konkrétny motivačný nástroj v rámci svojho procesu motivovania zamestnancov.

Tabuľka 13 Podnikmi využívané motivačné nástroje uplatňované voči zamestnancom

	Odmeny a príplatky	Flexibilná pracovná doba	Dni voľna navyše	Pochvala	Príjemné pracovné prostredie
Počet podnikov	83	93	50	72	74
	Dobré vzťahy na pracovisku	Seberealizácia	Vzdelávacie aktivity	Kariérny rast	
Počet podnikov	88	71	62	42	

Pri danej otázke mohli respondenti vybrať viacero možností súčasne. Na základe toho vznikol súbor všetkých odpovedí pre využívanie jednotlivých motivačných nástrojov. Rozloženie jednotlivých motivačných nástrojov v tomto súbore všetkých odpovedí získaných od respondentov je graficky zobrazené na obr. 18.



Obrázok 18 Percentuálny podiel jednotlivých využívaných motivačných nástrojov v rámci všetkých odpovedí

Výsledky ukazujú pomerne rovnomerné vyžívanie jednotlivých motivačných nástrojov. Najvyššie percentuálne zastúpenie v rámci všetkých odpovedí mal nástroj „Flexibilná pracovná doba“ (s 15 %). Najnižšie zastúpenie mal nástroj „Kariérny rast“ (so 6 %). Tieto výsledky je možné porovnať s výsledkami prieskumu realizovaného na vzorke SW vývojárov, prostredníctvom čoho je možné zistiť a zhodnotiť, do akej miery sú v podnikoch využívané motivačné nástroje v súlade s tým, čo za dôležité považujú samotní vývojári.

Ďalší dôležitý pohľad na tieto výsledky prináša identifikácia závislosti uplatňovaných motivačných nástrojov od veľkosti podniku (štatisticky významný rozdiel v odpovediach na základe veľkosti podniku). Toto bolo otestované s použitím χ^2 testu nezávislosti. Aplikovaním tohto testu boli identifikované významné rozdiely v závislosti od veľkosti podniku pri nasledujúcich motivačných nástrojoch:

- Dni voľna navyše (výsledok testu: $\chi^2(3) = 14,28$; pri kriticknej hodnote: $C = 7,815$),
- Príjemné pracovné prostredie (výsledok testu: $\chi^2(3) = 14,663$; pri kriticknej hodnote: $C = 7,815$),
- Dobré vzťahy na pracovisku (výsledok testu: $\chi^2(3) = 10,402$; pri kriticknej hodnote: $C = 7,815$),
- Vzdelávacie aktivity (výsledok testu: $\chi^2(3) = 8,419$; pri kriticknej hodnote: $C = 7,815$),
- Kariérny rast (výsledok testu: $\chi^2(3) = 21,808$; pri kriticknej hodnote: $C = 7,815$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Početnosť podnikov, ktoré využívajú tieto motivačné nástroje, rozdelená na základe veľkosti podniku spolu s percentuálnym podielom v rámci danej skupiny podnikov je uvedená v tab. 14.

Tabuľka 14 Identifikácia rozdielov vo využívaných motivačných nástrojoch na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Dni voľna navyše	13	28,26 %	9	37,50 %	13	56,52 %	15	75,00 %
Príjemné pracovné prostredie	21	45,65 %	17	70,83 %	19	82,61 %	17	85,00 %
Dobré vzťahy na pracovisku	29	63,04 %	20	83,33 %	21	91,30 %	18	90,00 %
Vzdelávacie aktivity	20	43,48 %	11	45,83 %	17	73,91 %	14	70,00 %
Kariérny rast	7	15,22 %	8	33,33 %	14	60,87 %	13	65,00 %

Výsledky teda ukazujú, že využívanie uvedených motivačných nástrojov je štatisticky významne vyššie pri väčších podnikoch.

Pre identifikáciu závislosti využívania konkrétnych motivačných nástrojov v IT podnikoch od väčšinového vlastníctva podniku bol aplikovaný výpočet z-skóre (zo skupiny testov nezávislosti). Na základe tohto testu sa potvrdil výskyt štatisticky významného rozdielu v závislosti od vlastníctva podniku vo využívaní nasledujúcich motivačných nástrojov:

- Dni voľna navyše (výsledky z-skóre: $z = 3,339$; pri kriticknej hodnote: $C = 1,96$),
- Kariérny rast (výsledky z-skóre: $z = 2,071$; pri kriticknej hodnote: $C = 1,96$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Početnosť podnikov využívajúcich tieto motivačné nástroje, rozdelená na základe väčšinového vlastníctva podniku spolu s percentuálnym podielom v rámci danej skupiny podnikov, je uvedená v tab. 15.

Tabuľka 15 Identifikácia rozdielov vo využívaných motivačných nástrojoch na základe vlastníctva podniku

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Dni voľna navyše	30	35,29 %	20	71,43 %
Kariérny rast	27	31,76 %	15	53,57 %

Z tejto tabuľky je zrejmé výrazne vyššie využívanie uvedených motivačných nástrojov v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.

V rámci danej otázky boli zaznamenané aj tri platné otvorené odpovede, kde respondenti uviedli motivačné nástroje používané v ich podnikoch, ktoré vnímali ako odlišné od predtým vymenovaných možností. Tieto sú zachytené v tab. 16 spolu s identifikačnými znakmi daných podnikov (veľkosť podniku a väčšinové vlastníctvo podniku).

Tabuľka 16 Iné uplatňované motivačné nástroje

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Iné motivačné nástroje
mikro podnik	tuzemský	práca z domu
malý podnik	zahraničný	práca z domu
stredný podnik	tuzemský	nefinančné benefity

V rámci uvedených otvorených odpovedí však nefinančné benefity predstavujú veľmi širokú kategóriu, ktorá je len málo popísaná čisto na základe uvedeného názvu. Inšpiráciu teda predstavuje najmä uvedená možnosť práce z domu.

Vnímaná priorita jednotlivých zložiek ĽK

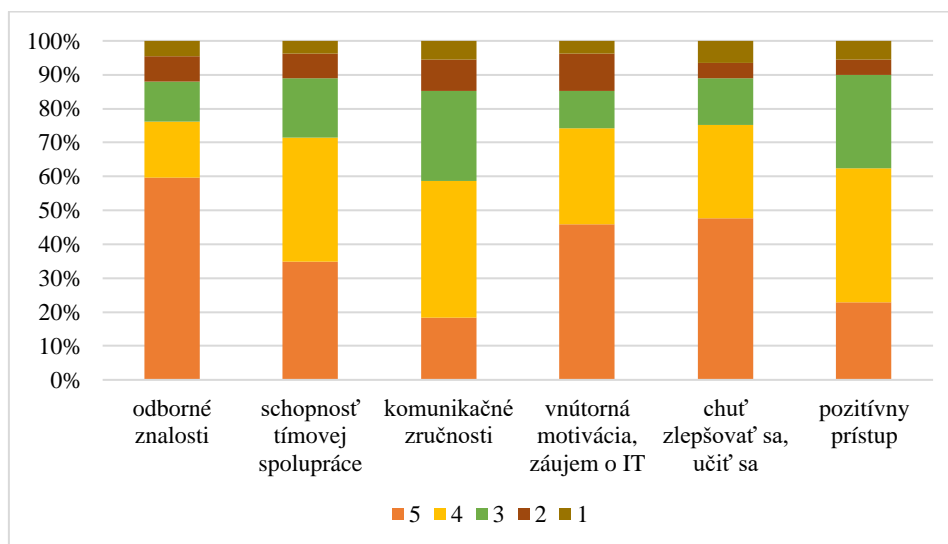
Otázka týkajúca sa vnímanej priority rôznych zložiek ĽK v kontexte IT prostredia bola v dotazníku zaradená pre identifikáciu tých zložiek, ktoré manažéri podnikov považujú za kľúčové. Toto pomôže lepšiemu zameraniu vo výsledku navrhnutého postupu posudzovania efektívnosti ĽK tak, aby tento zohľadňoval práve identifikované kľúčové zložky ĽK. Zozbieraných a spracovaných bolo 109 vyplnených odpovedí na danú otázku.

Otázka bola v dotazníku formulovaná cez priradzovanie priority jednotlivým zložkám, kde 1 znamenalo veľmi dôležitú zložku ĽK a 5 vôbec alebo len málo dôležitú zložku. Na základe toho mohla byť následne priradzovaná priorita pretransformovaná na bodové ohodnotenie s opačnou logikou, kde 1 bod bol priradený najmenej dôležitým zložkám a 5 bodov najdôležitejším zložkám ĽK. Výsledky po pretransformovaní odpovedí na bodové ohodnotenie spolu s relevantnými matematicko-štatistickými výpočtami zachytáva tab. 17.

Tabuľka 17 Priradenie priority jednotlivým zložkám ĽK

Zložka ĽK	Počet jednotlivých odpovedí					Celkové skóre	Modus	Medián	Aritmetický priemer	Rozptyl
	5	4	3	2	1					
Odborné znalosti	65	18	13	8	5	457	5	5	4,19	1,40
Schopnosť tímovej spolupráce	38	40	19	8	4	427	4	4	3,92	1,15
Komunikačné zručnosti	20	44	29	10	6	389	4	4	3,57	1,14
Vnútoraná motivácia, záujem o IT	50	31	12	12	4	438	5	4	4,02	1,35
Chuť zlepšovať sa, učiť sa	52	30	15	5	7	442	5	4	4,06	1,39
Pozitívny prístup	25	43	30	5	6	403	4	4	3,70	1,10

Graficky potom vzájomný pomer jednotlivých priradených bodov zachytáva obr. 19.



Obrázok 19 Percentuálny pomer priradených bodov vyjadrujúcich priority zložiek ĽK

Výsledky obsahujú to, ktorá zložka získala najvyšší počet najvyššieho bodového ohodnotenia, celkové vypočítané skóre bodov, aj najčastejšie priradené body na základe vnímanej priority. Jednotlivé získané čiastkové výsledky sú vzájomne konzistentné a na základe ich prepojenia bolo vytvorené poradie vnímanej dôležitosti jednotlivých zložiek ĽK, uvedené v tab. 18.

Tabuľka 18 Poradie zložiek ĽK na základe vnímanej priority

Poradie na základe celkového skóre	Zložka ĽK	Celkové skóre
1.	Odborné znalosti	457
2.	Chuť zlepšovať sa, učiť sa	442
3.	Vnútoraná motivácia, záujem o IT	438
4.	Schopnosť tímovej spolupráce	427
5.	Pozitívny prístup	403
6.	Komunikačné zručnosti	389

Tieto výsledky ukazujú, že medzi tri najvýznamnejšie zložky ĽK v kontexte IT prostredia patria odborné znalosti, chuť neustále sa zlepšovať a učiť sa nové veci a vnútorná motivácia SW vývojárov pracovať v IT oblasti. V získaných odpovediach bola testovaná aj prítomnosť štatisticky významného vzťahu závislosti prostredníctvom testu nezávislosti vhodného pre prácu s kategorickými dátami. Na základe tohto testu nebola identifikovaná závislosť medzi vnímaním priority jednotlivých zložiek ĽK a veľkosťou podniku.

V prípade identifikácie závislosti medzi prioritou jednotlivých zložiek ĽK a väčšinovým vlastníkom bola testom potvrdená závislosť v prípade nasledujúcich zložiek:

- Chuť zlepšovať sa, učiť sa (výsledok testu: $\chi^2(4) = 13,877$; pri kritickej hodnote $C = 9,488$),
- Pozitívny prístup (výsledok testu: $\chi^2(4) = 11,505$; pri kritickej hodnote $C = 9,488$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Z hľadiska pravidiel štatistického testovania hypotéz je tento výsledok možné interpretovať na základe nasledovnej formulácie alternatívnych hypotéz:

H0: Neexistuje vzťah závislosti medzi prioritou priradenou danej zložke ĽK a väčšinovým vlastníctvom podniku.

H1: Existuje vzťah závislosti medzi prioritou priradenou danej zložke ĽK a väčšinovým vlastníctvom podniku.

Keďže výsledok testovacej štatistiky je väčší ako kritická hodnota pri zvolenej hladine významnosti, zamieta sa nulová hypotéza o nezávislosti skúmaných premenných. Konkrétne sa tento výsledok prejavil v početnostiach a percentuálnych podieloch zobrazených v tab. 19.

Tabuľka 19 Identifikácia rozdielov v odpovediach na základe väčšinového vlastníctva podniku

Zložka ĽK	Väčšinový vlastník	Odpovede, pri ktorých bol identifikovaný rozdiel			
		4		3	
		Počet podnikov	Podiel v rámci skupiny	Počet podnikov	Podiel v rámci skupiny
Chuť zlepšovať sa, učiť sa	tuzemský	26	31,71 %	6	7,32 %
	zahraničný	4	14,81 %	9	33,33 %
Pozitívny prístup	tuzemský	39	47,56 %	17	20,73 %
	zahraničný	4	14,81 %	13	48,15 %

To znamená, že pre chuť zlepšovať sa a učiť sa nové veci, ako zložku ĽK bol vyšší výskyt vyššej priority vnímanej zo strany tuzemských podnikov. V prípade celkového pozitívneho prístupu bol rovnako identifikovaný vyšší výskyt vyššieho bodového ohodnotenia reflektujúceho vnímanie vyššej priority tejto zložky zo strany tuzemských podnikov.

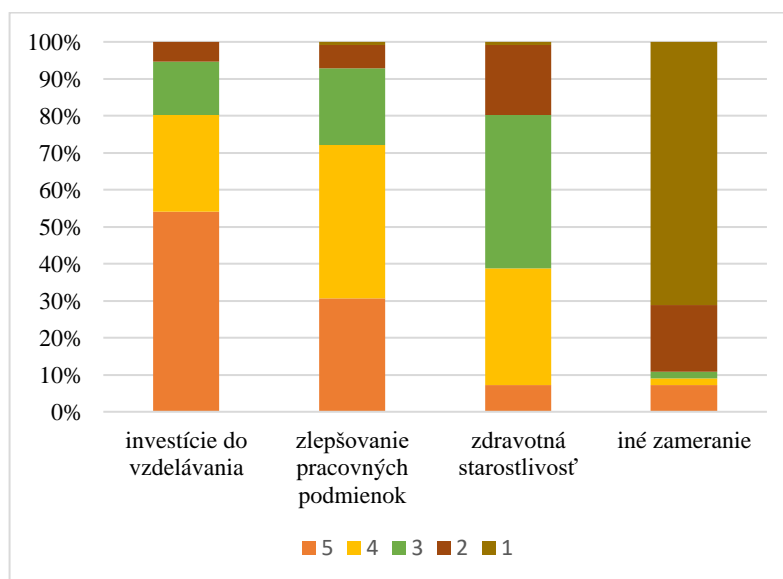
Frekvencia realizovania jednotlivých foriem investícií do ĽK

Ďalšia otázka v dotazníku bola zameraná na odhalenie najčastejšie realizovaných foriem investícií do ĽK v podnikoch. Spracovaných bolo 111 vyplnených odpovedí. Pri spracovaní odpovedí však bolo zistené, že podniky v mnohých prípadoch nezoradzovali jednotlivé formy investícií podľa toho, ako často ich realizujú, ale skôr im priradzovali body odrážajúce danú frekvenciu. Preto boli odpovede prekódované tak, aby pridelené body odrážali skutočnosť, že niektoré podniky namiesto zoradenia do jednoznačného poradia priradili rovnakú hodnotu viacerým možnostiam. Týmto spôsobom vznikla škála následne priradených bodov od 1 do 5,

kde 5 bodov vyjadruje najčastejšie realizované investície do ĽK a 1 bod predstavuje najmenej často realizovanú formu investícií do ĽK. Hodnota 1 bola doplnená v prípade chýbajúcej hodnoty tak, aby mohli byť vo vyhodnotení spracované aj výsledky pre kategóriu iného zamerania investícií do ĽK, ktoré podniky vo svojich odpovediach uvádzali. Takto získané celkové výsledky pre danú otázku sú zachytené v tab. 20 aj graficky prezentované (obr. 20).

Tabuľka 20 Frekvencia realizovania jednotlivých foriem investícií do ĽK

Forma investície do ĽK	Počet jednotlivých odpovedí					Celkové skóre	Modus	Medián	Aritmetický priemer	Rozptyl
	5	4	3	2	1					
Investície do vzdelávania	60	29	16	6	0	476	5	5	4,29	0,83
Zlepšovanie pracovných podmienok	34	46	23	7	1	438	4	4	3,95	0,85
Zdravotná starostlivosť	8	35	46	21	1	361	3	3	3,25	0,77
Iné zameranie	8	2	2	20	79	173	1	1	1,56	1,27



Obrázok 20 Percentuálny podiel priradených bodov vyjadrujúcich frekvenciu realizovania foriem investícií do ĽK

Na základe súhrnných výsledkov bola podnikmi ako najčastejšie realizovaná forma investícií do ĽK identifikovaná forma reprezentovaná investíciami do vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Táto bola nasledovaná investíciami do zlepšovania pracovných podmienok. Toto sú dôležité základné zistenia pre neskorší výber a navrhnutie vhodných metód posudzovania efektívnosti investícií do ĽK ako jednej z rovín celkovej efektívnosti ĽK v podnikoch. Bližšie ich však špecifikujú a dopĺňajú zistenia a výsledky ďalších otázok.

Tabuľka 21 Respondentmi uvedené iné zameranie investícií do ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Iné zameranie investícií do ĽK - priradené body frekvencie realizovania	Konkrétna uvedená forma
mikro podnik	tuzemský	5	teambuilding
mikro podnik	tuzemský	2	tímový duch, spoločné akcie
mikro podnik	tuzemský	5	teambuilding
stredný podnik	tuzemský	5	voľnočasové aktivity
malý podnik	tuzemský	2	zabezpečenie stravy
mikro podnik	tuzemský	5	teambuilding
mikro podnik	tuzemský	4	kultúrne, športové a sociálne vyžitie
stredný podnik	tuzemský	3	rozvoj zamestnancov, práca z domu
mikro podnik	tuzemský	2	teambuilding a spoločné akcie

Ako realizovanú inú formu investícií do ĽK podniky uviedli najmä teambuildingové aktivity (tab. 21).

V rámci frekvencie realizovania jednotlivých foriem investícií do ĽK nebol identifikovaný štatisticky významný vzťah závislosti medzi touto frekvenciou a veľkosťou podniku ani väčšinovým vlastníctvom podniku. Tento záver bol stanovený na základe χ^2 testu nezávislosti na hladine významnosti $\alpha = 0,05$.

Spôsob zabezpečenia vzdelávania a rozvoja v podnikoch

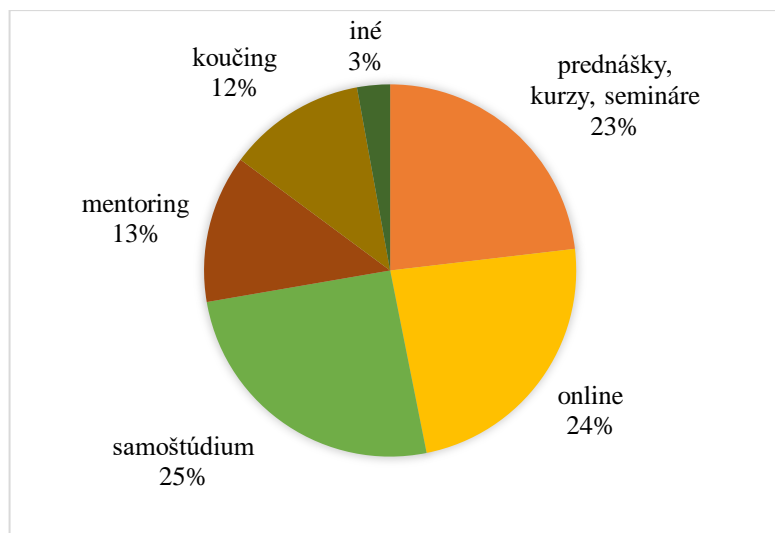
Otázka týkajúca sa spôsobov zabezpečovania vzdelávania a rozvoja dopĺňa zistenia z otázky týkajúcej sa formy investícií do ĽK, kde práve forma investícií do vzdelávania a rozvoja zamestnancov, bola vyššie identifikovaná ako najčastejšia spomedzi daných foriem takýchto investícií. V rámci vyhodnocovania odpovedí na túto otázku bolo spracovaných 113 vyplnených odpovedí. Respondenti mohli označiť viac ako jednu možnosť, na základe čoho vznikol súbor všetkých jednotlivých odpovedí na danú otázku.

Súhrnné výsledky početnosti podnikov, ktoré využívajú jednotlivé spôsoby pre zabezpečenie vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov sú uvedené v tab. 22.

Tabuľka 22 Podnikmi využívané spôsoby vzdelávania a rozvoja zamestnancov

	Spôsob zabezpečenia vzdelávania a rozvoja					
	Prednášky, kurzy, semináre	Online	Samoštúdium	Mentoring	Koučing	Iné
Počet podnikov	81	83	89	45	42	10

Pre jasnejšie porovnanie výsledkov v rámci využívania jednotlivých spôsobov vzdelávania a rozvoja zamestnancov boli tieto zachytené graficky (obr. 21), s vyjadrením vzájomného pomeru.



Obrázok 21 Percentuálny podiel jednotlivých spôsobov vzdelávania a rozvoja v rámci všetkých odpovedí

IT podniky, ktorých odpovede boli spracované v rámci výskumnej vzorky, teda najčastejšie využívajú vzdelávanie zamestnancov formou samoštúdia, prostredníctvom online nástrojov na vzdelávanie a formou prednášok, platených kurzov a seminárov. Tieto zistenia opäť prispievajú k vhodnému návrhu modelu a postupov pre posudzovanie efektívnosti LK v IT podnikoch, konkrétne v časti zameranej na posudzovanie efektívnosti investícií orientovaných na zvyšovanie hodnoty LK alebo predĺženie jeho životnosti. Súčasťou výsledkov sú aj otvorené odpovede respondentov, obsahujúce iné využívané spôsoby zabezpečovania vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Tieto sú uvedené v tab. 23, spolu s identifikačnými atribútmi v podobe veľkosti a väčšinového vlastníctva podnikov, v ktorých sú uvedené spôsoby využívané.

Tabuľka 23 Respondentmi uvedené iné využívané spôsoby vzdelávania a rozvoja

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Využívaný iný spôsob vzdelávania zamestnancov
stredný podnik	tuzemský	konferencie
veľký podnik	tuzemský	konferencie
veľký podnik	zahraničný	párové programovanie
veľký podnik	zahraničný	workshopy, konferencie, meet-upy
stredný podnik	tuzemský	dostatok času na sebarealizáciu
stredný podnik	tuzemský	školenia a certifikácie

Pri štatistickom testovaní (χ^2 test nezávislosti s príslušným počtom stupňov voľnosti) s cieľom identifikovať štatisticky významné rozdiely medzi podnikmi na základe ich veľkosti boli takéto rozdiely identifikované pre nasledujúce spôsoby zabezpečovania vzdelávania a rozvoja zamestnancov:

- Prednášky, kurzy, semináre (výsledok testu: $\chi^2(3) = 15,925$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),
- Mentoring (výsledok testu: $\chi^2(3) = 20,082$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),
- Koučing (výsledok testu: $\chi^2(3) = 19,587$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),

- Iné (výsledok testu: $\chi^2(3) = 16,711$; pri kritickej hodnote $C = 7,815$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. V tab. 24 sú potom zachytené absolútne počty podnikov využívajúcich danú formu vzdelávania podľa jednotlivých veľkostných skupín spolu s uvedením percentuálneho podielu v rámci danej veľkostnej skupiny.

Tabuľka 24 Identifikované rozdiely vo využívaných spôsoboch vzdelávania a rozvoja na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Prednášky, kurzy, semináre	26	56,52 %	16	66,67 %	21	91,30 %	19	95,00 %
Mentoring	11	23,91 %	7	29,17 %	11	47,83 %	16	80,00 %
Koučing	10	21,74 %	6	25,00 %	11	47,83 %	15	75,00 %
Iné	0	0,00 %	1	4,17 %	3	13,04 %	6	30,00 %

Uvedené výsledky naznačujú rastúce využívanie previazané na prechod do vyššej veľkostnej kategórie pri všetkých spôsoboch zabezpečovania vzdelávania a rozvoja, kde boli identifikované štatisticky významné rozdiely na základe veľkosti podniku.

Následne bol samostatne testovaný aj výskyt štatisticky významných rozdielov vo využívaných spôsoboch zabezpečovania vzdelávania a rozvoja na základe väčšinového vlastníctva (aplikácia z-skóre). V tomto prípade boli štatisticky významné rozdiely identifikované pri nasledujúcich spôsoboch vzdelávania a rozvoja:

- Prednášky, kurzy, semináre (výsledok testu: $z = 2,384$; pri kritickej hodnote $C = 1,96$),
- Mentoring (výsledok testu: $z = 2,159$; pri kritickej hodnote $C = 1,96$),
- Koučing (výsledok testu: $z = 3,424$; pri kritickej hodnote $C = 1,96$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Boli potvrdené rozdiely pri rovnakých spôsoboch vzdelávania a rozvoja ako v prípade identifikácie rozdielov na základe veľkosti podniku, s výnimkou pre iné formy vzdelávania a rozvoja. V ich využívaní už neboli významné rozdiely na základe väčšinového vlastníctva. Absolútne početnosti podnikov rozdielne využívajúcich jednotlivé spôsoby vzdelávania a rozvoja v závislosti od väčšinového vlastníctva, spolu s percentuálnym podielom v rámci daných skupín podnikov, sú uvedené v tab. 25.

Tabuľka 25 Identifikované rozdiely vo využívaných formách vzdelávania a rozvoja na základe vlastníctva podniku

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Prednášky, kurzy, semináre	56	65,88 %	25	89,29 %
Mentoring	29	34,12 %	16	57,14 %
Koučing	24	28,24 %	18	64,29 %

Výsledky ukazujú jednoznačne vyššiu tendenciu využívania uvedených spôsobov vzdelávania a rozvoja v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.

Najčastejšie zameranie vzdelávacích aktivít pre zamestnancov podnikov

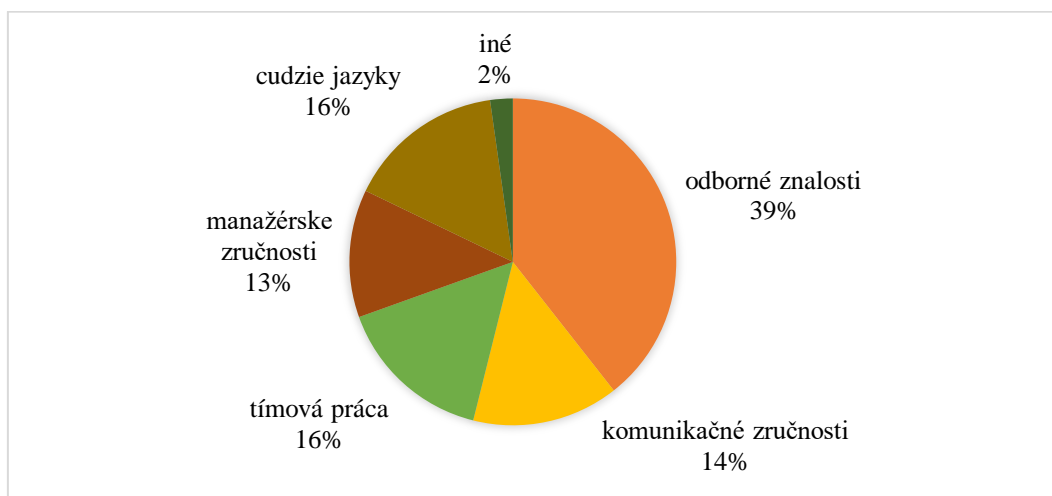
Po jednotlivých formách využívaných v podnikoch pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, v zmysle investovania do ĽK dostupného v podniku, ďalšie konkrétne poznanie prinášajú odpovede na otázku týkajúcu sa najčastejšieho zamerania v podnikoch realizovaných vzdelávacích aktivít. Na túto otázku odpovedalo 113 podnikov.

Súhrnné výsledky získané spracovaním odpovedí na danú otázku sú uvedené v tab. 26. Respondenti prieskumu mohli vybrať viacero odpovedí. Na základe toho vznikol celkový súbor všetkých jednotlivých odpovedí podľa štruktúry v otázke ponúknutých možných odpovedí.

Tabuľka 26 Zameranie vzdelávacích aktivít pre zamestnancov podnikov

	Najčastejšie zameranie vzdelávacích aktivít					
	Odborné znalosti	Komunikačné zručnosti	Tímová práca	Manažérske zručnosti	Cudzie jazyky	Iné
Počet podnikov	106	39	42	34	42	6

Grafická podoba vzájomného pomeru jednotlivých respondentmi zvolených odpovedí je zachytená na obr. 22.



Obrázok 22 Percentuálny podiel jednotlivých typov zamerania vzdelávacích aktivít v rámci všetkých odpovedí

Zo získaných výsledkov vyplýva, že v rámci realizovaných vzdelávacích aktivít pre svojich zamestnancov sa IT podniky zameriavajú najmä na rozvoj, dopĺňanie a získavanie nových odborných znalostí (39 % všetkých respondentmi uvedených odpovedí). Ďalej sa podniky pri realizácii vzdelávacích aktivít pre rozvoj svojich zamestnancov zameriavajú na podporu schopnosti tímovej práce (16 % odpovedí) a na ovládanie cudzieho jazyka (rovnako 16 % všetkých odpovedí respondentov).

V rámci otvorených odpovedí predstavujúcich iné zameranie v podniku realizovaných vzdelávacích aktivít bolo respondentmi uvedené zameranie na firemné hodnoty (veľký

zahraničný podnik) a realizovanie prezentácií na tému „wellbeing“ a interaktívnu komunikáciu (veľký tuzemský podnik).

Pri identifikácii štatisticky významných rozdielov medzi podnikmi na základe ich veľkosti (vykonanej pomocou χ^2 testu nezávislosti vzhľadom na kategorický charakter zozbieraných dát) boli takéto rozdiely odhalené pri všetkých zameraniach vzdelávacích aktivít okrem zamerania na zvyšovanie a rozvoj odborných znalostí. Výsledky štatistického testovania boli nasledovné:

- Komunikačné zručnosti (výsledok testu: $\chi^2(3) = 23,204$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),
- Tímová práca (výsledok testu: $\chi^2(3) = 15,581$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),
- Manažérske zručnosti (výsledok testu: $\chi^2(3) = 23,37$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),
- Cudzie jazyky (výsledok testu: $\chi^2(3) = 14,198$; pri kritической hodnote $C = 7,815$),
- Iné (výsledok testu: $\chi^2(3) = 19,354$; pri kritической hodnote $C = 7,815$).

Tieto výsledky sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Konkrétny dopad identifikovaných rozdielov na absolútne početnosti podnikov, ktoré označili jednotlivé možnosti, v rámci jednotlivých veľkostných skupín sú uvedené v tab. 27. Pre správnu interpretáciu identifikovaných rozdielov sú súčasťou tabuľky aj percentuálne podiely podnikov, ktoré označili jednotlivé možnosti, v rámci veľkostných kategórií.

Tabuľka 27 Identifikácia rozdielov v zameraní vzdelávacích aktivít na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Komunikačné zručnosti	7	15,22 %	7	29,17 %	10	43,48 %	15	75,00 %
Tímová práca	9	19,57 %	10	41,67 %	9	39,13 %	14	70,00 %
Manažérske zručnosti	6	13,04 %	5	20,83 %	9	39,13 %	14	70,00 %
Cudzie jazyky	10	21,74 %	7	29,17 %	12	52,17 %	13	65,00 %
Iné	0	0,00 %	1	4,17 %	0	0,00 %	5	25,00 %

Z výsledkov je evidentné vyššie zameranie sa na jednotlivé oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov s rastúcou veľkosťou podniku.

Identifikácia štatisticky významných rozdielov v zameraní vzdelávacích aktivít v závislosti od väčšinového vlastníctva podniku bola uskutočnená s použitím z-skóre. V tomto prípade boli identifikované významné rozdiely už pre všetky v otázke uvedené možné zamerania vzdelávacích aktivít, tak ako to zobrazujú nasledujúce výsledky testu:

- Odborné znalosti (výsledok testu: $z = 2,048$; pri kritической hodnote $C = 1,96$),
- Komunikačné zručnosti (výsledok testu: $z = 2,904$; pri kritической hodnote $C = 1,96$),
- Tímová práca (výsledok testu: $z = 2,522$; pri kritической hodnote $C = 1,96$),
- Manažérske zručnosti (výsledok testu: $z = 2,174$; pri kritической hodnote $C = 1,96$),

- Cudzie jazyky (výsledok testu: $z = 2,071$; pri kritickkej hodnote $C = 1,96$),
- Iné (výsledok testu: $z = 2,442$; pri kritickkej hodnote $C = 1,96$).

Tieto výsledky boli rovnako získané pri štandardne používanej hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Na základe tohto testu sa už prejavil aj rozdiel pri zameraní sa na vzdelávanie pre získavanie odborných znalostí, na rozdiel od identifikácie závislosti zamerania vzdelávacích aktivít od veľkosti podniku. V konkrétnom prípade je však zameranie sa na zvyšovanie a dopĺňanie odborných znalostí zamestnancov vyššie u podnikov s tuzemským väčšinovým vlastníctvom, pričom pri všetkých ostatných zameraniach je vyšší podiel podnikov so zahraničným väčšinovým vlastníctvom. Toto je podložené presnými výsledkami v rámci absolútnej početnosti podnikov a ich relatívneho podielu v rámci jednotlivých skupín. Tieto sú uvedené v tab. 28.

Tabuľka 28 Identifikácia rozdielov v zameraní vzdelávacích aktivít na základe vlastníctva podniku

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Odborné znalosti	82	96,47 %	24	85,71 %
Komunikačné zručnosti	23	27,06 %	16	57,14 %
Tímová práca	26	30,59 %	16	57,14 %
Manažérske zručnosti	21	24,71 %	13	46,43 %
Cudzie jazyky	27	31,76 %	15	53,57 %
Iné	2	2,35 %	4	14,29 %

Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít v podnikoch

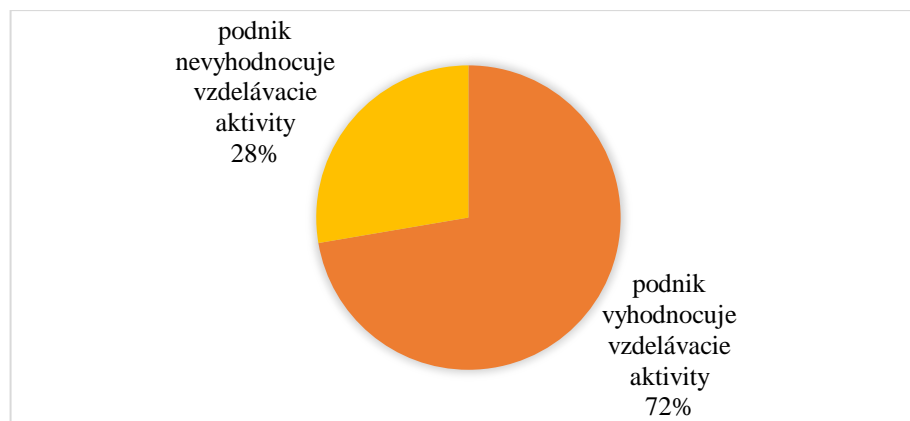
Keď podniky realizujú investície do dostupného ĽK vo forme aktivít vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov, môžu prostredníctvom následného vyhodnocovania týchto aktivít získať cennú spätnú väzbu. Táto môže obsahovať zhodnotenie prínosu realizovaných aktivít, vhodnosť zvolených foriem vzdelávania, spokojnosť zamestnancov so vzdelávacími aktivitami vzhľadom na pozitívne ovplyvnenie ich motivácie a iné. Čiže je tu jasné prepojenie na efektívnosť ĽK v rovine efektívnosti investícií do tohto kapitálu tak, ako to bolo popísané v predchádzajúcich častiach dizertačnej práce.

Na otázku v dotazníku zameranú na zistenie toho, či podniky vyhodnocujú realizované vzdelávacie aktivity pre zamestnancov, odpovedali respondenti zo 112 podnikov. Súhrnné výsledky týchto odpovedí sú uvedené v tab. 29.

Tabuľka 29 Vyhodnocovanie uskutočnených vzdelávacích aktivít podnikmi

	Podnik vyhodnocuje vzdelávacie aktivity	Podnik nevyhodnocuje vzdelávacie aktivity
Počet podnikov	81	31

Pre podporu interpretácie celkových výsledkov v oblasti vyhodnocovania realizovaných vzdelávacích aktivít v IT podnikoch boli aj tieto výsledky zachytené v grafickej forme s vyjadrením percentuálneho podielu (obr. 23).



Obrázok 23 Percentuálny podiel podnikov, ktoré vyhodnocujú svoje vzdelávacie aktivity v rámci výskumnej vzorky

Súhrnné výsledky teda ukazujú, že skúmané IT podniky sa vo väčšine zaoberajú aj následným vyhodnocovaním realizovaných vzdelávacích aktivít pre svojich zamestnancov s cieľom rozvoja dostupného ĽK.

V rámci danej otázky mali respondenti možnosť uviesť dôvod v prípade, že sa v podniku nezaoberajú následným vyhodnocovaním efektov a priebehu realizovaných vzdelávacích aktivít ako formy investície do ĽK. Uvedené dôvody nevenovania sa vyhodnocovaniu vzdelávacích aktivít spolu so základnými atribútmi podnikov sú zachytené v tab. 30. Respondenti z podnikov, kde sa vzdelávacie aktivity následne nevyhodnocujú, sa teda vyjadrili, že takéto hodnotenie nerobia, pretože ich podnik je na to príliš malý, nemajú na takéto činnosti potrebné kapacity a čas, alebo že výsledok vzdelávacích aktivít sa prejaví v práci vykonávanej zamestnancami. Tieto dôvody boli uvádzané najmä menšími tuzemskými podnikmi. Kvôli potvrdeniu takejto tendencie v celej výskumnej vzorke bola opäť vykonaná identifikácia štatisticky významných rozdielov na základe veľkosti podniku a väčšinového vlastníctva prostredníctvom príslušných nástrojov štatistickej analýzy.

Tabuľka 30 Respondentmi uvedené dôvody nevenovania sa vyhodnocovaniu vzdelávacích aktivít

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedený dôvod nevenovania sa vyhodnocovaniu
mikro podnik	tuzemský	aktívne aplikovanie naučených zručností v práci
mikro podnik	tuzemský	nedostatok času
malý podnik	tuzemský	podnik je na to príliš malý
mikro podnik	tuzemský	nové znalosti sa prejaví samé
malý podnik	zahraničný	nedostatok času
mikro podnik	tuzemský	vyhodnocujú sa praxou
mikro podnik	tuzemský	zamestnanci sú motivovaní k osobnej zodpovednosti
mikro podnik	tuzemský	v podniku to nie je považované za potrebné
stredný podnik	tuzemský	málo aktivít na spätnú väzbu

Štatisticky významný rozdiel vo vyhodnocovaní vzdelávacích aktivít v podnikoch na základe veľkosti podniku bol testovaný prostredníctvom χ^2 testu nezávislosti. Výsledok tohto testu bol $\chi^2(3) = 17,913$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. To znamená, že to, či podniky vyhodnocujú svoje vzdelávacie aktivity, sa štatisticky významne líši podľa toho, do akej veľkostnej skupiny jednotlivé podniky patria. Konkrétny vplyv tohto

identifikovaného rozdielu na početnosť podnikov, ktoré vyhodnocujú/nevyhodnocujú svoje vzdelávacie aktivity v rámci jednotlivých veľkostných skupín, zachytáva tab. 31.

Tabuľka 31 Identifikácia rozdielov vo vyhodnocovaní vzdelávacích aktivít na základe veľkosti podniku

	Podnik vyhodnocuje vzdelávacie aktivity	Podiel v rámci skupiny	Podnik nevyhodnocuje vzdelávacie aktivity	Podiel v rámci skupiny
Mikro podnik	26	56,52 %	20	43,48 %
Malý podnik	15	62,50 %	9	37,50 %
Stredný podnik	21	95,45 %	1	4,55 %
Veľký podnik	19	95,00 %	1	5,00 %

Výsledky teda poukazujú na jasnú tendenciu vyššieho záujmu o vyhodnocovanie realizovaných vzdelávacích aktivít s rastom veľkosti podniku.

Štatisticky významný rozdiel vo vyhodnocovaní vzdelávacích aktivít v podnikoch na základe väčšinového vlastníctva nebol potvrdený (testovanie bolo vykonané pomocou z-skóre, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$).

Podnikmi využívané metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK

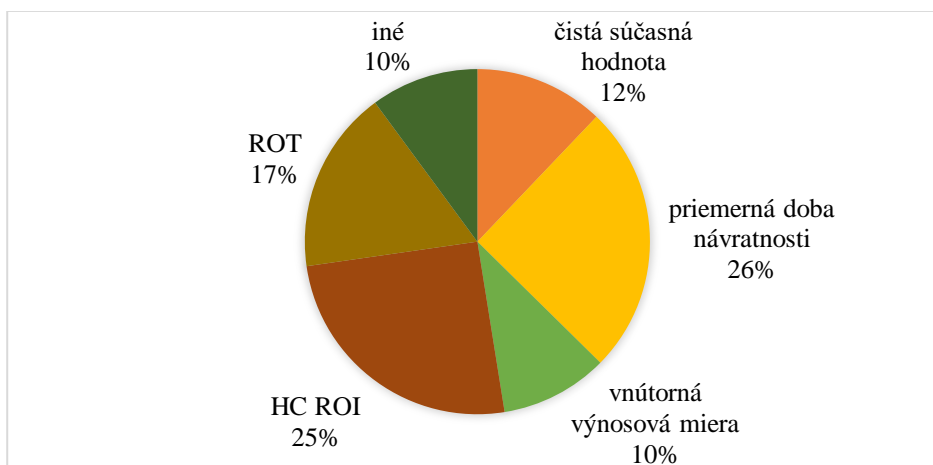
Komplexnejšie postavenou otázkou v dotazníku bola otázka zameraná na zistenie toho, ktoré metódy IT podniky využívajú pri hodnotení efektívnosti investícií do ĽK. Odpovede na túto otázku teda rozširujú zistenia čisto o vyhodnocovaní realizovaných vzdelávacích aktivít, keďže investície do ĽK majú definované svoje tri základné formy, pričom okrem investícií do vzdelávania sú to aj investície do zlepšenia zdravotného stavu zamestnancov a do skvalitnenia a ergonomie pracovného prostredia.

Otázka skúmajúca využívané metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK bola formulovaná ako uzavretá otázka s možnosťou uviesť vlastné pomenovanie a popis využívaných iných metód hodnotenia efektívnosti. Bolo spracovaných a vyhodnotených 113 odpovedí na danú otázku, kde mohli respondenti označiť viacero možností. To znamená, že bola zachytená aj situácia, kedy podnik využíva pri hodnotení efektívnosti investícií do ĽK viacero metód súčasne. Súhrnné výsledky získané vyhodnotením dostupných odpovedí od respondentov sú uvedené v tab. 32.

Tabuľka 32 Podnikmi využívané metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK

	Využívané metódy posudzovania efektívnosti investícií do ĽK						
	Čistá súčasná hodnota	Priemerná doba návratnosti	Vnútoraná výnosová miera	HC ROI	Rentabilita talentu (ROT)	Iné	Žiadne
Počet podnikov	12	25	10	25	17	10	36

Na základe týchto výsledkov bolo zistené, že najvyšší počet podnikov v rámci výskumnej vzorky nevyužíva žiadne metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK (takmer 32 % z počtu podnikov vo vzorke). Následne boli spoločne vyhodnotené všetky odpovede podnikov, ktoré vyjadrovali využívanie niektorej alebo viacerých metód hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK. Podiel jednotlivých využívaných metód hodnotenia na základe všetkých uvedených odpovedí je pre jasnejšiu interpretáciu zachytený graficky (obr. 24).



Obrázok 24 Percentuálny podiel využívania jednotlivých metód hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK v rámci všetkých odpovedí

Ako preddefinované možnosti výberu pre respondentov boli uvedené klasické metódy hodnotenia investícií, akými sú čistá súčasná hodnota, priemerná doba návratnosti a vnútorná výnosová miera; spolu s metódami, ktoré boli rôznymi autormi špecificky vytvorené pre hodnotenie investícií do ĽK (rentabilita investícií do ĽK – HC ROI, rentabilita talentu – ROT). Klasické metódy hodnotenia efektívnosti investícií sa v podnikoch využívajú pri hodnotení investícií do zložiek dlhodobého majetku a vo všeobecnosti sa rozdeľujú na statické a dynamické, na základe toho, či rozlišujú časovú hodnotu peňazí a vplyv rizika vplývajúceho na výsledok investície. Respondenti mali priestor aj pre uvedenie a popis vlastného spôsobu hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK, ktoré v podniku využívajú. V rámci podnikov, ktoré využívajú niektoré z metód pre hodnotenie efektívnosti investícií do ĽK, najväčší podiel spomedzi všetkých uvedených odpovedí získala priemerná doba návratnosti (ako reprezentant klasickej, statickej metódy) a metrika HC ROI (reprezentant metrík špecificky vytvorených pre podmienky investícií do ĽK). To znamená, že ak sa už podniky zaoberajú hodnotením efektívnosti investícií do ĽK, používajú najčastejšie aspoň základný pohľad vo forme doby, za ktorú sa podniku vrátia investované náklady. Z pohľadu špecifických metrík, HC ROI dáva do pomeru identifikované výnosy plynúce z investície s nákladmi na túto investíciu, prípadne v kontexte ĽK aspoň s nákladmi na odmeňovanie zamestnancov. Metrika rentability talentu bola identifikovaná ako podnikmi menej využívaná, pravdepodobne z dôvodu komplikovaného ocenenia generovaných a v práci aplikovaných znalostí zamestnancov. Celkovo uvedené metriky predstavujú najmä ekonomické hľadisko pri hodnotení. Pre komplexnejšie hodnotenie bude potrebné vytvoriť a pridať aj ďalšie spôsoby, napríklad také, ktoré budú obsahovať aj vplyvy na spokojnosť zamestnancov, motiváciu, fluktuáciu či chorobnosť – v zmysle všetkých troch foriem investícií do ĽK.

Nie všetky podniky, ktoré v odpovedi vyjadrili, že využívajú iný spôsob hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK, uviedli, akým konkrétnym spôsobom vykonávajú toto hodnotenie. Zozbierané otvorené odpovede sú uvedené v tab. 33.

Tabuľka 33 Respondentmi uvedené iné využívané metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedená konkrétna iná metóda hodnotenia
mikro podnik	tuzemský	hodnotenie zamestnanca
malý podnik	tuzemský	hodnotenie nadriadenými
veľký podnik	zahraničný	management judgement

To znamená, že v týchto podnikoch sú investície do ĽK vyhodnocované individuálnym spôsobom na základe posúdenia prejavovaných vplyvov vo výkone jednotlivých zamestnancov.

V prípade, že respondenti uviedli, že v podniku nie sú využívané žiadne metódy pre hodnotenie efektívnosti investícií do ĽK, mohli pridať aj vnímaný dôvod tejto situácie. Tieto dôvody sú zachytené v tab. 34.

Tabuľka 34 Respondentmi uvedené dôvody nevyužívania žiadnej metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedený dôvod nevyužívania žiadnej metódy hodnotenia
malý podnik	tuzemský	podnik je na to príliš malý
mikro podnik	tuzemský	komplikované vyhodnocovanie
malý podnik	zahraničný	návratnosť investícií do ĽK nie je samostatne kalkulovaná, nakoľko je považovaná za nevyhnutnú súčasť metódy práce a rozvoja v IT oblasti

Zohľadnenie uvedených dôvodov pri návrhu konkrétnych postupov a metodických odporúčaní v rámci dizertačnej práce prispeje k aplikovateľnosti navrhnutého riešenia.

Využívanie jednotlivých metód pre hodnotenie efektívnosti investícií do ĽK, respektíve nevykonávanie takého hodnotenia v podniku, bolo následne podrobené štatistickému testovaniu s cieľom identifikovať štatisticky významné rozdiely na základe veľkosti a väčšinového vlastníctva podniku. Takýto rozdiel bol potvrdený iba pre využívanie metódy čistej súčasnej hodnoty v závislosti od veľkosti podniku (výsledok testu: $\chi^2(3) = 12,482$; pri kritickej hodnote $C = 7,815$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$). Prejav identifikovaného rozdielu v absolútnej početnosti podnikov a ich relatívnom podieli v rámci danej veľkostnej skupiny je zachytený nižšie (tab. 35).

Tabuľka 35 Identifikácia rozdielov vo využívaní čistej súčasnej hodnoty na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Využívanie metódy čistej súčasnej hodnoty	2	4,35 %	1	4,17 %	7	30,43 %	2	10,00 %

Výsledky teda naznačujú, že metódu čistej súčasnej hodnoty pri hodnotení efektívnosti investícií do ĽK aplikujú častejšie stredne veľké podniky (viac ako 30 % takýchto podnikov vo výskumnej vzorke).

Štatisticky významná závislosť využívania jednotlivých metód, respektíve nevyužívania žiadnych metód hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK od väčšinového vlastníctva podniku nebola identifikovaná (na základe výsledku z-skóre, na štandardnej hladine významnosti $\alpha = 0,05$).

Podnikmi vnímané výhody plynúce z investovania do vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Táto otázka dopĺňa, ďalej rozvíja časť zameranú na investície do ĽK, konkrétne na jednu z ich foriem v podobe vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Práve táto oblasť bola na základe predošlých častí dizertačnej práce predpokladaná ako ťažisková pre IT podniky, teda taká, ktorej podniky venujú najviac pozornosti. Toto sa neskôr potvrdilo aj vo výsledkoch otázky zameranej na frekvenciu realizovania jednotlivých foriem investícií do ĽK.

Úroveň vnímania jednotlivých výhod plynúcich zo systematického a kvalitne realizovaného vzdelávania a rozvoja zamestnancov dokladá dôležitosť takýchto investícií pre podniky. To znamená, že sa môže stať argumentom, prečo by sa podniky mali zaoberať konceptom MLK a v rámci neho upriamiť svoju pozornosť aj na hodnotenie efektívnosti realizovaných investícií. Tieto zistenia teda prispievajú k opodstatneniu aj samotných praktických výstupov dizertačnej práce v podobe modelu hodnotenia efektívnosti ĽK a súboru odporúčaní pre jeho aplikáciu.

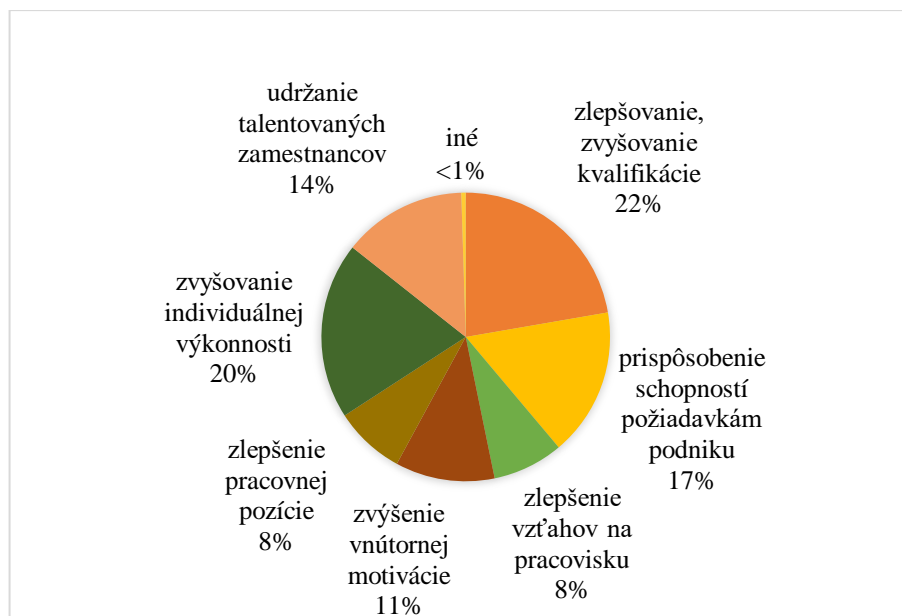
Dôležité hľadisko predstavuje prepojenie výsledkov v rámci tejto otázky, ktoré odrážajú názory manažerov pre ľudské zdroje IT podnikov, s názormi softvérových vývojárov a ďalších IT odborníkov získaných z iných realizovaných prieskumov. Len na základe vzájomného zosúladenia týchto dvoch pohľadov môže byť podporená komplexne hodnotená efektívnosť ĽK aj efektívnosť jeho zvyšovania prostredníctvom investícií.

V rámci otázky zameranej na vnímané výhody zo vzdelávania a rozvoja zamestnancov bolo spracovaných a vyhodnotených 113 odpovedí. Otázka bola formulovaná ako uzatvorená, s možnosťou uviesť a konkrétne popísať aj iné vnímané výhody. Respondenti mohli označiť viacero odpovedí, čím opäť vznikol súbor všetkých zozbieraných odpovedí. Súhrnné výsledky vyjadrené absolútnou početnosťou podnikov, ktoré označili jednotlivé možnosti, sú zachytené v tab. 36.

Tabuľka 36 Vnímané výhody plynúce z investovania do vzdelávania a rozvoja zamestnancov

	Zlepšovanie, zvyšovanie kvalifikácie	Prispôsobenie schopností požiadavkám podniku	Zlepšenie vzťahov na pracovisku	Zvýšenie vnútornej motivácie
Počet podnikov	90	67	32	45
	Zlepšenie pracovnej pozície	Zvyšovanie individuálnej výkonnosti	Udržanie talentovaných zamestnancov	Iné
Počet podnikov	32	80	56	2

Z dôvodu jasnejšej a prehľadnejšej interpretácie získaných výsledkov boli tieto následne zachytené aj formou grafu s vyjadrením vzájomného percentuálneho pomeru jednotlivých odpovedí (obr. 25).



Obrázok 25 Percentuálny podiel jednotlivých vnímaných výhod v rámci všetkých odpovedí

Výsledky odhalili, že podniky pri investovaní do vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov vnímajú najmä odborné zlepšovanie sa zamestnancov a zvyšovanie a rozširovanie ich kvalifikácie (22 % v rámci všetkých uvedených odpovedí). Toto však môže byť považované len za základný prínos takéhoto úsilia podniku. Druhá najviac vnímaná výhoda plynúca pre podniky z ich aktivít vzdelávania a rozvoja (20 % v rámci všetkých odpovedí) je zvyšovanie individuálnej výkonnosti zamestnancov. Práve identifikácia tohto prínosu sa môže stať vhodným argumentom pre to, aby sa podniky začali systematicky zaoberať svojou činnosťou v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov a aby venovali viac pozornosti aj hodnoteniu efektívnosti takýchto aktivít. Keďže celkovo je však vnímanie tohto prínosu na pomerne nízkej úrovni, bolo by vhodné manažérov podnikov presvedčiť na základe dôkazov a konkrétnych príkladov z praxe, že správne realizované vzdelávanie a rozvoj zamestnancov môže mať výrazný vplyv na dosahovanú individuálnu a následne aj celopodnikovú výkonnosť.

Ešte nižšia úroveň vnímania výhod zo vzdelávania a rozvoja zamestnancov bola identifikovaná pre udržiavanie si talentovaných zamestnancov (14 % v rámci všetkých odpovedí) a pre pozitívny vplyv na zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov (11 % v rámci všetkých zozbieraných odpovedí). Práve tieto faktory sú z pohľadu celkovej efektívnosti EK v predchádzajúcich častiach dizertačnej práce identifikované ako kriticky dôležité. Rovnako intenzívne súvisia aj s výsledkami získanými v iných realizovaných prieskumoch, ktoré boli zamerané na softvérových vývojárov a IT odborníkov. Je preto potrebné zdôrazniť túto dôležitosť a opäť ju podporiť faktickými a empirickými argumentmi.

Respondenti prieskumu celkovo len veľmi málo využili priestor pre vyjadrenie a popísanie iných vnímaných výhod plynúcich zo vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Ako iná identifikovaná výhoda bolo uvedené „zvyšovanie hodnoty podniku na trhu“ a „vzdelanostný marketing“. Tieto výhody boli identifikované respondentom z malého podniku so zahraničným väčšinovým vlastníctvom. Vnímaná výhoda je teda viac externe orientovaná a súvisí s postavením podniku ako zamestnávateľa na trhu práce. Vzhľadom na súčasnú situáciu na trhu práce práve v priemyselnom sektore IT služieb je však využitie podnikom ponúkaného vzdelávania, ako konkurenčnej výhody podniku pri získavaní nových zamestnancov, veľmi aktuálne.

Získané odpovede na danú otázku boli následne testované nástrojmi štatistickej analýzy pre identifikáciu rozdielov na základe veľkosti podniku. Keďže odpovede na otázku predstavujú kategorické dáta, bol aplikovaný χ^2 test nezávislosti. Štatisticky významný rozdiel bol identifikovaný len v prípade vnímania výhody v podobe „Zlepšenia pracovnej pozície“. Toto zistenie dokladá výsledok testu: $\chi^2(3) = 10,856$; pri kritickvej hodnote $C = 7,815$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Vplyv tohto identifikovaného rozdielu na početnosť podnikov, ktoré označili danú možnosť a ich podiel v rámci jednotlivých veľkostných skupín, je zachytený v tab. 37.

Tabuľka 37 Identifikácia rozdielov vo vnímaní výhod zo vzdelávania na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Zlepšenie pracovnej pozície	8	17,39 %	5	20,83 %	8	34,78 %	11	55,00 %

Výsledky teda poukazujú na zvyšujúcu sa tendenciu vnímania popisovanej výhody pri zvyšujúcej sa veľkosti podniku. Prepojenie zvyšujúcej sa kvalifikácie zamestnancov so zvyšovaním ich pracovnej pozície predstavuje ďalší z dôležitých aspektov pre podporu celkovej efektívnosti EK prostredníctvom nižšej fluktuácie vysoko kvalifikovaných zamestnancov.

Ďalej bola vykonaná identifikácia rozdielov na základe väčšinového vlastníctva podniku s použitím z-skóre. Na základe tohto testu sa prejavil aj rozdiel vo vnímaní výhody v podobe „Zlepšenia vzťahov na pracovisku“ tak, ako to dokladajú nasledujúce výsledky testu:

- Zlepšenie vzťahov na pracovisku (výsledok testu: $z = 2,452$; pri kritickvej hodnote $C = 1,96$),
- Zlepšenie pracovnej pozície (výsledok testu: $z = 1,969$; pri kritickvej hodnote $C = 1,96$).

Tieto výsledky sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Ich dôsledok v podobe absolútnej početnosti podnikov, ktoré označili danú možnosť a relatívneho podielu týchto podnikov v rámci príslušnej skupiny, je popísaný v tab. 38.

Tabuľka 38 Identifikácia rozdielov vo vnímaní výhod zo vzdelávania na základe vlastníctva podniku

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Zlepšenie vzťahov na pracovisku	19	22,35 %	13	46,43 %
Zlepšenie pracovnej pozície	20	23,53 %	12	42,86 %

V oboch prípadoch identifikovaných štatisticky významných rozdielov na základe väčšinového vlastníctva podniku bolo vnímanie popisovaných výhod plynúcich zo vzdelávania a rozvoja zamestnancov vyššie v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom. Vnímanie prínosu zo vzdelávania prejavujúceho sa ako zlepšenie medziludských vzťahov na pracovisku implikuje v prípade podnikov so zahraničným väčšinovým vlastníctvom realizáciu aj takých rozvojových aktivít, ktoré nie sú zamerané len na odborné znalosti, ale aj na mäkké zručnosti a emocionálnu inteligenciu.

Podnikmi realizované formy investícií do zlepšenia zdravotného stavu svojich zamestnancov

Na základe teoretických východísk spracovaných v dizertačnej práci sú medzi investície do LK zaradené aj investičné aktivity zamerané na zlepšovanie zdravotného stavu zamestnancov a zlepšovanie pracovných podmienok, napríklad dodržiavanie ergonomických nárokov pracoviska. Bolo predpokladané, že týmito dvom oblastiam investícií do LK sa podniky v súčasnosti venujú menej štruktúrovaným, prípadne úplne individuálnym spôsobom. Z tohto dôvodu boli otázky v dotazníku zamerané na zistenie stavu investovania podnikov do zlepšovania zdravotného stavu a pracovných podmienok formulované ako otvorené otázky. Jednotlivé špecifické odpovede boli následne združované do spoločných kategórií a vyhodnotené z hľadiska absolútnej početnosti.

V súvislosti s otázkou zameranou na realizované formy investícií do zlepšenia zdravotného stavu bolo spracovaných a vyhodnotených 72 vyplnených odpovedí od respondentov. Keďže respondenti uvádzali rôzny počet jednotlivých položiek vo svojich odpovediach, vznikol celkový súbor 117 uvedených položiek.

V tab. 39 sú uvedené tie formy investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov, ktoré uviedli aspoň dvaja respondenti (manažéri ľudských zdrojov v IT podnikoch).

Tabuľka 39 Respondentmi uvedené formy investícií do zlepšenia zdravotného stavu zamestnancov

Forma investícií do zlepšenia zdravotného stavu zamestnancov	Počet podnikov, ktoré uviedli využívanie danej formy
pravidelné zdravotné prehliadky	18
športové aktivity	16
finančná podpora	12
ergonomické pomôcky pre prácu s PC	8
pravidelné prehliadky u očného lekára	5
masáže	4
súkromná klinika	4
vlastná telocvičňa alebo permanentka do verejnej telocvične	4
čerstvé ovocie	3
dni voľna navyše	3
rekreačné pobyty	3
týždeň zdravia	3
wellness	3
zdravé stravovanie	3
dni voľna v prípade ochorenia	2
fyzioterapia	2
pitný režim	2
pravidelné pauzy	2
žiadne investície tohto typu	2

Výsledky ukazujú, že respondenti najčastejšie uvádzali ako formu investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov pravidelné zdravotné prehliadky. Tieto však upravuje zákon 577/2004 o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti v znení neskorších predpisov. Aby mohli byť takéto činnosti zaradené medzi investície do ĽK, musia byť poskytované a realizované nad rámec zákonmi stanovených nárokov zamestnancov alebo povinností zamestnávateľov. Ďalej, respondentmi uvedené investície do ergonomických pomôcok na prácu síce súvisia aj so zdravotným stavom zamestnancov, v rámci štruktúry investícií do ĽK je však pre ne vyhradená samostatná kategória investícií do zlepšenia pracovných podmienok. Preto ako identifikovaná prevládajúca forma investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov realizovaná v IT podnikoch ostáva najmä rôznorodá podpora športových aktivít spolu s návštevou podnikovej alebo verejnej telocvične.

Celkovo boli odpovede respondentov na otázku realizovaných foriem investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov značne diverzifikované. Toto dokladá aj nasledujúci zoznam odpovedí, ktoré boli uvedené vždy len jediným respondentom:

- 100% preplatenie stravných lístkov,
- bezplatná rehabilitácia,
- iba nevyhnutné veci, ktoré zamestnanci potrebujú,
- kvalitná strava bez doplatku,
- nadštandardná zdravotná starostlivosť formou benefitov,
- občasné výlety do prírody počas pracovnej doby,
- osвета športu,
- priame aj nepriame formy takýchto investícií,
- príspevky na zubára,
- program zdravotných stimulov,
- psychohygiena,
- športové pomôcky,
- vitamínové dni,
- zatiaľ minimálne (pripravuje sa),
- zdravotná služba,
- zdravotné balíčky,
- zľavnená kúpeľná liečba,
- preplatenie liekov.

Na základe všetkých vyššie uvedených odpovedí boli v podnikoch realizované formy investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov rozdelené do týchto hlavných kategórií: **nadštandardná zdravotná starostlivosť** (služby súkromnej kliniky, príspevky na zdravotnú starostlivosť nad rámec základných povinností), **podpora športových aktivít** (organizovanie spoločných športových aktivít pre zamestnancov, permanentky do športových zariadení, vlastná podniková telocvična, finančné príspevky na šport), **rehabilitácia a wellness** (fyzioterapia, rekreačné pobyty, masáže), **regenerácia** (dni voľna navyše, nadštandardné prestávky) a **zdravé stravovanie a zabezpečený pitný režim**.

Identifikácia hlavných kategórií v rámci realizovaných foriem investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov je potrebná preto, aby v navrhovanom riešení boli vytvorené

a popísané metódy a postupy pre hodnotenie efektívnosti investícií do EK v súlade s identifikovanými kategóriami.

Podnikmi realizované formy investícií do zlepšenia pracovných podmienok a ergonómie pracoviska pre svojich zamestnancov

Podobný prístup, ako v predošlej otázke, bol zvolený aj v prípade identifikácie podnikmi realizovaných foriem investícií do zlepšovania pracovných podmienok a do podpory splnenia ergonomických nárokov na pracovisko. K tejto otázke sa vyjadrilo 85 IT podnikov (respondentov, ktorými boli manažéri ľudských zdrojov) v rámci výskumnej vzorky. Keďže otázka bola formulovaná ako otvorená, respondenti mohli v odpovedi uviesť ľubovoľný počet jednotlivých položiek. Takto vznikol zozbieraný súbor spolu 140 položiek.

Jednotlivé respondentmi sformulované odpovede boli aj v tomto prípade združované do spoločných kategórií tak, aby mohla byť následne spočítaná a vyhodnotená absolútna početnosť výskytu zadaných kategórií.

V tab. 40 sú uvedené tie kategórie, ktoré uviedli aspoň dvaja respondenti.

Tabuľka 40 Respondentmi uvedené formy investícií do zlepšenia pracovných podmienok a ergonómie pracoviska

Forma investície do zlepšovania pracovných podmienok a ergonómie	Počet podnikov, ktoré uviedli využívanie danej formy
ergonomické stoličky	24
nákup nového vybavenia	16
zdvižné stoly	10
ergonomické pomôcky	8
kvalitný HW	8
kvalitný nábytok	6
vybavenie pracoviska podľa požiadaviek zamestnanca	6
vhodné osvetlenie	5
prispôsobenie interiéru novým trendom	4
čistota	3
klimatizácia	3
relax zóna	3
výbava pracovného miesta	3
nové technológie	2
občerstvenie	2
podložky pod nohy	2
zabezpečenie pracovného priestoru pre každého zamestnanca	2

Na základe získaných a vyhodnotených výsledkov boli ako najčastejšie podnikmi realizované investície do zlepšovania pracovných podmienok a ergonómie pracoviska identifikované investície do nákupu ergonomických stoličiek, nákupu nového vybavenia z dôvodu modernizácie a do nákupu zdvižných stolov, ktoré zamestnancom umožňujú striedať prácu v sede s prácou v stoji, čím sú zmiernené negatívne účinky dlhodobého sedenia pri práci.

Okrem niekoľkých početnejšie zastúpených odpovedí (respondentmi uvedených položiek) bolo opäť zozbierané veľmi diverzifikované spektrum ďalších odpovedí, ako je to zachytené v nasledujúcom zozname foriem investícií do zlepšovania pracovných podmienok pre zamestnancov, ktoré boli uvedené vždy len jediným respondentom:

- zabezpečenie 4 typov sedenia,
- architektonické služby,
- BOZP,
- dobré vzťahy na pracovisku,
- dohľad a kontrola pracovnej zdravotnej služby,
- využitie služieb externých poradenských podnikov,
- fit lopty,
- káva,
- komfort pracovného zázemia,
- masážne kreslo,
- monitor s funkciou ochrany zraku,
- odmeňovanie,
- ochranné pracovné pomôcky,
- open space kancelárie,
- platený čas trávený vonku,
- podľa potreby,
- podložky na stoličky,
- podstavce pod monitory,
- pohodlné a príjemné zariadenie kancelárií,
- posilňovňa priamo na pracovisku,
- poskytnuté mobilné zariadenia,
- práca z domu,
- pracovné podmienky sú nastavené štandardne,
- priestor na hry,
- programy zdravia,
- stolný futbal,
- summer/winter office,
- úpravy pracovísk,
- voľba usporiadania kancelárie,
- zlepšovanie pracovného prostredia,
- zväčšenie priestorov,
- zvlhčovače vzduchu,
- komfort pri práci za počítačom.

Niektoré z uvedených odpovedí boli len veľmi všeobecne definované a neobsahovali dostatočné rozlíšenie špecifických foriem investícií do zlepšovania pracovných podmienok (úpravy pracovísk, zlepšovanie pracovného prostredia, komfort pri práci za počítačom). Iné odpovede svojím obsahom nenaplnili podstatu skúmanej oblasti investícií do LK (BOZP činnosti, ktoré sú zákonom stanovenou povinnosťou; odmeňovanie; posilňovňa priamo na pracovisku; programy zdravia). Z tohto dôvodu boli medzi všetkými uvedenými formami investícií do zlepšovania pracovných podmienok zamestnancov identifikované nasledujúce hlavné kategórie: **nákup ergonomických stoličiek a iných ergonomických pomôcok**

(podložky pod nohy, podložky na stoličky, podložky pod zápästia, podstavce pod monitory), **nákup zdvižných stolov a kvalitného nábytku a modernizácia vybavenia** (nákup nového hardvéru).

Prostredníctvom identifikácie hlavných kategórií v rámci danej formy investícií do ĽK bude možné v navrhovanom riešení zohľadniť špecifiká takýchto investícií pre sledovanie ich dopadov v kontexte ĽK a pre vhodné posudzovanie efektívnosti tejto formy investícií do ĽK.

Podnikmi vnímaná intenzita vplyvu ĽK na jednotlivé atribúty popisujúce celkovú situáciu podniku

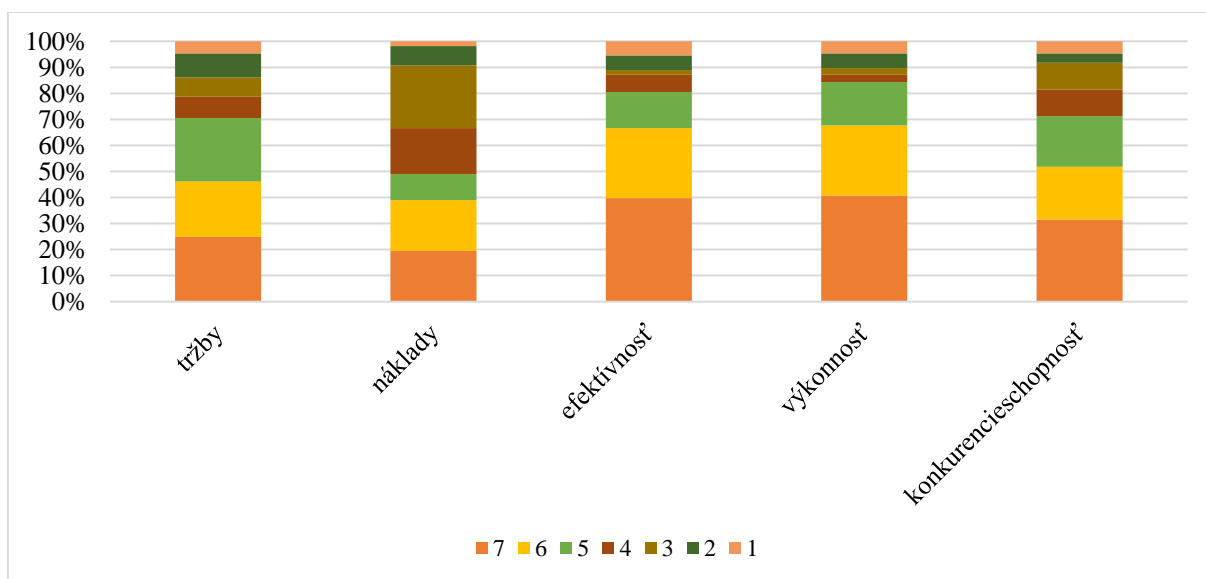
Ďalšia otázka v dotazníku bola zameraná na zistenie toho, či a ako respondenti vnímajú vplyv ĽK podniku na rôzne atribúty popisujúce jeho celkovú situáciu a dosahované podnikateľské výsledky. Vnímanie a uvedomenie si tohto vplyvu manažérmi podnikov predstavuje predpoklad pre záujem o koncept MEK a dôvod pre hľadanie nových spôsobov, ako identifikovať a vyhodnocovať prepojenie ĽK s dosahovanými podnikovými výsledkami.

V rámci tejto otázky boli spracované a vyhodnotené odpovede od 108 respondentov, teda odpovede zachytávajúce názory manažérov pre ľudské zdroje zo 108 IT podnikov. V otázke bol vnímaný vplyv ĽK na jednotlivé atribúty situácie podniku vyjadrený prostredníctvom sedembodovej škály, kde 1 bod predstavoval najmenší vnímaný vplyv a 7 bodov predstavovalo najväčší vplyv ĽK na konkrétny atribút. Jednotlivé atribúty situácie podniku boli v otázke zadefinované. Respondenti mali však aj priestor uviesť vnímaný vplyv na iné atribúty, ktoré mohli sami pomenovať. Súhrnné výsledky spolu s príslušnými štatistickými výpočtami sú uvedené v tab. 41.

Tabuľka 41 Intenzita vplyvu ĽK na atribúty situácie podniku

Atribúty situácie podniku	Počet jednotlivých odpovedí							Skóre	Modus	Medián	Aritm. priemer	Rozptyl
	7	6	5	4	3	2	1					
Tržby	27	23	26	9	8	10	5	542	7	5	5,02	3,20
Náklady	21	21	11	19	26	8	2	500	3	4	4,63	2,96
Efektívnosť	43	29	15	7	2	6	6	602	7	6	5,56	3,10
Výkonnosť	44	29	18	3	3	6	5	610	7	6	5,65	2,88
Konkurencieschopn.	34	22	21	11	11	4	5	565	7	6	5,23	3,02

Z dôvodu zvýšenia prehľadnosti interpretácie vyhodnocovaných výsledkov boli absolútne počty jednotlivých priradených bodových ohodnotení zachytené aj vo forme relatívneho podielu (obr. 26).



Obrázok 26 Percentuálny podiel priradených bodov vyjadrujúcich intenzitu vplyvu EK na atribúty situácie podniku

Tri atribúty celkovej situácie podniku, na ktoré má podľa názorov respondentov EK najvýraznejší vplyv sú: **výkonnosť podniku, celková dosahovaná efektívnosť podniku a konkurencieschopnosť podniku na trhu**. Tento záver je konzistentný z pohľadu celkového skóre, najvyššieho počtu priradeného ohodnotenia v podobe siedmich bodov, aj z pohľadu uvedených výpočtov štatistických veličín. Tento záver predstavuje vhodný predpoklad pre to, aby podniky prejavovali záujem o koncept MEK a zaoberali sa hľadaním prepojení medzi EK, jeho rozširovaním, zvyšovaním jeho efektívnosti a dosahovanými podnikovými cieľmi a podnikateľskými výsledkami.

Vplyv na iné atribúty podniku uviedlo len niekoľko respondentov. Títo respondenti boli z menších podnikov s tuzemským väčšinovým vlastníctvom. Ako iné atribúty situácie podniku, na ktoré vplyva EK, uviedli títo respondenti: spokojnosť zákazníkov (intenzita vplyvu 5), lojalnosť zamestnancov (intenzita vplyvu 5), celkový marketing podniku (intenzita vplyvu 6) a goodwill podniku (intenzita vplyvu 1). Tieto odpovede síce z hľadiska ich početnosti nemôžu byť využité pre sformulovanie ďalších záverov, sú však logicky správne (najmä tie, ktoré vyjadrujú silný vplyv na jednotlivé atribúty) a dotvárajú obraz o tom, že manažéri podnikov vnímajú a identifikujú viaceré vplyvy EK na situáciu a dosahované výsledky podniku.

Výsledky získané spracovaním jednotlivých odpovedí boli následne podrobené štatistickému testovaniu s cieľom identifikovať možné významné rozdiely na základe veľkosti podniku alebo na základe väčšinového vlastníctva. Po vykonaní χ^2 testu nezávislosti (na hladine významnosti $\alpha = 0,05$) neboli identifikované štatisticky významné rozdiely na základe veľkosti ani na základe väčšinového vlastníctva podniku. Súhrnné výsledky za všetky IT podniky vo vzorke teda odrážajú jednotnú situáciu v prostredí skúmaných IT podnikov.

V súčasnosti zavedený koncept MEK

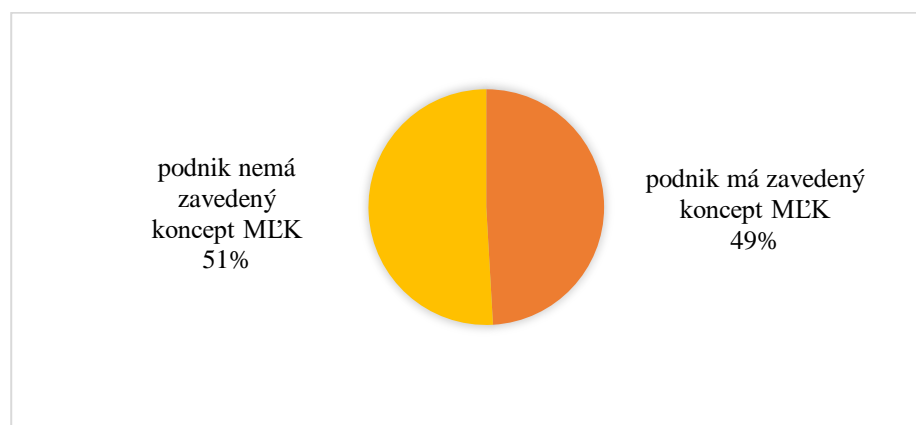
V dotazníku bol ďalej zisťovaný aj súčasný stav v IT podnikoch ohľadom už zavedenej určitej podoby MEK. Zistenie súčasnej situácie predstavuje východiskový bod pre nasmerovanie navrhovaného riešenia. Je tak možné sa v návrhu výraznejšie venovať buď základom zavádzania tohto konceptu do praxe alebo ďalšiemu rozvoju už zavedeného systému pre riadenie EK s cieľom zvyšovať dosahovanú efektívnosť.

V rámci vyhodnocovania tejto otázky bolo spracovaných 110 získaných odpovedí od manažerov pre ľudské zdroje IT podnikov. Súhrnné výsledky sú uvedené v tab. 42.

Tabuľka 42 Aktuálny stav v oblasti zavedenia konceptu MLK

	Podnik má zavedený koncept MLK	Podnik nemá zavedený koncept MLK
Počet podnikov	54	56

Obe odpovede boli teda vyrovnané zastúpené, tak ako to zobrazuje aj relatívny podiel týchto odpovedí v grafickej forme (obr. 27).



Obrázok 27 Aktuálny stav v oblasti zavedenia konceptu MLK

Súhrnné výsledky za celú výskumnú vzorku IT podnikov naznačujú teda potrebu v riešení sa vyrovnané venovať prípadu, keď podnik nemá ešte žiadne skúsenosti s implementáciou konceptu MLK, aj prípadu, keď koncept bol v určitej podobe zavedený a je možné ho ďalej rozvíjať v podnikových podmienkach.

Následne bola skúmaná štatisticky významná závislosť medzi zavedením/nezavedením konceptu MLK a veľkosťou podniku ako aj väčšinovým vlastníctvom. V prípade identifikácie štatisticky významných rozdielov na základe veľkosti podniku bol aplikovaný χ^2 test nezávislosti s výsledkom $\chi^2(3) = 42,064$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Významný rozdiel v závislosti od veľkosti podniku bol teda potvrdený a jeho konkrétny prejav vo forme početnosti podnikov v jednotlivých veľkostných kategóriách a ich percentuálneho podielu zachytáva tab. 43.

Tabuľka 43 Identifikácia rozdielov v zavedení konceptu MLK na základe veľkosti podnikov

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Podniky, ktoré majú zavedený MLK	8	17,39 %	11	50,00 %	16	69,57 %	19	100,00 %

Tieto výsledky teda zobrazujú jasnú zvyšujúcu sa tendenciu mať zavedený koncept MLK v prípade väčších podnikov. To znamená, že časť riešenia špecificky venovaná

zavádzaniu princípov MLK do praxe, by mala byť prioritne orientovaná na menšie druhy podnikov s rešpektovaním ich kapacitných možností a charakteristiky ich vnútorných procesov.

Identifikácia štatisticky významných rozdielov na základe väčšinového vlastníctva bola vykonaná prostredníctvom z-skóre. Výsledok tohto testu bol: $z = 4,762$; pri kritickej hodnote $C = 1,96$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Prejavenie sa tohto rozdielu na absolútnej početnosti podnikov a ich relatívnom podiele v rámci príslušnej skupiny na základe väčšinového vlastníctva zachytáva tab. 44.

Tabuľka 44 Identifikácia rozdielov v zavedení konceptu MLK na základe väčšinového vlastníctva

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Podniky, ktoré majú zavedený MLK	30	36,14 %	24	88,89 %

Výsledky teda poukazujú na výrazne vyšší stupeň zavedenia konceptu MLK v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.

V prípade, že respondenti uviedli, že v podniku nemajú zavedený koncept MLK, mohli uviesť dôvod tohto stavu. Dôvody uviedlo 23 podnikov. V súlade s vyššie identifikovanými rozdielmi medzi podnikmi na základe ich veľkosti a väčšinového vlastníctva patrili medzi podniky, ktoré uviedli dôvod toho, že nemajú implementovaný koncept MLK, prevažne menšie podniky s tuzemským väčšinovým vlastníctvom. Zosumarizované uvedené dôvody sú zachytené v tab. 45.

Tabuľka 45 Sumarizácia dôvodov nezavedenia konceptu MLK

Dôvod	Počet uvedení dôvodu
podnik je na to príliš malý	13
považované za nepotrebné	3
v podniku sa zavedenie konceptu pripravuje	1
manažment nie je potrebný, pokiaľ sú hodnoty LK bežnou súčasťou pracovného života	1
nedostatok kapacít a času	1
nízka efektívnosť vzhľadom na počet zamestnancov	1
nedostatok času	1
neznalosť	1
koncept nie je zavedený v zmysle konkrétnej príručky alebo špeciálne definovaných pravidiel, manažmentu LK sa však venuje pozornosť na dennej báze	1

Uvedené dôvody podčiarkujú potrebu prípravy vhodnej implementácie konceptu aj pre menšie podniky v zmysle ich možností a špecifik. Názor manažérov popisujúci zaoberanie sa LK a jeho efektívnosťou ako nepotrebné je možné zmeniť predložením vedeckých a empirických dôkazov. Preto je potrebné naďalej sa zaoberať týmito otázkami v rovine zbierania nových dát, analýzy dostupných informačných zdrojov a navrhovania praktických

prístupov a metrík, pomocou ktorých budú môcť podniky lepšie sledovať a vyhodnocovať stav aj vývoj dostupného EK v súvislosti s dosahovanou efektívnosťou súvisiacich procesov.

Podnikmi používané metriky na meranie hodnoty EK

Ďalšia z otázok v dotazníku bola zameraná na využívanie metrík na meranie hodnoty EK popísaných v časti dizertačnej práce, ktorá obsahovala sumarizáciu a komparáciu teoretických východísk spolu s kritickým hodnotením jednotlivých metrík navrhnutých rôznymi autormi. Tiež umožnila preskúmanie iných nástrojov využívaných na meranie a posudzovanie hodnoty EK v podnikoch.

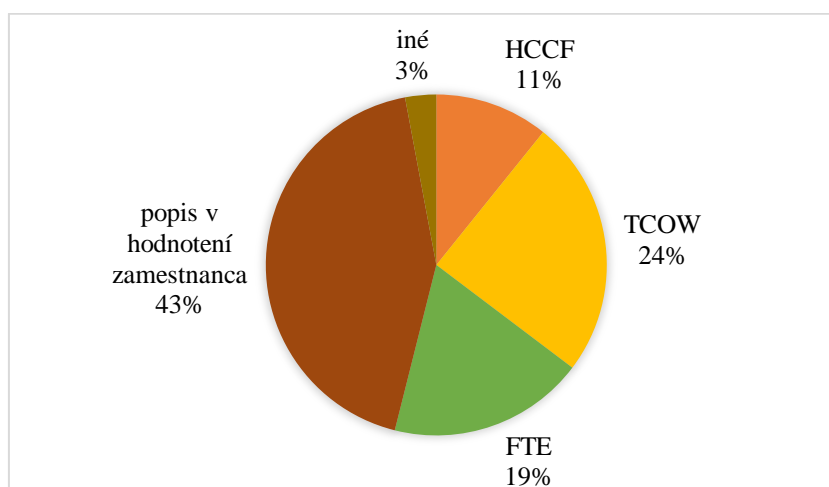
Základný pohľad na posudzovanie efektívnosti a jej vývoja vo všeobecnosti predstavuje sledovanie zmien v pomere získaných výstupov a vynaložených vstupov. Z tohto dôvodu je v kontexte MEK potrebné sa zaoberať vyjadrením alebo stanovením zástupnej miery pre hodnotu EK. Následne by mala byť efektívnosť EK sledovaná v súlade s vnímaním jednotlivých zložiek EK, ktorými oplývajú zamestnanci, ako rozhodujúceho aktíva, ktoré má podnik prostredníctvom nich k dispozícii.

Na danú otázku odpovedalo 108 respondentov. Otázka bola formulovaná ako uzavretá, s priestorom pre prídanie vlastnej, špecifickej odpovede. Respondenti mali možnosť označiť viaceré možnosti, čím vznikol súbor všetkých zozbieraných odpovedí. Súhrnné výsledky v podobe absolútnej počtosti jednotlivých označených odpovedí sú zachytené v tab. 46.

Tabuľka 46 Využívané metriky pre posudzovanie hodnoty EK

	Podnikmi používané metriky na meranie hodnoty, resp. veľkosti EK					
	HCCF	TCOW	FTE	Popis v hodnotení zamestnanca	Iné	Žiadne
Počet podnikov	11	25	19	44	3	30

V rámci súhrnných výsledkov, ktoré reprezentujú všetky podniky vo výskumnej vzorke, bolo zistené, že žiadne metriky na meranie alebo posudzovanie hodnoty pre podnik dostupného EK nevyužíva takmer 28 % podnikov. Využívané metriky alebo spôsoby pre vyjadrenie hodnoty EK sú následne samostatne zachytené v grafickej forme nižšie (obr. 28), s uvedením relatívneho podielu v rámci všetkých získaných odpovedí.



Obrázok 28 Využívané metriky pre posudzovanie hodnoty EK

Najviac zastúpeným spôsobom, ktorý podniky využívajú pri sledovaní hodnoty ĽK, je popis zložiek ĽK a ich úrovne pri hodnotení zamestnanca jeho nadriadeným. Tento spôsob predstavuje aspoň základ pri tvorbe obrazu o tom, aký je stav v podniku dostupného ĽK. Je to však len východisko pri snahe špecificky oceniť dostupný ĽK tak, aby jeho hodnota a jej zmeny mohli byť sledované v čase. Ďalšími najviac zastúpenými metrikami sú celkové náklady pracovnej sily (TCOW) a ekvivalent plného pracovného úväzku (FTE). Metrika TCOW, tak ako to bolo popísané v jednej z predošlých častí dizertačnej práce, je čisto nákladovo orientovaným prístupom k vyjadreniu hodnoty ĽK, čo odkláňa pozornosť od vnímania ĽK ako aktíva. Metrika FTE a jej aplikácia potom prispieva hlavne k presnejšiemu vyjadreniu produktivity práce, ak je namiesto základného počtu zamestnancov dávaná do pomeru s hodnotou vyprodukovaného výstupu. Hoci teda metriky majú svoje rezervy pre potreby komplexného hodnotenia a snahy o meranie ĽK, ich samotné využívanie podnikmi naznačuje ich záujem o túto oblasť a do určitej miery aj schopnosť a pripravenosť podnikov hľadať a aplikovať nové metriky a prístupy, ktoré vhodne zachytia podstatu toho, čo je pre daný podnik v kontexte ĽK dôležité a kľúčové.

Iné využívané metriky alebo prístupy pre stanovenie hodnoty ĽK v podnikoch boli respondentmi označené len minimálne (túto možnosť označili iba 3 respondenti). Navyše pri označení tejto možnosti respondenti neuviedli opisy takýchto iných využívaných prístupov. Touto formou teda nebolo získané žiadne ďalšie usmernenie pre návrh a vytvorenie metodiky posudzovania efektívnosti ĽK v dizertačnej práci.

V súvislosti s označením možnosti, že v podniku nie sú využívané žiadne metriky alebo prístupy pre stanovenie hodnoty dostupného ĽK, mali respondenti možnosť uviesť aj dôvod tohto stavu. Respondentmi uvedené dôvody sú zachytené nižšie (tab. 47).

Tabuľka 47 Dôvody nevyužívania metrik pre posudzovanie hodnoty ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedený dôvod nevyužívania žiadnej metriky
mikro podnik	tuzemský	nedostatok času
mikro podnik	tuzemský	nedostatok kapacity a času
mikro podnik	tuzemský	nie je to považované za potrebné

Dôvody boli teda uvedené len respondentmi z mikro podnikov s tuzemským väčšinovým vlastníctvom. Uvedené dôvody podporujú už skôr identifikovanú potrebu venovať v návrhu prístupu k posudzovaniu efektívnosti ĽK zvláštnu pozornosť menším podnikom vzhľadom na ich možnosti. Rovnako bola zdôraznená potreba zaoberať sa prepojením oblasti ĽK a jeho efektívnosti s dosahovanými podnikateľskými výsledkami, čo podporí argumentáciu v prospech zmysluplnosti a hodnoty celého konceptu.

Pre potvrdenie tendencie nevyužívania žiadnych metrik alebo prístupov pre meranie hodnoty ĽK najmä v menších podnikoch, ktorá vyplynula z respondentmi uvedených dôvodov, bola testovaná prítomnosť štatisticky významných rozdielov medzi podnikmi na základe ich veľkosti. Štatistické testovanie odhalilo rozdiely na základe veľkosti podniku nie len pri nevyužívaní žiadnych metrik určených pre stanovenie hodnoty ĽK, ale aj v prípade využívania jednotlivých metrik a prístupov tak, ako to ukazujú nasledujúce výsledky χ^2 testu nezávislosti:

- HCCF (výsledok testu: $\chi^2(3) = 8,878$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- FTE (výsledok testu: $\chi^2(3) = 13,388$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- Popis v hodnotení zamestnanca (výsledok testu: $\chi^2(3) = 16,261$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),

- Iné (výsledok testu: $\chi^2(3) = 14,454$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- Žiadne (výsledok testu: $\chi^2(3) = 19,098$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Prejavenie sa týchto výsledkov v absolútnej početnosti podnikov v súvislosti s využívaním/nevyužívaním daných metrik a v relatívnom podiele takýchto podnikov v rámci veľkostnej skupiny je zachytené nižšie (tab. 48).

Tabuľka 48 Identifikácia rozdielov vo využívaní danej skupiny metrik na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
HCCF	1	2,27 %	4	16,67 %	5	23,81 %	1	5,26 %
FTE	3	6,82 %	2	8,33 %	7	33,33 %	7	36,84 %
Popis v hodnotení zamestnanca								
	10	22,73 %	8	33,33 %	14	66,67 %	12	63,16 %
Iné	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	3	15,79 %
Žiadne	21	47,73 %	7	29,17 %	1	4,76 %	1	5,26 %

Výsledky ukazujú, že metriku HCCF využívajú najmä stredné podniky; využívanie metriky FTE sa zvyšuje s rastom veľkosti podniku; popis LK v hodnotení zamestnanca nadriadeným má rastúcu mieru využívania s rastom veľkosti podniku; využívanie iných prístupov bolo uvedené len veľkými podnikmi; a nakoniec, nevyužívanie žiadnych metrik pre meranie hodnoty LK je najvyššie v prípade menších typov podnikov.

Prítomnosť štatisticky významných rozdielov vo využívaní metrik pre meranie hodnoty LK bola následne testovaná aj v závislosti od väčšinového vlastníctva podniku. Pre tento účel bol aplikovaný výpočet z-skóre s nasledujúcimi pozitívnymi výsledkami:

- Popis v hodnotení zamestnanca (výsledok testu: $z = 2,052$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$),
- Iné (výsledok testu: $z = 2,969$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$),
- Žiadne (výsledok testu: $z = 2,832$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$).

Výsledky testu sú takisto platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. To znamená, že v závislosti od väčšinového vlastníctva už nebol identifikovaný rozdiel pre využívanie metriky HCCF a FTE tak, ako tomu bolo v prípade závislosti od veľkosti podniku. Premietnutie identifikovaných štatisticky významných rozdielov do absolútnej početnosti a relatívneho podielu podnikov v rámci skupiny na základe väčšinového vlastníctva je zachytené nižšie (tab. 49).

Tabuľka 49 Identifikácia rozdielov vo využívaní danej skupiny metrik na základe väčšinového vlastníctva

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Popis v hodnotení zamestnanca	28	35,00 %	16	57,14 %
Iné	0	0,00 %	3	10,71 %
Žiadne	28	35,00 %	2	7,14 %

Výsledky štruktúrované opísaným spôsobom naznačujú, že zahraničné podniky venujú otázkam stanovenia hodnoty ĽK viac pozornosti, a to popisom jednotlivých zložiek ĽK v hodnotení zamestnancov. Na druhej strane, najmä domáce podniky sa zatiaľ nezaoberajú stanovovaním a vyčísl'ovaním hodnoty dostupného ĽK. Tieto zistenia osvetľujú súčasnú situáciu súvisiacu s praktickými podmienkami konceptu ĽK a jeho manažmentu a umožňujú ďalej sa zaoberať príčinami identifikovaných rozdielov aj predpokladmi pre návrh a implementáciu nových postupov v danej oblasti.

Podnikmi používané metriky na meranie efektívnosti využívania ĽK

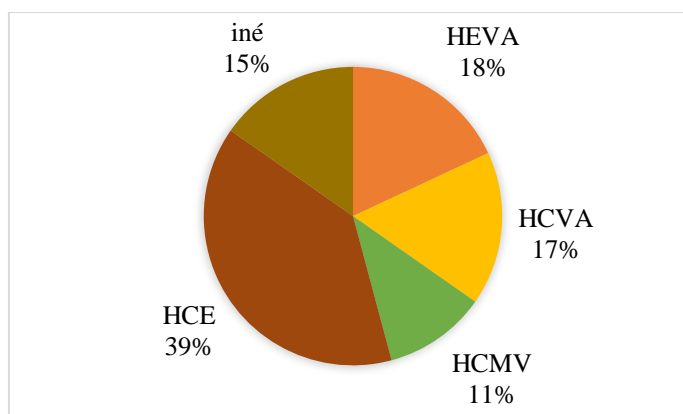
V úzkej súvislosti s predošlou otázkou bola aj otázka zameraná na zistenie podnikmi využívaných metrík určených na meranie efektívnosti využívania ĽK. Ak sa už podniky zaoberajú hodnotou ĽK a môžu sledovať jej vývoj v čase, sledovanie efektívnosti ĽK predstavuje ďalší krok, ako jednu z hlavných zložiek alebo pod-procesov v rámci širšieho konceptu MLK.

Na danú otázku boli zozbierané a vyhodnotené odpovede od respondentov zo 104 podnikov. Respondenti mohli označiť viac ako jednu možnosť, čím bol vytvorený súbor všetkých zozbieraných odpovedí. Otázka bola formulovaná ako uzavretá, s možnosťou uviesť a zdefinovať aj iné prístupy k vyjadreniu a posúdeniu efektívnosti ĽK využívané v danom podniku. Súhrnné výsledky absolútnej početnosti označenia jednotlivých možností podnikmi sú uvedené nižšie (tab. 50).

Tabuľka 50 Využívané metriky pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK

	Podnikmi používané metriky na meranie efektívnosti využívania ĽK					
	HEVA – Human economic value added	HCVA – Human capital value added	HCMV – Human capital market value	HCE – Human capital effectiveness	Iné	Žiadne
Počet podnikov	13	12	8	28	11	38

Z výsledkov vyplýva, že žiadne metódy pre meranie efektívnosti využívania ĽK nepoužíva viac ako 36 % podnikov. To je o niečo vyššie percento ako v prípade využívania metrík pre meranie samotnej hodnoty ĽK. Relatívny podiel využívania jednotlivých opísaných metrík pre oblasť efektívnosti využívania ĽK v rámci všetkých uvedených odpovedí je následne zachytený na obr. 29.



Obrázok 29 Využívané metriky pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK

Najviac je teda podnikmi využívaná metrika HCE, ktorá dáva do pomeru pridanú hodnotu a určitým spôsobom vyjadrený (vyčíslený) ĽK. V súvislosti s výsledkami predošlej otázky orientovanej na využívané prístupy k vyjadreniu hodnoty ĽK, je hodnota ĽK vyjadrovaná v podnikoch najmä prostredníctvom nákladov na zamestnancov s už predtým uvedenými nedostatkami takého prístupu. Opäť však celkovo využívanie uvedených metrik odráža záujem podnikov o oblasť ĽK a o možnosti, ako riadiť ĽK tak, aby podnik dosahoval ešte lepšie výsledky v nadväznosti na stanovené podnikateľské ciele a postavenie podniku na trhu.

V prípade, že respondenti označili možnosť nepoužívania žiadnych metrik alebo spôsobov pre meranie a vyhodnocovanie dosahovanej efektívnosti ĽK, mohli uviesť aj dôvod takéhoto rozhodnutia. Uvedené dôvody spolu so základnými charakteristikami podnikov, z ktorých boli konkrétni respondenti, sú zachytené v tabuľke nižšie (tab. 51). Dôvody uviedli najmä respondenti z menších podnikov s tuzemským väčšinovým vlastníctvom a celkovo sa uvedené dôvody opakovali s tými, ktoré respondenti uviedli pri nevyužívaní metrik v oblasti merania hodnoty ĽK. To znamená, že závery uvedené v predošlej otázke v súvislosti s dôvodmi nevyužívania metrik v kontexte ĽK sú platné a podporené aj na základe vyhodnotenia výsledkov otázky zameranej na metriky efektívnosti využívania ĽK.

Tabuľka 51 Dôvody nevyužívania metrik pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Dôvod nevyužívania žiadnej metriky
mikro podnik	tuzemský	nedostatok času
mikro podnik	tuzemský	nebolo to doterajším cieľom podniku
mikro podnik	tuzemský	nedostatok kapacity a času
stredný podnik	tuzemský	podnik je na to príliš malý
malý podnik	zahraničný	nebola pociťovaná potreba merať efektívnosť ĽK

Ak respondenti označili možnosť používania iných metrik alebo prístupov k meraniu efektívnosti využívania ĽK, mohli tieto konkrétne uviesť. Viacero respondentov konkrétny popis vyžívanej metriky neuviedlo. Preto boli zozbierané len popisy zachytené v tabuľke nižšie (tab. 52). Uvedenie pojmu „intelektuálny kapitál“ je z pohľadu teórie rozšírením konceptu ĽK, kde je okrem neho zahrnutý aj štrukturálny a vzťahový (relačný) kapitál. Neodkazuje však na jednoznačnú metriku, pomocou ktorej je možné sledovať efektívnosť tejto skupiny nehmotných aktív. Sústredenie sa na ciele a kľúčové výsledky podniku predstavuje len jednu zo strán vstupujúcich do posudzovania efektívnosti ĽK.

Tabuľka 52 Uvedené iné používané metriky pre oblasť efektívnosti využívania ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedená konkrétna iná využívaná metrika
mikro podnik	tuzemský	intelektuálny kapitál
stredný podnik	tuzemský	ciele a kľúčové výsledky
malý podnik	tuzemský	produktivita

Výsledky získané z odpovedí na danú otázku boli opäť podrobené štatistickému testovaniu s cieľom identifikácie štatisticky významných rozdielov medzi podnikmi. Na základe štatistického testovania boli podľa veľkosti podniku identifikované štatisticky významné rozdiely pre nasledujúce odpovede:

- HCMV (výsledok testu: $\chi^2(3) = 11,214$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- Nevyužívanie žiadnych takýchto metrík (výsledok testu: $\chi^2(3) = 9,515$; $C = 7,815$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Početnosť podnikov, ktoré využívajú metriku HCMV, resp. nevyužívajú žiadne z metrík v danej skupine spolu s percentuálnym podielom takýchto podnikov v rámci určitej veľkostnej skupiny je uvedená v tab. 53.

Tabuľka 53 Identifikácia rozdielov vo využívaní skupiny metrík na základe veľkosti podniku

	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
HCMV	1	2,27 %	0	0,00 %	4	22,22 %	3	16,67 %
Žiadne	20	45,45 %	12	50,00 %	3	16,67 %	3	16,67 %

Z výsledkov vyplýva zvyšujúca sa tendencia využívania metriky HCMV v prípade väčších podnikov. Na druhej strane, zásadne vyšší podiel podnikov, ktoré nevyhodnocujú svoju efektívnosť využívania ĽK na základe žiadnej zo skupiny metrík, je v prípade menších podnikov.

Obdobné závery prináša aj identifikácia rozdielov na základe väčšinového vlastníctva vykonaná na základe z-skóre s nasledovnými výsledkami:

- HCMV (výsledok testu: $z = 3,293$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$),
- Nevyužívanie žiadnych takýchto metrík (výsledok testu: $z = 2,26$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$).

Výsledky testu sú platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Absolútne početnosti podnikov spolu s percentuálnym podielom v rámci danej skupiny podnikov na základe väčšinového vlastníctva sú zachytené v tab. 54.

Tabuľka 54 Identifikácia rozdielov vo využívaní skupiny metrík na základe väčšinového vlastníctva

	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
HCMV	2	2,60 %	6	22,22 %
Žiadne	33	42,86 %	5	18,52 %

Je teda zjavná tendencia skôr zahraničných podnikov využívať metriku HCMV a naopak, tendencia skôr tuzemských podnikov nevyužívať žiadne zo skupiny metrík pre posudzovanie efektívnosti využívania dostupného ĽK. Toto korešponduje so základným popisom výskumnej vzorky, kde bola identifikovaná prevaha väčších podnikov práve medzi podnikmi so zahraničným väčšinovým vlastníctvom. Aj tieto závery sú teda vcelku konzistentné so zisteniami získanými vyhodnotením predošlej otázky, zameranej na využívanie metrík v prípade merania hodnoty ĽK. Podporujú preto už predtým uvedené predpoklady a usmernenia pre návrh nových prístupov k posudzovaniu efektívnosti ĽK.

Informačný systém využívaný v podnikoch pre oblasť ľudských zdrojov a podporu MLK

Ďalšia časť dotazníka bola zameraná na súčasný stav novej informačnej podpory pre implementáciu konceptu MLK. To znamená, že od respondentov bolo zisťované, aký informačný systém (IS) v podniku využívajú pre oblasť riadenia ľudských zdrojov, prípadne aj priamo pre oblasť MLK, ak sa už tomuto konceptu aspoň čiastočne v praxi venujú. Využívaný

IS môže poskytnúť obraz o tom, aké dáta sa v podniku zbierajú, prípadne aké dáta by mohli byť zbierané a následne využité pri meraní a posudzovaní efektívnosti EK.

Otázka bola formulovaná ako otvorená, tak aby mali respondenti možnosť uviesť neobmedzenú škálu možností. Následne môžu byť viaceré odpovede spájané do spoločných kategórií na základe ich početnosti. V rámci spracovania a vyhodnotenia otázky bolo získaných 70 použiteľných odpovedí. To je menej, ako v prípade väčšiny predošlých otázok, preto bola k vyhodnoteniu pridaná zvlášť aj štatistická deskripcia súboru podnikov, od ktorých boli získané odpovede na danú otázku (tab. 55, tab. 56).

Tabuľka 55 Popis vzorky podnikov, ktoré odpovedali na otázku ohľadom IS
- na základe veľkosti podniku

Veľkosť podniku	Počet podnikov
mikro podnik	25
malý podnik	15
stredný podnik	15
veľký podnik	15

Podiel jednotlivých veľkostných kategórií podnikov vo vzorke pri spracovaní odpovedí na danú otázku bol pomerne vyrovnaný, s určitou prevahou mikro podnikov.

Tabuľka 56 Popis vzorky podnikov, ktoré odpovedali na otázku ohľadom IS
- na základe väčšinového vlastníctva

Väčšinový vlastník	Počet podnikov
tuzemský	50
zahraničný	20

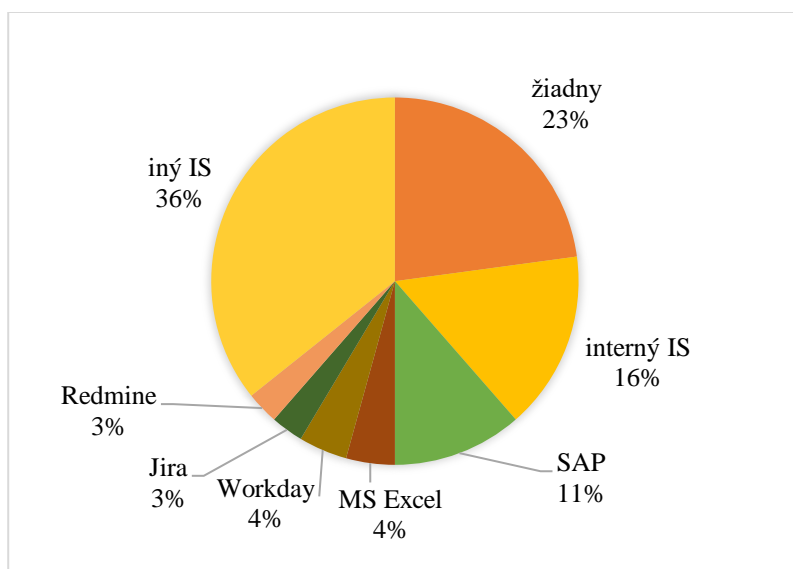
V prípade štruktúry vzorky podnikov z pohľadu väčšinového vlastníctva, mali významnú prevahu podniky s tuzemským vlastníctvom. Toto však zodpovedá aj vlastníckej štruktúre celkového súboru podnikov, ktoré tvorili výskumnú vzorku v rámci celého dotazníkového prieskumu. Deskripcia vzorky podnikov, z ktorých boli získané odpovede na danú otázku bola pridaná najmä preto, aby bolo odhalené, či získané odpovede nepochádzali len od podnikov z určitej veľkostnej skupiny alebo skupiny na základe väčšinového vlastníctva. Toto by poznačilo a skreslilo interpretáciu získaných výsledkov.

Do súhrnných výsledkov boli zahrnuté len tie IS, ktoré uviedli aspoň dvaja respondenti. Ostatné IS, ktoré boli uvedené vždy len jediným respondentom, sú v rámci súhrnného vyhodnotenia združené do kategórie „iný IS“. Takto spracované výsledky sú zachytené nižšie (tab. 57).

Tabuľka 57 Podnikmi využívaný IS pre oblasť ĽZ a ĽK

IS	Počet podnikov
žiadny IS	16
interný IS	11
SAP	8
MS Excel	3
Workday	3
Jira	2
Redmine	2
iný IS	25

Z dôvodu jasnejšej interpretácie súhrmných výsledkov boli tieto zachytené v grafickej podobe (obr. 30), s vyjadrením percentuálneho podielu jednotlivých odpovedí. V tomto prípade respondenti uvádzali len jednu odpoveď, preto boli výsledky vyhodnotené spolu za využívané IS a aj za označenie možnosti nevyužívania žiadneho IS pre oblasť ľudských zdrojov alebo ĽK. Výsledky ukazujú, že využívanie opisovaných IS je veľmi rôznorodé, najviac boli v odpovediach zastúpené iné IS (36 %). Druhý najčastejší prípad v rámci odpovedí respondentov je nevyužívanie žiadneho IS v danej oblasti (23 %). Toto je spôsobené väčším zastúpením mikro podnikov vo vzorke, tak ako to popisuje aj detailná štruktúra odpovedí uvedená ďalej. Tretou najčastejšou odpoveďou je využívanie vlastného, interného IS, ktorý bol vytvorený a prispôbený priamo pre potreby konkrétneho podniku (16 %).



Obrázok 30 Podnikmi využívaný IS pre oblasť ĽZ a ĽK

Detailná štruktúra využívaných IS pre oblasť ľudských zdrojov alebo ĽK na základe veľkosti podnikov a väčšinového vlastníctva je uvedená v tabuľkách nižšie (tab. 58, tab. 59). Takýto pohľad na výsledky ukazuje napríklad, že IS SAP pre danú oblasť využívajú najmä veľké podniky (viac ako 33 % v rámci skupiny veľkých podnikov) a z pohľadu väčšinového vlastníka sú to najmä zahraničné podniky (30 % v rámci skupiny zahraničných podnikov). Na druhej strane, medzi podnikmi, z ktorých respondenti označili možnosť nevyužívania žiadneho IS pre oblasť ľudských zdrojov a ĽK, to boli najmä mikro podniky (52 % takýchto podnikov) a z hľadiska väčšinového vlastníctva to boli tuzemské podniky (32 % takýchto podnikov).

Výsledky otázky zameranej na aktuálne využívané nástroje informačnej podpory pre oblasť EZ a EK odhalili využívanie škály IS, od využívania tabuľkového procesora pre vytváranie a organizovanie súvisiacich záznamov až po sofistikované systémy, ktorých úprava alebo doplnenie býva komplikované a nákladné. Respondentmi uvedené využívané IS môžu byť objektom ďalšej analýzy pre zhodnotenie ich možností v rámci implementácie konceptu MEK. V rámci samotnej implementácie tohto konceptu je však kľúčové, aby bola jeho konkrétna forma vhodne nastavená pre daný podnik. Využívanie IS v tejto oblasti potom zjednodušuje a zvyšuje jeho využívanie v praxi.

Tabuľka 58 Štruktúra využívaných IS podľa veľkosti podniku

Veľkosť podniku	IS	Počet podnikov	Podiel v rámci skupiny
mikro podnik	1C2C (one click)	1	4,00 %
	Biometrics, MRP	1	4,00 %
	Enterprise Management	1	4,00 %
	Jira	1	4,00 %
	Money	1	4,00 %
	SAP	2	8,00 %
	Stormware Pohoda	1	4,00 %
	interný	3	12,00 %
	služby externej spoločnosti	1	4,00 %
	žiadny	13	52,00 %
malý podnik	Amplipy	1	6,67 %
	Helios Orange	1	6,67 %
	MRP	1	6,67 %
	MS Excel	1	6,67 %
	Magma	1	6,67 %
	PLUS4U	1	6,67 %
	Pohoda (iba daňový)	1	6,67 %
	Redmine	2	13,33 %
	SAP	1	6,67 %
	Seasy	1	6,67 %
	SunSoft EcoSun	1	6,67 %
	interný	1	6,67 %
	žiadny	2	13,33 %
stredný podnik	Compeko	1	6,67 %
	Jira	1	6,67 %
	MS Excel	2	13,33 %
	Olymp	1	6,67 %
	Softip	1	6,67 %
	Trello	1	6,67 %
	custom info obrazovky + online Confluence	1	6,67 %
	custom naprogramovaný	1	6,67 %
	interné systémy a systémy v rámci skupiny ALMA a REDIA	1	6,67 %
	interný	4	26,67 %
	žiadny	1	6,67 %
veľký podnik	Concludis	1	6,67 %
	Human resources One STOP web page	1	6,67 %
	Hunan	1	6,67 %
	Oracle Maps	1	6,67 %
	SAP	5	33,33 %
	Workday	3	20,00 %
	interný	3	20,00 %

Tabuľka 59 Štruktúra využívaných IS podľa väčšinového vlastníctva podniku

Väčšinový vlastník	IS	Počet podnikov	Podiel v rámci skupiny	Väčšinový vlastník	IS	Počet podnikov	Podiel v rámci skupiny	
tuzemský	1C2C (one click)	1	2,00 %	zahraničný	Concludis	1	5,00 %	
	Amplipy	1	2,00 %		Enterprise Management	1	5,00 %	
	Biometrics, MRP	1	2,00 %		Human resources One STOP web page	1	5,00 %	
	Compeko	1	2,00 %		Hunan	1	5,00 %	
	Helios Orange	1	2,00 %		MRP	1	5,00 %	
	Jira	2	4,00 %		Oracle Maps	1	5,00 %	
	MS Excel	3	6,00 %		PLUS4U	1	5,00 %	
	Magma	1	2,00 %		Pohoda (iba daňový)	1	5,00 %	
	Money	1	2,00 %		SAP	6	30,00 %	
	Olymp	1	2,00 %		Workday	2	10,00 %	
	Redmine	2	4,00 %		interné systémy a systémy v rámci skupiny ALMA a REDIA	1	5,00 %	
	SAP	2	4,00 %		interný	3	15,00 %	
	Seasy	1	2,00 %					
	Softip	1	2,00 %					
	Stormware Pohoda	1	2,00 %					
	SunSoft EcoSun	1	2,00 %					
	Trello	1	2,00 %					
	Workday	1	2,00 %					
	custom info obrazovky + online Confluence	1	2,00 %					
	custom naprogramovaný	1	2,00 %					
	interný	8	16,00 %					
	služby externej spoločnosti	1	2,00 %					
	žiadny	16	32,00 %					

Podpora sledovania a analýzy dát týkajúcich sa ĽK vo využívanom IS

Na samotné uvedenie názvu využívaného IS pre oblasť riadenia ľudských zdrojov, respektíve priamo aj riadenia ĽK, nadväzovala otázka zameraná na zistenie a popisanie toho, či využívaný IS umožňuje jeho užívateľom (manažérom ľudských zdrojov) sledovať a ďalej pracovať s dátami týkajúcimi sa ĽK.

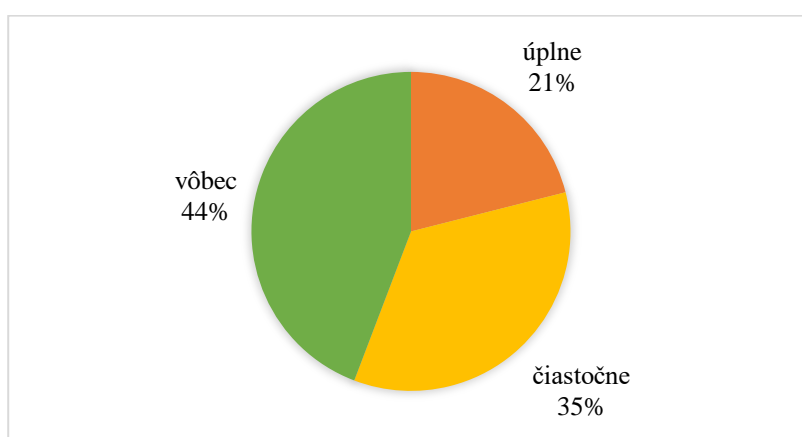
Na danú otázku odpovedalo 95 respondentov. To znamená, že k otázke sa vyjadrili aj manažéri, ktorí neuviedli konkrétny názov využívaného IS v predošlej otázke. Zvyšné IS využívané v týchto podnikoch sa teda môžu opakovať, ale môžu byť medzi nimi aj ďalšie konkrétne softvérové produkty. V rámci analýzy informačnej podpory pre MLK je teda možné celkovo sa zamerať aj na iné softvérové produkty, ktoré neboli uvedené v predošlej otázke. Tieto môžu byť analyzované s využitím informácií dostupných na webových stránkach poskytovateľov daných systémov a skúseností samotných zákazníkov (podnikov) s týmito systémami, napríklad v podobe prípadových štúdií.

Otázka zameraná na zistenie vnímanej podpory sledovania a analýzy dát týkajúcich sa ĽK bola formulovaná ako uzavretá otázka. Respondenti si mohli vybrať v rámci situácií, kedy im využívaný IS umožňuje plne sledovať a vyhodnocovať dáta týkajúce sa ĽK na základe všetkých používaných metrik a ukazovateľov, alebo im systém umožňuje iba sledovať kvalifikáciu zamestnancov a nimi absolvované vzdelávacie a rozvojové aktivity, prípadne im využívaný systém vôbec neumožňuje monitorovanie stavu dostupného ĽK. Výsledky vyjadrené prostredníctvom absolútnej početnosti odpovedí sú zachytené v tab. 60.

Tabuľka 60 Informačná podpora sledovania a analýzy dát týkajúcich sa ĽK

	Sledovanie a analýza dát súvisiacich s ĽK v IS		
	Úplne	Čiastočne	Vôbec
Počet podnikov	20	33	42

Tieto výsledky sú následne opäť vyjadrené aj pomocou nástroja exploratórnej analýzy v grafickej forme (obr. 31), čo umožňuje ich presnejšiu a jednoduchšiu interpretáciu, s využitím zobrazenia percentuálneho podielu jednotlivých odpovedí.



Obrázok 31 Informačná podpora sledovania a analýzy dát týkajúcich sa ĽK

Výsledky ukazujú, že informačná podpora pre koncept MLK v podnikoch je zatiaľ na pomerne nízkej úrovni, kedy len okolo 20 % podnikov uvádza plnú podporu všetkých zvolených metrik a ukazovateľov pre ĽK v rámci využívaného IS. Na druhej strane, až 44 %

podnikov uvádza stav, kedy im využívaný IS vôbec neumožňuje sledovať dané metriky a ukazovatele, potrebné pre monitorovanie a ovplyvňovanie v podniku dostupného ĽK. Uvedené výsledky je však potrebné vnímať aj v kontexte s výsledkami v rámci predošlej otázky, kde mnohí respondenti, najmä z menších podnikov, uviedli, že pre oblasť riadenia ľudských zdrojov a ĽK nevyužívajú žiadny IS. Pre potvrdenie podobnej tendencie aj v rámci vnímania informačnej podpory pre koncept MLK vo využívaných IS boli výsledky podrobené štatistickému testovaniu.

Na základe veľkosti podniku boli identifikované štatisticky významné rozdiely v odpovediach respondentov doložené nasledujúcimi výsledkami: výsledok testu: $\chi^2(6) = 32,379$; pri kritickej hodnote $C = 12,592$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledky tohto štatistického testovania sa premietajú do absolútnej a relatívnej početnosti v rámci jednotlivých veľkostných skupín, ktoré zachytáva tab. 61.

Tabuľka 61 Identifikácia rozdielov v informačnej podpore pre ĽK na základe veľkosti podniku

Sledovanie dát ĽK v IS	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Úplne	2	5,00 %	5	25,00 %	4	22,22 %	9	52,94 %
Čiastočne	9	22,50 %	7	35,00 %	10	55,56 %	7	41,18 %
Vôbec	29	72,50 %	8	40,00 %	4	22,22 %	1	5,88 %

To znamená, že aj pri vnímanej aktuálnej informačnej podpore konceptu MLK vo využívanom IS boli vyššie hodnoty čiastočnej alebo úplnej informačnej podpory zaznamenané v prípade väčších podnikov.

Na uvedené zistenia nadväzuje štatistické testovanie rozdielov v odpovediach respondentov na základe väčšinového vlastníctva. Identifikáciu štatisticky významných rozdielov dokladajú tieto výpočty: výsledok testu: $\chi^2(2) = 14,585$; pri kritickej hodnote $C = 5,991$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Ich vplyv na absolútnu a relatívnu početnosť odpovedí v rámci skupín na základe väčšinového vlastníctva podniku je zobrazený v tab. 62. Súhrnne je teda badateľná vyššia vnímaná podpora konceptu MLK v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.

Tabuľka 62 Identifikácia rozdielov v informačnej podpore pre ĽK na základe väčšinového vlastníctva

Sledovanie dát ĽK v IS	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Úplne	10	13,89 %	10	43,48 %
Čiastočne	23	31,94 %	10	43,48 %
Vôbec	39	54,17 %	3	13,04 %

Očakávanie zavedenia zmien vedúcich z zvýšeniu efektívnosti využívania ĽK

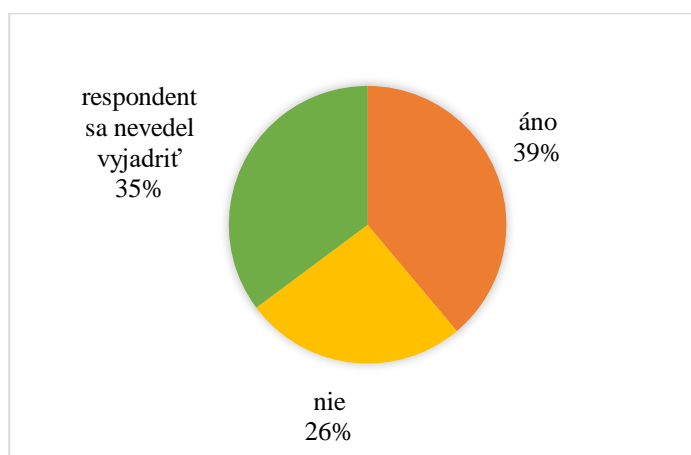
Cieľom ďalšej otázky v dotazníku bolo zistiť, či oslovené podniky plánujú v budúcnosti zmeny vedúce k zvyšovaniu efektívnosti využívania dostupného ĽK. Pozitívna odpoveď by totiž opäť podporila dôležitosť zaoberania sa témou ĽK a návrhu vhodných spôsobov a metrick pre hodnotenie dosahovanej efektívnosti v tejto oblasti.

K otázke poskytlo odpoveď 108 respondentov. Súhrnné výsledky prostredníctvom absolútnej početnosti sú zachytené v tab. 63.

Tabuľka 63 Očakávanie zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK

	Očakávanie zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK		
	Áno	Nie	Respondent sa nevedel vyjadriť
Počet podnikov	42	28	38

Výsledky v grafickej forme s prepočítaním na percentuálny podiel jednotlivých odpovedí zachytáva potom obr. 32.



Obrázok 32 Očakávanie zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK

Výsledky teda ukazujú, že v rámci odpovedí respondentov, ktorí sa vedeli konkrétne vyjadriť k očakávaniu zmien vedúcich k zvyšovaniu efektívnosti využívania v podniku dostupného ĽK, je prevaha pozitívnych odpovedí. Takáto situácia potom podporuje bádanie a ďalší výskum v danej oblasti zameraný na tvorbu prakticky aplikovateľných riešení, pomocou ktorých bude v podnikoch možné vyhodnocovať dosahovanú efektívnosť využívania ĽK a jej zmeny v čase v súvislosti s realizovanými opatreniami aj v súvislosti s dosahovanými podnikateľskými výsledkami.

V rámci odpovedí na danú otázku boli na základe testovania identifikované iba štatisticky významné rozdiely na základe veľkosti podniku. Tieto sú reprezentované nasledujúcimi výsledkami: $\chi^2(6) = 20,221$; pri kritickkej hodnote $C = 12,592$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Štruktúru odpovedí respondentov na základe ich príslušnosti do jednotlivých veľkostných skupín podnikov potom uvádza tab. 64.

Tabuľka 64 Identifikácia rozdielov v očakávaní zmien v rámci ĽK v závislosti od veľkosti podniku

Očakávanie zmien	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Áno	8	17,78 %	11	47,83 %	15	68,18 %	8	44,44 %
Nie	19	42,22 %	4	17,39 %	2	9,09 %	3	16,67 %
Respondent sa nevedel vyjadriť	18	40,00 %	8	34,78 %	5	22,73 %	7	38,89 %

Týmto spôsobom štruktúrované výsledky ukazujú, že najmenšia forma podnikateľských subjektov, mikro podniky, sú tou skupinou podnikov, v ktorých vo výraznejšej miere nie sú očakávané zmeny vedúce k zvyšovaniu dosahovanej efektívnosti ĽK. V ostatných veľkostných skupinách prevláda plánovanie takto zameraných opatrení.

Hlbšie pochopenie uvedených zistení prináša analýza dôvodov, ktoré respondenti uviedli v rámci jednotlivých odpovedí. V prípade očakávania opisovaných zmien uviedlo dôvod tohto stavu 25 respondentov. Tieto sú spolu s identifikačnými znakmi podnikov, v ktorých pôsobia daní respondenti, zosumarizované v tab. 65. Dôvody pre očakávanie zmien v oblasti efektívnosti ĽK uviedli respondenti zo všetkých veľkostných skupín podnikov.

Tabuľka 65 Dôvody očakávania zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedený dôvod pre očakávanie zmien	Počet podnikov
mikro podnik	tuzemský	efektívne využívanie ľudského potenciálu	1
mikro podnik	tuzemský	plánovaný nárast počtu zamestnancov	2
mikro podnik	tuzemský	neustály rast podniku, na ktorý treba reagovať	1
mikro podnik	tuzemský	snaha zvýšiť zisk	1
malý podnik	tuzemský	tlak konkurencie	1
malý podnik	zahraničný	opisované zmeny by pomohli podniku	1
malý podnik	tuzemský	neustále zlepšovanie sa	2
malý podnik	tuzemský	zvyšovanie mzdových nárokov verzus tlak na trhové ceny produktov	1
stredný podnik	zahraničný	zvyšovanie efektívnosti	1
stredný podnik	tuzemský	preberanie systémov zo zahraničia	1
stredný podnik	tuzemský	je to nutné pre tvorbu stratégie	1
stredný podnik	tuzemský	neustále zlepšovanie sa	3
stredný podnik	zahraničný	udržanie si talentovaných zamestnancov	1
stredný podnik	tuzemský	tlak konkurencie	1
stredný podnik	tuzemský	ĽK je dôležitou súčasťou úspešného podniku	1
stredný podnik	tuzemský	zmeny vo vedení	2
veľký podnik	zahraničný	snaha nového vedenia o znižovanie nákladov	1
veľký podnik	zahraničný	pri zvýšení efektívnosti ĽK nie je potrebné zamestnávať väčší počet ľudí	1
veľký podnik	zahraničný	nedostatok zamestnancov a vyššia potreba praxe	1
veľký podnik	tuzemský	dôležitosť ĽK a potreba neustáleho zlepšovania	1

Uvedené dôvody, ktoré podporujú význam ďalšieho skúmania tejto oblasti, predstavujú rôznorodú zmes externých aj vnútropodnikových vplyvov. Objavuje sa medzi nimi snaha o neustále zlepšovanie sa, pociťovaný tlak konkurencie, ale aj uvedomovanie si dôležitosti ĽK a jeho vplyv na dosahované podnikové výsledky. Tieto dôvody predstavujú logické argumenty pre zostavovanie nových ukazovateľov a prístupov, pomocou ktorých bude možné vyhodnocovať dosahovanú efektívnosť ĽK, ako aj pre tvorbu odporúčaní pre ich implementáciu do špecifickej podnikovej praxe.

Protipól takejto argumentácie predstavujú dôvody, ktoré uviedli respondenti v prípade, že neočakávajú zmeny vedúce k zvyšovaniu dosahovanej efektívnosti ĽK. Takéto dôvody

uviedlo 16 respondentov. Spolu s identifikačnými znakmi podnikov, v ktorých jednotliví respondenti pôsobia, sú tieto zosumarizované v tab. 66.

Tabuľka 66 Dôvody neočakávania zmien pre zvýšenie efektívnosti využívania ĽK

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedený dôvod pre neočakávanie zmien	Počet podnikov
mikro podnik	tuzemský	aktuálne je potreba rozvoja iných zložiek podniku	1
mikro podnik	tuzemský	nie je to považované za potrebné	2
mikro podnik	tuzemský	podnik je na to príliš malý	3
mikro podnik	zahraničný	spokojnosť s dosahovanou efektívnosťou	2
malý podnik	tuzemský	efektívne využívanie ĽK je dlhodobý cieľ vedenia podniku	1
malý podnik	tuzemský	podnik je na to príliš malý	1
malý podnik	tuzemský	spokojnosť s dosahovanou efektívnosťou	1
stredný podnik	tuzemský	odlišné zameranie podniku v nasledujúcom období	1
stredný podnik	tuzemský	nedostatok financií	1
veľký podnik	zahraničný	popisované zmeny už boli realizované	1
veľký podnik	zahraničný	spokojnosť s dosahovanou efektívnosťou	1
veľký podnik	zahraničný	nie je to považované za potrebné	1

Konkrétnymi dôvodmi pre negatívne očakávania zavedenia zmien smerujúcich k zvyšovaniu dosahovanej efektívnosti dostupného ĽK boli opäť vnímané nedostatočné kapacitné možnosti, ale aj spokojnosť s aktuálnou úrovňou tejto efektívnosti. Toto je však v rozpore s filozofiou neustáleho zlepšovania sa podniku a takéto manažérske rozhodnutie vedie následne k stagnácii. Ďalej bol uvedený dôvod orientácie na iné oblasti v nasledujúcom období. Takýto dôvod zasa naznačuje, že ĽK nepatrí v podniku medzi hlavné priority, čo následne vysiela negatívne signály voči súčasným ako aj potenciálnym budúcim zamestnancom a iným zainteresovaným skupinám podniku. Pozitívne môže byť vnímaný dôvod neočakávania popisovaných zmien v podobe vyjadrenia respondenta, že efektívne využívanie ĽK je dlhodobým cieľom manažmentu podniku. Z tohto vyplýva, že v podniku nie sú očakávané nárazové zmeny v tejto oblasti, pretože sa podniky danej oblasti venujú systematicky a dlhodobo. A následne, vyjadrenie, že v podniku už takéto zmeny boli realizované, môže byť vnímané ako pozitívne v prípade, že tieto zmeny viedli k správne nastaveniu celého systému MEK v podniku a že nešlo len o izolovanú, jednorazovú aktivitu, bez sledovania a vyhodnocovania jej dôsledkov a vplyvov na rôzne aspekty fungovania podniku s dôrazom na ĽK.

Nakoniec, 5 respondentov uviedlo dôvod svojej odpovede aj v prípade, že sa nevedeli vyjadriť k budúcim zmenám zameraným na zvyšovanie dosahovanej efektívnosti ĽK. Tieto sú zachytené spolu charakteristikami daných podnikov v tab. 67.

Tabuľka 67 Dôvody uvedené respondentmi v prípade, ak nevedeli, či majú očakávať opísané zmeny

Veľkosť podniku	Väčšinový vlastník	Uvedený dôvod v prípade, že respondent nevedel či nastanú popisované zmeny
mikro podnik	tuzemský	súčasný stav je vyhovujúci
mikro podnik	tuzemský	nedá sa predvídať situácia na trhu
malý podnik	zahranický	súčasný stav je vyhovujúci
malý podnik	zahranický	o zavedení nejakého systému by respondent musela presvedčiť prezentácia alebo štúdia, ktorá by jasne preukázala, čo systém môže priniesť a presvedčila by ho o jej aplikovateľnosti v danom podniku
stredný podnik	tuzemský	súčasný stav je vyhovujúci

V tomto prípade išlo opäť o stav, kedy sú manažéri spokojní s aktuálnou situáciou v rámci dosahovanej efektívnosti využívania dostupného ĽK. Tento stav môže byť dôsledkom zanedbania orientácie na kontinuálne zlepšovanie sa a rozvoj v oblasti, ktorá je pre IT podniky kriticky dôležitou. Názor ďalšieho z respondentov vyjadruje v súčasnosti nedostatočné množstvo a dostupnosť jasných výsledkov, ktoré je možné v podnikoch dosiahnuť na základe implementácie konceptu MLK. Toto len dotvára obraz o potrebe ďalej a hlbšie sa venovať danej oblasti vo vedecko-výskumnom snažení, v prepojení na podnikovú prax a vo vzdelávaní samotných manažérov pre ĽZ v oblasti MLK. Iba takýmto spôsobom bude možné podporiť záujem týchto manažérov o koncept MLK tak, aby jeho implementácia pomáhala podnikom dosahovať lepšie výsledky, odrážajúce sa v ich celkovej výkonnosti, posilnenej konkurencieschopnosti, ale aj v zvýšenej spokojnosti ich cenných zamestnancov.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI)

Ďalšia obsahovo samostatná časť dotazníka bola zameraná na spôsoby, formy a ukazovatele, pomocou ktorých manažéri IT podnikov sledujú a vyhodnocujú dosahované podnikateľské výsledky. Toto predstavuje druhú podstatnú zložku posudzovania a vyhodnocovania dosahovanej efektívnosti využívaného ĽK. Táto časť je v úzkej nadväznosti aj na predošlú otázku a na identifikovanú potrebu odhaľovať a dokázať zdokumentovať prepojenia medzi aplikáciou konceptu MLK, s dôrazom na efektívnosť v oboch jej aspektoch, a konkrétnymi podnikateľskými výsledkami.

Danú časť dotazníka tvorí najskôr otvorená otázka, v rámci ktorej mali manažéri podnikov uviesť nimi využívané kľúčové ukazovatele výkonnosti (key performance indicators – KPI). V rámci tejto otázky sa vyjadrilo 68 respondentov. Nimi bolo uvedených 106 jednotlivých odpovedí. Jednotlivé odpovede boli v rámci spracovania a sumarizácie rozdelené na základe identifikovaných, obsahovo rozlíšiteľných kategórií. Výsledky, roztriedené na základe takejto štruktúry a zoradené podľa početnosti výskytov v rámci kategórií sú zobrazené nižšie (tab. 68).

Tabuľka 68 Podnikmi využívané kľúčové ukazovatele výkonnosti

Kategória KPI	Konkrétne príklady	Počet podnikov	Podiel v rámci všetkých odpovedí
ekonomické	zisk, tržby, náklady a vzájomný vzťah	32	30,19 %
zamestnanecké	náklady na zamestnancov, chorobnosť, úrazovosť, fluktuácia, edukačné plány, odpracované hodiny, využitie pracovnej doby, produktivita práce	17	16,04 %
zákaznícke	spokojnosť zákazníkov, nárast počtu zákazníkov	17	16,04 %
iné	rýchlosť riešenia problémov, riešenie kritických situácií, úspešnosť naplnenia cieľov	14	13,21 %
kvalita kódu	chybovosť (náklady na odstraňovanie chýb), dodržiavanie postupov a produkcia dokumentácie	11	10,38 %
projektové	počet nových projektov, projektové plánovanie, dodržanie termínov	7	6,60 %
procesné	výkonnosť procesov	5	4,72 %
technológie	nové technológie, SEO metriky, počet dopytov, počet návštev a zobrazení	3	2,83 %

Výsledky ukazujú, že manažéri podnikov sledujú dosahovanú výkonnosť najmä prostredníctvom ekonomických ukazovateľov (základné ekonomické parametre v podobe tržieb, nákladov a zisku). Tieto sú nasledované rovnakým zastúpením ukazovateľov vyjadrujúcich perspektívu zamestnancov a zákazníkov.

Ukazovatele pre posúdenie postavenia podniku voči konkurencii na trhu

Obdobným spôsobom boli zozbierané a vyhodnotené odpovede týkajúce sa v podnikoch využívaných indikátorov pre posúdenie postavenia podniku voči jeho konkurentom. V tomto prípade boli získané odpovede od 66 respondentov, ktoré spolu predstavovali 87 odpovedí. Tieto boli opäť združené do obsahovo konzistentných kategórií.

Jedna z identifikovaných skupín ukazovateľov konkurencieschopnosti v rámci odpovedí respondentov je orientovaná aj na zamestnancov. To znamená, že tieto ukazovatele vyjadrujú vnímanú konkurencieschopnosť na trhu práce. Skutočnosť, že sa takéto odpovede objavili vo výsledkoch, súvisí so situáciou v danom špecifickom odvetví, v ktorom si podniky vzájomne silno konkurujú pri získavaní talentovaných a skúsených zamestnancov, ale kde aj celkovo pretrvávajú nedostatok kvalifikovaných nových zamestnancov.

Zosumarizovanie získaných a zoradených výsledkov v rámci danej otázky je zachytené v tab. 69. Vo výsledkoch opäť výrazne prevažujú ekonomické parametre pri sledovaní a posudzovaní konkurenčného postavenia podniku. Tieto sú nasledované zameraním pozornosti na zákazníka. Ďalej sa vo výsledkoch využívaných ukazovateľov konkurencieschopnosti objavuje zameranie sa na posudzovanie parametrov súvisiacich s produktom (kvalita, aplikované technológie, cena). Z výsledkov teda vyplýva skutočnosť, že podniky vnímajú svoju situáciu v rámci konkurencie s inými podnikmi predovšetkým cez ekonomické ukazovatele výkonnosti.

Tabuľka 69 Podnikmi využívané ukazovatele konkurencieschopnosti

Kategória ukazovateľov konkurencieschopnosti	Konkrétne príklady	Počet podnikov	Podiel v rámci všetkých odpovedí
ekonomické	čistá hodnota (net value), tržby, burza, EBITA	39	44,83 %
zákaznícke	dobré B2C vzťahy, rast počtu zákazníkov, prispôbenie sa požiadavkám zákazníkov, opakované využívanie služieb	11	12,64 %
technologické	technologická výhoda (tech. advantage)	5	5,75 %
iné	postavenie v rebríčkoch, SWOT analýza, BSC metóda, BCG matica	5	5,75 %
kvalita SW produktu	-	5	5,75 %
cena	cena produktov v porovnaní s konkurenčnými produktmi	4	4,60 %
zamestnanecké	spokojnosť zamestnancov, plat, pracovné prostredie, lokalita, 13. plat, preplatenie kurzov, kultúrno-relaxačné podujatia	3	3,45 %
podiel na trhu	-	3	3,45 %
jedinečnosť	jedinečnosť charakteru výsledkov činnosti, úzka špecifikácia a zameranie	3	3,45 %
prestíž	prestíž realizovaných projektov	3	3,45 %
efektívnosť	efektívnosť fungovania podniku	2	2,30 %
pokrytie trhu	geografické pokrytie trhu	1	1,15 %
veľkosť podniku	finančná, ľudská, realizované projekty	1	1,15 %
rozvoj podniku	-	1	1,15 %
flexibilita	-	1	1,15 %

Časť v rámci pravidelných reportov podniku zameraná na ĽK

Posledná časť dotazníka bola zameraná na súčasnú situáciu aj vnímanú potrebu tvorby pravidelných reportov, ktoré zachytávajú stav využívania ĽK a investovania do tohto aktíva.

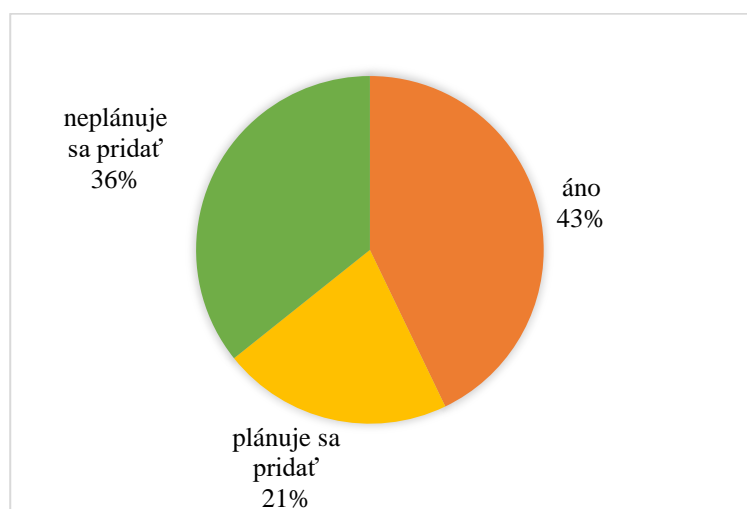
Cieľom prvej otázky v tejto sekcii bolo zistiť, či podniky už majú v rámci svojich pravidelných reportov aj zvláštnu časť venovanú práve stavu a vývoju ĽK a investícií doň. Význam reportovania v rámci konceptu MLK je podložený viacerými dôvodmi. Reporty podávajú správu o stave a vývoji ĽK v podniku pre vnútropodnikové účely, kedy slúžia ako podklady pre tvorbu manažérskych rozhodnutí ovplyvňujúcich ďalšie obdobie. Pre zamestnancov môžu byť jasným signálom toho, že sa podnik venuje ich rozvoju, so zachytením výsledkov dosahovaných v tejto oblasti. Ak podnik komunikuje informácie z reportov aj v externom prostredí, môže sa stať atraktívnejším zamestnávateľom a prilákať kvalifikovaných a schopných nových zamestnancov. Nakoniec reporty zachytávajúce ĽK posilňujú prezentáciu podniku voči investorom, bankám, verejnosti a iným zainteresovaným skupinám. Podniky prostredníctvom takýchto reportov posilňujú svoju schopnosť tvoriť hodnotu pre jednotlivé skupiny zainteresovaných strán a môžu komunikovať výsledky svojich CSR aktivít v kontexte posilňovania reputácie podniku.

Odpoveď na túto otázku poskytlo 112 respondentov. Zosumarizované výsledky sú najskôr zachytené v tab. 70 a následne zobrazené aj na grafe (obr. 33) s vyjadrením ich percentuálneho podielu pre podporu ich interpretácie.

Tabuľka 70 Aktuálny stav v reportovaní EK

	Časť zameraná na EK v rámci pravidelných reportov		
	Áno	Plánuje sa pridať	Neplánuje sa pridať
Počet podnikov	48	24	40

Získané výsledky ukazujú, že väčšina respondentov (64 %) vníma reportovanie v rámci MEK ako potrebné a buď sú už v podniku takéto reporty vytvárané (43 % respondentov), alebo ich podnik plánuje zaviesť (21 %). Títo respondenti si teda uvedomujú vyššie popísané dôvody pre reportovanie stavu a vývoja EK v podniku. Toto zistenie je argumentom pre zameranie sa aj na preskúmanie možností a návrh vhodnej formy takého reportovania.



Obrázok 33 Aktuálny stav v reportovaní EK

Doplňujúce zistenia k súhrnným výsledkom predstavuje identifikácia štatisticky významných rozdielov na základe veľkosti podniku a na základe väčšinového vlastníctva podniku. V prípade veľkosti podniku dokladá významnosť rozdielov nasledujúci výsledok štatistického testovania: $\chi^2(6) = 39,955$; pri kritickej hodnote $C = 12,592$. Tento je platný na štandardnej hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Konkrétny prejav takto identifikovaného rozdielu zachytáva prostredníctvom absolútnej a relatívnej početnosti (tab. 71). Výsledky v nej uvedené ukazujú jasne sa zvyšujúcu tendenciu zavedenia reportov v rámci oblasti EK s rastom veľkosti podniku. V prípade veľkých podnikov potom tie, ktoré zatiaľ nevytvárajú reporty týkajúce sa EK, plánujú takéto reportovanie pridať.

Tabuľka 71 Identifikácia rozdielov v súčasnom reportovaní EK na základe veľkosti podniku

EK v rámci reportov	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Áno	7	15,22 %	10	41,67 %	13	59,09 %	18	90,00 %
Plánuje sa pridať	11	23,91 %	5	20,83 %	6	27,27 %	2	10,00 %
Neplánuje sa pridať	28	60,87 %	9	37,50 %	3	13,64 %	0	0,00 %

Identifikáciu štatisticky významných rozdielov v zavedení reportovania v rámci konceptu MLK na základe väčšinového vlastníctva dokladá výsledok testu: $\chi^2(2) = 18,831$; pri kritickej hodnote $C = 5,991$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Tento výsledok sa opäť odzrkadľuje v absolútnej a relatívnej početnosti podnikov v rámci jednotlivých odpovedí a skupín podnikov na základe väčšinového vlastníctva (tab. 72).

Tabuľka 72 Identifikácia rozdielov v súčasnom reportovaní EK na základe väčšinového vlastníctva

EK v rámci reportov	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Áno	27	31,76 %	21	77,78 %
Plánuje sa pridať	20	23,53 %	4	14,81 %
Neplánuje sa pridať	38	44,71 %	2	7,41 %

Medzi podnikmi, v ktorých sú v súčasnosti vytvárané aj reporty týkajúce sa EK, je teda evidentná jasná prevaha podnikov so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.

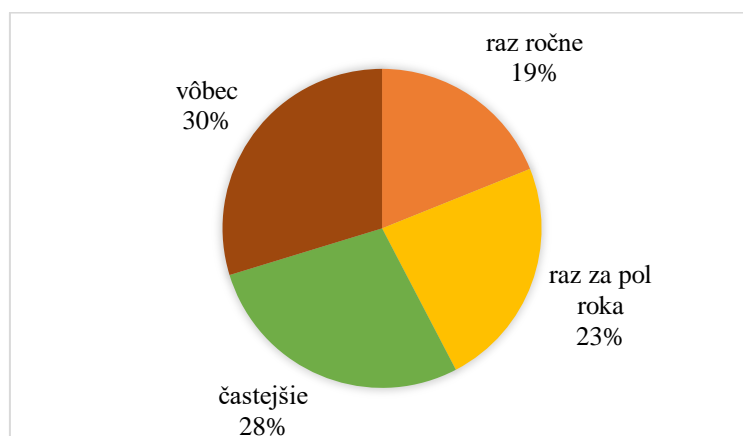
Frekvencia reportovania týkajúceho sa EK

Keď už sa podniky rozhodnú pre pravidelné vytváranie reportov v rámci konceptu MLK (teda takých, ktoré zachytávajú aktuálny stav dostupného EK, jeho využívanie, ako aj výsledky investovania doňho), je potrebné sa zaoberať aj nastavením takéhoto reportovania z pohľadu jeho vhodnej frekvencie.

Názory respondentov v tejto oblasti boli zisťované pomocou uzavretej otázky. V rámci výskumnej vzorky sa k danej otázke vyjadrilo 111 respondentov. Zosumarizované výsledky sú zachytené prostredníctvom absolútnej početnosti jednotlivých odpovedí (tab. 73) a pre podporu ich interpretácie následne prostredníctvom relatívnej početnosti v grafickej forme (obr. 34).

Tabuľka 73 Vnímaná potreba reportovania EK

	Potreba reportovania EK			
	Raz ročne	Raz za pol roka	Častejšie	Vôbec
Počet podnikov	21	26	31	33



Obrázok 34 Vnímaná potreba reportovania EK

V prípade negatívnej odpovede, kedy respondenti uviedli, že reporty týkajúce sa EK nie je potrebné vytvárať, bola situácia podobná ako pri predošlej otázke. Konkrétne teda 30 % respondentov uviedlo nezaujem o pravidelné reportovanie dosahovaných výsledkov z pohľadu

využívania a investovania do ĽK a efektívnosti týchto procesov. Väčšina respondentov, ktorí vnímajú potrebu reportovania ĽK, bola v rámci odpovedí pomerne rovnomerne rozdelená, a teda nebola jednoznačne preferovaná žiadna z ponúkaných frekvencií od raz ročne po častejšie ako raz za pol roka.

Odpovede respondentov sa štatisticky významne líšili na základe veľkosti podniku. Toto dokladá nasledujúci výsledok testu: $\chi^2(9) = 38,29$; pri kriticknej hodnote $C = 16,919$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Prejav tohto výsledku v absolútnej a relatívne početnosti v rámci veľkostných skupín podnikov je zachytený nižšie (tab. 74). Potrebu reportovať stav a vývoj ĽK častejšie ako raz za pol roka vnímajú najmä respondenti zo stredných a veľkých podnikov vo výskumnej vzorke.

Tabuľka 74 Identifikácia rozdielov v potrebe reportovania ĽK na základe veľkosti podniku

Potreba reportovania ĽK	Mikro podnik	Podiel v rámci skupiny	Malý podnik	Podiel v rámci skupiny	Stredný podnik	Podiel v rámci skupiny	Veľký podnik	Podiel v rámci skupiny
Raz ročne	4	8,89 %	8	33,33 %	6	26,09 %	3	15,79 %
Raz za pol roka	10	22,22 %	4	16,67 %	5	21,74 %	7	36,84 %
Častejšie	5	11,11 %	7	29,17 %	11	47,83 %	8	42,11 %
Vôbec	26	57,78 %	5	20,83 %	1	4,35 %	1	5,26 %

Rozdiely v odpovediach na základe väčšinového vlastníctva podniku boli potom identifikované na základe výsledku testu: $\chi^2(3) = 9,778$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Ich odzrkadlenie sa v absolútnej a relatívnej početnosti podnikov v rámci jednotlivých skupín na základe väčšinového vlastníctva je uvedené nižšie (tab. 75). Na základe uvedených výsledkov bolo identifikované, že nezáujem o pravidelné reportovanie týkajúce sa ĽK prejavujú vo výrazne vyššej miere domáce podniky.

Tabuľka 75 Identifikácia rozdielov v potrebe reportovania ĽK na základe väčšinového vlastníctva podniku

Potreba reportovania ĽK	Tuzemský vlastník	Podiel v rámci skupiny	Zahraničný vlastník	Podiel v rámci skupiny
Raz ročne	15	18,07 %	6	21,43 %
Raz za pol roka	16	19,28 %	10	35,71 %
Častejšie	21	25,30 %	10	35,71 %
Vôbec	31	37,35 %	2	7,14 %

3.4.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu medzi HR manažermi IT podnikov a identifikácia ich prepojenia s návrhmi

Štruktúra dotazníka využitého pri zbere primárnych dát pre potreby dizertačnej práce bola vytvorená tak, aby poskytla čo najväčšie množstvo empirických podkladov pre ďalšie časti práce, pri rešpektovaní takého rozsahu dotazníka, ktorý neodrádza respondentov od jeho vyplnenia. Jednotlivé časti v dotazníku, zložené zo súboru spolu súvisiacich otázok, sa prepájajú so základnými ucelenými časťami skúmanej oblasti. Sú však prepojené aj na identifikované fázy procesu MLK.

Hlavné zistenia získané spracovaním a vyhodnotením odpovedí HR manažerov IT podnikov na Slovensku v dotazníkovom prieskume sú nasledovné:

- medzi tri najvýznamnejšie zložky ĽK v kontexte IT prostredia z pohľadu HR manažerov patria odborné znalosti, chuť neustále sa zlepšovať a učiť sa nové veci, a vnútorná motivácia SW vývojárov pracovať v IT oblasti,
- najčastejšie realizovanou formou investícií do ĽK je forma reprezentovaná investíciami do ďalšieho vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- IT podniky najčastejšie využívajú vzdelávanie zamestnancov formou samoštúdia, prostredníctvom online nástrojov na vzdelávanie a formou prednášok, platených kurzov a seminárov,
- podniky zanedbávajú vzdelávanie a rozvoj formou mentoringu a koučingu,
- v rámci realizovaných vzdelávacích aktivít pre svojich zamestnancov sa IT podniky zameriavajú najmä na rozvoj, dopĺňanie a získavanie nových odborných znalostí,
- podniky podceňujú dôležitosť rozvoja komunikačných zručností a schopnosti tímovej práce,
- nie všetky podniky sa zaoberajú následným vyhodnocovaním realizovaných vzdelávacích aktivít,
- je potrebné venovať viac pozornosti možnostiam ďalšieho vzdelávania a plánovaniu kariérneho rastu vývojárov ako dôležitým súčasťami aplikovaného systému motivačných nástrojov,
- významná časť IT podnikov nevyužíva metódy hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK, ktoré by boli zamerané na všetky tri typy týchto investícií a ktoré by mali slúžiť aj na ex ante analýzu jednotlivých investičných variantov pre konkrétne investičné situácie,
- HR manažéri vnímajú ako žiadaný efekt investícií do vzdelávania a rozvoja zamestnancov najmä zvyšovanie ich individuálnej výkonnosti,
- nie je dostatočne vnímaný vzťah medzi realizovaným vzdelávaním zamestnancov a ich pracovnou motiváciou a tiež ich stabilizáciou v podniku v zmysle udržania si cenného talentu a zamedzeniu nežiadúcej fluktuácie,
- väčšinou formou investícií do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov je rôznorodá podpora športových aktivít spolu s návštevou podnikovej alebo verejnej telocvične,
- najčastejšie realizované investície do zlepšovania pracovných podmienok a ergonómie pracoviska zahŕňajú nákup ergonomických stoličiek, nákup nového vybavenia z dôvodu modernizácie a nákup zdvižných stolov, ktoré zamestnancom umožňujú striedať prácu v sede s prácou v stoji,

- podľa respondentov má EK v podnikoch najvýraznejší vplyv na výkonnosť podniku, celkovú dosahovanú efektívnosť a konkurencieschopnosť podniku na trhu,
- približne polovica IT podnikov nemá v žiadnej forme zavedený koncept MLK,
- najčastejším spôsobom, ktorý podniky využívajú pri sledovaní hodnoty EK, je popis zložiek EK a ich úrovně pri hodnotení zamestnanca jeho nadriadeným,
- viac ako tretina oslovených podnikov nevyužíva žiadne metódy pre meranie efektívnosti využívania EK,
- využívanie IS pre oblasť LZ a EK je veľmi rôznorodé, preto je potrebné sa zamerať na popis MLK ako konceptu, ktorého konkrétna implementácia môže byť podporená využitím rôznych IS po tom, ako boli identifikované skupiny dát pre zber a vyhodnocovanie,
- iba približne pätina podnikov uvádza plnú podporu všetkých zvolených metrík a ukazovateľov pre EK v rámci využívaného IS,
- významná skupina IT podnikov očakáva v budúcnosti zmeny súvisiace so zvyšovaním efektívnosti EK,
- medzi dôvodmi očakávania takýchto zmien je snaha o neustále zlepšovanie sa, tlak konkurencie, ale aj uvedomovanie si dôležitosti EK z pohľadu výsledkov podniku,
- manažéri IT podnikov sledujú dosahovanú výkonnosť najmä prostredníctvom ekonomických ukazovateľov (základné ekonomické parametre v podobe tržieb, nákladov a zisku), ďalej pomocou ukazovateľov vyjadrujúcich perspektívu zamestnancov a zákazníkov,
- pri posudzovaní konkurenčného postavenia podnikov takisto výrazne prevažujú ekonomické parametre, nasledované zameraním pozornosti na zákazníka a na parametre súvisiace s výsledným produktom podniku (jeho kvalita, aplikované technológie, cena),
- pri posudzovaní konkurenčného postavenia podniku zohráva úlohu aj pozícia podniku ako zamestnávateľa na trhu práce,
- väčšina podnikov vníma reportovanie v rámci MLK ako potrebné, no v súvislosti s ďalšími zisteniami sú takéto reporty zatiaľ zamerané len na LZ,
- podniky plánujú zaviesť reportovanie v oblasti MLK, čo podporuje dôležitosť navrhovania vhodných nástrojov v tejto oblasti,
- nebola identifikovaná preferencia vo vzťahu k špecifickej frekvencii pre vytváranie reportov v rámci MLK.

V súvislosti s veľkosťou podniku boli rozdiely identifikované v nasledujúcich bodoch:

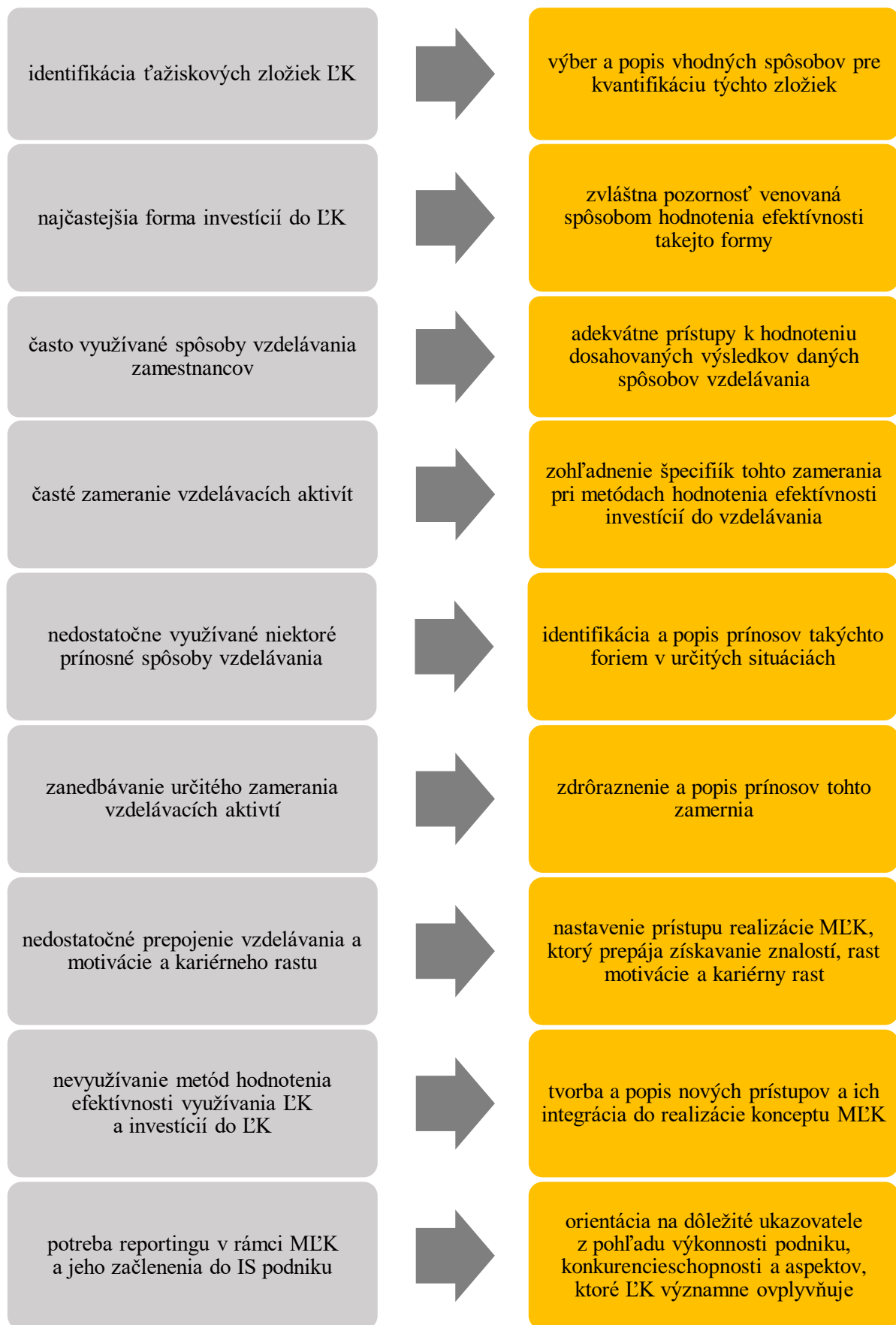
- využívané motivačné nástroje,
- zabezpečovanie vzdelávania,
- zameranie vzdelávacích aktivít,
- vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít,
- využívanie metódy čistej súčasnej hodnoty pre hodnotenie efektívnosti investícií do EK,
- prepojenie vzdelávania a pracovnej pozície,
- zavedenie konceptu MLK,
- aplikované metriky hodnoty EK,
- aplikované metriky efektívnosti využívania EK,

- podpora MEK v IS,
- očakávanie zmien súvisiacich s EK a MEK,
- tvorba reportov EK a ich frekvencia.

V súvislosti s vlastníctvom podniku boli rozdiely identifikované v týchto bodoch:

- využívanie niektorých motivačných nástrojov,
- priradenie priority určitým zložkám EK,
- zabezpečovanie vzdelávania,
- zameranie vzdelávacích aktivít,
- prepojenie vzdelávania s pracovnou pozíciou a vzťahmi na pracovisku,
- zavedenie konceptu MEK,
- aplikované metriky hodnoty EK,
- aplikované metriky efektívnosti využívania EK,
- podpora MEK v IS,
- tvorba reportov EK a ich frekvencia.

Uvedené konkrétne zistenia a zosumarizované závery tvoria vstupy pre vytvorenie výslednej podoby modelu posudzovania efektívnosti EK v IT podnikoch a pre súbor odporúčaní v rámci aplikácie konceptu MEK v podnikovej praxi. Prepojenia jednotlivých zistení s tvorbou popisovaného modelu a odporúčaní zachytáva obr. 35.

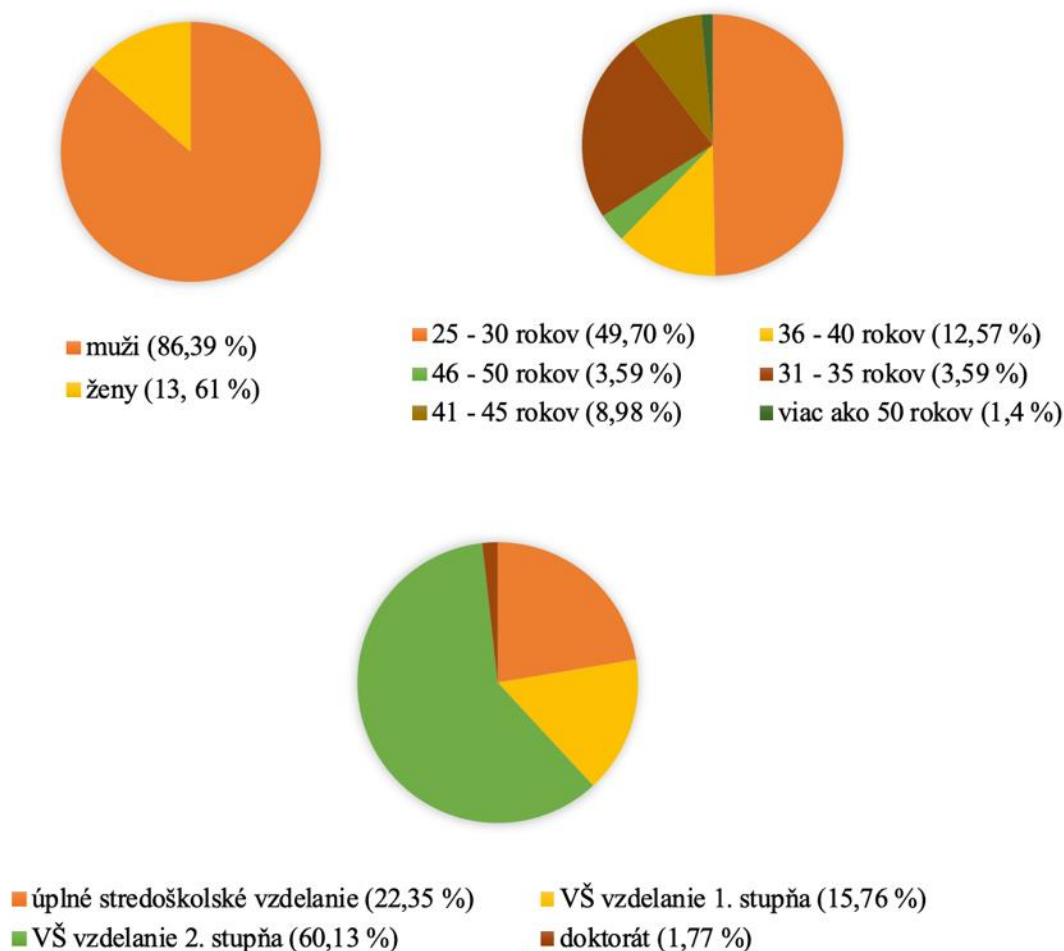


Obrázok 35 Prepojenie hlavných zistení z prieskumu s návrhom modelu hodnotenia efektívnosti ĽK

3.5 PRIESKUM MEDZI SW VÝVOJÁRMÍ PRACUJÚCIMI V IT PODNIKoch V SR

3.5.1 Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi SW vývojármi v SR

Jedným z dôležitých zdrojov sekundárnych dát využitých v dizertačnej práci boli aj spracované odpovede softvérových vývojárov na otázky v prieskume realizovanom profesionálnou organizáciou zameranou na IT prostredie na Slovensku. Názory softvérových vývojárov a ďalších IT špecialistov boli získané z prieskumu realizovaného portálom Robíme.it v roku 2018 (Bača, 2018). Do prieskumu sa zapojilo 617 respondentov (z toho 84 žien), ktorí odpovedali na otázky úzko súvisiace s témou ĽK a jeho efektívneho využívania, vrátane faktorov, ktoré túto oblasť ovplyvňujú. Preto sú výsledky prieskumu relevantným zdrojom dát pre vypracovanie dizertačnej práce zameranej na koncept MLK s dôrazom na efektívnosť dosahovanú pri využívaní ĽK v podnikoch. Štruktúra vzorky respondentov na základe viacerých kritérií je zachytená na obr. 36.



Obrázok 36 Štruktúra respondentov z hľadiska pohlavia, veku a dosiahnutého vzdelania
Upravené podľa Bača, 2018

Odpovede respondentov prieskumu popisujú, aké aspekty sú dôležité pre IT odborníkov na Slovensku vo vzťahu k ich práci, ako je možné ich prilákať, aby pracovali pre konkrétny podnik, ako aj to, čo je pre nich dôležité pre to, aby v danom podniku zostali pracovať aj naďalej. Vo výsledkoch prieskumu bolo identifikované, že **40 % respondentov zmenilo**

v predchádzajúcom roku svoje zamestnanie. Toto poukazuje na významnú mieru fluktuácie IT odborníkov, ktorá následne negatívne vplyva na efektívnosť investícií do ĽK realizovaných v podnikoch, v ktorých IT odborníci pracovali. Toto zdôrazňuje dôležitosť komplexného hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK v IT podnikoch, ktoré by malo obsahovať aj perspektívu zamestnancov a ich spokojnosti.

Medzi faktory, ktoré respondenti označili ako dôležité v súvislosti so zmenou súčasného zamestnania, patrila najmä **zmysluplná práca** (teda náplň projektov, na ktorých vývojári pracujú). Tento faktor označilo 43 % respondentov. Druhým najvýznamnejším faktorom v tejto oblasti bola **možnosť učiť sa priamo od niekoho skúsenejšieho** v podniku so 42 % respondentov, ktorí označili danú možnosť. Nasledovali podnikom poskytované **programy pre rozvoj, vzdelávanie a certifikáciu znalostí a zručností**. Tento faktor vnímalo ako dôležitý 36 % respondentov. Vysokú dôležitosť oblasti ďalšieho vzdelávania a rozvoja podporuje aj zistenie, že 87 % respondentov uviedlo pociťovanie profesionálnej stagnácie ako dôvod pre zvažovanie zmeny zamestnania. Navyše, až 94 % respondentov zvolilo príležitosť získavať nové technické znalosti ako najžiadanejšiu formu zamestnaneckých benefitov. Ďalším veľmi dôležitým benefitom (ktorý označilo viac ako 80 % respondentov) bola možnosť navštevovať odborné konferencie. Teda aj tento vysoko-žiadaný a vývojármi oceňovaný zamestnanecký benefit priamo súvisí s investíciami do ĽK a s ich špecifickými formami.

3.5.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu medzi SW vývojármi v SR

Hlavné zistenia z prieskumu názorov vývojárov pracujúcich v slovenských IT podnikoch spolu s ich prepojením na oblasť ĽK a jeho manažment, vedúci k efektívnemu využívaniu aj rozširovaniu tohto aktíva, sú uvedené v tab. 76.

Tabuľka 76 Zhrnutie hlavných zistení z prieskumu medzi slovenskými SW vývojármi

Zistenie z prieskumu	Vplyv na oblasť ĽK a jeho manažmentu s dôrazom na dosahovanú efektívnosť
vysoká fluktuácia vývojárov	negatívny vplyv na dosahovanú efektívnosť využívania ĽK aj realizovaných investícií do ĽK
pocit profesionálnej stagnácie vývojárov spúšťa proces hľadania nového zamestnania	potreba venovať pozornosť systematickému rozvoju zamestnancov (vývojárov) a jeho prepojeniu s plánom kariéry, aby dynamicky sa meniacia štruktúra dostupného ĽK bola v súlade s vnútornými aspiráciami zamestnancov
zmysluplná pracovná náplň, možnosť učenia sa od skúsených kolegov spolu s ďalšími možnosťami vzdelávania a rozvoja významne prispievajú k spokojnosti vývojárov s ich prácou v danom podniku	ak sú zamestnanci spokojní so svojou prácou, podávajú lepší výkon, a teda je možné dosahovať vyššiu efektívnosť využívania ĽK
možnosti pre ďalšie vzdelávanie a možnosť navštevovať odborné konferencie sú vývojármi vnímané ako žiadaný zamestnanecký benefit	záujem podniku o rozvoj zložiek ĽK jeho zamestnancov je vnímaný ako dôležitý motivujúci faktor, kde vysoká motivácia zamestnancov znižuje riziko ich odchodu z podniku

Vlastné spracovanie podľa Bača, 2018

Názory samotných softvérových vývojárov (zamestnancov IT podnikov) predstavujú dôležitý uhol pohľadu, ktorý je potrebné zohľadniť pri posudzovaní využívania LK v podniku aj pri ďalšom investovaní do tohto kapitálu. Investície do LK sú priamo zamerané na týchto vysoko-kvalifikovaných zamestnancov. Preto by malo hodnotenie efektívnosti takýchto investícií zahŕňať napríklad aj fakt, či daná investícia podporuje motiváciu softvérových vývojárov, je orientovaná na správne znalosti a zručnosti z pohľadu potrebného zachytenia externých technologických trendov a pod. Skutočná efektívnosť investícií do LK môže byť dosiahnutá len vtedy, keď sú samotní vývojári spokojní s realizovanými formami týchto investícií a keď sú skutočne schopní využiť novo-získané znalosti a zručnosti pri výkone svojich pracovných úloh, čo sa následne odráža v celkových výsledkoch podniku a v dosahovaní stanovených cieľov.

Pri zakomponovaní jednotlivých zistení z prieskumu zameraného na samotných vývojárov do návrhu spôsobov a metód pre hodnotenie efektívnosti LK v IT podnikoch bude podporená ich vhodnosť a aplikovateľnosť v danom prostredí. Zvýši sa tým aj potenciál ich skutočnej implementácie, a preto bude následne možné dosiahnuť zamýšľané výsledky v podobe vyššej výkonnosti a vytvorenia silnej konkurenčnej výhody týchto podnikov na trhu. Z tohto dôvodu sú zistenia z prieskumu cenným podkladom pre ďalšiu časť dizertačnej práce, zameranú na návrh odporúčaní pre implementáciu konceptu MLK v podnikovej praxi.

3.6 PRIESKUM MEDZI SW VÝVOJÁRMÍ V IT PODNIKOVCH V KRAJINÁCH EURÓPY

3.6.1 Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi SW vývojármi v Európe

Ďalším cenným zdrojom sekundárnych dát boli výsledky z prieskumu názorov softvérových vývojárov z krajín Európy, ktorý bol realizovaný cez platformu Stack Overflow (2018). Ide o etablovanú online komunitu pre vývojárov, zameranú na vzdelávanie, zdieľanie programátorských znalostí a budovanie kariéry. Aj tento prieskum bol realizovaný v roku 2018.

Dáta z prieskumu teda opäť do výskumu realizovaného v rámci dizertačnej práce pridávajú perspektívu samotných vývojárov, avšak v širšom kontexte, ktorý vytvára **zapojenie sa respondentov z viacerých krajín**. Z hľadiska obsahu prieskumu a jeho prepojenia na tému dizertačnej práce ide o pohľad na pracovnú motiváciu vývojárov sledovanú prostredníctvom ich spokojnosti s pracovnou pozíciou. Takáto motivácia súvisí s ochotou a schopnosťou vývojárov využívať pri práci svoj cenný LK, ale aj so stabilizáciou vývojárov v konkrétnom podniku, pre ktorý pracujú. Ak vývojári ostávajú pracovať pre daný podnik, tento následne neprichádza o LK a o účinky minulých investícií realizovaných v tejto oblasti.

Výhodou využitého sekundárneho prieskumu bol tento raz aj **otvorený prístup k databáze** zakódovaných odpovedí jednotlivých respondentov. Vďaka tomu bolo možné v práci skúmať vzájomné vplyvy a závislosti medzi premennými, ktoré boli na otázky naviazané.

Otázky v prieskume boli zamerané na **spokojnosť vývojárov s ich pracovnou pozíciou**, vývojármi žiadané a oceňované **zamestnanecké benefity** a tiež na **faktory**, ktoré vývojári **zohľadňujú pri hľadaní nového zamestnania**. Preto je tento prieskum z pohľadu témy dizertačnej práce zdrojom relevantných sekundárnych dát v kontexte oblasti LK a jeho efektívneho riadenia a zvyšovania jeho hodnoty.

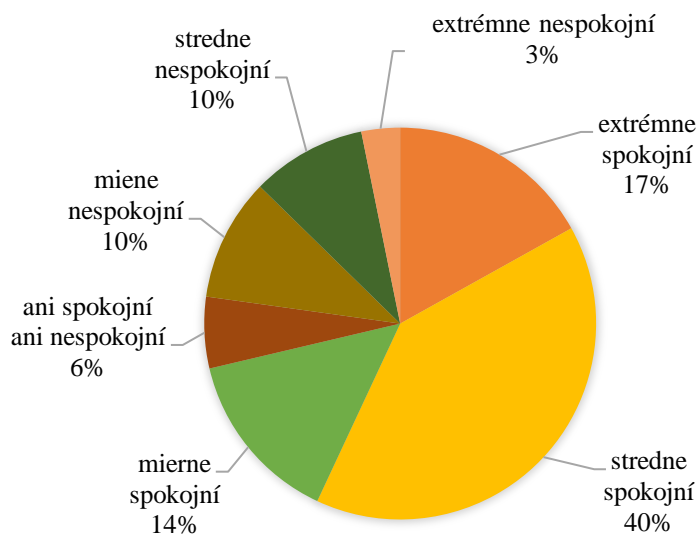
Celkovo sa do prieskumu zapojilo viac ako sto tisíc vývojárov z rôznych častí sveta. V rámci dizertačnej práce, v súvislosti so zberom primárnych dát na Slovensku, boli z prieskumu vybrané len odpovede vývojárov z krajín Európy. Vylúčené boli následne tie

krajiny, z ktorých sa do prieskumu zapojil nízky počet respondentov. Ich ponechanie v súbore dát by narúšalo možnosti aplikácie štatistických metód a znižovalo by vypovedaciu schopnosť získaných záverov. Ďalšie obmedzenie počtu predstavovalo nevyplnenie príslušných otázok, súvisiacich so skúmanou oblasťou.

Dostupné a vyselektované dátové záznamy predstavujúce odpovede jednotlivých respondentov na dané otázky boli spracované s využitím metód deskriptívnej, korelačnej a exploratórnej štatistickej analýzy. To, že dátové záznamy sa skladali zo súboru kategorických premenných, predurčilo aplikáciu testov štatistickej nezávislosti. Prostredníctvom týchto testov boli identifikované štatisticky významné vzťahy závislosti premenných.

Získané závery sa odvíjajú od spokojnosti vývojárov so svojou pracovnou pozíciou. V rámci zvolených krajín na otázku týkajúcu sa spokojnosti s pracovnou pozíciou odpovedalo 6 647 respondentov. Pri vyhodnocovaní výsledkov tejto otázky bolo predpokladom to, že ak sú vývojári spokojní so svojou pracovnou pozíciou, prispieva to k ich motivácii byť v práci produktívni a plniť jednotlivé čiastkové pracovné ciele.

Súhrnné výsledky danej otázky sú zachytené na obr. 37. Výsledky ukazujú, že takmer 57 % softvérových vývojárov môže byť považovaných za spokojných so svojou súčasnou pozíciou. Jeden z možných pohľadov na výsledky je, že len približne 3 % vývojárov vo vzorke bolo extrémne nespokojných s vlastnou pozíciou. Na druhej strane, podiel vývojárov, ktorí sú aspoň stredne spokojní s pracovnou pozíciou má významný priestor pre ďalšie zlepšenie. Zameranie sa na tento priestor je dôležité v súvislosti s vnímaním toho, že vývojári reprezentujú skupinu vysoko-kvalifikovaných zamestnancov, do rozvoja ktorých podniky neustále investujú. Navyše, táto skupina zamestnancov je kľúčovou z pohľadu generovania hodnoty pre rôzne zainteresované strany vo vzťahu k podniku.



Obrázok 37 Spokojnosť európskych SW vývojárov so svojou prácou – súhrnné výsledky
Vytvorené spracovaním dát z prieskumu realizovaného platformou Stack Overflow (2018)

Spokojnosť vývojárov s pracovnou pozíciou bola následne skúmaná detailnejšie, čo umožnilo identifikovanie rozdielov medzi jednotlivými krajinami. Percentuálny podiel respondentov z daných krajín v rámci rozlíšených stupňov spokojnosti je uvedený v tab. 77.

Tabuľka 77 Rozdiely v spokojnosti vývojárov v skúmaných krajinách

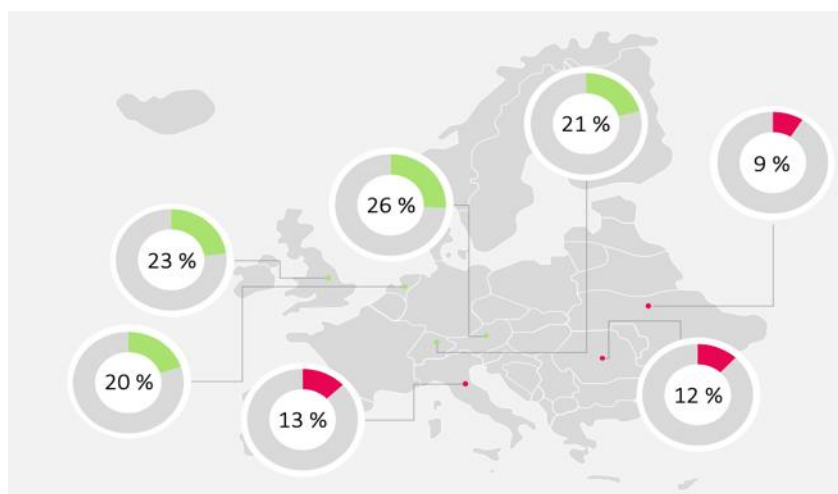
Krajina	Extrémne spokojní vývojári (%)	Stredne spokojní vývojári (%)	Mierne spokojní vývojári (%)	Vývojári s neutrálnym postojom (%)	Mierne nespokojní vývojári (%)	Stredne nespokojní vývojári (%)	Extrémne nespokojní vývojári (%)
Rakúsko	25,83	33,33	14,17	5,00	10,83	5,83	5,00
Belgicko	21,21	40,15	12,12	8,33	9,85	6,82	1,52
Česká republika	18,92	43,24	13,51	6,76	6,76	8,11	2,70
Francúzsko	21,72	38,18	15,24	4,20	7,71	10,51	2,45
Nemecko	17,23	39,92	12,71	6,03	10,26	10,64	3,20
Írsko	14,29	37,86	17,14	7,86	9,29	10,00	3,57
Taliansko	12,81	35,12	14,05	6,20	12,40	14,05	5,37
Holandsko	20,19	42,55	10,56	5,90	8,70	9,01	3,11
Poľsko	13,16	40,76	16,56	5,73	13,16	8,49	2,12
Rumunsko	11,76	39,71	16,18	6,86	10,78	11,76	2,94
Ruská federácia	10,16	43,38	17,24	6,17	10,53	10,53	2,00
Španielsko	9,11	45,82	14,94	3,54	10,38	11,39	4,81
Švédsko	14,42	54,81	12,02	3,37	5,77	7,21	2,40
Švajčiarsko	21,33	40,00	10,67	6,00	10,00	5,33	6,67
Turecko	6,63	24,10	28,92	11,45	13,25	10,84	4,82
Ukrajina	9,20	39,46	21,84	7,28	9,20	10,34	2,68
Spojené kráľovstvo	23,01	37,43	12,23	5,39	9,84	8,91	3,19

Vytvorené spracovaním dát z prieskumu realizovaného platformou Stack Overflow (2018)

Výsledky indikujú, že krajiny s najmenej spokojnými vývojármi sú **Taliansko, Turecko a Ukrajina** (na základe percentuálneho podielu aspoň stredne spokojných vývojárov v porovnaní s podielom neutrálnych alebo nespokojných vývojárov). Na opačnej strane škály, s najviac spokojnými vývojármi, sú krajiny ako **Rakúsko, Holandsko, Švajčiarsko a Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska**. Švajčiarsko však predstavuje špecifický prípad, pretože v tejto krajine bol zaznamenaný vysoký podiel extrémne spokojných vývojárov, ale aj vývojárov extrémne nespokojných so svojou pracovnou pozíciou. Tieto výsledky preto otvárajú priestor pre ďalší výskum, zameraný na odhalenie a popísanie príčin tohto stavu. Pre jasnejšie znázornenie výsledkov bol pomer extrémne spokojných vývojárov v niektorých krajinách zachytený aj na mape (obr. 38).

Spracované výsledky prieskumu zameraného na SW vývojárov popisujú celkovú situáciu v oblasti dôležitého vplyvu na ich pracovnú motiváciu následne sa odrážajúcu v dosahovanej efektívnosti EK v európskom priestore. Je však potrebné zohľadniť možné kultúrne rozdiely podmienené národnou príslušnosťou respondentov. Tieto môžu vplývať na vnímanú úroveň spokojnosti v jednotlivých krajinách. Na druhej strane však oslovení zamestnanci patria do globálnej komunity v rámci svojej profesie. Toto vyplýva z charakteru ich práce, pri ktorej potrebujú často komunikovať napríklad so zahraničnými odborníkmi na určitý typ používanej technológie (implementácia dostupných knižníc so špecifickými funkcionalitami v rámci novo vytváraného SW produktu) alebo sa zapájať do medzinárodných odborných fór počas hľadania riešenia pre konkrétnu vzniknutú situáciu pri vývoji nového softvéru. Preto môžu byť lokálne rozdiely stlmené prostredníctvom globálnych efektov. Z daného pohľadu je následne možné krajiny s vyšším podielom spokojných SW vývojárov vnímať ako vhodný zdroj pre identifikáciu a následné aplikovanie príkladov dobrej praxe. Výsledkom je potom návrh prístupov k implementácii jednotlivých častí konceptu MLK, ktorý

je ešte viac prispôsobený aktuálnej situácii v skúmanom prostredí IT odvetvia, s rešpektovaním medzinárodného kontextu.



Obrázok 38 Pomer extrémne spokojných SW vývojárov vo vybraných krajinách
Vytvorené spracovaním dát z prieskumu realizovaného platformou Stack Overflow (2018)

Pre otestovanie toho, či sú vyššie popisované rozdiely štatisticky významné, bol vypočítaný Chí-kvadrát test. Výsledok testu potvrdil prítomnosť významných rozdielov spokojnosti vývojárov so svojou pracovnou pozíciou v jednotlivých krajinách ($\chi^2 = 278,306$; 96 stupňov voľnosti; kritická hodnota = 119,871; hladina významnosti $\alpha = 0,05$).

V súvislosti s ďalšími dostupných dátami z prieskumu bol stanovený **predpoklad**, že **vývojári, ktorí vnímajú programovanie aj ako svoju záľubu, majú vyššiu úroveň spokojnosti** so svojou prácou. Relevantné výsledky vo forme početnosti a percentuálnych podielov sú uvedené v tab. 78.

Tabuľka 78 Spokojnosť vývojárov s prácou na základe toho, či je programovanie aj ich záľubou

Spokojnosť s pracovnou pozíciou	Programovanie je aj záľubou vývojára			
	Áno		Nie	
	Počet respondentov	%	Počet respondentov	%
extrémne spokojní vývojári	1034	17,37	277	15,42
stredne spokojní vývojári	2360	39,65	742	41,31
mierne spokojní vývojári	848	14,25	265	14,76
ani spokojní ani nespokojní vývojári	332	5,58	124	6,90
miene nespokojní vývojári	617	10,37	167	9,30
stredne nespokojní vývojári	575	9,66	160	8,91
extrémne nespokojní vývojári	186	3,13	61	3,40

Vytvorené spracovaním dát z prieskumu realizovaného platformou Stack Overflow (2018)

Výsledky ukazujú, že stanovený **predpoklad nebol potvrdený**. Dokladá to aj vykonaný výpočet Chí-kvadrát testu ($\chi^2 = 11,118$; 6 stupňov voľnosti; kritická hodnota = 12,592; hladina významnosti $\alpha = 0,05$).

Cenné zistenia boli ďalej získané extrahovaním dát z odpovedí respondentov na otázky týkajúce sa **faktorov, ktoré oslovení vývojári zohľadňujú pri hľadaní nového zamestnania**.

Respondenti mali v prieskume priradiť prioritu jednotlivým uvedeným faktorom. Na základe výsledkov, medzi najdôležitejšia takéto faktory patrili:

1. programovacie jazyky, rámce a iné časti technológie, s ktorou bude vývojár pracovať,
2. kompenzácia a ponúkané benefity,
3. príležitosti pre profesionálny rozvoj.

Uvedený rebríček priorít nepriamo ukazuje aj to, čo je pre vývojárov dôležité v ich súčasnom zamestnaní a čo ich následne robí spokojnými s ich pracovnou pozíciou a motivovanými podávať vysoký pracovný výkon.

Následne, **vývojármi žiadané a oceňované zamestnanecké benefity a zložky kompenzácie** sú už priamo prepojené so spokojnosťou vývojárov a s úrovňou ich pracovnej motivácie, ako nutného predpokladu pre efektívne využívanie ĽK v podnikoch. Oslovení vývojári v priemere považujú za najdôležitejšie zložky ich kompenzácie:

1. mzdu a finančné príplatky,
2. zdravotné poistenie,
3. príplatok na počítačové a kancelárske vybavenie,
4. rozpočet na vzdelávanie a účasť na konferenciách.

3.6.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu medzi SW vývojármi v Európe

Výsledky získané vlastným spracovaním dát z dostupnej databázy odpovedí vývojárov na otázky v prieskume priniesli viacero záverov v pohľadu ďalšieho postupu v dizertačnej práci. Tieto závery predstavujú doplňujúce poznanie v rámci témy ĽK, jeho efektívneho využívania v IT prostredí, procesu investovania do tohto aktíva s dôrazom na dosahovanú efektívnosť takýchto investícií, aj faktorov, ktoré na túto oblasť vplávajú. Medzi hlavné závery získané z prieskumu, patria nasledujúce body:

- existuje významný priestor pre zvyšovanie spokojnosti SW vývojárov s vlastnou prácou, ktorá je dôležitým predpokladom pre efektívne využívanie ĽK týchto zamestnancov – toto podporuje význam skúmania oblasti ĽK a jeho riadenia s cieľom nastaviť implementáciu konceptu MLK tak, aby prispievala k zvyšovaniu spokojnosti samotných zamestnancov,
- je možné hľadať inšpiráciu v prostredí podnikov prevádzkujúcich svoje pobočky v krajinách, kde bola identifikovaná vyššia spokojnosť softvérových vývojárov,
- nebola potvrdená závislosť spokojnosti vývojárov so svojou prácou od toho, či programovanie vývojári vnímajú aj ako svoju záľubu (či sa mu s radosťou a nadšením venujú aj vo svojom voľnom čase) – z toho vyplýva, že celková úroveň pocítovanej spokojnosti je do značnej miery ovplyvnená inými (externými) faktormi, a preto je dôležité venovať pozornosť benefítom, motivačným nástrojom a prostrediu na pracovisku,
- pri hľadaní nového zamestnania kladú vývojári dôraz na možnosti ďalšieho profesionálneho rozvoja – preto je aj z pohľadu ich udržania si v danom podniku potrebné venovať systematickú pozornosť tejto oblasti,
- vzdelávanie a ďalší rozvoj sú vývojármi vnímané ako dôležitý zamestnanecký benefit,
- v rebríčku najdôležitejších zamestnaneckých benefítov sa objavili aj zložky pracovného prostredia (počítačové a kancelárske vybavenie), čo je tiež jednou z foriem investícií do ĽK.

3.7 PRIESKUM MEDZI ŠTUDENTMI INFORMATIKY ZAMERANÝ NA MOTIVÁCIU SÚVISIACU SO ŠTÚDIOM A BUDÚCOU PRÁCOU

3.7.1 Realizácia a analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi študentmi informatiky

Zdrojom dát pre vypracovanie dizertačnej práce bol aj prieskum zameraný na študentov informatiky, realizovaný na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity. Tento pridáva pohľad **dynamiky budúceho vývoja v IT prostredí** v súvislosti s potrebou kontinuálneho zabezpečenia zásoby ĽK v IT podnikoch. Dnešní študenti informatiky sa v budúcnosti stanú účastníkmi trhu práce. Z pohľadu podnikov predstavujú takto získané informácie a syntetizované závery usmernenia pre prilákanie budúcich absolventov, aby sa zamestnali v konkrétnom podniku. Je potrebné dokázať zladiť potreby podnikov v rámci ĽK s očakávaniami a predstavami budúcich absolventov, budúcich zamestnancov. Ak podniky sledujú vývoj situácie už počas vysokoškolského štúdia, dokážu sa adresne podieľať na rozvoji ĽK študentov. Samotné podniky predstavujú jeden zo subjektov, ktoré v ekonomike investujú do ĽK. Na druhej strane, ak sú potreby a požiadavky podnikov zviditeľnené, samotní študenti dokážu prispôbovať vlastné investovanie do rozvoja svojho ĽK, aby štruktúra ĽK, ktorý vlastní, bola v súlade s potrebami podnikov.

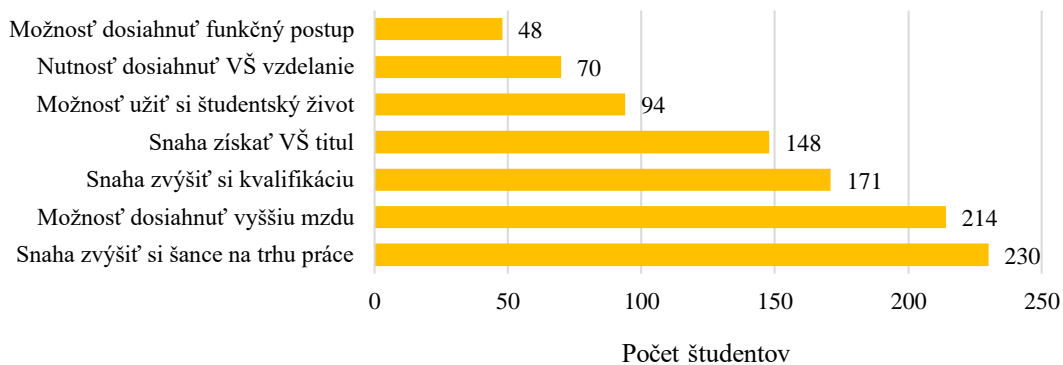
Detaily priebehu prieskumu boli uvedené v metodologickej časti dizertačnej práce. Výsledky získané spracovaním dát z tohto prieskumu prispievajú k poznaniu súčasného stavu v rámci motivačnej pripravenosti študentov vysokých škôl vzdelávať sa. Vysoká motivačná pripravenosť je základným predpokladom pre získanie kvalitného vzdelania, pretože je prepojená so snahou študentov dosahovať počas štúdia dobré výsledky. Študenti, ktorí sa aktívne zapájali do procesu vzdelávania na vysokej škole, sa po absolvovaní štúdia stávajú kvalifikovanými uchádzačmi na trhu práce, s vysokou úrovňou ĽK, a následne sú z nich hodnotní zamestnanci podnikov.

Základný pohľad na spracované dáta predstavuje deskripcia výskumnej vzorky zobrazená v tab. 79. V rámci pohlavia mali vo vzorke väčšinové zastúpenie muži. V rámci študijného programu to boli študenti informatiky.

Tabuľka 79 Základná charakteristika vzorky študentov

Pohlavie	Počet	Podiel vo vzorke
Muži	206	67,32 %
Ženy	100	32,68 %
Študijný program	Počet	Podiel vo vzorke
informatika	193	63,07 %
manažment	113	36,93 %

Dôvody, pre ktoré študenti začnú študovať na vysokej škole predstavujú základný zdroj ich motivácie počas celého štúdia. Súhrnné výsledky korešpondujúcej otázky v dotazníku sú pre lepšiu interpretáciu graficky zachytené na obr. 39.



Obrázok 39 Dôvody vedúce k štúdiu na vysokej škole

Výsledky ukazujú, že medzi dva najčastejšie zdroje motivácie začať študovať na vysokej škole patrí **snaha zvýšiť si šance na trhu práce** (75,16 %) a **možnosť dosiahnuť vyššiu mzdu** (69,93 %). Zaujímavé je, že takmer polovica študentov ako dôvod označila snahu získať VŠ titul. Na rozdiel od snahy zvýšiť si kvalifikáciu vyjadruje túžba získať vysokoškolský titul iba povrchný záujem o samotné štúdium, z čoho vyplýva menšia pozornosť venovaná preberanému učivu a nižší záujem aktívne sa zapájať do procesu vzdelávania. Možnosť dosiahnutia funkčného postupu označilo len 15,69 % respondentov. Tento výsledok naznačuje, že študenti si iba málo uvedomujú fakt, že vďaka vysokoškolskému vzdelaniu môžu neskôr počas kariéry dosiahnuť vyššiu pracovnú pozíciu.

Ďalej boli identifikované štatisticky významné rozdiely vo vnímaných motívoch na základe študijného programu. Výsledky tejto analýzy s použitím z-skóre a prislúchajúcej p hodnoty (hladina významnosti $\alpha = 0.05$) sú zachytené v tab. 80.

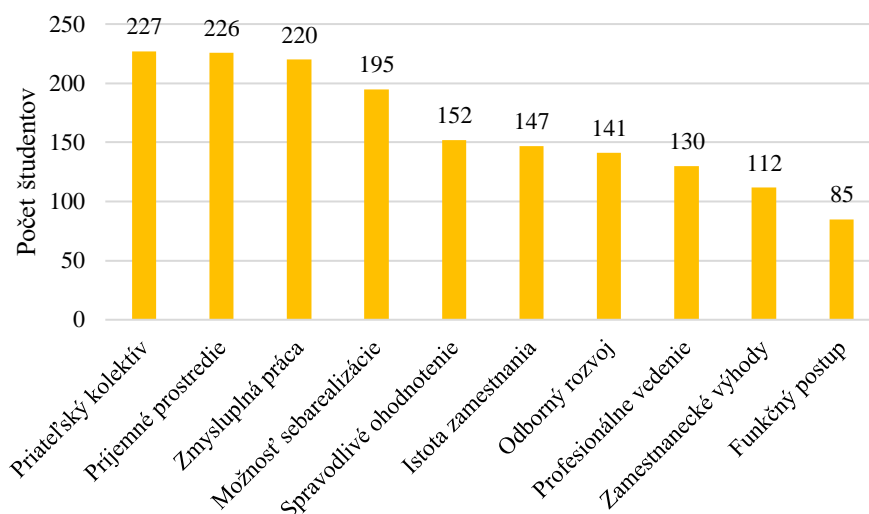
Tabuľka 80 Dôvody vedúce k štúdiu na vysokej škole na základe študijného programu

Dôvod	Informatika	Manažment	z-skóre	p hodnota
Snaha zvýšiť si šance na trhu práce	74,09 %	76,99 %	0,566	0,571
Možnosť dosiahnuť vyššiu mzdu	69,43 %	70,80 %	0,252	0,801
Snaha zvýšiť si kvalifikáciu	54,92 %	57,52 %	0,442	0,658
Snaha získať VŠ titul	47,67 %	49,56 %	0,319	0,750
Možnosť užiť si študentský život	29,53 %	32,74 %	0,587	0,557
Nutnosť dosiahnuť VŠ vzdelanie	21,24 %	25,66 %	0,888	0,374
Možnosť dosiahnuť funkčný postup	11,40 %	23,01 %	2,695	0,007

Jediným identifikovaným štatisticky významným rozdielom z pohľadu študijného programu bola možnosť dosiahnutia funkčného postupu. Tento motív vnímajú výraznejšie študenti manažmentu (23,01 % oproti 11,40 % informatikov). Takáto situácia môže byť vnímaná ako očakávaná, pretože absolventi informatiky aspirujú najmä na programátorské pozície a chcú sa stať odborníkmi vo svojej oblasti. Na druhej strane, v prípade absolventov manažmentu sa predpokladá, že sa časom v podnikovej praxi vypracujú na vedúce pozície.

Ďalšiu skupinu faktorov vplývajúcich na motivačnú pripravenosť študentov predstavujú očakávania a predstavy o budúcej pracovnej kariére. Táto skupina faktorov je obzvlášť

dôležitá, keďže sa nachádza na rozhraní vzdelávacieho systému a trhu práce. Súhrnné výsledky zachytáva obr. 40.



Obrázok 40 Očakávania študentov v súvislosti s budúcou prácou

Na základe absolútnej početnosti odpovedí študenti najčastejšie očakávajú od svojho budúceho zamestnania, že v ňom nájdu **priateľský pracovný kolektív**, budú pracovať v **prijemnom prostredí** a budú vykonávať **zmysluplnú prácu**, v ktorej budú mať dostatočné možnosti pre seberealizáciu. Na druhej strane medzi najmenej časté očakávania v súvislosti s budúcim zamestnaním patrí funkčný postup a zamestnanecké výhody. Súhrnné výsledky odrážajú názor súčasných študentov, ktorí po absolvovaní štúdia vstúpia na trh práce. Preto z nich môžu vychádzať zamestnávateľia, napr. pri tvorbe a propagácii pracovných ponúk.

Pozornosť bola následne venovaná vplyvom študijného programu na očakávania v oblasti budúcej práce. Z charakteru samotných študijných programov vyplývajú určité predpokladané rozdiely. Otestovanie týchto predpokladov na základe z-skóre (na hladine významnosti $\alpha = 0.05$) spolu s relatívnymi početnosťami zachytáva tab. 81.

Tabuľka 81 Očakávania v oblasti práce v budúcom zamestnaní na základe študijného programu

Očakávanie	Informatika	Manažment	z-skóre	p hodnota
Priateľský kolektív	72.02 %	77,88 %	1,130	0,259
Prijemné prostredie	72.02 %	76,99 %	0,955	0,340
Zmysluplná práca	73.06 %	69,91 %	0,591	0,555
Možnosť seberealizácie	58.03 %	73,45 %	2,708	0,007
Spravidlivé ohodnotenie	49.22 %	50,44 %	0,206	0,837
Istota zamestnania	50.78 %	43,36 %	1,253	0,210
Odborný rozvoj	45.60 %	46,90 %	0,221	0,825
Profesionálne vedenie	42.49 %	42,48 %	0,002	0,999
Zamestnanecké benefity	32.64 %	43,36 %	1,879	0,060
Funkčný postup	23.32 %	35,40 %	2,277	0,023

Výsledky testu teda potvrdzujú predpokladané rozdielne očakávania, konkrétne v rámci možnosti sebarealizácie a funkčného postupu, ktoré sú častejšie očakávané študentmi manažmentu. Tieto dva faktory sú dôležitejšie pre budúcich manažérov vzhľadom na povahu tejto práce. Dôležitým zistením je, že nezávisle od študijného programu, **možnosti ďalšieho odborného rozvoja nepatria z pohľadu študentov medzi významné očakávania**. V súvislosti so súčasným prostredím, v ktorom sa kladie dôraz na celoživotné vzdelávanie sa, takýto výsledok vytvára priestor pre posilnenie motivačnej pripravenosti študentov vplyvom vhodne navrhnutých odporúčaní pre zmeny vo vzdelávacom procese.

Časť prieskumu bola zameraná aj na to, ktoré schopnosti študenti považujú za dôležité pre svoje uplatnenie na pracovnom trhu. Z pohľadu témy dizertačnej práce ide teda o štruktúru EK budúcich absolventov, budúcich softvérových vývojárov a ďalších IT odborníkov. Súhrnné výsledky, získané spracovaním odpovedí, zachytáva vo forme absolútnej početnosti obr. 41.



Obrázok 41 Schopnosti dôležité pre uplatnenie sa na trhu práce

Na základe absolútnej početnosti odpovedí opýtaní študenti za najdôležitejšie schopnosti z hľadiska ich uplatnenia sa trhu práce považujú **schopnosť riešiť problémy, schopnosť komunikovať s ľuďmi a schopnosť uplatňovať svoje poznatky** vo vykonávanej práci. Z pohľadu oblasti EK a jeho rozvoja v kontexte IT prostredia je študentmi nedostatočne vnímaná významnosť schopnosti osvojovania si nových poznatkov. Aj v tejto časti bola následne skúmaná prítomnosť štatisticky významných rozdielov na základe študijného programu. Výsledky príslušného štatistického testu (z-skóre) spolu s p hodnotou umožňujúcou ich interpretáciu sú uvedené v tab. 82.

Tabuľka 82 Schopnosti dôležité pre uplatnenie sa na trhu práce na základe študijného programu

Dôležité schopnosti	Informatika	Manažment	z - skóre	p hodnota
Schopnosť riešiť problémy	80,31 %	82,30 %	0,429	0,668
Schopnosť komunikovať s ľuďmi	62,69 %	87,61 %	4,68	< 0,001
Schopnosť uplatňovať svoje poznatky	74,09 %	59,29 %	2,693	0,007
Schopnosť tímovej spolupráce	64,77 %	60,18 %	0,803	0,422
Schopnosť osvojovať si nové poznatky	55,96 %	51,33 %	0,785	0,433
Schopnosť prispôsobiť sa požiadavkám podniku	40,41 %	50,44 %	1,705	0,088
Schopnosť niesť riziko	25,91 %	38,05 %	2,229	0,026

Výsledky ukazujú prítomnosť štatisticky významných rozdielov v rámci vnímania dôležitosti schopnosti komunikácie s ľuďmi (87,61 % študentov študijného programu manažment oproti 62,69 % študentov študijného programu informatika), schopnosti uplatňovania vlastných poznatkov (74,09 % študentov študijného programu informatika oproti 59,29 % študentov študijného programu manažment) a schopnosti znášať riziko (38,05 % študentov študijného programu manažment oproti 25,91 % študentov študijného programu informatika).

3.7.2 Syntéza získaných poznatkov z prieskumu motivácie študentov informatiky

Zo spracovaného prieskumu realizovaného medzi študentmi študijného programu informatika (v porovnaní so študentmi študijného programu manažment) bolo syntézou možné vyvodiť viaceré závery dôležité pre vypracovanie dizertačnej práce. Ich prínosom z pohľadu skúmanej oblasti EK a jeho efektívneho využívania aj rozširovania prostredníctvom investícií je pohľad na štruktúru tohto kapitálu, ktorá bude pre podniky v IT prostredí dostupná na trhu práce v budúcnosti. Preto budú tieto závery využité v rámci overovania stanovených výskumných hypotéz aj pri návrhu modelu posudzovania efektívnosti EK a odporúčaní pre jeho implementáciu v rámci konceptu MEK.

Syntéza poznatkov z prieskumu medzi študentmi zahŕňa nasledujúce zistenia:

- medzi dva najčastejšie dôvody pre začatie štúdia na vysokej škole patrí snaha zvýšiť si šance na trhu práce a možnosť dosiahnuť vyššiu mzdu,
- študenti najčastejšie očakávajú od svojho budúceho zamestnania, že v ňom nájdu priateľský pracovný kolektív, budú pracovať v príjemnom prostredí a budú vykonávať zmysluplnú prácu,
- vo všeobecnosti ešte študenti počas svojho štúdia nevnímajú význam zamestnaneckých benefitov,
- možnosti ďalšieho odborného rozvoja nepatria z pohľadu študentov medzi významné očakávania súvisiace s budúcou prácou,
- za najdôležitejšie schopnosti z hľadiska uplatnenia sa na trhu práce študenti považujú schopnosť riešiť problémy, schopnosť komunikovať s ľuďmi a schopnosť uplatňovať svoje poznatky vo vykonávanej práci,
- vnímaná dôležitosť schopnosti komunikácie s ľuďmi je však významne nižšia u študentov informatiky v porovnaní so študentmi manažmentu,
- vnímaná dôležitosť schopnosti aplikácie vlastných poznatkov pri práci je naopak významne vyššia u študentov informatiky v porovnaní so študentmi manažmentu.

3.8 ANALÝZA PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ Z PROSTREDIA IT PODNIKOV

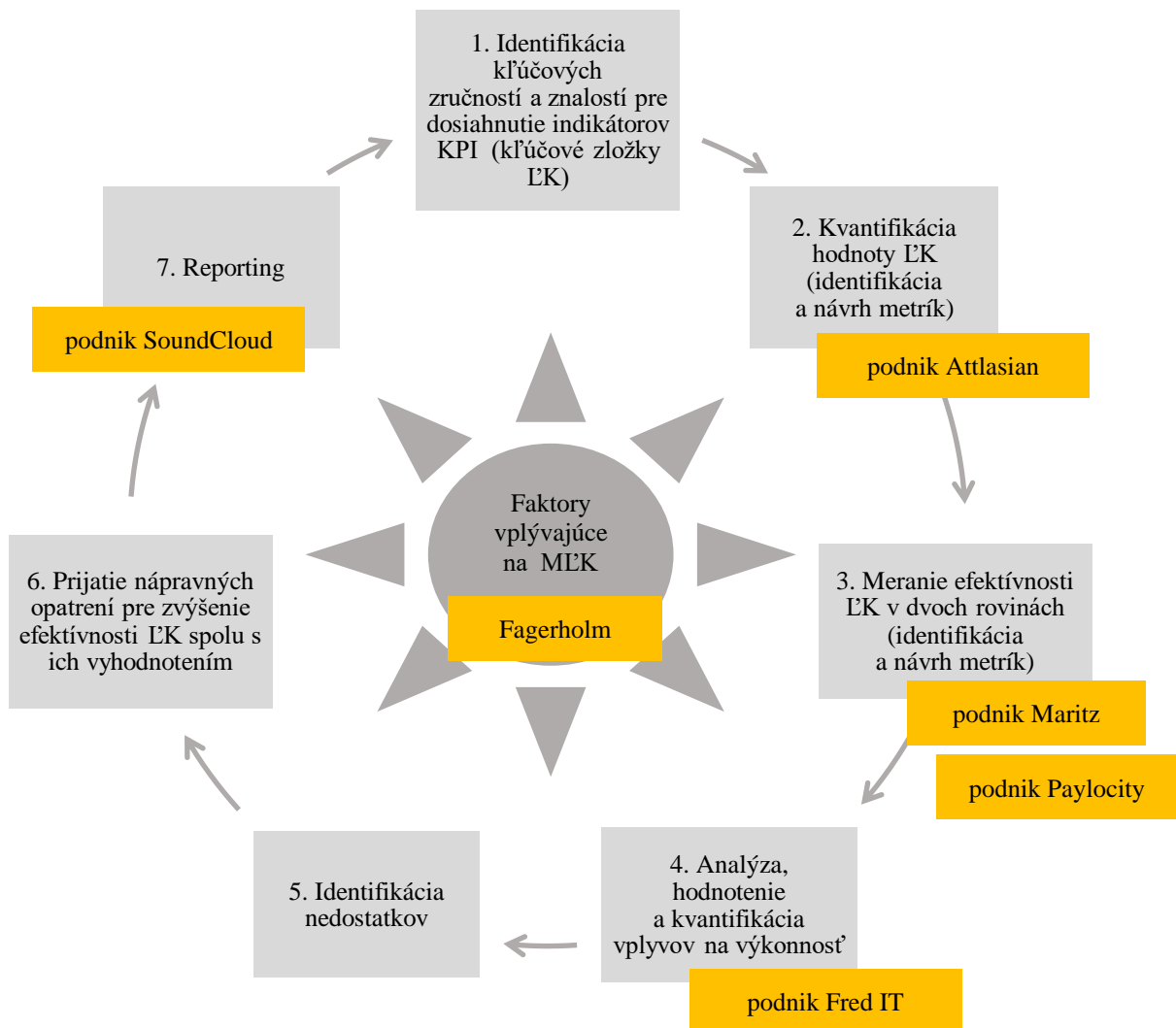
Úlohou využitia prípadových štúdií z pohľadu celkového vypracovania dizertačnej práce je integrovanie týchto štúdií ako zdrojov empirických dôkazov v rámci skúmanej oblasti. Tieto jednotlivé izolované dôkazy boli získané a zdokumentované za iným účelom ako je primárny účel a cieľ daného výskumu prezentovaného v dizertačnej práci (predstavujú preto zdroj sekundárnych dát). Z pohľadu ich aplikácie a začlenenia do výskumného projektu je potrebné jednotlivé prípady detailne popísať, s dôrazom na širšie podmienky a prostredie, v ktorom sa zachytené javy odohrali. Toto následne umožní, aby poznanie vyextrahované z jednotlivých prípadov zahŕňalo prípadné nevyhnutné podmienky jeho aplikácie v prostredí iných podnikov ako aj obmedzenia takejto aplikácie. Ide teda o kvalitatívny prístup k výskumu v oblasti manažmentu, ktorý umožňuje hlbšie pochopenie oblasti, ktorá samotná má do značnej miery kvalitatívny charakter. Použitie prípadových štúdií umožňuje hľadať odpovede na exploratórne, konfirmačné alebo vysvetľujúce otázky (Yin, 1994). Z pohľadu metodologického aparátu sa využité prípadových štúdií prelína s aplikáciou obsahovej analýzy.

V rámci samotného spracovania vyselektovaných prípadov z praxe v dizertačnej práci ide o kombináciu dvoch prístupov k samostatným prípadom. Prvý prístup zahŕňa vopred stanovené kritériá, ktoré vychádzajú zo štruktúry daného výskumu. Sú teda stanovené v nadväznosti na prvky identifikované v rešerši odbornej literatúry v danej oblasti a následne tiež v nadväznosti na definované výskumné otázky a hypotézy. Druhý prístup je viac otvorený a predstavuje pohľad na jednotlivé prípady umožňujúci odhaliť a popísať nové prvky, relevantné z pohľadu celej výskumnej oblasti. Tieto však musia byť v súlade s jasne vytýčeným cieľom konkrétneho výskumného snaženia. Takto identifikované nové prvky môžu byť následne na základe prehodnotenia začlenené do štruktúry daného výskumu. To znamená, že aplikácia druhého prístupu sa môže stať významným zdrojom inšpirácie pre návrhovú časť dizertačnej práce, konkrétne pre detailný návrh implementácie prístupu k manažmentu ľudského kapitálu, ktorý bude založený na poprepájaní skutočne dosiahnutých výsledkov z podnikovej praxe v prostredí IT odvetvia.

Kritériami výberu jednotlivých prípadov vhodných pre spracovanie v dizertačnej práci bolo splnenie podmienky IT prostredia a príslušnosť k téme EK. Táto téma je v práci rozčlenená na jej jednotlivé, v podstate samostatné, no vzájomne poprepájané prvky. Preto spracované prípady plnia dôležitú úlohu v celkovom kontexte zamerania a štruktúry dizertačnej práce. Jednotlivé prípady z prostredia IT podnikov v rámci oblasti EK boli vyberané a spracované tak, aby výsledné poznanie získané ich detailným preštudovaním (analýzou a spätnou syntézou čiastkových záverov) prispelo k overeniu hypotéz stanovených a naformulovaných v dizertačnej práci.

Využitie prípadových štúdií vo výskume síce neumožňuje štatistické zovšeobecnenie získaných záverov, umožňuje však teoretické zovšeobecnenie (generalizovanie zistení). Tento proces predstavuje otestovanie teórie na základe logickej argumentácie, odhaľovanie príčinných súvislostí a identifikáciu štrukturálnych podobností medzi jednotlivými prípadmi (Welche et al., 2011; Yin, 2010; Hillebrand, 2001). Konkrétne vybrané prípady z prostredia IT podnikov zamerané na oblasť EK sú detailne popísané v nasledujúcej časti, ktorá vedie ku komparácii a sumarizácii zistení. Nie je možné stanoviť univerzálne potrebný počet využitých prípadových štúdií, umelé stanovenie takéhoto počtu by popieralo logiku samotnej metódy práce s prípadovými štúdiami v spoločensko-vednom výskume (Patton, 1990). Základná štruktúra podoblasti ucelenej oblasti skúmanej v rámci dizertačnej práce zároveň vytvára nástroj použitý pri spracovaní jednotlivých prípadov z praxe. Táto štruktúra (tab. 83) je bližšie špecifikovaná prostredníctvom prvkov a indikátorov, ktoré patria do rozlíšených kategórií.

Jednotlivé vybrané a spracované prípady z prostredia IT podnikov boli v rámci ich detailného preskúmania analyzované v horizontálnom smere na základe jednotlivých kategórií a následne boli logicky usporiadané aj vo vertikálnom smere (usporiadanie prípadov v rámci kapitoly a v rámci sumarizácie v jej závere). Tým bola podporená logická štruktúra celej kapitoly. Ďalší rozmer potom prinieslo prepojenie konkrétnych prípadov na jednotlivé fázy procesu MEK, ktorý bol popísaný v časti teoretických východísk (obr. 42). Vďaka takémuto prepojeniu je identifikovaná a sprehl'adnená následná aplikácia zistení pri tvorbe odporúčaní pre implementáciu konceptu MEK v podnikovom prostredí.



Obrázok 42 Prepojenie spracovaných prípadov z prostredia IT podnikov s fázami procesu MEK
Upravené podľa: Kucharčíková (2019)

Tabuľka 83 Štruktúra vopred definovaných kategórií pre spracovanie jednotlivých prípadov

Ľudský kapitál a jeho manažment	Využitie ľudského kapitálu	Investície do ľudského kapitálu	Výkonnosť podniku	Konkurencieschopnosť podniku	Faktory ovplyvňujúce oblasť EK
<p>zložky EK (odborné znalosti, skúsenosti, emocionálna inteligencia, schopnosť tímovej práce, schopnosť riešiť problémy) a možné (viac alebo menej) objektívne spôsoby ich zachytenia (kvalifikácia, počet rokov praxe, počet rokov práce pre daný podnik, účasť na minulých projektoch s určitým zameraním, účasť na školeniach a kurzoch, výsledky pravidelného hodnotenia manažérom, spätná väzba od kolegov a podriadených spolupracovníkov)</p>		<p>jednotlivé formy realizácie vzdelávania zamestnancov</p>	<p>tržby generované podnikom</p>	<p>podiel na trhu - prostredníctvom porovnania tržieb v rámci súboru skúmaných podnikov</p>	<p>pozornosť venovaná motivovaniu zamestnancov (aplikovanie jednotlivých motivačných nástrojov, zisťovanie ich účinnosti, zladenie aspirácií zamestnancov s možnosťami a cieľmi podniku)</p>
<p>zavedenie konceptu manažmentu ľudského kapitálu (MEK) (formálne plánované a realizované jednotlivé fázy procesu MEK alebo neformálne venovanie sa obsahovej náplni tohto konceptu v rámci vykonávania iných manažérskych aktivít)</p>	<p>jednotlivé metriky metódy pre oblasť efektívnosti využívania EK (také, ktoré skutočne vyjadrujú efektívnosť a nie produktivitu práce a ktoré rešpektujú pohľad na EK ako na bohatstvo alebo aktívum podniku)</p>	<p>oblasti zamerania vzdelávacích aktivít</p>	<p>počet zamestnancov (koľko pracovných miest dokáže podnik svojou činnosťou vytvoriť)</p>	<p>počet a významnosť (veľkosť) dôležitých (stálych) zákazníkov</p>	<p>fluktuácia (hlavne nežiaduce odchody zamestnancov)</p>
		<p>postupy a metódy vyhodnocovania vzdelávacích aktivít z pohľadu ich obsahu</p>	<p>existencia, počet a významnosť stálych zákazníkov</p>	<p>dodávanie produktov a služieb pre zákazníkov v zahraničí</p>	<p>existencia podporujúcej podnikovej kultúry (takej, kde je zdôrazňovaný význam EK)</p>
		<p>realizované formy aktivít pre zlepšenie zdravotného stavu zamestnancov</p>	<p>počet rokov pôsobenia na trhu</p>	<p>konkurencieschopnosť z pohľadu trhu práce (napríklad dĺžka trvania procesu obsadenia voľného pracovného miesta, pozícia podniku ako vyhľadávaného zamestnávateľa)</p>	<p>IS umožňujúci zber a analýzu dát popisujúcich oblasť EK a prácu s týmto zdrojom v podniku</p>
		<p>realizované formy aktivít pre zlepšenie pracovných podmienok zamestnancov</p>			
		<p>teambuildingové aktivity</p>			
<p>metriky a metódy vhodné pre posúdenie efektívnosti investícií do EK rešpektujúce špecifiká takýchto investícií</p>					

3.8.1 Podnik Atlassian

Prípád, ktorý bol zdokumentovaný v podniku Atlassian, zachytáva, ako sa podniku podarilo využiť analýzu dostupných dát na prilákanie kvalifikovanejších a rôznorodejších absolventov ako kandidátov pre voľné pracovné pozície (HROS, 2018).

Ide o globálny podnik založený v roku 2002 so sídlom v Sydney v Austrálii a celkovým počtom nad 3 000 zamestnancov celosvetovo, ktorý poskytuje balík softvérových produktov pre spoluprácu členov pracovných tímov v oblasti vývoja softvéru, projektového manažmentu a manažmentu obsahu, vrátane programov Stride, Trello a Jira. Podnik obsluhuje viac ako 135 000 zákazníkov. V podniku Atlassian je dôraz kladený na to, že **za každou softvérovou inováciou**, ktorá dokáže premeniť dané prostredie, **je celý tím kvalifikovaných a kreatívnych zamestnancov**, nie len osamotený génius. Bez systematickej práce celého tímu by nebolo možné vytvárať komplexné softvérové produkty. Toto zdôrazňuje potrebu venovania dostatočnej pozornosti oblasti EK a jeho manažmentu tak, aby podnik dokázal efektívne využívať, udržiavať a neustále rozširovať tento zdroj v súvislosti s vnútropodnikovými aj vonkajšími zmenami odohrávajúcimi sa na trhu a rámci technologického prostredia.

Podnik si za poslanie stanovil uvoľnenie potenciálu, ktorý je v každom pracovnom tíme. Pre to, aby podnik dokázal vytýčené poslanie svojou činnosťou naplniť, ako dôležitú oblasť identifikoval svoju **vnútornú politiku rozmanitosti a inklúzie zamestnancov** (SW vývojárov a ostatných špecializovaných zamestnancov). Uvedená skutočnosť prepája daný prípad s témou EK, najmä prostredníctvom dosiahnutia žiadúcej štruktúry tohto kapitálu. Z pohľadu konceptu MEK prípad zapadá do špecifického riešenia praktických otázok získavania nových zamestnancov (potrebného nového talentu) a priebežného udržiavania potrebnej zásoby EK s reagovaním na dynamiku zmien spôsobenú aj meniacou sa životnou situáciou jednotlivých odborných zamestnancov.

3.8.1.1 Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenej s EK

Podnik založil svoju iniciatívu pre dosiahnutie želaných zmien v dostupnej štruktúre EK na empirických dôkazoch, ktoré ukazovali, že rozmanité tímy podávajú lepší výkon. Toto potvrdzovali viaceré výskumy. Napríklad, na Univerzite v Marylande bolo zistené, že vyššia rozmanitosť je spojená s lepším vykonávaním manažmentu a vyššou výkonnosťou podniku. Podľa Credit Suisse Research Institute potom zvýšená rozmanitosť v riadení podniku vedie k vyššej rentabilite vlastného kapitálu, vyššiemu zhodnoteniu a lepšiemu výkonu v rámci cien akcií. Profesor komplexných systémov a politických vied na Univerzite v Michigane, S. E. Page, využil množstvo výskumov v oblastiach od ekonómie po sociológiu, aby podporil svoju teóriu, že **kognitívna rozmanitosť**, teda stretnutie sa jednotlivcov s rôznorodým súborom perspektív a odlišným myslením, vedie k prínosom v skupinovom rozhodovaní a skupinovej inteligencii.

V roku 2015 podnik prijímal približne 10 % žien na technické pozície. To znamenalo, že tímy v podniku neboli tak kognitívne rozmanité, ako si to podnik želal (pretože rozmanitosť identity je jedným z indikátorov kognitívnej rozmanitosti). Podnik začal svoju snahu o zmenu skúmaním dostupných dát. Uvedomil si, že nebol problém s prísunom kandidátov, ale bolo potrebné lepšie využiť existujúce zdroje a programy aktívnej pomoci a navrhnúť proces, ktorý by hodnotil každého kandidáta čo najobjektívnejšie. Napríklad, zatiaľ čo v Spojených štátoch 20 % titulov v technických oblastiach získali ženy, menej ako 20 % inžinierskych pozícií vo veľkých technických podnikoch bolo obsadených ženami. Takmer 11 % absolventov počítačovej vedy tvorili Afroameričania alebo Hispánci, ale menej ako 5 % zamestnancov bolo z niektorej z týchto rás.

3.8.1.2 Popis riešenia

Podnik identifikoval tri kľúčové čiastkové problémy v náborovom procese a následne pracoval na ich riešení. Týmito problémami boli:

- prezentácia značky (ako zamestnávateľa) zameraná na mužov,
- malý počet žien spomedzi uchádzačov,
- potenciálna zaujatosť počas pracovného pohovoru.

Podnik sa preto rozhodol aplikovať inovatívny prístup vychádzajúci z dát pre to, aby dokázal **prilákať kvalifikovanejších a rôznorodejších kandidátov** pre obsadenie voľných pracovných pozícií. Z pohľadu oblasti ĽK teda podnik riešil situáciu, kedy sa snažil zlepšiť kontinuálnu zásobu dostupného ĽK pri súčasnom zvýšení rozmanitosti v zamestnaneckých tímoch, a teda aj rozmanitosti dostupných zložiek tohto kapitálu. Snahou bolo dosiahnutie výhody v podobe bohatšieho ĽK, ktorý má podnik k dispozícii. Tento prístup teda predstavuje pohľad na ĽK v podniku aspoň prostredníctvom sledovania žiadúcej rozmanitosti pracovných tímov. Celkové riešenie danej situácie sa skladá z riešenia všetkých troch identifikovaných kľúčových problémov.

Riešenie v oblasti prezentácie podniku ako zamestnávateľa so zameraním len na mužov

V tejto oblasti začal podnik riešenie odhalených nedostatkov aktualizáciou a úpravami svojej značky na pracovnom trhu, kde vystupuje ako zamestnávateľ. Podnik začal na svojej kariérnej webstránke zobrazovať rôznorodú skupinu zamestnancov pracujúcu v multidimenzionálnom prostredí. Podnik tiež začal zdôrazňovať **benefity**, ktoré poskytuje pre **zamestnancov s rôznym zázemím a v rôznych fázach života**, ako sú príležitosti kariérneho rastu, dobrovoľná dovolenka (súvisiaca so životnou situáciou), komplexná zdravotná starostlivosť, alebo záložná starostlivosť o deti v prípade potreby.

Tieto zmeny umožnili, že ľudia prichádzajúci do podniku na pohovor sa dokázali identifikovať s príbehmi z kampaní a boli vnútorne zladení s typmi činností, spoločenskými príležitosťami a pracovným nastavením prostredia, v ktorom sa chceli zamestnať. Príklad nových materiálov prezentujúcich podnik ako zamestnávateľa, ktorý podporuje rozmanitosť v pracovných tímoch je zachytený na obr. 43.



Obrázok 43 Kampaň zameraná na prilákanie žiadúcich kandidátov na voľné pracovné pozície
Zdroj: HROS, 2018

Heslom kampane bolo: „Atlassian je pre všetkých“. Podnik v tejto kampani opäť zdôraznil, že jeho poslaním je uvoľniť potenciál v každom tíme s vedomím, že tímy podávajú najlepší výkon, keď sú rozmanité a keď každý člen tímu cíti pocit **spolupatričnosti**. Každý v podniku potom **prispeje** svojím **jedinečným prínosom** a toto je zdrojom celého úspechu podniku. Podnik sa zaviazal k budovaniu takej **kultúry**, kde **každý dokáže prosperovať a nájsť zmysel vo svojej práci**. Preto medzi dôležité ciele podniku orientované na jeho zamestnancov (nositeľov cenných zložiek LK, vďaka ktorým podnik dokáže tvoriť hodnotu) patrí **vytváranie a udržiavanie prostredia, ktoré nikoho nediskriminuje**.

Okrem zrenovovania svojej webstránky, podnik **prepracoval aj svoje pracovné ponuky**, pričom využil nástroj Textio. Tento softvér odhaľuje vzorce súvisiace s tým, ako účinné sú zverejnené pracovné ponuky a následne nástroj aj ponúka odporúčania, ako prilákať širší záber uchádzačov. Aj v tejto oblasti sa postup podniku odvíjal od relevantných empirických zistení. Podľa výskumu zo spoločnosti Hewlett Packard, väčšina žien sa neuchádza o pracovnú pozíciu, pokiaľ si nemyslia, že spĺňajú všetky kritériá zverejnené v pracovnej ponuke. Na druhej strane, väčšina mužov sa uchádza o danú pozíciu aj keď spĺňajú iba 60 % uvedených požiadaviek. Po technicko-realizačnej stránke jednotlivých zmien marketingového obsahu zameraného na pracovný trh podnik tiež využil prakticky aplikovateľné poznatky z tejto oblasti. Napríklad, spôsob, akým sú v pracovnej ponuke použité odrážky, ovplyvňuje to, kto sa o prácu uchádza. Bolo pritom zistené, že najúčinnjšie je mať jednu tretinu obsahu pracovnej ponuky uvedenú v odrážkach. Rovnako potom zvýraznenie dôležitých slov v pracovných ponukách zelenou farbou viedlo k lepším výsledkom v oblasti nábora nových zamestnancov. V súvislosti s ďalšou dimenziou rozmanitosti pri nábore nových zamestnancov, ľudia patriaci k menšinovým rasám väčšinou nereagujú na pracovné ponuky, ktoré obsahujú korporátny žargón. Podnik preto vo svojich pracovných ponukách zmenil svoj prístup a začal zverejňovať opisy pracovných ponúk ako najnižšie požiadavky pre prijatie (namiesto opisu hypotetického, ideálneho kandidáta) a v týchto ponukách sa sústredil na opis svojich zamestnancov ako **členov tímu, ktorí aktívne spolupracujú a sú zvedaví a odhodlaní**. Takýmito pracovnými ponukami sa podniku podarilo osloviť širšiu základňu uchádzačov, čím sa **zvýšila rôznorodosť a súčasne aj kvalita uchádzačov** o voľné pracovné pozície.

Riešenie v rámci nízkeho počtu žien uchádzajúcich sa o pracovné pozície

Okrem zlepšenia webstránky a popisov pracovných pozícií, podnik urobil zmeny aj v rámci činnosti tímu, ktorý robil **nábor priamo na pôde univerzít**. Tieto zmeny pomohli podniku získať ocenenie za najviac integrovanú marketingovú kampaň od asociácie, ktorá pôsobí v oblasti zamestnávania absolventov. Podnik si dal záležať na tom, aby prezentoval zapojenie žien (vrátane vytvorenia videa, ukazujúceho príbehy žien pracujúcich v podniku) na všetkých udalostiach, pracovných veľtrhoch aj technických prezentáciách, aby takto inšpiroval budúcu generáciu technických lídrov.

Podnik ďalej **podporoval štipendijný program** pre ženy v technických oblastiach a stal sa **sponzorom podujatí** podporujúcich záujem žien o oblasť IT (napr. podujatie SheHacks). Podnik si vytvoril aj vzťah založený na dlhodobom záväzku a investičnej pomoci s univerzitou poskytujúcou vzdelanie v počítačovej vede a pravidelne organizoval skupinové stretnutia na podporu skorého zapájania sa do technologickej oblasti.

Ďalší výskum, z ktorého podnik pri implementácii zmien vychádzal, poukazyval na to, že ženy sú často kritickejšie ku svojim **schopnostiam**. Napríklad v štúdiu psychológov D. Dunninga a J. Erhlingera bolo zistené, že pri hodnotení toho, ako účastníci zodpovedali otázky v teste vedeckého zdôvodňovania, ženy si mysleli, že získali 5,8 bodov z 10, zatiaľ čo muži si mysleli, že získali 7,1 bodu. V skutočnosti bol však výkon oboch skupín takmer totožný,

pričom ženy získali v priemere 7,5 bodu a muži 7,9 bodu. Aby podnik pomohol potenciálnym uchádzačkám **prekonať nedostatok v sebavedomí**, zapojil sa do podujatí spoločností podporujúcich ženy v technologickej oblasti a ponúkal rôzne príležitosti mentoringu. Na rôznych podujatiach, vrátane školských kariérnych veľtrhov, podnik otvorene diskutoval o existencii nedostatku sebavedomia u ženských uchádzačiek o technické pracovné pozície a na druhej strane o následnej vysokej miere úspešnosti týchto uchádzačiek v praxi.

Riešenie pre zmiernenie podvedomej zaujatosti

Predtým, ako sa podnik pustil do komplexného riešenia identifikovanej situácie súvisiacej s dostupnou štruktúrou nových zamestnancov a ich LK, v podniku sa robili pracovné pohovory tak, aby bol nájdený uchádzač „zapadajúci do kultúry“. Postupne si však podnik uvedomil, že tento nejednoznačný termín je v skutočnosti skôr pascou podvedomej zaujatosti ako užitočným kritériom pri náboře nových zamestnancov. Porovnávaním „zapadnutia“ uchádzačov sa v podniku vytáral pri náboře proces podporujúci skupinové myslenie (v negatívnom zmysle potláčajúcom kreativitu), tímové chyby slepej škrvny a kultúrne vylúčenie. Podnik našiel riešenie v tom, že sa pri pohovoroch sústredil na **jednotnosť uchádzačov a prostredia podniku z pohľadu** identifikovaných a uznávaných **hodnôt**. Podnik odôvodnil svoje zameranie sa na hodnoty tým, že **pozície ľudí v podniku aj ich schopnosti a zručnosti s tým súvisiace sa budú postupne meniť** (vplyvom vývoja spôsobeného rôznymi faktormi), ale spôsob, akým sa ľudia správajú k svojmu okoliu, svetu, spolupracovníkom a zákazníkom, ten ostáva rovnaký počas celého ich pôsobenia v podniku, pretože je založený na ich vnútorných hodnotách.

Pri **pohovore zameranom na hodnoty** sú uchádzači podniku hodnotení na základe špecifického súboru otázok, ktoré signalizujú také správanie, ktoré je úspešné a vnímané ako pozitívne v danom podniku. Toto štandardizuje procesy pohovorov a pomáha zmiernovať zaujatosť založenú na osobnom štýle alebo preferencii. Pre podnik toto znamená využívanie štruktúrovaných behaviorálnych pohovorov pre to, aby podnik našiel jednotlivcov, ktorí chcú pracovať otvorene, s empatiou vo vzťahu k zákazníkom a ktorí preberajú iniciatívu pri realizácii pozitívnych zmien. Základné hodnoty podniku spolu s ich opisom sú uvedené v tab. 84.

Tabuľka 84 Základné hodnoty definované a rešpektované v podniku Atlasian

Otvorenosť	Otvorenosť je v podniku zakotvená na najhlbšej úrovni. Informácie v podniku sú dostupné pre všetkých a sú zdieľané. Pri prejavovaní svojich názorov je rovnakou časťou využívaný rozum (vedieť čo povedať), ohľaduplnosť (vedieť, kedy to povedať) a starostlivosť (vedieť, ako to povedať). Čestnosť, rozpoznávaná a oceňovaná u jednotlivých zamestnancov, vedie v podnikovom kolektíve k podpore vzájomnej dôvery.
Produkty vytvárané so srdcom a rovnováhou	„Dvakrát meraj a raz rež.“ Vášň a naliehavosť prestupujú všetkými činnosťami v podniku, popri múdrosti zväžiť jednotlivé možnosti do hĺbky a starostlivo. Následne je vykonané rozhodnutie a začína sa pracovať. Podnik vysvetľuje túto hodnotu aj tak, že všetky jeho činnosti sú zamestnancami vykonávané s vášňou, avšak nie na úkor vytvorenej rovnováhy medzi jednotlivými stránkami ich života.

Zamerat' sa na zákazníka	Zákazníci sú v centre diania podniku. Bez šťastných zákazníkov je podnik odsúdený na zánik. Takže všetko začína zvážením perspektívy všetkých zákazníkov, nielen niektorých vybraných. Pre vývojárov to znamená vedieť v jednotlivých situáciách vystúpiť zo svojho hĺbkového pohľadu technického inžiniera a vcítiť sa do užívateľa výsledného softvérového produktu.
Hrať ako tím	V podniku trávia jeho zamestnanci veľa času. Preto, čím viac z tohto času sa zamestnanci necítia akoby boli v práci, tým lepšie. Dá sa byť serióznym bez toho, aby sa človek bral príliš vážne. Snahou podniku je urobiť prioritu z toho, čo je dobré pre tím.
Buďte zmenou, ktorú hľadáte	Všetci zamestnanci (Atlasiáni) by mali mať odvahu a vynachádzavosť podniknúť zmenu, aby dokázali zlepšovať produkty, ľudí aj pracovisko. Neustále zlepšovanie je zdieľanou zodpovednosťou. Prejavenie aktivity je však nezávislou zodpovednosťou. Ak sa zamestnancom niečo nepáči na ich pracovisku, sú podporovaní k tomu, aby to zmenili tak, aby bol podnik miestom, kde všetci radi pracujú. Ich úsilie býva následne podnikom rozpoznávané a odmeňované.

Upravené podľa: HROS, 2018

Podnik je presvedčený, že pri pohovore je jednak užitočnejšie a jednak menej zaujaté položiť otázku: „Uveďte príklad toho, kedy ste podporili iného člena tímu pre dosiahnutie cieľa“, než otázku: „Čo radi robíte cez víkend?“. Tá prvá je zameraná na odhalenie špecifických informácií ohľadom minulého správania (ako prediktora pre budúce správanie), zatiaľ čo tá druhá len poskytuje manažérovi vedúcemu pohovor nepotrebné informácie, ktoré môžu podniknúť jeho zaujatosť. Na to, aby sa potenciálny uchádzač mohol lepšie identifikovať so základnými hodnotami rešpektovanými v podniku, podnik vytvoril hodnotám venované video. Následne si mohli uchádzači na webstránke podniku urobiť krátky kvíz, aby zistili do akej miery sú ich vnútorné hodnoty v súlade s hodnotami podniku. V podniku bol tiež rozšírený **špecializovaný tréning pre manažerov a pracovníkov vedúcich pracovné pohovory** a bol poskytnutý **tréning na zmiernenie podvedomej zaujatosti** pre všetkých, ktorí sa zúčastňujú náborového procesu.

3.8.1.3 Prínosy riešenia

Spojením jednotlivých častí riešenia danej situácie sa podniku podarilo zvýšiť podiel žien a málo zastúpených menšín v rámci náboru medzi absolventmi tak, že:

- 57 % triedy budúcich absolventov v Sydney podporovanej podnikom tvorili ženy (veľmi pozitívny výsledok vzhľadom na to, že ženy tvorili len 13 % absolventov technických smerov v Austrálii),
- 57 % v takýchto triedach globálne (vrátane celej Austrálie a Spojených štátov amerických) taktiež tvorili ženy,
- 33 % stážistov na technických pozíciách v americkej časti podniku boli Afroameričania alebo Hispánci.

Ako hlavné body poučenia z popisovaných čiastkových riešení podnik definoval najmä **potrebu experimentovania s novými prístupmi** v oblasti zvyšovania rozmanitosti a odhodlanie **začať s týmito snahami aj v malom rozmere**. Experimentovanie s novými prístupmi je dôležité najmä preto, lebo podniky sa často boja, že ich projekty v oblasti rozmanitosti a inkúzie nebudú úplne úspešné a následne neexperimentujú s novými riešeniami. Z pohľadu podniku je však pokrok dôležitejší ako dokonalosť. Ide o oblasť, ktorá je zatiaľ nevyriešeným problémom v celkovom meradle. Zlyhania a chyby sú nevyhnutnou súčasťou

procesu učenia sa. Nové iniciatívy pritom nemusia byť rovno realizované ako veľké projekty. Dá sa začať v malom a postupne rozširovať to, čo funguje. Aj niečo, čo sa zdá byť menej významné, ako napríklad prezentácia podniku na jeho webstránke, môže mať veľký vplyv na uchádzačov, ktorých podnik pritiahne.

Pri riešení situácie ovplyvňujúcej v podniku dlhodobo dostupnú zásobu a štruktúru ĽK podnik vychádzal z relevantných výskumných zistení. Toto mu pomohlo správne nasmerovať svoje iniciatívy tak, aby sa mu podarilo dosiahnuť želané výsledky. Už aj samotná identifikácia nedostatku v oblasti rozmanitosti pracovných tímov bola podložená závermi z predtým realizovaných výskumov.

V oblasti zamerania sa na svojich zamestnancov a ich ĽK mal podnik jasne stanovené poslanie a hodnoty a následne ich dokázal komunikovať takým spôsobom, aby získal nových zamestnancov, ktorí sa s definovanými hodnotami dokážu identifikovať, sú s nimi vnútorne zladení. Získaním nových zamestnancov, ktorí disponujú ĽK so štruktúrou vytvárajúcou synergický efekt pri práci v tímoch, spolu s kombináciou jedinečného prínosu jednotlivcov je dlhodobo podporený a zabezpečený obchodný úspech podniku, prostredníctvom kvalitných produktov pre jeho zákazníkov.

Zhrnutie prípadu z pohľadu riešenia situácie prepojenej na oblasť ĽK a jeho manažmentu, vrátane aspektu dosahovanej efektívnosti v krátkom období aj z dlhodobého hľadiska, je zachytené v tab. 85.

Tabuľka 85 Zhrnutie prípadu z podniku Atlasian

Dôvody riešenia situácie spojenej s ĽK	Popis riešenia	Prínosy riešenia
nízka kognitívna rozmanitosť v pracovných tímoch	zmena prezentácie podniku ako zamestnávateľa	získanie kvalifikovanejších a rozmanitejších uchádzačov (s pozitívnym vplyvom na dostupný ĽK)
zaujatosť pri procese výberu nových zamestnancov	prepracovanie pracovných ponúk	zlepšenie prezentácie podniku ako zamestnávateľa
potreba pridávať do podniku len takých zamestnancov, ktorých vnútorný hodnotový systém sa zhoduje so základnými hodnotami nastavenými v podniku	podpora zapájania žien do technických oblastí, podpora odstránenia nedostatku v sebavedomí možných uchádzačiek	podpora dlhodobého udržania si zamestnancov (s ich ĽK) pripravených dynamicky rozvíjať svoj ĽK a meniť pracovné pozície v rámci podniku, ale stále prejavujúcich žiadané formy správania

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HROS, 2018

3.8.2 Podnik Maritz

Ďalšou vybranou prípadovou štúdiou, vypracovanou autormi West a kol. (2018), z oblasti ľudského kapitálu a investícií do neho v prostredí podnikov pôsobiacich v IT oblasti, je prípad z podniku Maritz.

V rámci štruktúry skúmanej oblasti v prepojení s konceptom MEK, spracovaný prípad zachytáva konkrétny spôsob riešenia potreby investícií do ĽK zameraných na získanie

a osvojenie si nových odborných znalostí a zručností. V súlade s podstatou samotného konceptu MLK je teda potrebné sa zamerať na efektívnosť dosahovanú pri takomto investovaní, spolu s vnímaním širšieho kontextu faktorov ovplyvňujúcich celkovú úspešnosť realizácie MLK. Takýmto faktorom je napríklad pozitívny vplyv investícií podniku do vzdelávania zamestnancov na ich motiváciu.

Celý podnik Maritz je rozdelený na viaceré samostatne fungujúce časti (divízie). Ide o veľký podnik s dlhou históriou v oblasti B2B poradenstva a služieb. Ústredie podniku je vo Fentone v štáte Missouri. V roku 2016 mal celý podnik 4 250 zamestnancov (St. Louis Business Journal, 2017). Podnik navrhuje a prevádzkuje programy odmeňovania zamestnancov, programy stimulov pre predajné kanály a programy pre udržiavanie lojálnych zákazníkov. V rámci tejto skupiny s vývojom a úpravami softvéru (teda s IT oblasťou) súvisí napríklad časť nazvaná MaritzCX. Táto časť sa zaoberá oblasťou manažmentu zákazníckeho zážitku a skúmania trhu. MaritzCX sídli v meste Lehi v štáte Utah. Vďaka softvérovým riešeniam od MaritzCX môžu podniky pochopiť zákaznícky zážitok svojich zákazníkov a reagovať v tejto oblasti v reálnom čase. Softvérová platforma vytvorená a ďalej upravovaná podnikom je škálovateľná a pomáha klientom podniku (teda ďalším podnikom, ktoré ponúkajú svoje produkty zákazníkom) zvyšovať ich tržby, tempo rastu a udržať si stálych zákazníkov. Softvérové riešenia vyvinuté podnikom MaritzCX pre manažment zákazníckeho zážitku umožňujú začleniť túto perspektívu do všetkých operácií ich klientov. Toto umožňuje neustále zlepšovanie zážitku zákazníkov (Maritz, 2018; MaritzCX, 2018). Zákaznícky zážitok môže byť popísaný ako vnímanie zákazníkov, vedomé aj podvedomé, v rámci ich vzťahu so značkou (podnikom), ktoré je výsledkom všetkých ich interakcií s danou značkou počas životného cyklu zákazníka (SAS, 2018). Časť podniku s názvom MaritzCX má viac ako 1 100 zamestnancov (LinkedIn – Maritz, 2018). Toto vytvorilo priestor a zameranie pre potrebné investície do odborných znalostí a zručností softvérových vývojárov v kontexte zmien prebiehajúcich v externom technickom a technologickom prostredí. Požiadavky zákazníkov na softvérové riešenia sa neustále vyvíjajú spolu s tým, ako sa na trhu objavujú nové technológie a nové možnosti, ktoré tieto technológie prinášajú.

V konkrétnom prípade išlo o **zvyšovanie potrebných zručností softvérových vývojárov súvisiacich s aplikáciou a používaním nových techník a technológií**. Týmto spôsobom dokáže podnik buď vytvárať v budúcnosti nové produkty, aby uspokojil meniace sa a rastúce potreby svojich zákazníkov, alebo meniť svoje existujúce softvérové produkty, aby udržiaval tempo s celkovým vývojom na trhu a s novými trendami v danej oblasti. Podnik Maritz si uvedomoval hodnotu a dôležitosť budovania zručností v oblasti vývoja pri prechode na technológiu .NET. Podnik preto prepojil plán zručností s technickou architektúrou a využil nový prístup k vzdelávaniu, ktorý mu zabezpečil špecializovaný externý dodávateľ riešení pre potreby vzdelávania a rozvoja zručností zamestnancov v podnikoch. V tomto prístupe bolo skombinované **elektronické vzdelávanie (e-learning) s vývojárskou komunitou a tvorbou súťaží v rámci integrovaného vývojárskeho prostredia**. Takáto realizácia umožnila vytvoriť vzdelávanie pre zamestnancov, ktoré bolo jednoduché na používanie, zábavné a zároveň pomohlo podniku neustále sa posúvať k naplneniu jasných podnikateľských cieľov.

3.8.2.1 Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenjej s EK

V podniku Maritz potrebovali **využiť novú technológiu bez toho, aby podnik musel prijímať nových zamestnancov**, bez rozširovania dostupnej kapacity v podobe zamestnancov. Ide teda o efektívnejšie využitie dostupného EK v kombinácii s jeho doplnením a rozšírením formou vzdelávacích aktivít. Práve rôzne formy inovácií a dnes už veľmi časté zmeny v externom prostredí podniku sú tým, čo poháňa technologické odvetvia, medzi ktoré patrí aj oblasť informačných technológií a vývoja softvérových produktov. Manažéri podnikov sa

musia rozhodovať medzi tým, či sa ich zamestnanci majú naučiť aplikovať nové technológie, čo so sebou nesie vnútorné riziká a náklady, alebo či si podnik chce udržať doteraz vybudovanú pozíciu. Ak však podniky **včas nezachytia trendy pôsobiace v externom prostredí, môže to mať negatívny vplyv na ich konkurenčné postavenie**. Nové technológie so sebou prinášajú početné riziká a náklady na ich zavedenie v podniku. Základom však je získanie a rozvinutie potrebných zručností pre prácu s novou technológiou, ktoré musia nadobudnúť zamestnanci podniku. Každá technológia vyžaduje, aby ju jej používatelia dostatočne pochopili a vedeli ju efektívne aplikovať na konkrétny problém, ktorý riešia. Podnik Maritz chcel využiť novú technológiu bez zníženia dosahovanej efektívnosti alebo zvýšenia nákladov. S uvedením si významnej hodnoty zamestnancov chceli manažéri v podniku zabezpečiť správne investovanie do ich rozvoja s cieľom vybudovať IT podnik pripravený na budúcnosť.

Získavanie nových odborných zručností potrebných pre prácu s novými technológiami nie je len o samotnom školení. Vyžaduje si to **schopnosť prepojiť teóriu s praxou** u zamestnancov, ktorí sú **motivovaní** a ktorí pracujú v prostredí **otvorenom voči konštruktívnej spätnej väzbe**. Vo väčšine prípadov sa k rozvoju odborných zručností v oblasti IT pristupuje formou kombinácie klasického prístupu riadeného oddelením ľudských zdrojov a riešenia náhodných jednotlivých situácií. Oddelenie ľudských zdrojov pravidelne hodnotí potreby zručností, aby definovalo súbor požiadaviek na tieto zručnosti a následne sa snaží nájsť vzdelávacie materiály a externých dodávateľov školení pre naplnenie identifikovaných potrieb. Tento proces je **zdĺhavý** a často zameraný len na také zručnosti, ktoré budú mať v podniku čo **najširšie možné uplatnenie** prostredníctvom čo najväčšieho počtu zamestnancov. **Náhodné riešenie jednotlivých situácií** sa uplatňuje vtedy, keď jeden softvérový vývojár nájde niečo, čo považuje za hodnotné a investuje čas buď do štúdia materiálov alebo sa chce zúčastniť konferencie alebo vzdelávacieho kurzu. Veľkí technologickí dodávatelia plánujú tento čas a náklady v rámci rozpočtu pre každého vývojára, ale v mnohých podnikoch toto nie je vopred naplánované ani zahrnuté do rozpočtu. Podnik Maritz chcel investovať do rozvoja svojich zamestnancov **plánovaným a štruktúrovaným spôsobom**, teda vytvoriť a uplatniť **systematický prístup** k riadeniu ich zručností. Tento prístup bol však obmedzený viacerými faktormi. Hlavné z nich sú popísané nižšie. Nebol dostupný **žiaden čas** pre vzdelávacie kurzy – ako v mnohých iných podnikoch, okamžité potreby, projekty a podpora klientov si získavala pozornosť tímu vývojárov. Vždy sa našlo niečo kritické z pohľadu celkového fungovania podniku, čo bránilo zamestnancom zúčastniť sa vzdelávacích kurzov. Navyše, väčšina kurzov vyžadovala vyčlenenie si určitého časového bloku, ktorý nezapadal do časového rozvrhu potrieb aktuálne prebiehajúceho projektu. **Zdroje pre vzdelávanie** dostupné online **nezodpovedali štandardom** podniku Maritz – internet síce ponúka obrovský súbor zdrojov a materiálov, ich kvalita a vhodnosť pre použitie v rámci daných potrieb podniku sa však môžu výrazne líšiť. Vývojári sú prostredníctvom internetových vyhľadávačov schopní sami lokalizovať veľké množstvá obsahu. Keďže podnik Maritz vo výraznej miere využíval technológie od spoločnosti Microsoft, mohol na štúdium a získavanie nových zručností použiť aj materiály zo siete Microsoft Developer Network (MSDN). Tento obsah je síce pomerne bohatý, jeho **technická hĺbka a aplikovateľnosť však kolíše**. Komunita softvérových vývojárov v podniku Maritz sa často stretávala aj so situáciou, že popisované prístupy boli **v rozpore s ich štandardmi** v oblasti **softvérovej architektúry**. Problémom bola aj **odlišná rýchlosť** učenia sa a **preferencie** jednotlivých zamestnancov. Tradičné vzdelávanie v triede vyžaduje od účastníkov nie len to, aby boli prítomní počas kurzu, ale aj to, aby sa prispôbili spôsobu a rýchlosti výučby. V podniku Maritz pracovalo množstvo rôznych typov ľudí v rámci jednotlivých tímov, pričom každý mal svoju jedinečnú zmes potrieb v oblasti učenia sa.

Podnik Maritz výrazne investoval do svojich zamestnancov aj do technológie. Pre podnik bolo dôležité využiť technické poznatky svojich zamestnancov, ale zároveň zabezpečiť,

aby vývojári udržali tempo s novými technológiami a prístupmi, ktoré sa vyvinuli v externom prostredí. Efektívne vyváženie potrieb súčasnosti s potrebami budúcnosti predstavovalo kľúčovú výzvu, ktorej podnik musel čeliť. Táto výzva bola zintenzívnená nasledujúcimi faktormi:

- **Vývojári potrebovali pri svojej práci používať kombináciu viacerých programovacích modelov.** Tradičné hranice medzi technickou platformou a rutinne používanými programovými prostrediami sa strácali s tým, ako sa jednotlivé tímy zamestnancov sústredili na vytváranie hodnoty pre svojich zákazníkov. Toto znamenalo napríklad, že Java vývojári sa potrebovali naučiť používať technológiu .NET, alebo že vývojári špecializujúci sa na databázové služby museli pomôcť vybudovať služby prístupu k dátam s využitím programovacieho jazyka C#.
- **Zmluvní pracovníci,** ktorých si podnik mohol najat' na určité obmedzené časové obdobie, aby doplnil svoje kapacity pri práci na väčšom projekte, **nepoznali podrobne podnik** a jeho fungovanie zvnútra. Využitie zmluvných pracovníkov na preklopenie medzery medzi potrebnými zručnosťami v krátkom a v dlhom období sa zdalo byť dobrým riešením, ale v podniku Maritz zistili, že síce sú títo pracovníci vzdelaní v nových technológiách, potrebujú však značnú pomoc so získaním vnútro podnikových znalostí.
- **Prinesenie externých zručností** do podniku **bolo nákladné.** Veľká závislosť na externých zručnostiach mala tiež negatívny vplyv na rozpočet oddelenia, pretože tieto zručnosti boli nákladné.

3.8.2.2 Popis riešenia a jeho prínosy

Na základe uvedených faktorov sa podnik Maritz rozhodol odkloniť od tradičného prístupu k vzdelávaniu a využitia zmluvných pracovníkov a začať **s elektronickým vzdelávaním (e-learning) a stratégiou rozvoja odborných zručností softvérových vývojárov orientovanou na komunitu.** Cieľom bolo previazať technickú stratégiu s rozvojom kariéry a vytvoriť program, ktorý jednak posunie podnik k novej technickej platforme, ale aj vytvorí prostredie pre inovácie a rozvoj zručností jeho zamestnancov. Podnik spolupracoval s poskytovateľom riešení pre elektronické vzdelávanie a hodnotenie jeho efektívneho využívania. Takto bol vytvorený program rozvoja odborných zručností zamestnancov, ktorý naplnil podnikom zadefinované ciele.

Podnik chcel začať pochopením toho, aké zručnosti boli k dispozícii a ktoré oblasti potrebovali ďalší rozvoj, ale manažéri sa obávali toho, že tradičné prístupy k hodnoteniu nikdy skutočne neposkytnú **detailnú spätnú väzbu o zamestnancoch a ich zručnostiach.** Manažér zodpovedný za procesy a produkty sa vyjadril, že hodnotenie je kľúčové, ale väčšina tradičných prístupov k hodnoteniu neprinášala želané výsledky, teda sa javili ako nefunkčné. Namiesto využitia prieskumov a rozhovorov so zamestnancami, podnik využil technológiu od dodávateľa riešenia pre elektronické vzdelávanie a nápady na súťaže a posudzovanie kódu ako mechanizmus, ktorý umožnil rýchlo generovať pochopenie skutočnej celkovej odbornej spôsobilosti jednotlivých tímov. Prostredníctvom súťaží prepojených na technickú stratégiu bolo možné v podniku sledovať, ako boli jednotlivé tímy pripravené na budúcnosť po stránke potrebných zručností. Podnik zvolil tento prístup z viacerých dôvodov. Prvým z nich bolo, že **súťaže robili hodnotenie odborných zručností zábavným.** Tradičné prístupy k hodnoteniu sú založené na prieskume alebo na rozhovoroch, počas ktorých sa manažér pýta na otázky týkajúce sa zručností a skúseností vývojára. Tieto formy vyžadujú veľký počet otázok pre získanie detailného obrazu o situácii. Tento veľký počet otázok je potom pre zamestnancov náročné zodpovedať. Napríklad, pýtanie sa zamestnancov na ich znalosti v oblasti .NET

technologického rámca vyžadovalo početné otázky pre vyhodnotenie jednotlivých spôsobilostí a skúseností pre vytvorenie komplexného obrazu. Nahradenie tohto prácneho prístupu programátorskou súťažou integrovanou do virtuálneho prostredia, s ktorým vývojári každodenne pracujú, umožnilo vyhodnotiť množstvo aspektov v rámci jediného príkladu. Ďalším dôvodom bolo, že **transparentné skóre v oblasti osvojených zručností zvyšovalo podnikové znalosti**. Informačné panely mohli zobrazovať úroveň jednotlivých spôsobilostí. Manažéri v podniku chceli touto formou vytvoriť základ pre zlepšenie podnikových znalostí, ktorý mal fungovať aj ako motivátor pre jednotlivé tímy zamestnancov. A nakoniec, **prepojenie súťaží s technickou stratégiou podporilo celkovú zmenu**. Starostlivým výberom správnych súťaží mohli manažéri riadiť celkovú technickú stratégiu s tým, ako tímy rozvíjali zručnosti spojené s konkrétnymi technológiami a získavali skúsenosti s kľúčovými dizajnovými väzbami a praktikami práce.

Jednotlivé zručnosti, ktoré softvéroví vývojári ovládajú, je často možné aj **certifikovať**. Podnik Maritz však nezaujímal certifikácia ako taká len preto, aby jeho zamestnanci mali rôzne certifikáty. Certifikáciu využil podnik ako plán rozvoja zručností vývojárov. Každá certifikácia zapadala do širšej osnovy, čo posúvalo jednotlivcov smerom k naplneniu dlhodobých technických cieľov podniku. Prínosy z certifikácie potom zahŕňali nasledujúce aspekty:

- **Nebolo potrebné nanovo vytvárať plán zručností.** Každý certifikačný program obsahoval detailné osnovy, ktoré postupne budovali zručnosti a vytvárali skúsenosti. V bežnom prípade by podnik musel vynaložiť veľa času na zhromaždenie potrieb, vyhľadávanie kurzov a definovanie plánu pre rozvoj odborných zručností. Prostredníctvom platformy od dodávateľa riešenia a certifikačného programu sa podnik vyhol tejto práci a nákladom, ktoré s tým súviseli.
- **Vývojári boli motivovanejší.** Tým, že si pridávali získané certifikáty do svojho profesionálneho životopisu, vývojári vedeli preukázať zručnosti v práci s určitou technológiou. Tieto zručnosti sú prenosné, a teda zvyšujú celkové postavenie vývojára na trhu práce. Toto je silný motivačný faktor pre vývojárov, aby si vyčlenili čas aj mimo normálnych pracovných hodín a stali sa certifikovanými v rámci určitej odbornej zručnosti.
- **Podnik sa stal atraktívnejším miestom pre prácu.** Prijímanie potrebných nových zamestnancov sa stáva stále náročnejším s tým, ako neustále rastie celá oblasť IT. Vďaka poskytovaniu certifikácie a neustáleho vzdelávania si podnik Maritz posilnil svoje meno a pozíciu na trhu práce a dokázal prilákať viac kvalifikovaných nových zamestnancov, ktorých bude v budúcnosti potrebovať pre naplnenie svojich podnikateľských cieľov.

Tradičné prístupy týždňových školení v triede, samoštúdium, knihy a online zdroje, ako napríklad MSDN, pridávajú hodnotu, ale je ich ťažké naplno začleniť do pracovného života alebo sú pre podnik priveľmi nákladné vzhľadom na aktuálne finančné možnosti. Elektronické vzdelávanie poskytuje flexibilnejší prístup ku školeniam a k rozvoju odborných zručností zamestnancov. V podniku boli identifikované prínosy tejto formy, ako napríklad nezávislosť rozvoja odborných zručností od polohy zamestnancov, pružné začlenenie vzdelávania medzi pracovné aktivity vývojárov a tiež podpora pri riešení problémov a prehĺbovaní znalostí a zručností získaná od užšej aj širšej vývojárskej komunity. Vďaka tomuto riešeniu **vývojári mohli pristupovať k obsahu z ich pracovných staníc v kancelárii alebo doma**. Keďže podnik nemusel posielat' zamestnancov mimo kanceláriu a uhrádzať cestovné a iné výdavky, znížili sa náklady na vzdelávanie. Takisto, integrovaním elektronického vzdelávania do nástrojov, ktoré vývojári používajú každý deň, môžu títo znovu využívať jednotlivé materiály

a učiť sa pri rovnakej konfigurácii nástrojov akú používajú denne. **Flexibilné načasovanie zjednodušilo prepojenie školení a pracovného života.** Násť si jednu hodinu denne je pre vývojárov jednoduchšie ako vyčleniť si na určité školenie celý týždeň. S flexibilným vzdelávacím nástrojom mohli vývojári rýchlo začať a dokončiť jednotlivý vzdelávací modul vtedy, keď im to vyhovovalo. Vzdelávanie, ktoré sa uskutočňovalo v kontexte pracovných činností, **zjednodušilo získanie potrebnej pomoci.** Tým, že vývojári sedeli pri vlastnom počítači, mohli využiť rovnaké zdroje, ako používajú bežne pri práci na jednotlivých projektoch, vrátane získania rady alebo pripomienky od svojich kolegov. Vzdialená komunita podporovaná dodávateľom riešenia pre rozvoj odborných zručností ešte dopĺňala túto lokálnu komunitu. Členovia komunity poskytujú expertnú pomoc a podporu prostredníctvom okamžitých správ.

Prípád podniku Maritz a realizovanej formy investícií do ľudského kapitálu je stručne zosumarizovaný v tab. 86.

Tabuľka 86 Zhrnutie prípadu z podniku Maritz

Dôvody riešenia situácie spojenej s EK	Popis riešenia	Prínosy riešenia
potreba využiť novú technológiu bez prijímania nových zamestnancov	integrované vzdelávanie a hodnotenie prostredníctvom webu	hodnotenie odborných zručností zábavným spôsobom
zachytenie vývoja v externom technologickom prostredí podniku		zvýšenie motivácie zamestnancov získavať nové zručnosti
chýbajúce odborné zručnosti zamestnancov pre naplnenie podnikových cieľov v budúcnosti	efektívne hodnotenie rozvoja zručností pomocou súťaží a vzájomného posudzovania kódu	zníženie náročnosti získavania spätnej väzby týkajúcej sa zručností zamestnancov
nedostatok času na zúčastňovanie sa tradične organizovaných školení		nebolo potrebné nanovo vytvárať plán zručností
online zdroje pre vzdelávanie nezodpovedajúce štandardom podniku	plán rozvoja zručností previazaný na certifikáciu	certifikácia podporujúca motiváciu zamestnancov získavať nové zručnosti
výrazne sa líšiaca rýchlosť osvojovania si odborných zručností jednotlivými vývojármi		
nutnosť vývojárov používať kombináciu programovacích modelov	kombinácia elektronického vzdelávania, komunity a súťaží	zvýšená atraktivita podniku ako zamestnávateľa
zmluvní pracovníci nepoznajúci podrobne podnik a jeho fungovanie		

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa West a kol., 2018

3.8.2.3 Zovšeobecnenie konkrétneho prípadu pre aplikáciu v ďalších podnikoch

Pre technologicky orientované školenia zamerané na získanie nových zručností je poskytované elektronického vzdelávania v rámci integrovaného vývojárskeho prostredia atraktívnym riešením. Pridaním komunity a informačných panelov podnik Maritz motivoval

softvérových vývojárov aktívne sa zúčastňovať na rozvoji ich vlastných zručností. Výsledkom bola skupina zamestnancov, ktorí boli motivovaní učiť sa a podnik, ktorý dokázal merať a vyhodnocovať túto spôsobilosť spolu s jej vývojom v čase.

Odporúčania pre iné IT podniky vyplývajúce z popisovaného prípadu zahŕňajú nasledujúce body:

- Integrovať technickú stratégiu so stratégiou vzdelávania a rozvoja odborných zručností. Podnik považoval zručnosti svojich vývojárskych tímov za základnú časť svojej technickej stratégie. Prepojenie implementácie jeho stratégie s rozvojom súvisiacich zručností pomohlo podniku zabezpečiť si úspešnú realizáciu tejto stratégie.
- Urobiť si prehľad súčasnej technológie a zistiť, či je možné vytvoriť integrované učenie sa. Vývojári radi pracujú vo svojom integrovanom prostredí. Pridaním elektronického vzdelávania do tohto integrovaného prostredia môžu vývojári jednoducho prepínať medzi jednotlivými vzdelávacími zdrojmi a rozpracovanými projektami. Tiež to znamená, že zážitok (užívateľské rozhranie) je konzistentný s ich klasickým vývojárskym zážitkom, teda im umožňuje nepozorovateľný prechod od vzdelávania k práci a späť.
- Premyslieť skombinovanie komunity so vzdelávaním. Možnosť klásť otázky počas a po školení pridáva ku samotnému vzdelávaniu ďalšiu hodnotu. Príklady použité v rámci školenia sú takto dopĺňané o príklady z reálneho života. Sociálne médiá umožňujú zosilnenie tejto podpornej siete prostredníctvom prístupu k ľuďom, ktorí nie sú miestni. Pridanie prvku spolupráce k elektronickému aj prezenčnému vzdelávaniu predstavuje ďalšiu podporu účastníkov počas aj po ukončení vzdelávacej aktivity.
- Zaviesť súťaž pre podporu účasti na vzdelávaní. Využitím prirodzenej súťaživosti ľudí môžu byť softvéroví vývojári lepšie motivovaní naučiť sa pracovať s novou technológiou.
- Merať využívanie dostupných zložiek EK a vytvoriť panel s ich hodnotením.
- Zabezpečiť pravidelné informovanie o zručnostiach zamestnancov a identifikovaných medzerách v oblasti zručností potrebných v budúcnosti. Toto dokladá, že ľudia v podniku sú skutočne považovaní za primárny zdroj.
- Zaviesť systematický prístup k vzdelávaniu. Následne je možné zabezpečiť prevádzku tohto procesu a priebežne zbierať dáta pre vyhodnocovanie jeho efektívnosti.

V kontexte oblasti MLK a jeho jednotlivých súčastí predstavoval prípad podniku potrebu realizovať investície do vzdelávania zamestnancov zameraného na získavanie a osvojovanie si nových odborných znalostí a zručností. Táto potreba súvisela s tlakom externého prostredia, konkrétne s nevyhnutnosťou prispôsobenia sa technologickému vývoju. Z pohľadu konceptu MLK je dôraz kladený na efektívnosť takýchto investícií. V danom prípade išlo o získanie potrebných nových znalostí a zručností bez narušenia dosahovanej výkonnosti podniku, bez zvyšovania dostupnej kapacity prostredníctvom prijímania nových zamestnancov, avšak pri dosiahnutí stanovených cieľov aj pozitívnych efektov v podobe zvýšenia motivácie zamestnancov.

3.8.3 Podnik Paylocity

Iný pohľad na oblasť využívania EK v podnikoch pôsobiacich v oblasti IT prináša prípad z podniku Paylocity (Pluralsight, 2018). Podnik poskytuje škálovateľné cloudové riešenie pre riadenie miezd a MLK pre stredne veľké podniky. Získal päťkrát titul jedného z najlepších miest pre prácu v štáte Illinois. Umiestnil sa aj v zozname INC 5 000 pre

najrýchlejšie rastúce podniky v Amerike, a to 11 krát od roku 2003. V tomto prípade umožnenie vzdelávania zamestnancov vlastným tempom, ktoré je nimi vnímané ako cenený benefit, spolu s následným postupom v kariére pozitívne vplývalo na využívanie LK. Je to z toho dôvodu, že práve **nežiadúca fluktuácia môže byť vnímaná ako silný negatívny faktor** ovplyvňujúci toto využívanie. Ak podnik zamestnancom poskytne priestor spolu s nástrojmi na rozvoj jednotlivých zložiek ich LK, napríklad odborných znalostí a zručností, a spojí rozvoj LK zamestnancov s ich možným postupom v kariére, zamestnanci sú spokojnejší s prácou pre daný podnik a necítia potrebu ho opustiť.

3.8.3.1 Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenej s LK a popis riešenia

Podnik **prijímal zamestnancov a udržiaval si ich práve prostredníctvom investovania do ich učenia sa a osvojovania si zručností** potrebných pre prácu s novými technológiami. Vysokokvalifikovaná pracovná sila je jedným zo základných zdrojov silného konkurenčného postavenia celého podniku. V rámci investovania do LK svojich zamestnancov podnik využil vzdelávací portál Pluralsight, ako benefit, ktorý mnohí technickí a kreatívni zamestnanci poznajú a oceňujú možnosti, ktoré prináša pre ich rozvoj.

Paylocity je podnik so sídlom v Chicagu, ktorý poskytuje výkonný softvér pre MLK a mzdy. Tento pomáha tisíckam oddelení ľudských zdrojov v Amerike znížiť administratívne bremeno a zvýšiť pochopenie analytických funkcií. Riešenie je vytvorené na intuitívnej cloudovej technológii s filozofiou, v ktorej sa softvér vytvára tak, aby ho bolo možné naplno využívať s použitím inteligentného telefónu. Podnik využíva svoje nástroje aj vo svojom vnútornom prostredí, aby udržiaval zamestnancov angažovaných a informovaných. Aby podnik pomohol v raste kariéry svojich technických a kreatívnych zamestnancov, začal im ponúkať benefit v podobe online vzdelávania cez platformu Pluralsight.

Konkurencia pri hľadaní zamestnancov so správnymi technickými zručnosťami je silná. Podnik najímal vývojárov pracujúcich na diaľku z celých Spojených štátov. Podnik však hľadal takých **uchádzačov, ktorí majú túžbu neustále sa vzdelávať**. Aby podnik uchádzačom ukázal, že to so vzdelávaním myslí vážne, každému novému zamestnancovi ponúkol účet na portáli Pluralsight, aby mohol vlastným tempom objavovať, učiť sa a rásť. Poskytnutie správnych nástrojov pre **vzdelávanie** a času na ich použitie je **klúčovou náborovou taktikou v podniku**. Mnoho kandidátov, ktorí prichádzali na pohovory, už portál poznali. Pracovníci z oddelenia ľudských zdrojov podniku, ktorí robili nábor nových pracovníkov, vnímali, že Pluralsight bol pre mnohých vývojárov obľúbeným zdrojom pre zvyšovanie ich znalostí a udržiavanie ich aktuálneho prehľadu a znalostí v oblasti technológie a programátorských nástrojov. Preukázanie **oddanosti podniku voči rozvoju kariéry zamestnancov** už počas procesu prijímania nových zamestnancov tiež v podniku znížilo dobrovoľnú fluktuáciu. Pluralsight totiž pomáhal zvýšiť záujem u správnych uchádzačov o prácu, teda takých, ktorí mali zložky LK, ktoré si podnik cenil. Boli nimi **správne postoje a chuť vzdelávať sa** tak, aby bol podnik kontinuálne konkurencieschopný na trhu a aby udržal tempo s rýchlym vývojom nových technológií a programovacích nástrojov a techník.

Podľa názorov pracovníkov z oddelenia ľudských zdrojov v podniku, potenciálni zamestnanci nepremýšľali o portáli Pluralsight ako o nenákladnom benefite alebo ako o nástroji, ktorý by si mohli dovoliť aj sami. Skôr ho vnímali ako obrovskú knižnicu pre vzdelávanie a chápali, že naučenie sa týchto zručností z kníh a prezenčných školení by stálo tisíce dolárov. Knižnica tohto portálu s viac ako 4 700 kurzami ponúka možnosť kariérneho rastu, ktorú si zamestnanci skutočne cenia. Podľa názorov niektorých zamestnancov, nie je veľa podnikov, ktoré skutočne investujú do vzdelávania svojich zamestnancov. Podnik ukázal, že mu na tom skutočne záleží, keď investoval čas a peniaze, aby pre zamestnancov poskytol nástroje pre vzdelávanie, ktoré potrebujú pre to, aby sa naučili pracovať s novými

technológiami. Portál Pluralsight pre vývojárov do veľkej miery nahrádza školenia a semináre, ktoré by inak boli v podniku zabezpečené externými školiteľmi. Bez ohľadu na to, aký programovací jazyk alebo platformu potrebujú softvéroví vývojári lepšie pochopiť, na portáli sú pre ňu kurzy, ktoré sa oblasti venujú do hĺbky. Keď podnik vyvíja nový softvér s použitím novovznikajúcich technológií, vývojári používajú portál, aby sa naučili nové zručnosti a následne boli schopní vybudovať produkty, ktoré budú na trhu priekopnícke.

3.8.3.2 Prínosy riešenia

Keď podnik začal pracovať na novom vývojárskom projekte, ktorý vyžadoval od vývojárov, aby ovládali prácu s technológiou Angular, niektorí z nich o tejto technológii nevedeli nič. Práve pomocou užitočných videí na portáli Pluralsight sa mohli rýchlo zorientovať v tejto oblasti. V ďalšom prípade, keď mali vývojári obavy súvisiace s ASP.NET technológiou a API, opäť začali prostredníctvom preskúmania portálu. Pomohlo im to vytvoriť bezpečnostný model, ktorý následne použili do niektorých zo softvérových produktov podniku.

Zamestnanci sa obracali na portál, keď sa potrebovali naučiť pracovať s novými technológiami, aj keď si potrebovali zdokonaľiť už existujúce zručnosti. Vzdelávanie rozdelené na malé časti im uľahčilo učenie sa nových zručností podľa potreby. Jednou z najväčších výziev pre podniky v rámci vzdelávacích potrieb je, **aby si už aj tak zaneprázdnení zamestnanci našli čas učiť sa**. Ale keďže vzdelávanie na portáli je rozdelené do malých segmentov, mohli ich zamestnanci využiť kedykoľvek to potrebovali, aj počas krátkych prestávok. Zamestnanci na tomto prístupe ocenili napríklad to, že aj keď môže mať vzdelávací blok len 30 minút, na jeho konci je vždy hodnota v podobe využiteľných nových poznatkov.

Nie vždy je tento prístup najlepším spôsobom, ako začať s novou zručnosťou. V takýchto prípadoch prístup k portálu dovoľuje tímu v podniku **naplánovať si vzdelávací deň**, podobne ako by tomu bolo pri seminári zrealizovanom v priestoroch podniku fyzicky, externým dodávateľom. Keď sa jeden z vývojárskych tímov potreboval presunúť k technológii Git, pričom išlo o tím zaoberajúci sa hlavne dizajnom a nie čisto vývojom funkcionalít, členovia tímu sa spočiatku obávali tejto zmeny. Tím si však vyčlenil dva dni a členovia spoločne prechádzali obsah na portáli venovaný tejto téme. Po tomto sa členovia cítili **oveľa istejšie** a o tri mesiace už naplno fungovali v prostredí Git.

V dnešnom konkurenčnom prostredí rastúce podniky často považujú za náročné prilákať talent s potrebnými zručnosťami, ktorý potrebujú na obsadenie pozícií skúsených vývojárov. **Kultúra učenia sa** v danom podniku pomohla vyriešiť tento problém tým, že umožnila zamestnancom posunúť sa k lepším kariérnym príležitostiam. Podľa tímu zodpovedného za nábor vývojárov, Pluralsight nielen pomohol prilákať nových zamestnancov, ale aj pomohol podniku udržať si týchto zamestnancov tým, že im umožnil posúvať sa vyššie po kariérnom rebríčku. Podnik preukázal skutočný záujem o posun kariéry svojich zamestnancov a pomáhal im nielen pri samotnom presune z jednej pozície na inú. Zamestnanci používajúci Pluralsight si pomerne rýchlo uvedomili svoje ciele. Títo sa posunuli na iné pozície, začali viesť tímy a dostali sa do manažmentu podniku.

Prípád podniku Paylocity zapadá do skúmanej štruktúry v rámci témy ĽK tým, že odhaľuje, ako súvisí rozvoj odborných znalostí a zručností ako zložky ĽK s významným faktorom podmieňujúcim dosahovanie efektívneho využívania ĽK v podniku, ktorý predstavuje nežiadúci odchod zamestnancov (ich dobrovoľná fluktuácia). Investície do ĽK, konkrétne aj jedna z ich foriem v podobe rozvoja znalostí, zručností a schopností zamestnancov, predstavujú dôležitú oblasť v rámci komplexnej témy ĽK a jeho manažmentu, s dôrazom na dosahovanú efektívnosť smerujúcu k podpore celkovej podnikovej výkonnosti aj posilneniu jeho konkurenčného postavenia na trhu.

Základné body poznania z popisovaného prípadu v súvislosti s prepojením na oblasť ĽK prehľadne zachytáva tab. 87.

Tabuľka 87 Zhrnutie prípadu z podniku Paylocity

Dôvody riešenia situácie spojenej s ĽK	Popis riešenia	Prínosy riešenia
potreba zmierniť nežiadúcu fluktuáciu	ponúkание možností vzdelávania sa zamestnancov vlastným tempom a podľa vlastných potrieb	zníženie nežiadúcej fluktuácie
rozvoj zložiek ĽK v súvislosti so zmenami v technologickom prostredí	prilákание nových zamestnancov ochotných a túžiacich sa ďalej vzdelávať prostredníctvom zabezpečenia vzdelávania z rešpektovaného a obľúbeného portálu	zapĺňanie vyšších pozícií z interných zdrojov formou postupného budovania potrebných kompetencií zamestnancov
potreba oslovenia správnych uchádzačov pre voľné pracovné pozície	previazanie zvyšovania ĽK zamestnancov s ich kariérnym rastom	udržanie si cenného talentu a zvýšenie motivácie zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Pluralsight, 2018

3.8.4 Podnik Fred IT

Podnik Fred IT je významným poskytovateľom IT riešení pre farmaceutický priemysel a zdravotníctvo v Austrálii. Podnik bol založený v roku 1992. V súčasnosti obsluhuje viac ako 3 000 biznis klientov po celej krajine a narástol na tím s viac ako 200 špecialistami. Svojimi riešeniami pomáha podnik odborníkom v zdravotníctve fungovať efektívnejšie a maximalizovať ich čas, ktorý strávia pomáháním pacientom. Manažéri v podniku chceli uskutočniť **zmeny v manažmente výkonnosti** s cieľom zjednodušiť celý proces, **zvýšiť produktivitu zamestnancov** a tiež zvýšiť ich angažovanosť. Manažér pre ľudské zdroje podniku sa rozhodol spojiť so spoločnosťou PeopleStreme (PeopleStreme, 2018).

Oblasť manažmentu výkonnosti sa zaoberá hodnotením výstupov, ktoré dokážu vyprodukovať jednotliví zamestnanci a pracovné tímy. Je úzko prepojená s konceptom MLK, pretože pre dlhodobé dosahovanie cieľov podniku stanovených z pohľadu výkonnosti jeho zamestnancov je potrebné efektívne využívať a rozširovať dostupný ĽK, ktorý zamestnanci vlastnia. Výsledky dosahované zamestnancami, sledované prostredníctvom manažmentu výkonnosti, predstavujú oblasť dosahovaných výstupov, ktoré sa v rámci MLK posudzujú v spojitosti so stratégiami a praktikami zameranými na zamestnancov a na ich ĽK. Spoločným posúdením týchto dvoch oblastí je naplnený aspekt sledovania dosahovanej efektívnosti, ako jadro konceptu MLK.

3.8.4.1 Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenej s ĽK a popis riešenia

Hlavným dôvodom bola meniacia sa dynamika riadenia ľudských zdrojov. V tejto oblasti spoločnosť PeopleStreme demonštrovala úspech pri zvyšovaní produktivity a ziskovosti

zamestnancov, rovnako ako pri posilnení ich angažovanosti prostredníctvom zmysluplného a konštruktívneho manažmentu výkonnosti.

Už v roku 2012 sa podnik snažil udržať si vedúcu pozíciu a špičkové výsledky v oblasti elektronického zdravotníctva a cloudových riešení pre farmaceutický maloobchod. Podnik hľadal spôsoby **ako optimalizovať to, ako manažéri hodnotia svojich zamestnancov a následne dosahujú podnikové ciele**. V podniku chceli zjednodušiť proces manažmentu výkonnosti a mať presnejšie dáta, ako aj prepojiť strategické podnikové ciele s personálnymi cieľmi. Manažéri podniku hľadali riešenie, ktoré by pomohlo podniku rozvinúť silné stránky a schopnosti zamestnancov, zlepšiť plánovanie ich kariéry a umožnilo im postupne sa rozvíjať. Riešenie malo prepojiť metódy vzdelávania, hodnoty, správanie zamestnancov, ich výkonnosť a celkové výstupy podniku. Navyše mal systém byť jednoduchý na používanie a umožňovať rýchle prezeranie a tvorbu reportov, ako aj pridávanie a aktualizovanie informácií. Na prepojenie pracovnej sily so strategickým plánom a odomknutie plného potenciálu svojej pracovnej sily sa podnik obrátil na spoločnosť PeopleStreme pre implementáciu ich riešenia, čo podniku pomohlo dostať sa na ďalšiu úroveň. V roku 2016 sa však v podniku rozhodli zmeniť dovedajší systém hodnotenia zamestnancov a prejsť na **model bez číselného hodnotenia**. Po štyroch úspešných rokoch využívania individuálneho hodnotenia a spätnej väzby si podnik uvedomil, že existuje priestor pre dosahovanie lepších výsledkov. Lídri podniku rozpoznali, že hodnotiaci systém nedovoľuje podniku dosiahnuť optimálne výsledky. Zistili, že číselné skóre znižuje účinnosť individuálnej spätnej väzby aj koncoročných hodnotení, pretože pozornosť sa zasekla len na číselnom skóre namiesto **vytvorenia prínosnej konverzácie so zamestnancami**, čo nevyhnutne viedlo k upriamaniu sa na minulosť viac, ako na budúce možné smerovanie. Podnik chcel podniknúť ďalší krok a stať sa skutočným lídrom v evolúcii ľudských zdrojov a manažmentu výkonnosti. Cieľom bolo posunúť sa k škále bez číselného skóre pre **podporenie pohľadu vpred, koučovanie a rozvoj zamestnancov**. Na základe rastúcich dôkazov v odvetví podnik pochopil, že zmena obsahu hodnotenia a zredukovanie jeho formy môže priniesť lepšie výsledky vzhľadom na zvýšenú užívateľskú spokojnosť, lepšiu angažovanosť a posilnenú tvorbu podnikových výstupov.

Podnik chcel otestovať prístup celopodnikového **manažmentu zmeny**. V podniku boli vytvorené **kontrolné skupiny** na otestovanie tejto iniciatívy a výsledky podporovali zavádzanú zmenu na základe toho, že:

- došlo ku zlepšenej podpore pre zamestnancov, ktorí to potrebovali,
- posilnila sa asistencia pre lídrov na všetkých úrovniach naprieč procesom manažmentu výkonnosti,
- bol vytvorený zážitok učenia sa pre všetkých zúčastnených.

Podnik sa preto opäť obrátil na spoločnosť PeopleStreme, aby podporila podnik počas procesu manažmentu zmeny a viedla manažérov na všetkých úrovniach a ukázala im, ako by mohol byť prispôsobený softvér pre manažment výkonnosti pre ich meniace sa potreby. Po dokončení polročných hodnotení sa manažéri zúčastnili **série workshopov zameraných na celú škálu zručností v oblasti manažmentu výkonnosti**, teórie a praxe. Podniku sa touto formou podarilo dosiahnuť zvýšenie kvality vzdelávania, zmeniť očakávania lídrov v podniku a zladit' ich s podnikovými cieľmi. Podnik pokračoval so svojimi individuálnymi rozhovormi, ale aktualizoval podpornú dokumentáciu, aby odrážala nový systém a teóriu manažmentu výkonnosti. Spoločnosť PeopleStreme pomohla pripraviť a zaviesť **modely koučovania** v rámci individuálnych stretnutí pri tom, ako podnik radikálne zredukoval svoj manažment výkonnosti len na jeho jadro, s priestorom pre nové vybudovanie.

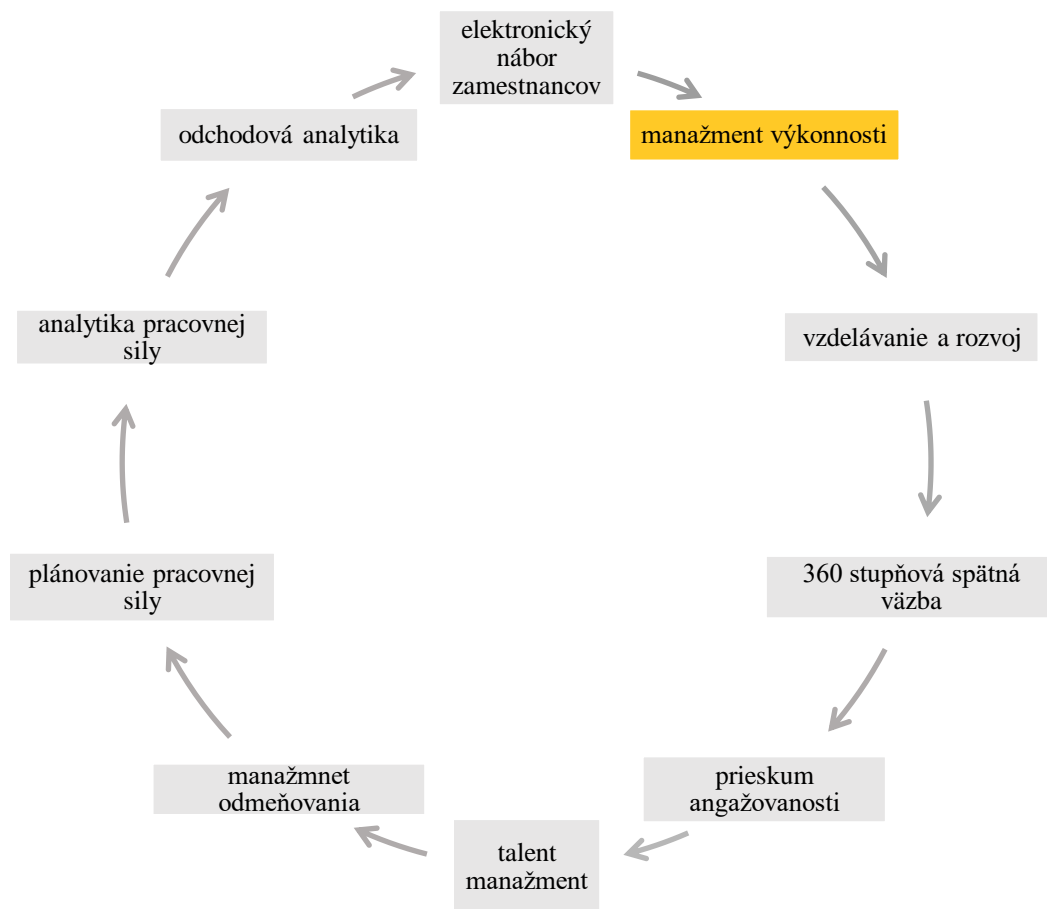
Z dôvodu úzkej prepojenosti manažmentu výkonnosti s konceptom MLK, je potrebné zabezpečiť, aby v podniku boli k dispozícii relevantné údaje, zachytávajúce aktuálnu situáciu v rámci výkonnosti zamestnancov a pracovných tímov. Vhodne zostavené reporty z oblasti výkonnosti vstupujú potom pri napĺňaní konceptu MLK do procesu posudzovania dosahovanej efektívnosti v oboch jej identifikovaných rozmeroch. Len ak má kompetentný manažér k dispozícii reporty správané zachytávajúce aj stránku výkonnosti zamestnancov aj stránku realizovaných opatrení v oblasti LK, môže sa dopracovať k správnym záverom a na základe nich podniknúť príslušné kroky vedúce k posilneniu dobrých výsledkov alebo k napraveniu odhalených nedostatkov. Reportovanie sa pritom uplatňuje aj pri prepojení spomínaných dvoch aspektov a pre potreby rôznych zainteresovaných strán je možné vytvárať reporty zachytávajúce aktuálny stav celého MLK v podniku, s dôrazom na dosahovanú efektívnosť. Samotný proces MLK, tak ako bol popísaný v časti teoretických východísk, musí vychádzať z identifikácie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) a z identifikácie a analýzy aktuálneho stavu podnikovej výkonnosti. Výsledky dosahované v rámci celého procesu MLK však aj následne opäť smerujú k zvyšovaniu podnikovej výkonnosti. Cyklickým opakovaním procesu MLK dochádza k vytváraniu špirály rastu sledovanej celkovej výkonnosti podniku (Kucharčíková, 2019).

3.8.4.2 Prínosy riešenia

Po ôsmich mesiacoch používania nového systému bola v podniku zaznamenaná pozitívna spätná väzba. Aktuálne polročné hodnotenia ako aj stretnutia s manažérmi ukázali veľkú podporu pre hodnotenia bez číselného skóre. Zamestnanci preukázali silnú preferenciu pre to, aby bol ich výkon rozpoznávaný. Manažéri a zamestnanci, ktorí uprednostňovali číselné hodnotenia, ich stále mohli používať v sekcii poznámky. Výsledkom bolo, že manažéri podniku mohli organizovať zmysluplné individuálne stretnutia so zamestnancami a spätnú väzbu. Reportovanie v reálnom čase prinieslo úplné zviditeľnenie výsledkov na všetkých organizačných úrovniach. Stanovovanie cieľov aj hodnotenia zamestnancov boli zjednodušené, a to ako pre zamestnancov, tak aj pre manažérov. Dôraz bol presunutý smerom k zlepšovaniu sa zamestnancov, učeni sa a rozvoju, čo posilnilo schopnosť daného podniku dosahovať celkové podnikateľské ciele a vytvárať vysokovýkonnú pracovnú silu.

Úspešný prechod vyžadoval veľa tvrdej práce a pravidelnú podporu od oddelenia ľudských zdrojov. Lídri pre ľudské zdroje v podniku starostlivo **koučovali svojich manažérov** ako majú pracovať so zamestnancami a ako majú u nich vytvoriť **pocit angažovanosti**. Manažment zmeny zohral kľúčovú úlohu v úspechu nového systému. V podniku pochopili, že cesta ku kompletnej organizačnej zmene je dlhá a že prístup bez číselného hodnotenia je náročnejší, ale kvalita je nakoniec vyššia.

Celý koncept MLK predstavuje komplexný systém s viacerými na seba nadväzujúcimi procesmi. Pre tieto jednotlivé procesy dnes existuje podpora v podobe softvérových riešení, ktoré si podniky môžu pridať do ich podnikového informačného systému (IS). Dodávateľ riešení popisovaný aj v prípade z podniku Fred IT dokáže pre MLK vytvoriť podporu mnohých procesov, ako je to zachytené na obr. 44. V prípade daného podniku bola pozornosť zameraná na zmeny v procese manažmentu výkonnosti zamestnancov, čo predstavuje dôležitú samostatnú oblasť v rámci toho, aby bolo v podniku možné posudzovať a vyhodnocovať, ako efektívne je využívaný dostupný LK.



Obrázok 44 Systémová podpora manažmentu ľudského kapitálu
Upravené podľa: PeopleStreme, 2018

Stručné zhrnutie hlavných bodov tohto prípadu z podnikovej praxe zameraného na špecifickú oblasť súvisiacu s MLK je zachytené v tab. 88.

Tabuľka 88 Zhrnutie prípadu z podniku Fred IT

Dôvody	Popis riešenia	Prínosy riešenia
potreba zmien v manažmente výkonnosti	zjednodušenie a sprehľadnenie hodnotenia zamestnancov	zvýšenie kvality vzdelávania v podniku
žiaduce zvýšenie produktivity zamestnancov	upustenie od číselného skóre	zvýšenie angažovanosti zamestnancov na dosahovaní podnikových cieľov
žiaduce zvýšenie angažovanosti zamestnancov	konštruktívne hodnotiace rozhovory a koučing všetkých pracovníkov vykonávajúcich hodnotenie zamestnancov	prepojenie aspirácií lídrov v podniku s podnikovými cieľmi

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PeopleStreme, 2018

3.8.5 Podnik SoundCloud

Z pohľadu oblasti ĽK a jeho manažmentu, zaujímavý prípad predstavuje aj popis situácie, ktorá bola zdokumentovaná v podniku SoundCloud (HROS, 2017). Ide o veľký podnik úzko súvisiaci s prostredím IT, pretože prevádzkuje online distribúciu hudby. Celý podnik má viac ako 1 200 zamestnancov s mnohými kancelármi v rôznych krajinách. Podnik bol založený vo Švédsku v roku 2007. Jeho ústredie sa však nachádza v Berlíne.

Podnik SoundCloud (s rovnomennou internetovou stránkou pre distribúciu hudby) je IT podnik prevádzkujúci audio katalóg na internete s viac ako 135 miliónmi skladieb, ktorý má 175 miliónov jedinečných používateľov mesačne. Podnik pri svojej hlavnej činnosti pracuje s obrovským množstvom dát a má na to určený samostatný tím špecialistov. Dáta však predstavujú jadro rozhodovacích procesov v celom podniku, a preto sa v podniku nachádzajú aj v jadre činnosti HR tímov. V podniku bola vytvorená **celopodniková tabuľa (panel) s výsledkami spracovávaných dát a prehľadom zistení v súvislosti s dátami, týkajúcimi sa zamestnancov a ich ĽK (People Dashboard)**.

3.8.5.1 Dôvody vedúce k riešeniu situácie spojenej s ĽK

Vytvorenie takéhoto panelu nebolo pôvodným zámerom HR tímu, spočiatku bolo ambíciou len vytvorenie jednoduchého nástroja pre reportovanie procesu náboru nových zamestnancov. Z pohľadu HR tímu podniku išlo o iteratívny proces, prostredníctvom ktorého bola vytvorená tabuľa týkajúca sa dát o zamestnancoch a čiastočne aj o dostupnej štruktúre ĽK. Počas tohto procesu bolo potrebné prekonať viaceré prekážky pri tom, ako sa postupne zväčšoval rozmer projektu z jednoduchého nástroja pre reportovanie na **spôsob skutočnej integrácie dát o zamestnancoch do celého podniku** tak, aby skutočne mohli byť základom pre dôležité manažérske rozhodnutia súvisiace s ĽK.

Práca na tomto projekte predstavovala dlhodobé úsilie, na ktorého čele bol riaditeľ pre analytické činnosti zamerané na zamestnancov a technológiu Chris Brown. Na začiatku, v roku 2012, keď Brown začínal ako náborový pracovník, nikto v podniku neprevzal vlastníctvo nad dátami týkajúcimi sa zamestnancov, minimálne nie v tíme pracovníkov náboru. Nastavenie tohto tímu v tom čase bolo zamerané na prístup v podobe čo najrýchlejšieho obsadenia voľných pracovných pozícií. V podniku si však uvedomili, že potrebujú robiť viac pre to, aby sprístupňovali dáta a z nich získané prehľady týkajúce sa zamestnancov a ich ĽK v celom podniku v súlade s prístupom tvorby rozhodnutí na základe dát a faktov a nie na základe pocitov manažérov.

Cieľom bolo spočiatku **priniesť viac transparentnosti do procesu náboru** a na druhej strane bola **posilnená potreba vyššej kvality dát** zo strany náborového tímu. Keď s projektom začínali, Brown strávil viac ako 90 % svojho pracovného času práve náborom nových zamestnancov. Bolo preto z jeho pohľadu dôležité vybudovať v podstate samoobslužný prístup tak, aby v podniku bolo možné dostať sa ku všetkým úrovňam dát súvisiacich so zamestnancami, a aby sa znížil počet žiadostí, ktoré Brown dostával. Týmto sa začala cesta podniku smerom k **efektívnej analytike zamestnaneckých dát**, hoci v tom čase podnik ešte s touto myšlienkou nepracoval.

V začiatkoch sa Brown radil s D. Isleyom z Hootsuite, pretože on v podniku so svojimi spolupracovníkmi pracoval na metrikách a reportingu pre oblasť náboru nových zamestnancov. Rozhovory s Isleyom predstavovali základ pre to, ako bol neskôr formovaný celý projekt v podniku SoundCloud. Získané poznatky a skúsenosti od Isleyho pomohli Brownovi so základným smerovaním tak, aby projekt mohol začať na dobrých základoch.

3.8.5.2 Popis riešenia

Cieľom podniku bolo, s využitím prínosov reportu v oblasti náborového procesu, prepojiť v celom podniku dáta týkajúce sa zamestnancov tak, aby bolo možné ovplyvňovať získavanie zamestnancov, ich rozvoj a proces udržania si zamestnancov. V podniku spustili **stále dostupný informačný panel** (virtuálnu tabuľu) pre prístup k potrebným spracovaným a vhodne prezentovaným dátam ohľadom zamestnancov a dostupného ĽK. K tomuto panelu mali prístup všetci tí v podniku, ktorí mali prístup k súkromnej podnikovej sieti VPN. Zámerom bolo urobiť panel čo najdynamickejší s ohľadom na informácie, ktoré bolo možné filtrovať tak, aby tieto potom skutočne mohli byť využité pri tvorbe rozhodnutí. Panel mal poskytnúť transparentné okno do procesu náboru a významne znížiť počet požiadaviek smerovaných na tím náborových pracovníkov.

Počiatkové štádiá panelu boli zamerané len na dáta z oblasti získavania talentu. Až neskôr v podniku spojili dva súbory dát, dáta z platformy pre získavanie talentu a z informačného systému pre ľudské zdroje (human resources information system – HRIS). Toto vytvorilo **spoločnú architektúru súvisiacich dátových zdrojov**. S touto zmenou súvisela v podniku aj zmena organizačnej štruktúry (bol vytvorený spoločný tím pre analytiku týkajúcu sa zamestnaneckých dát a technológie). Takto bolo vytvorené spoločné, zastrešujúce vlastníctvo nad týmito dátami. Tým bol zjednodušený predtým komplikovaný aspekt vlastníctva a zodpovednosti.

Keďže v podniku mali pomerne jasnú predstavu prípadu použitia (use case) pre panel, **počiatočné identifikované kroky pre jeho implementáciu** boli nasledovné:

1. pochopiť potreby publika/interného zákazníka,
2. načrtnúť dizajn panelu,
3. vytvoriť plán a časovú os implementácie,
4. začleniť ostatné interné skupiny zainteresovaných osôb alebo tvorcov rozhodnutí (právny tím, tím IT a bezpečnosti),
5. mäkké spustenie (vnútorne v rámci tímu),
6. tvrdé spustenie,
7. iteratívny postup a vývoj.

Na začiatku v podniku existoval len report vo forme dokumentov vytvorených v tabuľkovom procesore alebo výstup v podobe pdf dokumentu (stav v rokoch 2013 až 2015). **Bežným problémom pri tomto prístupe bolo množstvo práce** potrebné na vytvorenie tohto reportu a jeho **vysoká náchylnosť na prítomnosť** (ľuďmi spôsobených) **chýb**. Priebeh celého procesu vtedy vyzeral nasledovne: stiahnutie dát z databázy v Exceli, tvorba kontingenčných tabuliek, kontrola, rozhovor s tímom náboru nových zamestnancov ako ďalšia úroveň kontroly, opätovné skontrolovanie výsledkov, príprava e-mailu pre zainteresované strany, pripojenie relevantných súborov a odkazov, znovu kontrola správnosti údajov, odoslanie reportu e-mailom.

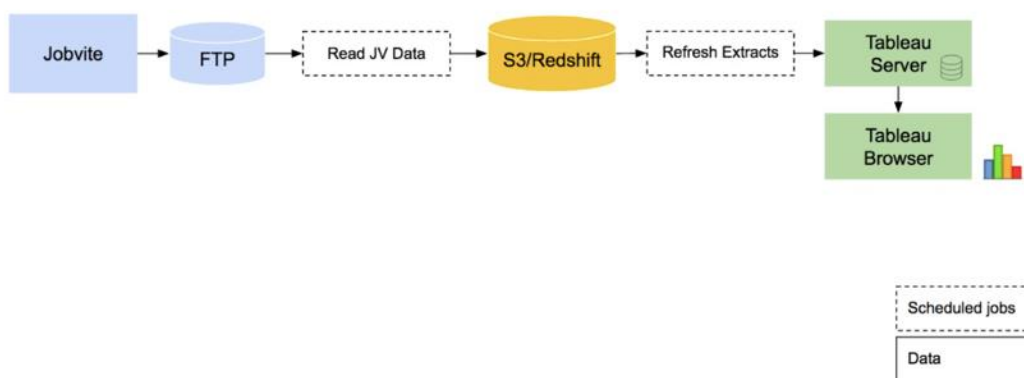
Brown so svojím tímom si boli vedomí toho, že v podniku bola **potreba, aby dáta týkajúce sa zamestnancov boli jednoducho dostupné v celom podniku**. Tím mal aj ucelenú predstavu, kde začať. Pre otestovanie si svojej teórie však začali s **vnútorným prieskumom** zameraným na zainteresované strany. Prieskum obsahoval otázky zamerané na to, pre ktorý tím dotyčný užívateľ robil nábor zamestnancov, ako veľmi sa užívateľ zaujímal o dáta týkajúce sa náboru, ako dôležitý bol pre neho čas obsadenia voľnej pracovnej pozície, alebo ako dôležité bolo pre neho poznať zdroj, z ktorého boli získaní noví zamestnanci.

Pre daný tím toto dávalo zmysel v čase, keď jeho členovia pracovali najmä v prostredí náboru nových zamestnancov. Tím však komunikoval aj s tímami zodpovednými za ostatné procesy súvisiace so zamestnancami, aby do výsledného panelu dokázal začleniť aj iné kategórie dát. **V tom čase však nechali ostatné tímy, aby si riadili svoju účasť na projekte sami.** Toto sa neskôr pri pohľade späť ukázalo ako **chyba**.

Postupne, ako v tíme vyriešili jednotlivé podnety z formálnej spätnej väzby a dostávali stále menej takýchto podnetov, rozhodli sa prejsť k fáze dizajnu. V tíme mali dobrú predstavu o tom, aký by mal byť obsah informačného panelu. Bolo potrebné sa zamerať na to, aby tento obsah bol **prezentovaný vhodnou formou**. Ako nástroj si zvolili technológiu Tableau. Výber tohto nástroja dával zmysel preto, lebo členovia dátového tímu ho často používali a tento nástroj bol známy aj mnohým iným používateľom v celom podniku. Nástroj spĺňal tiež požiadavku neustále jednoducho prístupného panelu. Využitie konkrétneho nástroja pre vizualizáciu umožnilo tímu posunúť sa smerom k automatizácii dát, prostredníctvom prepojenia viacerých dátových zdrojov, čím boli eliminované potenciálne chyby spôsobené opätovným zadávaním a nahrávaním dát. V tejto fáze bol znovu preskúmaný aj pokrok ostatných tímov, pre integrovanie ďalších druhov dát do panelu.

Dôležité bolo zamerať sa na zjednotenie dvoch zdrojov dát v konzistentnom celku, ktorý by okamžite dával zmysel cieľovému publiku (užívateľom). **Základná línia** panelu bola preto zameraná na **získavanie zamestnancov, rozvoj zamestnancov a udržiavanie zamestnancov**. Začiatok návrhu dizajnu celého panelu predstavovalo stretnutie, kde tím načrtnol zjednodušený dizajn na tabuľu. Toto predstavovalo rýchly a jednoduchý spôsob zachytenia dizajnu a budúceho užívateľského zážitku bez potreby komplikovaných programových nástrojov.

Aj keď bola prvotná pozornosť venovaná najmä estetike panelu, bolo potrebné pochopiť aj to, ako bude fungovať **tok dát medzi rôznymi systémami**. Keďže Brown nemal odborné technické znalosti v tejto oblasti, musel sa spoľahnúť na expertízu dátového tímu. Namodelovaná predstava tímu týkajúca sa toku dát medzi jednotlivými systémami je zachytená na obr. 45.



Obrázok 45 Zachytenie toku dát v skorých fázach vývoja informačného panelu
Zdroj: HROS, 2017

Do tohto bodu sa tím stojaci za tvorbou panelu vyhýbal fixnému stanovovaniu dátumov pre implementáciu projektu z dôvodu zložitostí, ktoré projekt obsahoval. Po ukončení ďalšieho výskumu a návrhových fáz už bolo možné vytvoriť robustnejšiu časovú os pre spustenie celého projektu. Tím si však bol vedomý aj neustálej závislosti od priorit iných tímov, ktoré boli potrebné kvôli technickej podpore (ako napríklad dátový tím).

Oficiálne spustenie bolo naplánované na október 2016. Po tom, ako mal tím už ujasnenú predstavu, ako bude panel fungovať a aké dáta bude obsahovať, bolo potrebné všetko prediskutovať s právnym tímom kvôli zverejňovaniu dát. Právny tím v tejto fáze neodhalil žiadne bezprostredne hroziace problémy. Bolo to spôsobené tým, že panel bol určený len na interné použitie a zobrazované mali byť len agregované dáta a nie špecifické zamestnanecké dáta. To, čo tím v tejto fáze opomenul, bolo vypracovanie zhodnotenia vplyvu na súkromie pre uloženie takéhoto typu dát na platforme Redshift. Toto sa neskôr ukázalo ako problém po spustení samotného panelu.

Fáza mäkkého uvedenia súvisela s tým, že tím sa chcel uistiť, že panel bude dobre zabezpečený predtým, ako bude zavedený v celom podniku. Do **mäkkého spustenia** bolo prizvaných len niekoľko tímov, ktorých členovia poskytli **cennú spätnú väzbu** a pomohli odstrániť niektoré chyby a mátauce časti panelu.

Pre fázu **tvrdého uvedenia** bol zvolený taký kanál, ktorý priniesol novému panelu čo najviac povedomia. Preto bol panel oficiálne uvedený na pravidelnom mítingu, ktorý sa v podniku koná každé dva týždne a je organizovaný z berlínskej centrály a vysielaný do všetkých ostatných kancelárií podniku (a je následne možné si ho znovu prehrať). Bola to najlepšia príležitosť pre zasiahnutie širokého publika a pre zabezpečenie toho, že panel mal skutočný význam a vplyv na celý podnik. Uvedenie sa odohralo v októbri 2016. Nasledovalo rozposlanie emailu celému podniku s prepojením na príspevok na internom blogu, čo vytvorilo kontext pre celý panel a ujasnilo používateľom, ako k panelu pristupovať. Toto teda bolo dobrým referenčným zdrojom a pomohlo naviesť používateľov v rámci celého procesu prístupu k panelu a interpretácie poskytovaných výstupov.

Predtým, ako tím uviedol informačný panel, jeho členovia si boli vedomí toho, že uvedú do prevádzky niečo, čo ešte bude vyžadovať priebežné úpravy. Boli preto pripravení na iteratívne cykly a opakovanú spätnú väzbu. Príklady takejto spätnej väzby sú zachytené v tab. 89.

Tabuľka 89 Dôvody nevyužívania informačného panelu pre činnosť náboru nových zamestnancov

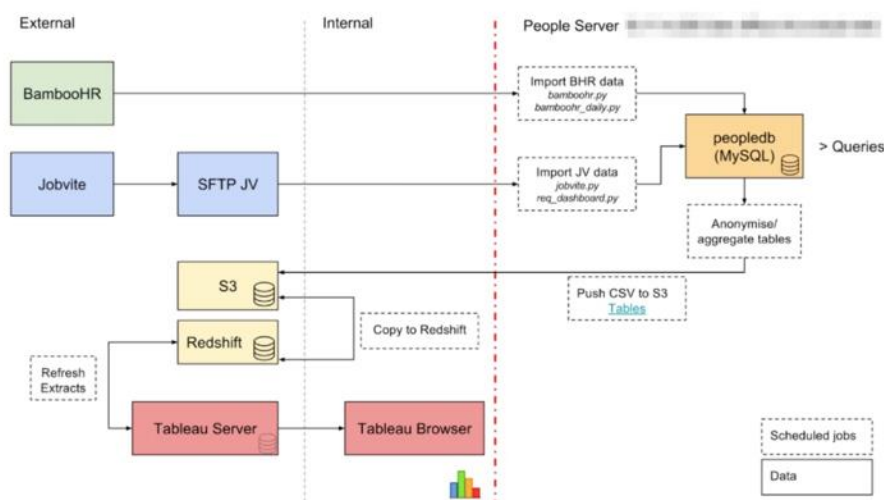
4 užívatelia nevedeli o existencii panelu, jeden z nich nemal prístup k špecifickej technológii, pomocou ktorej sa k panelu pristupovalo (Tableau)	jeden užívateľ nenajímал nikoho počas uplynulých 9 mesiacov, inak by panel použil
jeden užívateľ sa týždenne synchronizoval so svojim prideleným manažérom pre nábor	jeden užívateľ považoval panel za príliš všeobecný, užívateľ potreboval informácie špecifické pre svoju oblasť
jeden užívateľ argumentoval, že panel nezobrazoval informácie, ktoré ho zaujímali	jeden používateľ považoval užívateľské rozhranie za zlé, pretože bolo potrebné dlhé vyberanie z rôznych výberových menu, aby užívateľ získal užitočné informácie
jeden užívateľ používal panel nepravidelne a argumentoval tým, že panel je dobrý na sledovanie trendov a porovnávanie náboru v rámci celého podniku, ale neposkytuje dostatočné informácie na to, aby pomohol optimalizovať lokálne náborové procesy	

Zdroj: HROS, 2017

Aj po následnej reflexii boli členovia tímu presvedčení, že to bolo najlepšie rozhodnutie, pretože vytvorenie niečoho komplexného nesie vždy so sebou množstvo výziev a musí byť nakoniec vytvorená **hranica medzi minimálnym životaschopným produktom a snahou o dokonalosť na prvý raz**.

Po celoplošnom uvedení panelu do prevádzky tento získal množstvo pozitívnej spätnej väzby. Jednotlivé časti podniku boli ohromené kvalitou panelu a šírkou informácií, ktoré boli zrazu ľahko dostupné.

Po niečo viac ako mesiaci od uvedenia do prevádzky však tím narazil na **problémy so súkromím dát** zo strany dátového úložiska. Členovia tímu nemali inú možnosť ako odstaviť panel, kým nebol problém vyriešený. Keďže v úvodných fázach tím opomenul predloženie hodnotenia vplyvu na súkromie, musel byť panel stiahnutý z online prostredia, kým nebolo nájdené riešenie, ako pristupovať, ukladať a spracovávať osobné dáta bezpečnejším spôsobom. Nakoniec sa však ukázalo, že aj toto malo svoje výhody z pohľadu celkového nastavenia a fungovania upravenej verzie panelu. Hlavný inžinier projektu mal totiž príležitosť upraviť technické pozadie celého panelu tak, aby bolo robustnejším, lokalizovaným a pripraveným na budúce možné zmeny bez ďalšej závislosti na dátovom tíme. Presun na toto nové nastavenie umožnil tiež prístup k obom súborom dát (dátam z HRIS a dátam z ATS) pre riešenie ad hoc požiadaviek na jednom mieste s využitím SQL funkcií. Prepracovaný, bezpečnejší dátový tok medzi jednotlivými systémami, prinášajúci popisované výhody, je potom zachytený na obr. 46.



Obrázok 46 Upravený tok dát medzi jednotlivými systémami v rámci riešenia problémov s bezpečnosťou
Zdroj: HROS, 2017

Ukážka konkrétneho grafického výstupu, zachytávajúceho určitý pohľad na zamestnancov a nimi vlastnený EK, získaného pomocou navrhnutého a implementovaného informačného panelu je zobrazená na obr. 47.



Obrázok 47 Ukážka výstupu prostredníctvom neustále dostupného informačného panelu pre oblasť dát o zamestnancoch a ich ĽK
 Zdroj: HROS, 2017

3.8.5.3 Prínosy riešenia

Už v pomerne krátkom čase po zavedení informačného panelu boli v podniku identifikované nasledujúce prínosy:

- zníženie ad hoc požiadaviek na reporty od daného tímu o viac ako 90 %,
- zavedenie východiskových čísel pre proces náboru; po prvý raz boli v podniku dostupné dáta pre mítingy s tímami zodpovednými za nábor tak, aby bolo možné riadiť a plánovať očakávania v rámci obsadzovania kľúčových pozícií,
- úplná transparentnosť v rámci počtu jednotlivých skupín zamestnancov vo všetkých lokalitách podniku, čo umožnilo lepšie plánovanie a prispôsobovanie potrieb v tejto oblasti,
- pridanie tímovej perspektívy do procesu náboru nových zamestnancov; vďaka panelu, ktorý je viditeľný pre celý podnik, jednotlivé tímy začali vytvárať pozitívny tlak na proces náboru pre zaistenie rozmanitej zásoby nových kandidátov,
- pracovníci náboru boli schopní podniknúť kroky pre zvýšenie počtu žien v pozíciách technických inžinierov,
- kolektív vyšších manažérov mal k dispozícii plán vývoja prirodzeného úbytku zamestnancov, čo podporilo plánovanie potrieb v oblasti ĽK v celom podniku.

3.8.5.4 Identifikované chyby a poučenie z daného riešenia

Počas celého procesu návrhu, tvorby a zavedenia informačného panelu pre oblasť zamestnaneckých dát a dát spojených s ĽK získal podnik množstvo poučných skúseností. Tie hlavné z nich boli pretransformované do nasledujúcich bodov poučenia pre budúcnosť:

- potreba venovania dostatočnej pozornosti súkromnej povahe využívaných dát,
- prísnejšie podmienky spolupráce s ostatnými tímami v skorších fázach projektu pre prepojenie jednotlivých zdrojov dát,

- prísnejšie sledovanie termínov,
- zameranie sa na sfunkčnenie minimálnej verzie výsledného nástroja, ktorý sa dá ďalej postupne budovať, namiesto snahy dosiahnuť dokonalosť na prvý pokus.

Z pohľadu skúmanej témy tento prípad predstavuje praktické skúsenosti IT podniku v oblasti práce s jednotlivými zložkami ĽK aspoň z pohľadu štruktúry zamestnancov vo viacerých perspektívach. Sledovanie týchto dát je pre podnik dôležité pre udržiavanie žiadanej rozmanitosti pracovných tímov, pre sledovanie pomeru skúsenejších a menej skúsenejších zamestnancov a pod. Po stránke technickej realizácie išlo o využívanie rôznych skupín zbieraných dát a vzájomné prepojenie izolovaných dátových zdrojov. Na základe toho došlo v podniku k vytvoreniu neustále dostupných prehľadov, ktoré usmerňujú rozhodnutia v oblasti ĽK, napríklad so zameraním sa na proces náboru nových zamestnancov (vrátane obsadzovania pracovných pozícií z vnútorných zdrojov). Toto predstavuje zvyšovanie kapacity, zásoby dostupného ĽK alebo jej nevyhnutnú obnovu a udržiavanie jej stabilnej úrovne. Efektívnosť takýchto rozhodnutí vplýva na celkovú dosahovanú efektívnosť využívania ĽK v podniku.

Snahou podniku bolo aj prepojenie s ostatnými podstatnými procesmi týkajúcimi sa rozvoja a udržiavania si zamestnancov a ich ĽK. Z pohľadu konceptu MLK išlo o prístup aspoň vo forme efektívneho využívania všetkých dostupných dát a ich premenu na jasné, jednoducho vyčísliteľné ukazovatele, ktoré sú prostredníctvom zavedenej platformy okamžite dostupné s minimálnym úsilím. Preto je vysoký predpoklad skutočného využitia z dát získaných záverov pri tvorbe rozhodnutí súvisiacich s ĽK. Pre vyššiu úroveň implementácie konceptu MLK by bolo potrebné doplniť špecifickejšie ukazovatele a indikátory dosahovanej efektívnosti využívania ĽK a efektívnosti realizovaných investícií do tejto oblasti. Aj tieto by potom mohli byť v tomto veľkom podniku s množstvom samostatných vnútropodnikových jednotiek neustále dostupné pre relevantných užívateľov a prostredníctvom danej platformy by bolo významne podporené a zjednodušené pravidelné reportovanie dosahovaných výsledkov špecificky pre oblasť ĽK a jeho efektívnosti s dôrazom na potreby jednotlivých zainteresovaných strán.

Sumarizácia hlavných bodov v kontexte oblasti ĽK a jeho manažmentu zachytených v tomto prípade z praxe je uvedená v tab. 90.

Tabuľka 90 Zhrnutie prípadu z podniku SoundCloud

Dôvody riešenia situácie spojenej s ĽK	Popis riešenia	Prínosy riešenia
potreba mať v podniku neustále k dispozícii dáta a prehľadné výstupy vytvorené ich spracovaním pre podporu rozhodovania ohľadom zamestnancov a ich ĽK	vytvorenie efektívnej analytiky zamestnaneckých dát	významné odbúranie požiadaviek smerujúcich na oddelenie náboru nových zamestnancov => možnosť lepšieho využitia kapacít tohto oddelenia
potreba zvýšiť transparentnosť náborového procesu	využitie dostupných dát pre prepojenie procesov získavania, rozvoja a udržiavania si zamestnancov	zjednodušenie procesu reportingu súvisiaceho so zamestnancami a ich ĽK
potreba zvýšiť kvalitu dostupných dát a prehľadov		konečný efekt v podobe zvýšenia kvality a zásoby dostupného ĽK v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HROS, 2017

3.8.6 Zážitok SW vývojárov

Fagerholm (2015) sa vo svojom výskume, ktorého výsledky boli obsahom viacerých jeho publikačných výstupov, zameriaval na teoretické rozšírenie o nové aspekty priamo zacielené na ľudí ako zamestnancov, konkrétne na SW vývojárov. Autor prináša pohľad zameraný na psychiku týchto vysoko kvalifikovaných a kreatívnych pracovníkov. Sústreď sa konkrétne na prežívanie komplexného procesu vývoja nového softvéru (čo predstavuje tvorbu hlavnej hodnoty, ktorú IT podniky prinášajú) a jeho jednotlivých menších, ucelených podprocesov. Autor užšie špecifikuje svoj výskumný prístup zameraním sa na špecifický kontext konkrétnych prístupov k samotnému vývoju softvéru (kombinácia agilných a štíhlych prístupov a open source prostredie).

Podľa autora faktory týkajúce sa ľudí (zamestnancov, konkrétne softvérových vývojárov) boli identifikované ako tie s najväčším vplyvom na výkonnosť a kvalitu v rámci vývoja softvéru. Zatiaľ čo produkčné metódy a nástroje ako procesy vývoja, metodológie, integrované vývojárske prostredia a systémy riadenia verzie vyvíjaného softvéru zohrávajú dôležitú úlohu v modernom vývoji, **najvýznamnejšie zdroje rozdielnosti a príležitostí pre zlepšovanie môžu byť nájdené vo faktoroch týkajúcich sa jednotlivcov a skupín.** Úspešnosť projektov vývoja softvéru do vysokej miery závisí od **kognitívnych, konatívnych, afektívnych a sociálnych faktorov** medzi jednotlivcami a skupinami. Keď sa **úspešnosť** neposudzuje len z hľadiska splnenia **časového plánu a ziskovosti, ale aj z pohľadu zamestnaneckého blahobytu a spoločenského dopadu**, pozornosť musí byť obzvlášť zameraná na samotných softvérových vývojárov a ich zážitok počas činnosti vývoja softvéru.

Jednotlivé, autorom vypracované, prípadové štúdie ukazujú, že pre vývojárov sú obzvlášť dôležité **hodnoty**. Kombinácia lean (štíhleho) a agilného prístupu umožňuje dosiahnutie vysokej úrovne flexibility a samo-organizácie medzi vývojármi. Výsledkom je, že samotní vývojári musia interpretovať **hodnotový systém** inherentne zakotvený v týchto metodológiách pre to, aby sa vedeli správne rozhodovať na každodennej báze. Rozpor a nesúlad v pochopení hodnotového systému môže viesť k odlišnej interpretácii toho, aké konanie je žiaduce v konkrétnej situácii. Zlepšené pochopenie hodnôt môže potom viesť k lepšiemu rozhodovaniu a pochopeniu štíhlych a agilných metodológií vývoja softvéru medzi samotnými vývojármi. Podniky by mali chcieť vyjasniť vnímanie hodnotového systému v rámci ich špecifickej podnikovej kultúry a mali by propagovať a podporovať **vodcovstvo založené na týchto hodnotách** v rámci realizovaných projektov softvérového vývoja.

Forma spolupráce na diaľku a využívanie virtuálnych tímov v prostrediach open source predstavuje špecifické výzvy v situáciách, keď sa do projektu majú zapojiť noví členovia. Vo svojej práci Fagerholm tiež skúmal **mentoring** ako formu podpory orientácie nových vývojárov. Na základe autorových zistení sa potom mentoring preukázal ako perspektívny prístup, ktorý vývojárom pomáha osvojiť si praktiky a tacitné znalosti open source projektovej komunity a ktorý im pomáha stať sa prínosnými členmi tímu oveľa rýchlejšie. Mentoring môže rovnako nájsť využitie aj v podobných podmienkach, kde sú využívané virtuálne tímy.

Autorov výskum mal za cieľ posunúť vpred empirické znalosti o tom, **ako softvéroví vývojári prežívajú činnosť vývoja softvéru**. Predstavuje prínos v oblasti teórie založený na empirických štúdiách, ktorý zvyšuje **pochopenie zážitku softvérových vývojárov** (software developer experience) vo vzťahu k výkonnosti tímov, hodnotám a tvorbe tímov, obzvlášť v lean, agilnom a open source vývojárskom prostredí. Okrem vnútornej hodnoty znalostí, zistenia obsiahnuté v tomto výskume môžu byť využité v teórii aj praxi. Zlepšenia založené na týchto zisteniach môžu zvýšiť možnosti úspechu projektov vývoja softvéru. Naopak, nedostatok takéhoto pochopenia spôsobuje riziká a problémy pri snahe využiť rôzne procesy,

metódy a nástroje, kedy praktici nevidia osobnú relevantnosť v takýchto nových riešeniach. Zlepšenie pochopenia môže pomôcť pri tvorbe štúdií, ktoré budú relevantnejšie a taktiež pri nasadení praktických riešení s vyššou pravdepodobnosťou úspechu. Podľa autora proces rozhodovania v navrhovaní softvéru vyžaduje zapojenie a spoluprácu mnohých zainteresovaných strán. Toto vnáša plnú **zložitost' ľudskej sociálnej interakcie** do práce spojenej s vývojom softvéru.

Fagerholm sa v skúmaných a ním spracovaných prípadoch opiera aj o zistenia a názory iných autorov. Pochopenie ľudských faktorov vo vývoji softvéru je podľa Fagerholma kľúčom pre zlepšenie výkonnosti tohto vývoja, ale rovnako aj pre blahobyt jednotlivých vývojárov (ako to prezentujú aj autori Käsälä a Tuomivaara, 2013; Laanti, 2013). Otázky týkajúce sa ľudských faktorov vo vývoji softvéru boli vždy dôležitými, avšak v dnešnom prostredí sa stávajú hlavnými záujmami. Štíhlo-agilný vývoj softvéru kladie dôraz na ľudí, spoluprácu, zapojenie zákazníka a flexibilné prispôsobenie sa zmenám okolností (Dingsøyr et al., 2012). Globálne rozdelený vývoj, ktorý je často žiadaný pre možné výhody v oblasti nákladov a výkonu, je vysoko závislý od ľudských faktorov (Herbsleb a Moitra, 2001) a táto závislosť sa ešte zvyšuje s aplikáciou kombinácie štíhleho a agilného prístupu. Vývoj softvéru v open source prostredí potom zvyšuje spoluprácu a využívanie častí už predtým vytvoreného kódu v nových projektoch na globálnu úroveň, pričom však prichádza aj s vlastným súborom komplikácií a výziev.

Pri uvažovaní o jednotlivcoch a tímoch bolo z pohľadu autora prínosné využiť ako východiskový bod už existujúci výskum týkajúci sa ľudských faktorov v softvérovom inžinierstve. Tento výskum naznačoval, že behaviorálne výsledky sú zmiernené nielen zručnosťami (Bergersen et al., 2011; Bergersen a Gustafsson, 2011), ale aj motivačnými a afektívnymi konceptami na úrovni jednotlivcov (Shaw, 2004; Beecham et al., 2008; Franca et al., 2012b) a komunikačnými a kooperačnými aspektmi na úrovni tímu (Herbsleb a Mockus, 2003b; Cataldo et al., 2008; Cataldo a Herbsleb, 2013). Čiže perspektívnym prístupom k zlepšeniu vývoja softvéru je zlepšenie kognitívnych, konatívnych (motivačných) a afektívnych črt projektov, procesov a metód tohto vývoja takým spôsobom, ktorý prináša prínosy pre zúčastnených jednotlivcov a tímy. Popri zvážení správania týchto jednotlivcov je tiež dôležité zväziť subjektívny zážitok vývojárov a ostatných zúčastnených zamestnancov aj manažerov, ak má byť zlepšenie dosiahnuté na strane výstupov aj na strane pracovných podmienok. Zatiaľ nie je jasné, ako môže byť množstvo jednotlivých faktorov spojené do rámca zachytávajúceho zážitok (skúsenosť) profesionálnych softvérových vývojárov, tak aby bol tento pre nich jasne pochopiteľný.

Podľa Fagerholma predchádzajúci výskum neposkytoval rámec pre pochopenie toho, ako softvéroví vývojári prežívajú proces vývoja softvéru. **Subjektívny zážitok (skúsenosť) softvérových vývojárov má vplyv na zvonku pozorovateľné výsledky**, ale je zložité vysvetliť a pochopiť vplyv a výsledky bez porozumenia subjektívnych zážitkov. Výskumu v oblasti softvérového inžinierstva chýbal funkčný model zameraný na ľudské aspekty, ktorý by zohľadňoval aj zjavné správanie, aj jeho prepojenie na subjektívnu myseľ jednotlivca. Takýto model by mal prepojiť jednotlivcov s ich sociálnym kontextom, pretože veľká časť ľudského zážitku a správania pramení z interakcie so sociálnym prostredím. Porozumenie zážitku softvérového vývojára je v záujme zlepšovania dosahovaných výsledkov, ale aj v záujme zlepšovania pracovných podmienok a tvorby udržateľného pracovného prostredia pre samotných vývojárov.

Na toto nadväzuje Fagerholm spolu s ďalšími spoluautormi v jeho kvantitatívno-kvalitatívnej štúdií vnímania šťastia/nešťastia (pocitu nespokojnosti) SW vývojárov.

Graziotin, Wang, Fagerholm a Abrahamsson (2017) sa teda zameriavali na zistenie rozdelenia (ne)šťastia (pocitu spokojnosti/nespokojnosti) medzi vývojármi a odhalenie faktorov vplývajúcich na nespokojnosť vývojárov počas ich pracovnej náplne – tvorby softvéru. Autori vychádzali zo štúdií zameraných na **vzťah medzi šťastím vývojárov a výkonnosťou, produktivitou a kvalitou softvéru**, pričom predpokladom bolo, že šťastní vývojári podávajú lepšie pracovné výkony ako tí nešťastní. Pre túto prípadovú štúdiu autori definujú **objektívne šťastie** ako rozdiel medzi pozitívnymi a negatívnymi skúsenosťami, kde maximalizácia šťastia môže byť potom dosiahnutá maximalizovaním pozitívnych vplyvov, minimalizovaním negatívnych vplyvov alebo ich kombináciou.

Autori realizovali rozsiahly kvantitatívny a kvalitatívny výskum, pričom na získavanie informácií využili predovšetkým techniku dotazníka implementovaného online. Prieskumu sa zúčastnilo 2 220 respondentov (softvérových vývojárov), ktorí odpovedali na otázky týkajúce sa dôvodov pocitu šťastia a nešťastia a po očistení dát zostalo 1 318 respondentov. Za softvérových vývojárov považovali osoby zaoberajúce sa rôznymi časťami tvorby softvéru (od výskumu, analýzy, návrhu, programovania, testovania až po riadiace aktivity).

Autori zistili, že na pocit šťastia a nešťastia vývojárov nevplyvali premenné ako pohlavie, vek, národnosť, pracovné zaradenie, veľkosť podniku, % pracovného času venovaného vývoju softvéru ani príjem. Následne sa preto zamerali na **využitie kvalitatívnych dát pre zistenie dôvodov nešťastia**. Identifikovali 219 prípadov nešťastia, ktoré boli následne rozdelené do 18 kategórií a podkategórií.

Hlavné typy faktorov spôsobujúcich nešťastie (celkovú nespokojnosť) softvérových vývojárov boli rozdelené do dvoch hlavných kategórií. Príčiny nešťastia, ktoré súvisia s osobným stavom alebo ich vlastným správaním, boli označené ako **interné**. Tie boli identifikované 437 krát. Druhou kategóriou boli **externé príčiny**, ktoré vývojári nemohli ovplyvniť alebo ich mohli ovplyvniť len vo veľmi malej miere. Tieto externé príčiny boli označené až 1 843 krát, čo teda znamená, že nešťastie vnímané vývojárom bolo spôsobené predovšetkým vplyvom externých faktorov. Externé faktory boli autormi rozdelené do podkategórií, akými boli: ľudia (kolegovia, manažéri, zákazníci – 416 x), produkt alebo práca s ním (kód a programovanie, chyby a ich oprava, technická infraštruktúra, požiadavky – 788 x), procesné faktory (544 x) a ostatné faktory (95 x). Najčastejšie dôvody nešťastia vnímaného vývojármi sú zobrazené v tab. 91.

Tabuľka 91 Najčastejších 10 príčin pocitu nespokojnosti SW vývojárov

Dôvod	Kategória	Početnosť
Zaseknutie sa pri riešení problému	Interné dôvody – vlastná osobnosť	186
Časový tlak	Externé dôvody – proces	152
Zlá kvalita kódu a prax	Externé dôvody – práca na produkte	107
Nevýkonný kolega	Externé dôvody – ľudia – kolega	71
Pocit nespokojnosti s prácou	Interné dôvody – vlastná osobnosť	63
Jednoduché a opakujúce sa úlohy	Externé dôvody – proces	60
Nevysvetlený nefunkčný kód	Externé dôvody – práca na produkte	57
Zlé rozhodovanie	Externé dôvody – proces	42
Zadefinované obmedzenie na vývoj	Externé dôvody – práca na produkte	40
Osobné problémy	Interné dôvody – vlastná osobnosť	39

Zdroj: Graziotin a kol., 2017

Dvomi najčastejšími príčinami pocitu nespokojnosti (nešťastia) vývojárov bol **stav zaseknutia pri riešení problému a časový tlak**, čo potvrdzuje dôležitosť ďalšieho výskumu,

zameraného na ich hlbšie pochopenie. Nedostatok skúseností vysvetľuje prevahu prvej kategórie v niektorých prípadoch, ale keďže vývoj softvéru je zo svojej podstaty úzko prepojený s riešením problémov a realistické projekty zahŕňajú vždy aj prvok riešenia problémových situácií a učenie sa, nie je vhodné vysvetľovať dosiahnutý výsledok len na základe nedostatku skúseností. Je zrejme nevyhnutné dokázať akceptovať, že vývoj softvéru prichádza s určitým podielom náročných úloh, ktorým sa nedá vyhnúť. **Psychické odhodlanie** preto predstavuje dôležitú charakteristiku, ktorú je potrebné rozvíjať medzi vývojármi. V tejto oblasti je možné **aplikovať stratégie pre zvládanie negatívnych pocitov spojených so stavom zaseknutia sa pri riešení problémovej situácie spolu so systematickými stratégiami pre skutočné riešenie problémov vo všeobecnosti** a so špecifickými scenármi. Niekoľko veľmi častých príčin bolo spojených s vnímaným pocitom neadekvátnosti seba samého aj ostatných, čo podporuje ďalšie výskumné aktivity zamerané na zasahovanie do afektívnej stránky psychiky vývojárov. Nakoniec aj faktory súvisiace s informačnými potrebami vyjadrené kvalitou softvéru a jeho konštrukciou významne prispievali k celkovej nespokojnosti (nešťastiu) vnímanej vývojármi. Tieto zistenia potom podporujú dôležitosť výskumných aktivít zameraných na tieto konkrétne aspekty ako aj na prepojenie afektívnych reakcií s informačnými potrebami.

Z pohľadu oblasti MEK výsledky autorov upriamujú pozornosť na **hodnoty a hodnotový systém**, ktorý by mal byť spoločný pre SW vývojárov pracujúcich v určitom podniku alebo na jednom projekte. Vnímanie a presadzovanie rovnakých hodnôt členmi vývojárskeho tímu predstavuje dôležitý prvok ĽK v danom prostredí.

Pocit šťastia a vnútorný blahobyť vývojárov potom predstavuje predpoklad pre to, aby títo pracovníci dokázali naplno využívať v práci zložky ĽK, ktoré vlastnia. V kontexte skúmanej oblasti ide teda o **predpoklad pre efektívne využívanie tohto kapitálu** takým podnikom, ktorý dokáže svojimi opatreniami podporiť pocit šťastia vývojárov pri vývoji softvéru a zmierniť vplyv identifikovaných negatívnych faktorov.

Zistenia ďalej popisujú špecifikum konkrétneho prístupu (filozofie) k vývoju softvéru v podobe prepojenia **štíhlych a agilných princípov**. Takéto princípy je pre ich správnu implementáciu skutočne potrebné vnímať ako filozofiu a spôsob myslenia (ScrumDesk, 2020). Následne predstavujú jednu z **charakteristík prostredia**, v ktorom sa využívanie a investovanie do ĽK môže odohrávať. Ide teda o podobný vzťah ako v prípade podnikovej kultúry, a teda je to faktor ovplyvňujúci realizáciu konceptu MEK a efektívnosť dosahovanú v súvislosti s ĽK v takýchto IT podnikoch.

Autori tiež zdôrazňujú potenciál metódy **mentoringu** ako vhodnej formy z pohľadu investícií do ĽK v špecifických situáciách (napríklad pri zapájaní nových členov do tímu, ktorý spolupracuje na diaľku).

Dôraz kladený na **prínosy realizovaných zmien pre zúčastnených jednotlivcov a tímy** je ďalšou formou zamerania sa na blahobyť vývojárov pri výkone svojej práce, čím je podporovaná efektívnosť práce s ĽK v podnikoch.

Z pohľadu samotného prístupu k spracovaniu a využitiu prípadovej štúdie, vyvedené relevantné závery predstavujú obohatenie a rozšírenie skúmanej oblasti. Preto budú využité najmä v rámci návrhovej časti dizertačnej práce.

Stručné zosumarizovanie kľúčových zistení z jednotlivých zanalyzovaných situácií zdokumentovaných v konkrétnych podnikoch pôsobiacich v IT prostredí s dôrazom na využívanie ich ĽK, investovanie doňho alebo iné súvisiace faktory v rámci skúmanej oblasti, je zobrazené v tab. 92. Tab. 93 potom zobrazuje naplnenie štruktúry nástroja pre využitie prípadových štúdií v dizertačnej práci, ktorý bol uvedený v úvode tejto kapitoly.

Tabuľka 92 Zhrnutie situácií popisovaných v prípadoch a záverov pre aspekt efektívnosti v rámci MEK v konkrétnych IT podnikoch

Atlasian	Maritz	Paylocity	Fred IT	SoundCloud
využitie dostupných dát pre riešenie otázok rozmanitosti pracovných tímov	systematický a plánovaný prístup k investíciám do ĽK v podobe vzdelávania	prijímanie a udržanie si zamestnancov cez vhodné umožnenie učenia sa	zvyšovanie produktivity a angažovanosti zamestnancov cez manažment výkonnosti	sprístupnenie prehľadov z dát týkajúcich sa zamestnancov a ich ĽK
výber nových zamestnancov na základe súladu ich osobných hodnôt s hodnotami identifikovanými a rešpektovanými v podniku	nový prístup k vyhodnocovaniu výsledkov vzdelávania zamestnancov	hľadanie kandidátov, ktorí majú túžbu vzdelávať sa	prepojenie strategických cieľov podniku s personálnymi cieľmi	transparentnosť v rámci procesu náboru nových zamestnancov
	certifikácia zručností ako podpora motivácie zapájať sa do vzdelávania	preukázanie oddanosti voči rozvoju kariéry zamestnancov znížilo dobrovoľnú fluktuáciu	potreba nastaviť hodnotenie výkonnosti zamestnancov tak, aby to posilňovalo ich angažovanosť	neustály, ľahko prístupný prehľad o aktuálnej situácii v rámci zamestnancov, a teda sčasti aj v rámci dostupného ĽK
príbehy úspešných žien na technických pozíciách v podniku	zatraktívnenie podniku ako zamestnávateľa na trhu práce	chuť zamestnancov neustále sa vzdelávať umožňuje podniku udržať si konkurenčné postavenie	zamestnanci majú záujem o zmysluplnú spätnú väzbu týkajúcu sa ich výkonu	
realizácia aktivít s celospoločenským pozitívnym dopadom	reagovanie na externý technologický vývoj	vzdelávanie prispôbené časovým možnostiam zamestnancov podporuje ich záujem oň	pre manažment výkonnosti existujú vhodné softvérové možnosti, ktoré je možné pridať do IS podniku	prepojenie procesov získavania, rozvoja a udržania si zamestnancov prostredníctvom využitia a analýzy dostupných dát
zvýšenie konkurencieschopnosti podniku ako výnimočného zamestnávateľa	potreba získavania nových znalostí a zručností ako predpoklad pre tvorbu inovátnych produktových riešení	prepojenie získavania nových zručností s postupom v kariére umožňuje podniku udržať si cenný talent		

Tabuľka 93 Aplikácia definovanej štruktúry kategórií v rámci skúmanej oblasti na vybrané prípady z IT prostredia

Prípado	Ľudský kapitál a jeho manažment	Využitie ľudského kapitálu	Investície do ľudského kapitálu	Výkonnosť podniku	Konkurencieschopnosť podniku	Faktory ovplyvňujúce oblasť ĽK
Atlasian	<ul style="list-style-type: none"> rozmanitosť pracovných tímov (kognitívna rozmanitosť) dôraz na pevne stanovené a rešpektované hodnoty, rozpoznávané a oceňované u zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> kontinuálne dopĺňanie potrebnej zásoby ĽK pri zvyšovaní jeho kvality a rozmanitosti synergia z kombinácie jedinečných príspevkov rôznorodých jednotlivcov v tímoch odstraňovanie podvedomej zaujatosti pri výbere nových zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> investície v širšom kontexte so zameraním na budúcu potrebu ĽK a na celospoločenský pozitívny efekt 	-	spoločensky prospešné investovanie do ĽK, ktoré podniku zabezpečí budúcu zásobu kvalifikovaných a rozmanitých uchádzačov a odlíši ho v konkurencii na pracovnom trhu	<ul style="list-style-type: none"> využitie dostupných dát pre návrh a realizáciu opatrení na odstránenie identifikovaných problémov budovanie jasne definovanej kultúry podporujúcej želané správanie jednotlivcov
Maritz	<ul style="list-style-type: none"> znalosti a zručnosti súvisiace s technológiou používanou pri vývoji schopnosť prepojiť teóriu s praxou hodnotenie ovládania zručností prostredníctvom súťaží 	<ul style="list-style-type: none"> schopnosť využívať novú technológiu bez prijímania nových zamestnancov, bez zníženia celkovo dosahovanej efektívnosti a bez zvýšenia nákladov nevýhody dočasných zmluvných pracovníkov 	<ul style="list-style-type: none"> vzdelávanie v oblasti odborných znalostí a zručností systematický prístup odvíjajúci sa od certifikácie vývojárov elektronické vzdelávanie, vývojárska komunita, súťaže, vzájomné posudzovanie kódu 	-	<ul style="list-style-type: none"> negatívny vplyv nezachytenia technologických trendov vyváženie potrieb súčasnosti s budúcimi potrebami pre udržanie postavenia využitie externých inovácií a tvorba vlastných nových tech. riešení zatraktívnenie podniku ako zamestnávateľa prostredníctvom certifikácie zručností 	<ul style="list-style-type: none"> motivácia vývojárov a otvorenosť ku konštruktívnej spätnej väzbe odlišná rýchlosť učenia sa vývojárov a ich preferencie v učení previazanie technickej stratégie s rozvojom kariéry vývojárov

Prípád	Ľudský kapitál a jeho manažment	Využitie Ľudského kapitálu	Investície do Ľudského kapitálu	Výkonnosť podniku	Konkurencieschopnosť podniku	Faktory ovplyvňujúce oblasť ĽK
Paylocity	túžba ďalej sa učiť a objavovať potvrdená u nových zamestnancov prostredníctvom využitia a zdôraznenia možností vzdelávania priamo v procese náboru	prepojenie rozvoja ĽK s postupom v kariére	využitie portálu elektronického vzdelávania, ktorý je v komunite vývojárov uznávaný a rešpektovaný	-	<ul style="list-style-type: none"> vysokokvalifikovaná pracovná sila ako základ silného konkurenčného postavenia podniku poskytnutie žiadaneho spôsobu vzdelávania ako konkurenčná výhoda zamestnávateľa na trhu práce 	<ul style="list-style-type: none"> nežiadúca fluktuácia znižujúca efektívne využívanie dostupného ĽK možnosť udržania si zamestnancov poskytovaním žiadaneho vzdelávania ako motivačného nástroja podniková kultúra zdôrazňujúca učenie sa
Fred IT	-	<ul style="list-style-type: none"> prepojenie s manažmentom výkonnosti upustenie od číselného skóre pri hodnotení zamest. konštruktívny dialóg so zamestnancami, koučovanie 	-	produktivita a ziskovosť zamestnancov	udržanie si vedúcej pozície v danom segmente	osobná angažovanosť zamestnancov na dosahovaní výsledkov

Prípád	Ľudský kapitál a jeho manažment	Využitie Ľudského kapitálu	Investície do Ľudského kapitálu	Výkonnosť podniku	Konkurencieschopnosť podniku	Faktory ovplyvňujúce oblasť ĽK
SoundCloud	dynamické zachytenie štruktúry zamestnancov a čiastočne aj štruktúry ĽK	prepojenie procesov získavania, rozvoja a udržania si zamestnancov na základe dostupných dát a ich využitia relevantnými užívateľmi v podniku	-	-	-	dostupnosť dát zachytávajúcej aktuálnu situáciu pre podporu rozhodovania v tejto oblasti
Prípady spracované Fagerholmom a kol. (prostredie štíhleho a agilného vývoja SW)	<ul style="list-style-type: none"> • hodnoty a hodnotový systém vývojárov • ovplyvňovanie zážitku vývojárov • psychické odhodlanie 	<ul style="list-style-type: none"> • vodcovstvo založené na hodnotách • zmeny prinášajúce prínosy pre jednotlivcov a tímy • odstraňovanie príčin pocitu nešťastia vývojárov • mechanizmy zvládania negatívnych pocitov 	mentoring počas orientácie nových vývojárov	plnenie časového plánu, výkonnosť jednotlivých tímov, ziskovosť, blahobyt zamestnancov, spoločenský dopad	-	<ul style="list-style-type: none"> • aplikovaný prístup k vývoju softvéru (filozofia vývoja – napr. agilný vývoj) • zážitok vývojárov pri procese vývoja vplýva na zvonku pozorovateľné výsledky • pocit štastia vývojárov

3.8.7 Syntéza získaných poznatkov z prípadových štúdií v prostredí IT podnikov

Využitie prípadových štúdií vybraných na základe príslušných kritérií prinieslo identifikáciu, komparáciu a zosumarizovania viacerých bodov cenných zistení z podnikovej praxe. Tieto zistenia budú v ďalších častiach dizertačnej práce aplikované ako súčasť overovania výskumných hypotéz z pohľadu logickej argumentácie a popisu príčinných súvislostí, pri súčasnom rešpektovaní obmedzenia v podobe nemožnosti štatistického zovšeobecňovania tohto poznania. Po starostlivom zhodnotení budú ďalej zistenia aplikované v rámci návrhovej časti dizertačnej práce, kde bude zachytený ich vplyv na finálnu podobu navrhovaného modelu posudzovania dosahovanej efektívnosti LK v jej dvoch rovinách a na podobu odporúčaní pre implementáciu tohto modelu a pre zavedenie praktík vedúcich ku komplexnému MEK v zmysle tohto konceptu.

Identifikované zistenia sú nasledujúce:

- je potrebné venovať sa imidžu podniku na trhu práce pre zabezpečenie kontinuálnej zásoby kvalitného LK s požadovanou vnútornou štruktúrou,
- poskytovanie žiadaných foriem ďalšieho vzdelávania môže byť využité aj ako náborová stratégia pre prilákanie uchádzačov, ktorí sú odhodlaní neustále rozvíjať svoj LK a majú vášeň pre oblasť IT,
- je dôležité stanoviť hodnoty a hodnotový systém podniku a docieľiť súlad medzi hodnotami rešpektovanými v podniku a osobnými hodnotami zamestnancov (vývojárov),
- pozitívne výsledky prináša využívanie elektronického vzdelávania doplneného o netradičné formy hodnotenia ovládania nových znalostí a zručností,
- systematický prístup k rozvoju znalostí a zručností vývojárov môže byť založený na programoch certifikácie týchto zručností, čo má aj pozitívny vedľajší efekt v podobe zvýšenej motivácie vývojárov,
- existuje jednoznačný vzťah medzi dostupným LK vo vlastníctve zamestnancov podniku a dlhodobým dosahovaním silného konkurenčného postavenia podniku na trhu,
- rozhodnutia v oblasti LK je potrebné podložiť aktuálnymi zisteniami dostupnými pre všetkých relevantných užívateľov v podniku v reálnom čase,
- pocit šťastia/nešťastia pri vývoji softvéru vplyva na dosahované výsledky, čo následne ovplyvňuje aj dosahovanú úroveň efektívnosti využívania LK,
- na dosahované výsledky špecificky vplyva nielen kultúra podniku, ale aj filozofia, na základe ktorej podnik pristupuje k samotnému vývoju softvéru,
- je potrebné nachádzať a aplikovať také mechanizmy, pomocou ktorých je možné odstraňovať negatívne faktory, vplyvajúce na vývojárov počas procesu vývoja (napríklad zvládanie pocitu zaseknutia sa pri riešení určitého problému).

Pre správnu aplikáciu získaného poznania je potrebné zvážiť aj charakteristiky prostredia jednotlivých prípadov. Prípady boli z prostredia veľkých zahraničných IT podnikov. Takého podniky majú svoje pobočky aj na Slovensku. Za týchto okolností je preto možné priamo aplikovať identifikované a zosumarizované poznanie v rámci implementácie komplexného MEK alebo pre začatie s implementáciou tohto konceptu postupne, podľa stanovených priorít podniku a na základe jeho špecifickej situácie, s rešpektovaním ostatných podmienok, ktoré v danom prípade vplyvali na realizáciu konkrétneho riešenia (napríklad, špecifiká krajiny, v ktorej sa implementácia realizuje, aplikovaná filozofia v rámci vývoja

softvéru; technológie, s ktorými podnik pracuje; v podniku definované a rešpektované hodnoty a pod.).

V prípade menších podnikov je však potrebné implementáciu na mieru vytvoreného riešenia, založeného na získanom poznaní a skúsenostiach iných podnikov, upraviť v súvislosti s obmedzeniami, ktoré veľkosť podniku predstavuje (dostupné zdroje; dostupný počet zamestnancov a riadiacich pracovníkov, ktorí sa podieľajú na príprave a realizácii riešenia; prípadne špecifiká čisto lokálneho pôsobenia podniku bez väzieb na zahraničných partnerov, vlastníkov alebo zákazníkov).

3.9 OVERENIE VÝSKUMNÝCH HYPOTÉZ

Overovanie výskumných hypotéz je v dizertačnej práci realizované na základe syntézy a vzájomného prepojenia dôkazov a argumentov zozbieraných počas fázy predvýskumu aj primárneho výskumu. V rámci komplexného prístupu k overovaniu stanovených hypotéz boli využité aj relevantné zistenia získané už z analýzy, komparácie a syntézy teoretických východísk. Tieto buď podporujú alebo vyvracajú operacionalizované časti jednotlivých hypotéz. Z pohľadu aplikovaného metodologického aparátu ide o kombináciu logickej argumentácie, sústredenie empirických dôkazov, aj aplikáciu konkrétnych postupov a techník štatistickej analýzy. Prístup preto predstavuje prepojenie zložiek kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu, súvisiaceho s popisom príčinných súvislostí. Operacionalizácia výskumných hypotéz je zachytená aj prostredníctvom tab. 101 v závere tejto kapitoly.

H1: Ak má podnik zavedený niektorý z prvkov MLK, zvyšuje sa motivácia ľudí na trhu práce zamestnať sa v tomto podniku.

Dôležitosť zaoberania sa vplyvom aplikovaných prvkov konceptu MLK dokladá už správa spoločnosti PwC (2018), ktorá poukazuje na nedostatočnú **dostupnosť kľúčových zručností**, vnímanú ako extrémnu hrozbu budúceho obdobia z pohľadu manažérov podnikov.

Argumenty pre overenie stanovenej hypotézy boli potom zhromaždené prostredníctvom analýzy, komparácie a syntézy prípadových štúdií, ktoré napríklad odhalili, že poskytovanie **preferovaných spôsobov vzdelávania** môže byť využité aj ako náborová stratégia pre prilákanie uchádzačov, ktorí sú odhodlaní neustále rozvíjať svoj EK a majú vášň pre oblasť IT, predstavujúcu užšie zameranie celého výskumu. Hľadanie kandidátov, ktorí majú túžbu vzdelávať sa bolo popísané v prípade z podniku Paylocity. V prípadovej štúdii z podniku Maritz bol potom využitý systematický a plánovaný prístup k investíciám do EK v podobe vzdelávania, nový prístup k vyhodnocovaniu výsledkov vzdelávania zamestnancov a certifikácia zručností ako podpora motivácie zapájať sa do vzdelávania a pre zlepšenie **imidžu podniku** ako zamestnávateľa na trhu práce. Na pozíciu podniku ako zamestnávateľa na trhu práce bol sústredený aj prípad z podniku Atlasian. Tento podnik si svojimi aktivitami v oblasti MLK zvýšil svoju konkurencieschopnosť ako výnimočný zamestnávateľ. Pri výbere nových zamestnancov sa potom podnik sústredil na súlad osobných hodnôt uchádzačov s identifikovanými a rešpektovanými **podnikovými hodnotami**. Toto patrí medzi zásadné rozdiely prístupu MLK oproti manažmentu ľudských zdrojov (tak ako ich identifikujú Torres-Coronas a Arias-Oliva, 2008). Prípad z podniku Atlasian ďalej dokumentuje aj situáciu, kedy spoločensky prospešné investovanie do EK podniku zabezpečuje budúcu zásobu kvalifikovaných a rozmanitých uchádzačov a odlišuje podnik v konkurencii na pracovnom trhu.

Ďalšie argumenty súvisiace s hypotézou boli zhromaždené analýzou výsledkov prieskumu medzi softvérovými vývojármi a inými IT odborníkmi na Slovensku. Podnikom poskytované programy pre rozvoj, vzdelávanie a certifikáciu znalostí a zručností tu boli identifikované ako jeden z troch najvýznamnejších faktorov, ktoré vývojári vnímajú ako

dôvody zmeny zamestnania. Tento faktor vnímalo ako dôležitý 36 % respondentov. Navyše, až 94 % respondentov zaradilo príležitosť získavať nové technické znalosti medzi **žiadané zamestnanecké benefity**. Z tohto pohľadu teda činnosť podniku v oblasti MLK jasne vplýva na motiváciu potenciálnych zamestnancov pracovať pre daný podnik. Tento výsledok dopĺňa a posilňuje aj záver získaný analýzou dostupných odpovedí respondentov v prieskume softvérových vývojárov v krajinách Európy. Tu bolo totiž identifikované, že pri hľadaní nového zamestnania kladú vývojári dôraz na možnosti ďalšieho profesionálneho rozvoja.

Na prepojenie prvkov konceptu MLK so schopnosťou podniku prilákať nových zamestnancov s vysokou hodnotou ich LK poukazujú aj syntetizované poznatky z prieskumu medzi študentami informatiky (budúcimi IT odborníkmi a vývojármi, ktorí vstúpia v budúcnosti na pracovný trh). Na základe názorov týchto študentov, najčastejším **dôvodom štúdia na vysokej škole** je snaha zvýšiť si šance na trhu práce. To znamená, že rozvoj LK motivuje študentov už pri samotnom rozhodovaní študovať na vysokej škole, avšak s následným prepojením na pracovný trh a získané výhody plynúce z tohto rozvoja. Ďalším dôležitým zistením bolo, že spomedzi odpovedí študentov boli ako najčastejšie **očakávania súvisiace s budúcou prácou** identifikované: priateľský pracovný kolektív, príjemné pracovné prostredie a možnosť vykonávania takej pracovnej činnosti, ktorú študenti vnímajú ako zmysluplnú. Tým je podporená dôležitosť motivačných nástrojov uplatňovaných v podnikoch ako aj dôležitosť realizácie viacerých foriem investícií do LK.

Na základe uvedenej logickej argumentácie prepojenej so závermi získanými technikami štatistického testovania bola preto **potvrdená platnosť hypotézy H1**.

H2a: Zavedením niektorého z prvkov MLK v podniku sa zvyšuje motivácia zamestnancov podávať vyšší výkon.

Empirické argumenty pre overenie tejto hypotézy boli identifikované už na základe analýzy príkladov z praxe počas fázy predvýskumu. Príklad z podniku JetBlue opisoval situáciu, kedy **angažovanosť zamestnancov** pri svojej práci významne zvýšila **výnosy** podniku. V príklade z prostredia podniku Imperial Services Corporation, špecifická využitá **forma vzdelávania zamestnancov** mala za následok zvýšenie **výnosov** podniku. Následne, príklad z podniku United Parcel Service odhaľoval, ako preukázané **uplatňované vodcovstvo manažérov** podniku malo za následok významné zníženie prevádzkových **nákladov**.

Ďalšie dôkazy sú získané prostredníctvom komparácie a syntézy záverov z viacerých zdrojov vstupných dát zameraných na zamestnancov aj manažérov podnikov. Prvým z nich je sekundárny prieskum medzi softvérovými vývojármi (výsledky ktorého boli zverejnené prostredníctvom platformy Statista v roku 2018 a v dizertačnej práci využité vo fáze predvýskumu). Prostredníctvom výsledkov tohto prieskumu boli identifikované vývojármi **preferované formy** neformálneho **vzdelávania**, zahŕňajúce najmä samoštúdium, online kurzy a vzdelávanie sa počas práce. Pomocou prieskumu boli ďalej identifikované aj vývojármi najviac **žiadané zamestnanecké benefity**. Medzi tieto patrili dni voľna navyše, možnosť práce na diaľku, zdravotné benefity, vybavenie pracoviska, ale aj sponzorovanie profesionálneho rozvoja formou vzdelávacích aktivít.

Skonfrontovanie uvedených zistení so situáciou v slovenských IT podnikoch priniesli výsledky primárneho výskumu s použitím techniky dotazníka. **Podniky najčastejšie využívajú vzdelávanie** zamestnancov formou samoštúdia, prostredníctvom online nástrojov na vzdelávanie a formou prednášok, platených kurzov a seminárov. HR manažéri IT podnikov následne identifikujú ako významný efekt investícií do vzdelávania a rozvoja zamestnancov najmä zvyšovanie ich **individuálnej výkonnosti**.

Následne boli argumenty pre overenie stanovenej hypotézy získané aj analýzou a syntézou zistení z prípadových štúdií. V prípade z podniku Maritz bol systematický prístup k rozvoju znalostí a zručností vývojárov založený na programoch certifikácie týchto zručností (špecifické **využívané formy vzdelávania zamestnancov** s objektívnym výstupom v podobe získanej certifikácie), čo malo pozitívny vedľajší efekt v podobe zvýšenej **pracovnej motivácie** vývojárov. Na základe prípadov, ktoré popisoval a analyzoval Fagerholm, bol pocit šťastia/nešťastia pri vývoji softvéru (ako súčasť **pracovnej motivácie**) identifikovaný ako významný prvok vplývajúci na dosahované výsledky vývojárov pri tvorbe softvéru (**individuálna výkonnosť**). Prípad z podniku Fred IT potom dokladá prepojenie manažmentu výkonnosti s prvkami konceptu MLK pre dosiahnutie výsledku v podobe zvýšenej produktivity (**individuálna výkonnosť**) a **angažovanosti zamestnancov**. V konkrétnom prípade bolo zdôraznené potrebné nastavenie hodnotenia výkonnosti zamestnancov tak, aby toto vo výsledku posilňovalo ich angažovanosť (prejav **pracovnej motivácie**).

Doplňujúce argumenty v podobe výsledkov štatistického testovania priniesol prieskum realizovaný medzi softvérovými vývojármi so zameraním na vybrané krajiny Európy. Na základe analýzy dostupných dát v podobe odpovedí respondentov v danom prieskume nebola potvrdená závislosť **spokojnosti** vývojárov so svojou **pracovnou pozíciou** od toho, či programovanie vývojári vnímali aj ako svoju záľubu. V kontexte overovanej hypotézy tento záver poukazuje na to, že celková úroveň pocitovanej spokojnosti je do značnej miery ovplyvnená inými (externými) faktormi, a preto je dôležité venovať pozornosť benefitom, motivačným nástrojom a prostrediu na pracovisku ako aspektom, ktoré sú prepojené s prvkami realizácie konceptu MLK. Konkrétny postup a výsledky štatistického testovania boli nasledovné: bol stanovený predpoklad, že vývojári, ktorí vnímajú programovanie aj ako svoju záľubu, majú vyššiu úroveň spokojnosti so svojou prácou. Analýza výsledkov však odhalila, že stanovený predpoklad nebol potvrdený (výsledok Chí-kvadrát testu: $\chi^2 = 11,118$; 6 stupňov voľnosti; kritická hodnota $C = 12,592$; výsledok platný na hladine významnosti $\alpha = 0,05$).

Vzájomným prepojením zhromaždených argumentov s využitím príslušných nástrojov bola **potvrdená platnosť hypotézy H2a**.

H2b: Zavedením niektorého z prvkov MLK v podniku sa zvyšuje motivácia zamestnancov zostať pracovať v podniku.

Podklady pre overenie hypotézy H2b boli identifikované najskôr pri analýze zhromaždených výskumných prác. Konkrétne boli zistenia relevantné z pohľadu stanovenej hypotézy prezentované vo výskumnej práci č. 4. V tejto boli praktiky vodcovstva a kapacita učenia sa identifikované ako najdôležitejšie kritériá v rámci konceptu MLK vo vzťahu k **oddanosti zamestnancov voči podniku**.

Ďalšiu zložku empiricky podložených argumentov tvoria zistenia a závery získané komparáciou a syntézou prípadových štúdií. Prípad z podniku Paylocity zdokumentoval prepojenie získavania nových zručností s **plánovaním kariérneho rastu**, čo podniku umožnilo udržať si cenný talent. Preukázanie oddanosti voči rozvoju kariéry (**plánovanie kariérneho rastu**) zamestnancov v danom podniku znížilo dobrovoľnú fluktuáciu (**faktory spúšťajúce neželanú fluktuáciu**). V prípade z podniku SoundCloud potom išlo o prepojenie procesov získavania, rozvoja a udržania si zamestnancov (činnosti zamerané na zmiernenie vplyvu **faktorov spúšťajúcich neželanú fluktuáciu** zamestnancov) na základe dostupných dát a ich využitia relevantnými užívateľmi v podniku.

Vzhľadom na obsah hypotézy sú významné aj závery a zistenia z prieskumu medzi softvérovými vývojármi na Slovensku. Pomocou prieskumu bolo identifikované, že pocit profesionálnej stagnácie vývojárov spúšťa proces hľadania nového zamestnania (je **faktorom**

spúšťajúcim neželanú fluktuáciu). Preto tento záver poukazuje na potrebu venovať pozornosť systematickému rozvoju zamestnancov (vývojárov) a jeho prepojeniu s plánom kariéry (**plánovanie kariérneho rastu**), aby dynamicky sa meniaci štruktúra dostupného LK bola tiež v súlade s vnútornými aspiráciami samotných zamestnancov. Ďalšie relevantné zistenia z prieskumu odhalili, že zmysluplná pracovná náplň, možnosť učenia sa od skúsených kolegov spolu s ďalšími možnosťami vzdelávania a rozvoja významne prispievajú k spokojnosti vývojárov s ich prácou v danom podniku. To znamená, že využitím popisovaných aspektov je možné doceliť posilnenie **oddanosti** vývojárov a IT odborníkov **voči podniku**, v ktorom pracujú. Možnosti pre ďalšie vzdelávanie a možnosť navštevovať odborné konferencie boli ďalej vývojármi vnímané ako žiadaný zamestnanecký benefit. Čiže poskytované možnosti **vzdelávania zamestnancov** z pohľadu vývojárov predstavujú účinný **motivačný nástroj** a následne záujem podniku o rozvoj zložiek LK jeho zamestnancov je vnímaný ako dôležitý motivujúci faktor, kde vysoká motivácia zamestnancov znižuje riziko ich odchodu z podniku.

Závery konzistentné s vyššie uvedenými skutočnosťami priniesla aj analýza odpovedí respondentov v prieskume zameranom na softvérových vývojárov vo vybraných krajinách Európy. **Vzdelávanie zamestnancov** a ich ďalší rozvoj boli aj tu vývojármi vnímané ako dôležitý **motivačný nástroj**. V rebríčku najdôležitejších zamestnaneckých benefitov sa objavili aj ďalšie prvky, na ktoré sa zameriava koncept MLK, napríklad v podobe zložiek pracovného prostredia (konkrétne išlo o počítačové a kancelárske vybavenie).

Uvedené a opísané argumenty využité pri overovaní stanovenej hypotézy sa následne dostávajú do úzkeho prepojenia z pohľadom HR manažérov IT podnikov. Identifikácia a posúdenie tohto prepojenia umožní potom vhodne nasmerovať odporúčania pre implementáciu konceptu MLK v podnikových podmienkach. Implementácia konceptu by teda mala byť rozpracovaná takým spôsobom, aby podniky dokázali venovať viac pozornosti možnostiam ďalšieho vzdelávania a plánovaniu kariérneho rastu vývojárov, ako dôležitým súčasťami aplikovaného systému motivačných nástrojov.

Platnosť hypotézy H2b bola potvrdená.

H3: Zavedením metrík sa zvýši úspešnosť konceptu MLK.

V prípade tejto hypotézy vychádza logická argumentácia potrebná pre overenie jej platnosti už z analýzy, komparácie a syntézy teoretických východísk. Potrebu aplikácie špecifických metrík v rámci konzistentného, uceleného prístupu k MLK (**ucelený rámec pre hodnotenie LK a jeho efektívnosti**) sa zaoberá napríklad Fitz-enz (2009). Jeho úprava konceptu Balanced scorecard pre potreby LK s názvom Human capital scorecard obsahuje 4 kvadranty, ktoré predstavujú 4 podoblasti práce s LK v podnikoch od získavania tohto kapitálu, cez jeho podporu a udržanie si cenných zamestnancov, až po ich ďalší kontinuálny rozvoj. Každá z týchto podoblastí následne obsahuje súbor aplikovateľných metrík pre jej priebežné vyhodnocovanie v kontexte dosahovanej efektívnosti.

Ďalší argument pre overenie stanovenej hypotézy bol identifikovaný v rámci analýzy odborných štúdií zameraných na oblasť LK. Konkrétne, v odbornej štúdii č. 2 bol popisovaný integrovaný rámec pre praktické hodnotenie jednotlivých druhov kapitálu, vrátane LK. Zmyslom aplikácie takého uceleného prístupu je odhalenie vyskytujúcich sa nedostatkov a identifikácia silných a slabých stránok v súvislosti s daným druhom kapitálu využívaného v podniku pri jeho hlavnej činnosti.

Podstatné stanoviská pre overenie hypotézy boli následne získané vyhodnotením výsledkov realizovaného dotazníkového prieskumu zameraného na IT podniky. V rámci vyhodnotenia prieskumu bolo identifikované, že významná časť IT podnikov nevyužíva

metriky hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK, ktoré by boli zamerané na všetky tri typy týchto investícií a ktoré by slúžili aj na ex ante analýzu jednotlivých investičných variantov pre konkrétne investičné situácie súvisiace s udržiavaním a ďalším rozvojom ĽK.

Z pohľadu aplikácie **metriky stanovenia hodnoty ĽK**, najčastejším spôsobom, ktorý podniky využívajú, je popis zložiek ĽK a ich úrovně pri pravidelnom hodnotení zamestnanca jeho nadriadeným. Následne bolo tiež identifikované, že viac ako tretina oslovených podnikov nevyužíva žiadne **metriky pre meranie efektívnosti využívania ĽK**.

Štruktúrovaný pohľad na výsledky prieskumu uvedený v časti vyhodnotenia dotazníkového prieskumu ďalej v súvislosti s metrikami poukazoval na tendenciu nevyužívania žiadnych **metriky pre meranie hodnoty ĽK** najmä v menších podnikoch. Bola testovaná prítomnosť štatisticky významných rozdielov medzi podnikmi na základe ich **veľkosti**. Veľkosť podniku je prepojená s posúdením úspešnosti a dosahovanej výkonnosti daného podniku. Následne, keďže komplexná aplikácia konceptu MĽK, s dôrazom na využívanie metrík, prispieva k dosahovaniu cieľov a celkovej výkonnosti, je možné zaoberať sa vzťahom úspešnosti podniku cez jeho veľkosť s úspešnosťou konceptu MĽK. Štatistické testovanie odhalilo rozdiely na základe veľkosti podniku nie len pri nevyužívaní žiadnych metrík určených pre stanovenie hodnoty ĽK, ale aj v prípade využívania jednotlivých metrík a prístupov tak, ako to ukazujú nasledujúce výsledky Chí-kvadrát testu nezávislosti:

- HCCF (výsledok testu: $\chi_2(3) = 8,878$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- FTE (výsledok testu: $\chi_2(3) = 13,388$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- Popis v hodnotení zamestnanca (výsledok testu: $\chi_2(3) = 16,261$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- Iné (výsledok testu: $\chi_2(3) = 14,454$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$),
- Žiadne (výsledok testu: $\chi_2(3) = 19,098$; pri kriticknej hodnote $C = 7,815$).

Výsledky ukazujú, že metriku HCCF využívajú najmä stredné podniky; využívanie metriky FTE sa zvyšuje s rastom veľkosti podniku; popis ĽK v hodnotení zamestnanca nadriadeným má rastúcu mieru využívania s rastom veľkosti podniku; využívanie iných prístupov bolo uvedené len veľkými podnikmi; a nakoniec, nevyužívanie žiadnych metrík pre meranie hodnoty ĽK je najvyššie v prípade menších typov podnikov.

Prítomnosť štatisticky významných rozdielov vo využívaní metrík pre meranie hodnoty ĽK bola následne testovaná aj v závislosti od väčšinového vlastníctva podniku, kde zahraničné vlastníctvo priamo naznačuje, že podnik funguje na viacerých trhoch. **Fungovanie na viacerých trhoch** je potom jednou zo zástupných mier pre posúdenie úspešnosti podniku. Pre tento účel bol aplikovaný výpočet z-skóre s nasledujúcimi pozitívnymi výsledkami:

- Popis v hodnotení zamestnanca (výsledok testu: $z = 2,052$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$),
- Iné (výsledok testu: $z = 2,969$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$),
- Žiadne (výsledok testu: $z = 2,832$; pri kriticknej hodnote $C = 1,96$).

Výsledky testu sú takisto platné na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. To znamená, že v závislosti od väčšinového vlastníctva už nebol identifikovaný rozdiel pre využívanie metriky HCCF a FTE tak, ako tomu bolo v prípade závislosti od veľkosti podniku. Výsledky štruktúrované opísaným spôsobom naznačujú, že zahraničné podniky venujú otázkam stanovenia hodnoty ĽK viac pozornosti, a to popisom jednotlivých zložiek ĽK v hodnotení zamestnancov. Na druhej strane, najmä domáce podniky sa zatiaľ nezaobierajú stanovovaním a vyčíslňovaním hodnoty dostupného ĽK.

V rámci analýzy výsledkov prieskumu bolo identifikované, že metriky pre hodnotenie efektívnosti využívania ĽK a metriky hodnotenia efektívnosti investícií do ĽK sú zatiaľ podnikmi málo využívané. Technikami štatistickej analýzy neboli identifikované podstatné rozdiely z pohľadu veľkosti alebo zahraničného vlastníctva podnikov. Detailne vyhodnotenú výsledky boli uvedené v časti vyhodnotenia dotazníkového prieskumu medzi IT podnikmi.

Využívanie metrík pre stanovenie hodnoty ĽK predstavuje základ, východiskový bod pre následné posudzovanie a hodnotenie dosahovanej efektívnosti. Z pohľadu analyzovaných výsledkov a syntetizovaných záverov bola identifikovaná potreba tvorby a úpravy vhodných metrík pre efektívnosť využívania ĽK a pre efektívnosť investícií do tohto kapitálu. Z pohľadu investícií je napríklad potrebné bližšie špecifikovať aplikovateľné metriky na základe jednotlivých druhov takýchto investícií. Tým je podporený význam tvorby modelu posudzovania efektívnosti ĽK v oboch aspektoch a tvorba špecifických odporúčaní, ktoré prispejú k vyššej miere aplikovateľnosti navrhovaných prístupov a metrík v podnikovej praxi.

V rámci overovania výskumných hypotéz boli odpovede z dotazníka zameraného na IT podniky prepojené s finančnými dátami získanými z účtovných závierok príslušných podnikov za rok 2018. Takýmto spôsobom bolo využívanie niektorej z **metrík pre stanovenie hodnoty ĽK** prepojené s dosiahnutými **výnosmi** z hospodárskej činnosti podniku prepočítanými na jedného zamestnanca.

Pre vyhodnotenie boli spracované všetky dostupné dáta. Vzájomný prienik dostupných finančných dát, počtu zamestnancov a odpovede na príslušnú otázku v dotazníku bol splnený pre 81 podnikov. Ich veľkostná štruktúra je uvedená v tab. 94.

Tabuľka 94 Štruktúra vzorky pre prepojenie metrík stanovenia hodnoty ĽK s výnosmi podniku

Veľkosť podniku	Počet podnikov vo vzorke
mikro podnik	36
malý podnik	18
stredný podnik	16
veľký podnik	11

V rámci aplikácie techník štatistickej analýzy bola pre testovanie využitá premenná zachytávajúca označenie možnosti nevyužívania žiadnych metrík pre stanovenie hodnoty ĽK. Obrátením výsledku vypočítaného testu je totiž možné súčasne vyhodnotiť vplyv využívania aspoň niektorej z možných metrík v danej oblasti. Pre nevyužívanie žiadnej z uvedených metrík bola identifikovaná negatívna korelácia s výnosmi podniku prepočítanými na jedného zamestnanca (Spearmanov korelačný koeficient $\rho(79) = -0,219$; kritická hodnota $C = 0,219$; p hodnota = 0,05; hladina významnosti $\alpha = 0,05$). Detailnejšie výsledky zachytáva tab. 95.

Tabuľka 95 Vzťah medzi využívaním metrík stanovenia hodnoty ĽK a výnosmi podniku

Využívanie niektorej z metrík pre stanovenie hodnoty ĽK	Interval výnosov z hosp. činnosti prepočítaných na jedného zamestnanca (v) v EUR	Percentuálny podiel podnikov v rámci vzorky
áno	$162\,890,00 \leq v \leq 2\,168\,255,40$	16 %
	$108\,423,87 \leq v < 162\,890,00$	11 %
	$80\,625,07 \leq v < 108\,423,87$	14 %
	$59\,057,72 \leq v < 80\,625,07$	10 %
	$39\,894,00 \leq v < 59\,057,72$	10 %
	$5\,632,00 \leq v < 39\,894,00$	10 %
nie	$162\,890,00 \leq v \leq 2\,168\,255,40$	1 %
	$108\,423,87 \leq v < 162\,890,00$	5 %
	$80\,625,07 \leq v < 108\,423,87$	4 %
	$59\,057,72 \leq v < 80\,625,07$	6 %
	$39\,894,00 \leq v < 59\,057,72$	7 %
	$5\,632,00 \leq v < 39\,894,00$	6 %

Získané výsledky naznačujú, že podniky, ktoré sa zaoberajú stanovením hodnoty dostupného ĽK dosahujú vyššie výnosy, ako podniky, ktoré tejto oblasti vôbec nevenujú pozornosť.

Možnosti overenia stanovenej hypotézy boli limitované najmä nízkou aplikáciou metrík pre hodnotenie efektívnosti využívania ĽK a metrík pre hodnotenie efektívnosti investícií do ĽK. Toto však vytvára priestor pre ďalší výskum v budúcnosti a pre vytváranie nových prístupov v tejto oblasti, ktoré budú podnikmi využívané a následne bude možné skúmať ich vplyv na výkonnosť podnikov a tým odvodiť aj úspešnosť implementácie konceptu MLK z viacerých hľadísk.

Na základe uvedených argumentov a výsledkov dosiahnutých prostredníctvom techník štatistickej analýzy je však možné konštatovať, že **platnosť hypotézy H3 bola potvrdená.**

H4a: Zavedením MLK sa zvýši výkonnosť podniku.

Základné podklady pre overenie stanovenej hypotézy sa odvíjajú od syntézy teoretických východísk v súvislosti s prístupmi, ktoré je možné zvoliť pre samotné posúdenie výkonnosti podniku. V tejto oblasti zohrávajú dôležitú úlohu kľúčové ukazovatele výkonnosti (key performance indicators – KPI). V súvislosti s KPI autor Sequeira (2017) uvádza, že hoci sú špecificky upravované pre podmienky jednotlivých podnikov, základné štyri kategórie predstavujú **výnosy**, **zákazníci**, **operácie** a **inovácie**.

Na tieto základy nadväzujú zistenia identifikované v rámci analýzy odborných štúdií. V odbornej štúdii č. 3 bol zdokumentovaný vplyv efektívnosti intelektuálneho kapitálu (kde ĽK predstavuje jeho významnú zložku) na ziskovosť podnikov (**finančná výkonnosť podniku**). V odbornej štúdii č. 4, v rámci ktorej bol intelektuálny kapitál reprezentovaný ĽK

a dosahovanou efektívnosťou fyzického kapitálu, bol potom popísaný značný vplyv tejto zložky na rentabilitu aktív podniku (**finančná výkonnosť podniku**). Tieto výsledky reprezentujú snaženie výskumníkov a akademikov v oblasti identifikácie vzťahu medzi ĽK a dosahovanou výkonnosťou podnikov. Pozornosť je venovaná ĽK rôznymi spôsobmi. Avšak častý je prípad, kedy odborníci zužujú svoj prístup a pohľad na ĽK a zjednodušujú jeho vyjadrenie na bežné finančné kategórie tak, aby dáta mohli byť získané z finančných výkazov podnikov. Takéto výskumné práce sú zvyčajne zamerané na hľadanie prepojení medzi efektívnosťou ĽK a finančnou výkonnosťou alebo trhovou hodnotou podnikov. Hlavným dôvodom je dostupnosť a pomerne jednoduchý prístup k existujúcim vstupným dátam. Je však otázne, či prísne nasledovanie čisto kvantitatívnych kategórií a priame prepojenia nezanedbávajú skutočnú podstatu a zmysel rozlišovania ľudského kapitálu od práce ako výrobného vstupu.

Ďalšie argumenty v tomto prípade vyplynuli z analýzy zhromaždených výskumných prác. Vo výskumnej práci č. 1 bola popísaná úloha ĽK ako kľúčovej hybnej sily **finančnej výkonnosti podniku**. Vo výskumnej práci č. 2 bol potom identifikovaný pozitívny vplyv efektívnosti využívania intelektuálneho kapitálu (ktorý zahŕňa ako svoju zložku ĽK) na dosahovanú **finančnú výkonnosť** podniku. Vo výskumnej práci č. 3 bolo zdokumentované, ako je **výkonnosť v rámci exportu** podnikov významne ovplyvnená dosahovanou efektívnosťou ĽK.

Pri overovaní hypotézy bola uplatnená aj syntéza poznatkov zo spracovaných prípadových štúdií. Konkrétne, v prípade opisovanom v podniku Maritz bolo vplyvom zavedenia určitej časti konceptu MLK možné využívať novú technológiu bez prijímania nových zamestnancov, bez zníženia celkovo dosahovanej efektívnosti a bez zvýšenia **nákladov podniku**.

Dôležitú súčasť argumentácie v rámci overenia stanovenej hypotézy predstavujú analyzované výsledky dotazníkového prieskumu zameraného na IT podniky na Slovensku a následne syntetizované závery. V prieskume bol identifikovaný súčasný stav, kedy existujú podniky nezaoberajúce sa následným **vyhodnocovaním realizovaných vzdelávacích aktivít**, ako súčasťou aplikácie konceptu MLK. Súvisiace výsledky boli následne analyzované s využitím techník štatistickej analýzy. Na základe toho bol identifikovaný štatisticky významný rozdiel vo vyhodnocovaní vzdelávacích aktivít v podnikoch na základe **veľkosti podniku**. Tento záver bol získaný prostredníctvom Chí-kvadrát testu nezávislosti (výsledok testu: $\chi^2(3) = 17,913$; kritická hodnota $C = 7,815$, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$). To znamená, že to, či podniky vyhodnocujú svoje vzdelávacie aktivity, sa štatisticky významne líši podľa toho, do akej veľkostnej skupiny jednotlivé podniky patria. Výsledky konkrétne poukazovali na jasnú tendenciu vyššieho záujmu o vyhodnocovanie realizovaných vzdelávacích aktivít s rastom **veľkosti podniku**. Následne, ak je veľkosť podniku považovaná za zástupné kritérium pre posúdenie jeho výkonnosti, potom sa rast výkonnosti podniku spája s rastom jeho veľkosti.

Respondenti prieskumu mali ďalej uviesť aj vlastné vnímanie vplyvu, ktorý má ĽK podniku na jednotlivé aspekty jeho celkovej situácie. Na základe odpovedí respondentov má ĽK v podnikoch najvýraznejší vplyv práve na výkonnosť podniku, celkovú dosahovanú efektívnosť a konkurencieschopnosť podniku na trhu (**vnímaný vplyv ĽK na výkonnosť podniku**). Tento výsledok teda podporuje logickú líniu toho, že zavedenie konceptu MLK, ktoré smeruje k zvyšovaniu dosahovanej efektívnosti v tejto oblasti, následne vedie aj k zvýšeniu celkovej dosahovanej výkonnosti podniku. Výsledky získané spracovaním jednotlivých odpovedí boli následne podrobené štatistickému testovaniu s cieľom identifikovať možné významné rozdiely na základe veľkosti podniku alebo na základe väčšinového vlastníctva. Po vykonaní χ^2 testu nezávislosti (na hladine významnosti $\alpha = 0,05$) neboli

identifikované štatisticky významné rozdiely na základe veľkosti ani na základe väčšinového vlastníctva podniku. Súhrnné výsledky za všetky IT podniky vo vzorke teda odrážajú jednotnú situáciu v prostredí skúmaných IT podnikov.

Na základe ďalšej z otázok v prieskume bolo zistené, že približne polovica IT podnikov nemá v žiadnej forme zavedený koncept MLK. Tento súhrnný výsledok reprezentuje **stav zavedenia konceptu MLK**. Detailné výsledky následne zobrazili jasnú zvyšujúcu sa tendenciu mať zavedený koncept MLK v prípade väčších podnikov (súvis s **veľkosťou podniku**) a na výrazne vyšší stupeň zavedenia konceptu MLK v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom (reprezentujúce **fungovanie podniku na viacerých trhoch**).

V jednej z častí dotazníkového prieskumu bola pozornosť nasmerovaná aj na samotné spôsoby, ktoré podniky využívajú pre vlastné posudzovanie dosahovanej výkonnosti (v súvislosti s využívanými KPI). Na základe odpovedí respondentov bolo identifikované, že manažéri IT podnikov sledujú dosahovanú **výkonnosť** najmä prostredníctvom ekonomických ukazovateľov (základné ekonomické parametre v podobe tržieb, nákladov a zisku), ďalej pomocou ukazovateľov vyjadrujúcich perspektívu zamestnancov a perspektívu zákazníkov. Takýto záver následne podporuje zmysel analýzy finančných dát získaných z účtovných záznamov podnikov.

Pre možnosť porovnania jednotlivých podnikov bolo potrebné prepočítať výnosy podnikov na jedného zamestnanca, čo vlastne vyjadruje úroveň produktivity práce, dosahovanej podnikmi. Následne je možné analyzovať **vplyv stavu zavedenia konceptu MLK** vo vzťahu k **výnosom** z hospodárskej činnosti v prepočte na jedného zamestnanca.

Na základe prieniku vyplnených odpovedí podnikov na príslušnú otázku v prieskume, dostupných finančných dát a počtu zamestnancov v jednotlivých podnikoch, vznikla výskumná vzorka 82 podnikov, s veľkostnou štruktúrou uvedenou v tab. 96.

Tabuľka 96 Štruktúra vzorky pre prepojenie zavedenia konceptu MLK a výnosov podniku

Veľkosť podniku	Počet podnikov vo vzorke
mikro podnik	36
malý podnik	18
stredný podnik	17
veľký podnik	11

V súvislosti s typmi dátových vstupov použitých v rámci štatistickej analýzy bol následne aplikovaný test prostredníctvom výpočtu Spearmanovho korelačného koeficientu s nasledovným výsledkom: $\rho(80) = 0,249$; kritická hodnota $C = 0,217$; p hodnota = 0,024; hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledok testu teda podporuje existenciu vzťahu medzi zavedením konceptu MLK a dosahovanými výnosmi v prepočte na jedného zamestnanca. Konkrétny prejav pozitívneho výsledku testu v súvislosti s dosahovanou produktivitou práce následne zachytáva tab. 97. Výsledky reprezentujú, že v rámci podnikov, ktoré majú zavedený koncept MLK, je vyšší podiel takých, ktoré dosahujú aj vyššie výnosy v prepočte na jedného zamestnanca.

Tabuľka 97 Vzťah medzi stavom zavedenia konceptu MKK a výnosmi podniku

Zavedenie konceptu MKK	Interval výnosov z hosp. činnosti prepočítaných na jedného zamestnanca (v) v EUR	Percentuálny podiel podnikov v rámci vzorky
nie	$167\,728,00 \leq v \leq 2\,168\,255,40$	5 %
	$119\,145,00 \leq v < 167\,728,00$	9 %
	$82\,310,00 \leq v < 119\,145,00$	7 %
	$59\,300,77 \leq v < 82\,310,00$	12 %
	$39\,894,00 \leq v < 59\,300,77$	11 %
	$5\,632,00 \leq v < 39\,894,00$	10 %
áno	$167\,728,00 \leq v \leq 2\,168\,255,40$	12 %
	$119\,145,00 \leq v < 167\,728,00$	9 %
	$82\,310,00 \leq v < 119\,145,00$	9 %
	$59\,300,77 \leq v < 82\,310,00$	5 %
	$39\,894,00 \leq v < 59\,300,77$	6 %
	$5\,632,00 \leq v < 39\,894,00$	6 %

S využitím vzorky všetkých 83 podnikov, kde boli dostupné dáta aj pre jeden ďalší veľký podnik, boli uskutočnené ďalšie dva štatistické testy súvisiace s overením platnosti stanovenej hypotézy. Ich výsledky dopĺňajú presnejšie stanovenie **stavu zavedenia konceptu MKK** a jeho vzťah s dosahovanou výkonnosťou podniku.

V prvom prípade bol analyzovaný vzťah medzi tým, či manažéri podniku vnímajú ako dôležitý efekt investícií do vzdelávania zamestnancov aj zvýšenie ich vnútornej motivácie (vo vzťahu popisovanom v hypotézach H2a a H2b) a medziročnou zmenou **výnosov** z hospodárskej činnosti v prepočte na jedného zamestnanca. Výpočtom testu s využitím Spearmanovho korelačného koeficientu bola identifikovaná štatisticky významná pozitívna závislosť uvedených premenných (výsledok testu: $\rho(81) = 0,249$; kritická hodnota $C = 0,216$; p hodnota = $0,024$; hladina významnosti $\alpha = 0,05$). Prejav tohto pozitívneho výsledku na relatívnej početnosti podnikov v jednotlivých intervaloch dosahovaných výnosov prepočítaných na jedného zamestnanca je zachytený v tab. 98. V rámci podnikov, kde nie je vnímaný motivačný rozmer realizovaného vzdelávania, je vyšší podiel takých podnikov, ktoré dosiahli negatívnu medziročnú zmenu výnosov v prepočte na jedného zamestnanca.

Tabuľka 98 Vzťah medzi motivačným efektom investícií do vzdelávania a zmenou produktivity práce

Zvýšenie vnútornej motivácie ako vnímaný efekt vzdelávania zamestnancov	Interval zmeny výnosov z hosp. činnosti prepočítaných na jedného zamestnanca (z) v EUR	Percentuálny podiel podnikov v rámci vzorky
nie	$24\,794,50 \leq z \leq 500\,692,40$	10 %
	$12\,545,47 \leq z < 24\,794,50$	8 %
	$7\,214,00 \leq z < 12\,545,47$	10 %
	$1\,569,56 \leq z < 7\,214,00$	10 %
	$-6\,741,00 \leq z < 1\,569,56$	12 %
	$-191\,779,50 \leq z < -6\,741,00$	14 %
áno	$24\,794,50 \leq z \leq 500\,692,40$	7 %
	$12\,545,47 \leq z < 24\,794,50$	8 %
	$7\,214,00 \leq z < 12\,545,47$	7 %
	$1\,569,56 \leq z < 7\,214,00$	7 %
	$-6\,741,00 \leq z < 1\,569,56$	5 %
	$-191\,779,50 \leq z < -6\,741,00$	1 %

Pri overovaní stanovenej hypotézy bola premenná **finančnej výkonnosti** užšie špecifikovaná aj prostredníctvom sledovania rastu výnosov z hospodárskej činnosti oproti predchádzajúcemu obdobiu. Takto pre využitie techník štatistickej analýzy vznikla logická veličina, ktorú bolo možné dávať do vzťahu s jednotlivými prvkami implementácie konceptu MEK. Štatisticky významný vzťah bol identifikovaný medzi rastom výnosov z hospodárskej činnosti a uplatňovaním možnosti kariérneho rastu ako motivačného nástroja. Opisovanú skutočnosť dokladá výsledok príslušného štatistického testu nezávislosti (z-skóre = 2,929; kritická hodnota C = 1,96; p hodnota = 0,003; hladina významnosti $\alpha = 0,05$). Následne je prejavenie sa pozitívneho výsledku testu formou relatívnej početnosti podnikov zachytené v tab. 99. Štruktúra uvedených výsledkov ukazuje, že v rámci skupiny podnikov, v ktorých je kariérny rast využívaný ako motivačný nástroj (čo predstavuje súčasť implementácie konceptu MEK), bol zaznamenaný výrazne nižší podiel takých podnikov, kde v sledovanom období nedošlo k rastu výnosov.

Tabuľka 99 Vzťah medzi motivačným efektom možnosti kariérneho rastu a rastom výnosov podniku

Kariérny rast uplatňovaný ako motivačný nástroj	Rast výnosov z hospodárskej činnosti oproti predchádzajúcemu obdobiu	Percentuálny podiel podnikov v rámci vzorky
nie	nie	27 %
	áno	35 %
áno	nie	5 %
	áno	34 %

Na základe prepojenia všetkých uvedených argumentov bola **potvrdená platnosť hypotézy H4a**.

H4b: Zavedením MLK sa zvýši konkurencieschopnosť podniku.

Overenie stanovenej hypotézy je založené na logickom prepojení viacerých zložiek výskumu realizovaného v rámci dizertačnej práce. Základným podkladom bola identifikácia **vzťahu medzi výkonnosťou a konkurencieschopnosťou podniku** na základe syntézy analyzovaných a porovnávaných teoretických východísk (obr. 7). Dosahovanie vysokej výkonnosti podniku je úzko prepojené s jeho konkurencieschopnosťou. Napríklad, v rámci hodnotenia výkonnosti podniku na základe ekonomických ukazovateľov (výnosov a ich prepočtu na jedného zamestnanca a následne aj sledovaním vývoja tejto veličiny medzi po sebe nasledujúcimi obdobiami), skutočnosť, že podnik dosiahol vysokú výkonnosť zároveň odráža aj to, že takýto podnik dokázal obstáť v konkurenčnom boji a našiel si svojich zákazníkov. Na základe tejto logickej argumentácie potom potvrdenie hypotézy H4a predstavuje jeden z argumentov smerujúcich k potvrdeniu platnosti definovanej hypotézy H4b.

Ďalší z argumentov pre overenie stanovenej hypotézy bol získaný analýzou zhromaždených odborných štúdií. Odborná štúdia č. 6 bola zameraná na skúmanie predpokladu, že špecifický EK (tak ako bol bližšie vysvetlený v časti teoretických východísk dizertačnej práce) je zdrojom udržateľnej **konkurenčnej výhody**. Výsledky tejto štúdie však obsahovali identifikáciu významného vplyvu zaujatosti ľudského úsudku. Bolo zistené, že oddanosť organizácii, dĺžka obdobia zastávania určitej funkcie a dokonca aj poskytnuté vzdelanie mali negatívny vplyv na zložky EK, ktoré zamestnanci považovali za špecifické pre daný podnik. Z pohľadu stanovenej hypotézy teda tieto zistenia napádajú jej platnosť. Ak totiž s predlžujúcim sa obdobím pracovania pre daný podnik alebo zastávania určitej funkcie zamestnanci prestávajú vnímať nadobudnuté zložky EK ako špecifické pre tento podnik, zvyšuje to pravdepodobnosť ich odchodu z podniku v prípade výskytu dôvodov ich nespokojnosti s prácou alebo pracovnou pozíciou. Nežiadúca fluktuácia cenného talentu následne narúša podnikom budovanú konkurenčnú výhodu založenú na EK a ohrozuje jej udržateľnosť v dlhšom časovom období. Na jednej strane ide teda o protiargument v kontexte overovanej hypotézy, na druhej strane však môže byť dané zistenie aplikované ako argument podporujúci dôležitosť tých nástrojov a prvkov manažmentu EK, ktoré zvyšujú motiváciu zamestnancov ostať pracovať v danom podniku, a tým znižujú mieru neželanej fluktuácie (previazanie s hypotézou H2b).

Nasledujúce argumenty boli syntetizované po analýze súboru relevantných výskumných prác. Konkrétne, jedným zo záverov výskumnej práce č. 6 bola skutočnosť, že podnik je konkurencieschopný ak **riadi svoje znalostné aktíva efektívnejšie** ako jeho konkurenti. Vo výskumnej práci č. 8 bolo potom opísané, ako môže byť **konkurenčná výhoda podniku** vytvorená prostredníctvom schopnosti učiť sa a inovačného správania sa jeho zamestnancov (teda konkrétnych zložiek EK, ktoré sú objektom konceptu MLK).

Empirické dôkazy špecificky sa vzťahujúce priamo na podmienky IT odvetvia boli syntetizované po dôkladnej analýze prípadových štúdií. V podniku Maritz bola potreba získavania nových znalostí a zručností ako predpoklad pre tvorbu inovatívnych produktových riešení (**inovačné správanie** dosiahnuté prostredníctvom aplikácie prvkov MLK, kde takéto správanie je jedným zo zdrojov **konkurenčnej výhody** podniku). Prípád daného podniku tiež poukazoval na existenciu jednoznačného vzťahu medzi dostupným EK vo vlastníctve zamestnancov podniku a dlhodobým dosahovaním silného konkurenčného postavenia podniku na trhu (prostredníctvom takto vytvorenej **konkurenčnej výhody**). Situácia zdokumentovaná v podniku Paylocity ďalej dokladá, že chuť zamestnancov neustále sa vzdelávať umožňuje podniku udržať si konkurenčné postavenie (kontinuálne budovanie **konkurenčnej výhody** prostredníctvom EK). Túto časť dôkazov uzatvárajú závery z podniku Fred IT, kde aplikácia prvkov MLK viedla k tomu, že podnik si dokázal udržať vedúcu pozíciu v danom segmente (čo môže byť vnímané ako objektívny prejav jeho **konkurencieschopnosti**).

Finálnu časť argumentácie v rámci overovania stanovenej hypotézy predstavovali výsledky prieskumu medzi HR manažérmi IT podnikov. Podľa respondentov prieskumu má ĽK v podnikoch najvýraznejší vplyv na výkonnosť podniku, celkovú dosahovanú efektívnosť a **konkurencieschopnosť** podniku na trhu. Z tohto výsledku vyplýva, že ak sa podnik patrične venuje riadeniu a rozvoju dostupného ĽK, vedie to následne k podpore a zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti. Ďalšími závermi prieskumu bolo aj to, že pri posudzovaní konkurenčného postavenia podnikov ich manažérmi takisto výrazne prevažovali ekonomické parametre, ako tomu bolo aj v prípade posudzovania výkonnosti podniku. V kontexte stanovenej hypotézy tieto závery posilňujú jej prepojenie s hypotézou H4a. Tým je zároveň podporená argumentačná schopnosť potvrdenia platnosti hypotézy H4a v rámci overovania platnosti hypotézy H4b.

Vzt'ah medzi dosahovanou výkonnosťou podniku a jeho konkurencieschopnosťou bol na základe výsledkov prieskumu medzi IT podnikmi nakoniec analyzovaný aj s využitím techník štatistickej analýzy. V príslušnej otázke v dotazníkovom prieskume mali respondenti vyjadriť vnímaný vplyv ĽK na jednotlivé aspekty celkovej situácie podniku s využitím škály (od 1 po 7, kde 1 predstavovalo najmenší vplyv a 7 predstavovalo najväčší vplyv). Výsledky respondentov vo vzorke so zameraním sa na vzájomnú súvislosť medzi konkurencieschopnosťou a výkonnosťou podniku sú zobrazené v tab. 100. Prítomnosť štatisticky významnej závislosti medzi vplyvom ĽK na výkonnosť podniku a na jeho konkurencieschopnosť dokladajú výsledky testu nezávislosti: $\chi^2: (36) = 65,23$; kritická hodnota $C = 50,998$; p hodnota = 0,002.

Tabuľka 100 Vzťah medzi vnímaným vplyvom ĽK na výkonnosť podniku a vplyvom tohto kapitálu na konkurencieschopnosť podniku

Vnímaný vplyv ĽK na konkurencieschopnosť podniku na škále od 1 do 7	Vnímaný vplyv ĽK na výkonnosť podniku na škále od 1 do 7	Percentuálny podiel podnikov v rámci vzorky
1	1	1 %
	2	1 %
	3	1 %
2	2	1 %
	3	1 %
	7	1 %
3	1	3 %
	2	1 %
	4	1 %
	5	1 %
	6	5 %
	7	1 %
4	2	1 %
	5	3 %
	6	1 %
	7	4 %
5	2	1 %
	5	5 %
	6	5 %
	7	10 %
6	4	1 %
	5	4 %
	6	4 %
	7	8 %
7	5	1 %
	6	8 %
	7	19 %

Výsledky teda ukazujú, že respondenti, ktorí priradili vplyvu ĽK na konkurencieschopnosť podniku najvyššiu hodnotu (7) zároveň často priradili vysokú hodnotu aj vplyvu ĽK na výkonnosť daného podniku (spolu až 28 % respondentov v rámci vzorky, ktorí priradili vplyvu ĽK na výkonnosť podniku hodnotu 5 a viac).

Na základe spoločného posúdenia všetkých uvedených argumentov je výsledkom overovania výskumnej **hypotézy H4b potvrdenie jej platnosti.**

H5: Ochota zavádzať MLK závisí od veľkosti a vlastníctva podniku.

Overovanie stanovenej hypotézy vychádza najmä z analýzy výsledkov dotazníkového prieskumu realizovaného medzi IT podnikmi. Súhrnné výsledky prieskumu ukázali, že približne polovica IT podnikov nemá v žiadnej forme zavedený koncept MLK. Na získaných výsledkoch však boli aplikované techniky štatistickej analýzy.

Týmto spôsobom bola najskôr skúmaná štatisticky významná závislosť medzi zavedením/nezavedením konceptu MLK (**stav zavedenia konceptu MLK**) a **veľkosťou podniku**. Bol aplikovaný χ^2 test nezávislosti s výsledkom $\chi^2(3) = 42,064$; pri kritickej hodnote $C = 7,815$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Významný rozdiel z hľadiska stavu zavedenia konceptu MLK v závislosti od veľkosti podniku bol teda potvrdený. Výsledky konkrétne zobrazovali jasnú zvyšujúcu sa tendenciu mať zavedený koncept MLK v prípade väčších podnikov, tak ako to bližšie špecifikujú početnosti podnikov v štruktúre vytvorenej parametrom veľkosti podniku a stavom zavedenia konceptu MLK uvedené v časti výsledkov dotazníkového prieskumu.

Identifikácia štatisticky významných rozdielov na základe **väčšinového vlastníctva** bola vykonaná prostredníctvom výpočtu z-skóre. Výsledok tohto testu bol: $z = 4,762$; pri kritickej hodnote $C = 1,96$; na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledky teda poukazovali na výrazne vyšší stupeň zavedenia konceptu MLK v podnikoch so zahraničným väčšinovým vlastníctvom.

Podporný argument v rámci overovania stanovenej hypotézy bol získaný z analýzy prípadových štúdií. Podniky v spracovaných prípadových štúdiách boli veľké podniky s medzinárodným pôsobením. Keďže pri výbere jednotlivých prípadov spracovaných v analýze prípadových štúdií boli jedinými kritériami príslušnosť k IT odvetviu a súvis s oblasťou ĽK, vyššie uvedená skutočnosť podporuje platnosť stanovenej hypotézy.

Záveru získané aplikáciou zvolených nástrojov preto poukazujú na **overenie platnosti hypotézy H5**.

Tabuľka 101 Operacionalizácia výskumných hypotéz

Znenie hypotézy	Nástroje aplikované pri overovaní platnosti hypotézy	Identifikované, definované a skúmané premenné (operacionalizácia hypotézy)
<p>H1: Ak má podnik zavedený niektorý z prvkov MLK, zvyšuje sa motivácia ľudí na trhu práce zamestnať sa v tomto podniku.</p>	<p>Analýza správ profesionálnych organizácií Analýza, komparácia a syntéza prípadových štúdií Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi softvérovými vývojármi na Slovensku Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi softvérovými vývojármi v krajinách Európy – s použitím techník štatistickej analýzy Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi študentmi informatiky – s použitím techník štatistickej analýzy</p>	<p>Dostupnosť kľúčových zručností Imidž podniku ako zamestnávateľa Preferované spôsoby vzdelávania Podnikové hodnoty Žiadané zamestnanecké benefity Dôvody zmeny zamestnania Dôvody štúdia na vysokej škole Očakávania súvisiace s budúcou prácou</p>
<p>H2a: Zavedením niektorého z prvkov MLK v podniku sa zvyšuje motivácia zamestnancov podávať vyšší výkon.</p>	<p>Analýza príkladov z praxe Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi softvérovými vývojármi (Statista) Dotazníkový prieskum medzi IT podnikmi na Slovensku – zber primárnych dát, spracovanie a vyhodnotenie zistení s použitím techník štatistickej analýzy Analýza, komparácia a syntéza prípadových štúdií Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi softvérovými vývojármi v krajinách Európy – s použitím techník štatistickej analýzy</p>	<p>Angažovanosť zamestnancov Výnosy Náklady Uplatňované vodcovstvo manažérov Preferované formy vzdelávania Žiadané zamestnanecké benefity Využívané formy vzdelávania zamestnancov Individuálna výkonnosť Pracovná motivácia zamestnancov Spokojnosť s pracovnou pozíciou</p>

Znenie hypotézy	Nástroje aplikované pri overovaní platnosti hypotézy	Identifikované, definované a skúmané premenné (operacionalizácia hypotézy)
<p>H2b: Zavedením niektorého z prvkov MEK v podniku sa zvyšuje motivácia zamestnancov zostať pracovať v podniku.</p>	<p>Analýza výskumných prác Analýza, komparácia a syntéza prípadových štúdií Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi softvérovými vývojármi na Slovensku Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu medzi softvérovými vývojármi v krajinách Európy – s použitím techník štatistickej analýzy Dotazníkový prieskum medzi IT podnikmi na Slovensku – zber primárnych dát, techniky štatistickej analýzy</p>	<p>Oddanosť voči podniku Plánovanie kariérneho rastu Vzdelávanie zamestnancov ako motivačný nástroj Faktory spúšťajúce neželanú fluktuáciu</p>
<p>H3: Zavedením metrik sa zvýši úspešnosť konceptu MEK.</p>	<p>Analýza, komparácia a syntéza teoretických východísk Analýza odborných štúdií Dotazníkový prieskum medzi IT podnikmi na Slovensku – zber primárnych dát, techniky štatistickej analýzy Analýza finančných dát</p>	<p>Ucelený rámec pre hodnotenie EK a jeho efektívnosti Metriky stanovenia hodnoty EK Metriky hodnotenia efektívnosti využívania EK Metriky hodnotenia efektívnosti investícií do EK Veľkosť podniku Fungovanie na viacerých trhoch Výnosy podniku</p>
<p>H4a: Zavedením MEK sa zvýši výkonnosť podniku.</p>	<p>Analýza, komparácia a syntéza teoretických východísk Analýza odborných štúdií Analýza výskumných prác Analýza, komparácia a syntéza prípadových štúdií Dotazníkový prieskum medzi IT podnikmi na Slovensku – zber primárnych dát, techniky štatistickej analýzy Analýza finančných dát</p>	<p>Finančná výkonnosť (výnosy, rentabilita aktív a vl. imania) Výkonnosť v rámci exportu Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít Vnímaný vplyv EK na výkonnosť podniku Stav zavedenia konceptu MEK Veľkosť podniku a fungovanie na viacerých trhoch Náklady podniku Výnosy podniku</p>

Znenie hypotézy	Nástroje aplikované pri overovaní platnosti hypotézy	Identifikované, definované a skúmané premenné (operacionalizácia hypotézy)
<p>H4b: Zavedením MLK sa zvýši konkurencieschopnosť podniku.</p>	<p>Analýza, komparácia a syntéza teoretických východísk Analýza odborných štúdií Analýza výskumných prác Analýza, komparácia a syntéza prípadových štúdií Dotazníkový prieskum medzi IT podnikmi na Slovensku – zber primárnych dát, spracovanie a vyhodnotenie zistení s použitím techník štatistickej analýzy Analýza finančných dát</p>	<p>Vzťah medzi dosahovanou výkonnosťou podniku a jeho konkurencieschopnosťou Konkurenčná výhoda Efektívne riadenie znalostných aktív Schopnosť učenia sa v podniku Inovačné správanie Vnímaný vplyv EK na konkurencieschopnosť podniku Stav zavedenia konceptu MLK</p>
<p>H5: Ochota zavádzať MLK závisí od veľkosti a vlastníctva podniku.</p>	<p>Dotazníkový prieskum medzi IT podnikmi na Slovensku – zber primárnych dát, spracovanie a vyhodnotenie zistení s použitím techník štatistickej analýzy Analýza, komparácia a syntéza prípadových štúdií</p>	<p>Veľkosť podniku Väčšinové vlastníctvo podniku Stav zavedenia konceptu MLK</p>

3.10 VÝSLEDNÝ MODEL POSUDZOVANIA EFEKTÍVNOSTI ĽK

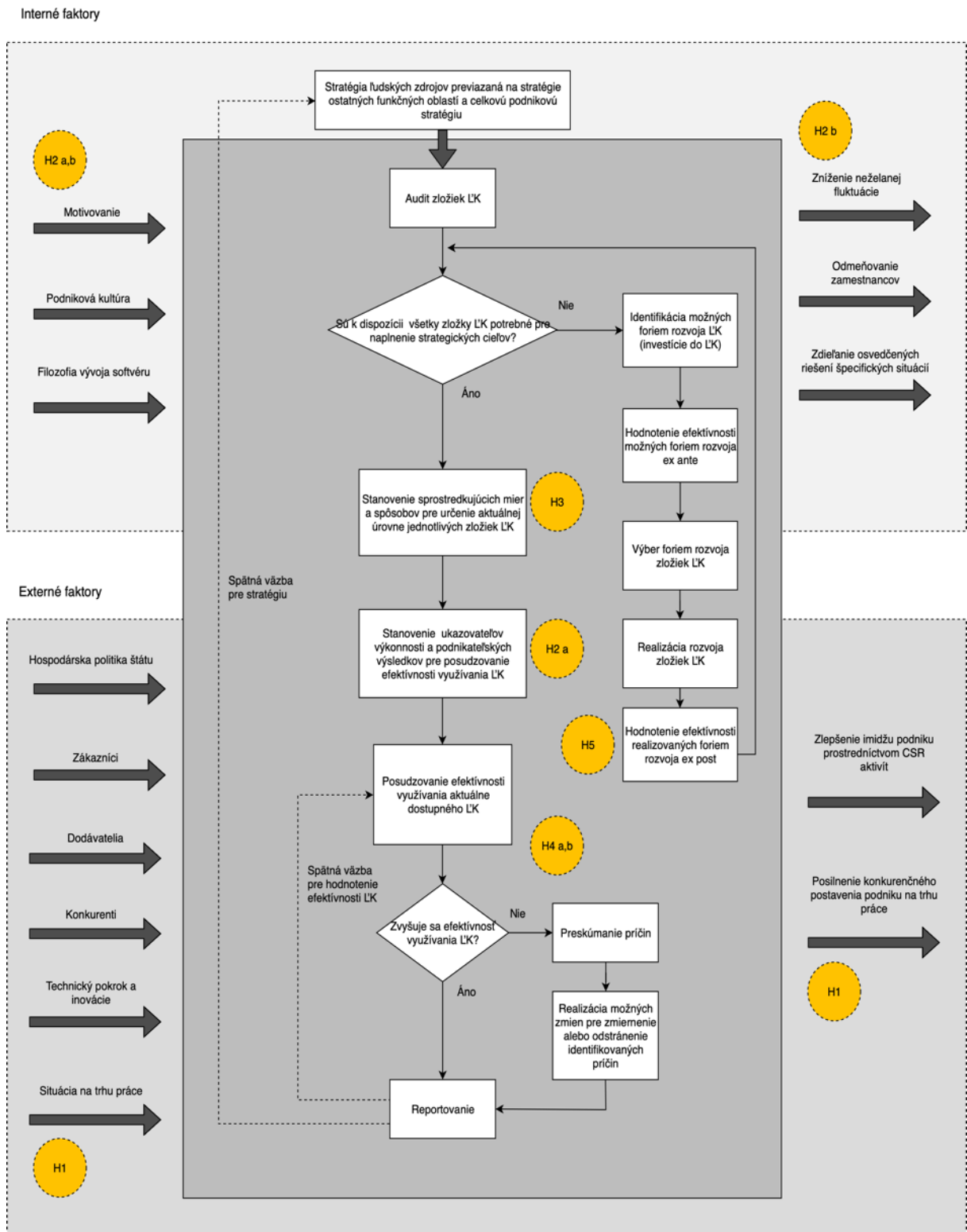
Výsledný navrhovaný model pre posudzovanie efektívnosti ĽK vznikol úpravou, doplnením a rozšírením východiskového modelu na základe realizovaného primárneho výskumu a ďalších spracovaných analytických zložiek dizertačnej práce. Je preto výsledkom analýzy, komparácie a syntézy zistení a názorov autorov na oblasť ĽK a koncept jeho manažmentu s rešpektovaním potreby posudzovať efektívnosť ĽK v jej dvoch aspektoch, v súlade so závermi z realizovaných vedeckých a výskumných prác, odborných štúdií, príkladov z praxe, prípadových štúdií aj prieskumov medzi HR manažermi a zamestnancami v IT oblasti. Model logicky usporadúva jednotlivé činnosti a rozhodovacie situácie v rámci práce s ĽK v kontexte posudzovania jeho efektívnosti a obsahovo napĺňa jednotlivé fázy procesu MĽK popísaného v časti teoretických východísk. Vo výslednom navrhnutom modeli posudzovania efektívnosti ĽK je znázornené aj jeho prepojenie s výskumnými hypotézami, ktorých platnosť bola v rámci dizertačnej práce overovaná. Keďže platnosť týchto hypotéz bola v práci potvrdená, prítomnosť jednotlivých prvkov modelu a vzťahov medzi nimi bola týmto opodstatnená.

Výsledný model (obr. 48) vo svojom jadre zachytáva, jednotlivé bloky posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu v dvoch rovinách, ako boli identifikované v časti sumarizácie teoretických východísk. Ide o procesnú stránku samotného posudzovania efektívnosti ĽK, ktorá tvorí ústrednú časť komplexného prístupu MĽK rešpektujúc jeho špecifiká na základe ich identifikácie, definovania a komparácie názorov na tento koncept nájdených v odbornej literatúre a ďalších zdrojoch.

V hornej časti modelu sa naľavo nachádzajú kriticky dôležité a s oblasťou veľmi úzko prepojené **faktory vnútropodnikového prostredia**. Prvým je komplexný a náročný **proces motivovania** zamestnancov prebiehajúci v rámci riadenia ľudských zdrojov a jeho výsledok v podobe motivácie zamestnancov. Špecificky a v užšom ponímaní ide o zložku motivácie zameranú na plné využívanie pre pracovníkov dostupných schopností, znalostí, zručností a na podporu vhodných postojov a prejavov správania. Tiež ide o motiváciu k ďalšiemu rozvoju týchto zložiek ĽK, ale aj o motiváciu ostať pracovať v konkrétnom podniku. Ak totiž podnik prichádza o svojich cenných zamestnancov s vysokou úrovňou ĽK, narúša to dosahovanú efektívnosť využívania aj ďalšieho rozširovania a zvyšovania hodnoty tohto kapitálu. V tejto časti nachádzajú uplatnenie aj závery získané Fagerholmom a kol., ktoré popisujú pocit šťastia vývojárov pri tvorbe nových softvérových produktov a pracovné faktory vplývajúce na tento pocit. Motiváciou a jej dôležitosťou sa vo svojich výskumoch zaoberajú aj Blašková a kol. (2017, 2018, 2019).

Ďalším významným vnútorným faktorom je **podniková kultúra**, ktorá je vo svojej podstate špecifická a jedinečná pre každý podnik. Opäť je to jedna z dôležitých tematických oblastí riadenia ľudských zdrojov. Pre posudzovanie efektívnosti ĽK je to aj v rámci podnikovej kultúry opäť zameranie sa na jej užšiu časť. Túto predstavujú také jej rysy, ich existencia alebo absencia, ktoré podpora plné využívanie a sústavný a systematický ďalší rozvoj jednotlivých zložiek ĽK. Konkrétnym príkladom sú interpersonálne vzťahy medzi pracovníkmi. Tieto vzťahy odrážajú ich ochotu vzájomne sa rozvíjať, odovzdávať si a zdieľať poznatky, ochotu zapájať sa do dobrovoľných aktivít rozvoja, či schopnosť jednotlivcov byť príkladom pre ostatných, preukazovať výnimočné úsilie pri práci na vlastnom rozvoji (napr. formou samovzdelávania, absolvovaním dostupných možností online foriem vzdelávania, inšpirovaním ostatných v prípade nájdenia zaujímavého a prínosného vzdelávacieho obsahu). Ak sa v podnikovej kultúre nachádzajú rysy pôsobiace v opačnom smere, ktoré by plnému

využívaniu a rozvíjaniu ĽK bránili, je potrebné ich včas identifikovať a pracovať na ich odstránení. (Stacho a kol., 2019; Hitka a kol., 2018; Ližbetinová a kol., 2016)



Obrázok 48 Model posudzovania efektívnosti ĽK

Významným faktorom vnútropodnikového prostredia s vplyvom na dosahovanú efektívnosť ĽK je aj v podniku aplikovaná **filozofia vývoja softvéru**. Táto predstavuje napríklad využívanie niektorej z agilných metód vývoja, spolu so špecifickým súborom

činností a praktík, ktoré implementácia danej metódy prináša. Z pohľadu dosahovanej a posudzovanej efektívnosti ĽK zvolená filozofia vývoja ovplyvňuje štruktúru a dôležitosť jednotlivých zložiek ĽK, a tým následne aj možnosti vyjadrenia a sledovania hodnoty týchto zložiek. Filozofia vývoja softvéru však tak významne zasahuje do celého procesu tvorby softvéru, že má vplyv aj na stanovovanie vhodných ukazovateľov dosahovanej výkonnosti v celej škále medzi individuálnou výkonnosťou jednotlivých zamestnancov a najvyššou úrovňou súhrnných podnikových výsledkov. Špecifickosťou vplyvu filozofie vývoja softvéru sa vo viacerých svojich výskumných výstupoch zaoberali aj Fagerholm a kol.

Horná časť modelu následne na svojej pravej strane obsahuje **výstupy** z realizácie posudzovania efektívnosti ĽK ako ústrednej časti konceptu MLK s **vnútropodnikovým pôsobením**. Takýmto výstupom je potom práve aj **zníženie neželanej fluktuácie** dôležitých zamestnancov s vysokou úrovňou ĽK, do rozvoja ktorých už podnik v minulosti významne investoval. Zníženie neželanej fluktuácie pre podnik predstavuje zníženie nákladov spojených s vyhľadávaním a náborm nových zamestnancov a odbúrava čas a náklady súvisiace s orientáciou týchto nových zamestnancov po ich prijatí do podniku. Udržaním si kvalifikovaných a skúsených zamestnancov je tiež v podniku podporené prostredie, kde sa menej skúsení zamestnanci môžu priamo učiť od skúsenejších kolegov, čo je nimi vnímané ako jeden z preferovaných spôsobov ich ďalšieho rozvoja. Významné postavenie tohto faktora v modeli podporuje napríklad vysoká úroveň fluktuácie SW vývojárov identifikovaná pri analýze výsledkov prieskumu medzi vývojármi na Slovensku.

Ďalším identifikovaným dôležitým vnútropodnikovým výstupom v modeli je **systém odmeňovania zamestnancov**. Konkrétne je potrebné vytvoriť prepojenie sledovania a ovplyvňovania efektívnosti ĽK s odmeňovaním zamestnancov. Cieľom je podpora toho, aby samotní zamestnanci boli zodpovední za rozvoj a využívanie nimi vlastného ĽK. Správne nastavené odmeňovanie následne opäť podporuje pracovnú motiváciu zamestnancov v oboch jej rovinách, čím dochádza k vytvoreniu špirály, ktorá dokáže v pozitívnom smere ovplyvňovať komplexne vnímanú dosahovanú efektívnosť ĽK. V tomto kontexte o všeobecnej súčasnej situácii v podnikoch informujú napríklad zistenia z prieskumu výskumnej siete CRANET (2017). Posledný zber dát vo viacerých krajinách sveta bol realizovaný v rokoch 2014 – 2015. Prieskum bol zameraný na zistenie aktuálnej situácie v rámci viacerých aspektov riadenia ľudských zdrojov, vrátane procesu odmeňovania zamestnancov. V rámci celej vzorky bolo zahrnutých 262 podnikov zo Slovenska z rôznych odvetví vrátane odvetvia IT. Situáciu v odmeňovaní popisuje najmä naviazanie odmeny na individuálny výkon (64 % podnikov), potom na celový výsledok podniku (52 % podnikov) a menej často na výkon samostatného pracovného tímu (46 % podnikov). V tomto prieskume bola potvrdená aj dôležitosť poskytovania možností vzdelávania a rozvoja ako súčasť odmeny, teda ako dôležitého benefitu. Z pohľadu konceptu MLK ide o investíciu do ĽK, čo predurčuje, ako sa k realizácii a vyhodnocovaniu tejto činnosti v rámci daného konceptu pristupuje. Z pohľadu zamestnancov však ide o cenený benefit, na čo reagujú podniky tým, že vzdelávanie zaradzujú ako zložku poskytovanej odmeny. Toto ešte prehľbuje previazanie procesu odmeňovania zamestnancov s konceptom MLK a následné vytvorenie rastovej špirály, kde účinné odmeňovanie zvyšuje motiváciu zamestnancov a ich vysoká motivácia zvyšuje dosahovanú efektívnosť ĽK sledovaných a riadených v rámci realizácie konceptu MLK. V súvislosti s výsledkami uvedeného prieskumu ostáva priestor pre individualizáciu ponúkaných pracovných benefitov aj pre ich zladenie so životnou fázou zamestnancov a pre podporu praktík rovnováhy medzi pracovným a osobným životom, ktorá je kriticky dôležitá najmä pre skupinu vysoko kvalifikovaných kreatívnych zamestnancov vykonávajúcich mentálnu prácu, akými sú práve softvéroví vývojári a IT odborníci. V nadväznosti na nové trendy aj bohaté teoretické podložie tejto oblasti (napríklad Armstrong a Taylor, 2015) bola identifikovaná významná potreba podporovať pocit

spravodlivosti pri odmeňovaní, ktorý môže byť dôležitejší ako samotná výška odmeny. Strategický prístup aj k samotnému procesu odmeňovania je potom založený na vnímaní zamestnancov ako dôležitej zainteresovanej strany podniku. Zdôrazňuje sa odmena, ktorá je založená na prínose zamestnanca pre podnik a na jeho schopnostiach. V rámci konceptu celkovej odmeny sú z pohľadu teórie riadenia ľudských zdrojov vyčleňované rôzne ďalšie zložky takejto odmeny okrem mzdy. Z pohľadu konceptu MLK sú však tieto zložky identifikované ako investície do ĽK a takto sa k nim následne aj pristupuje. Sú preto podrobené vyhodnocovaniu a aplikácii vhodných špecifických metrik a prístupov na posúdenie dosahovanej efektívnosti. Dôraz je ďalej kladený aj na variabilitu celého systému odmeňovania tak, aby tento dokázal spĺňať očakávania rôznych zamestnancov s ich rôznymi potrebami a aspiráciami. Dochádza k presunu hodnotenia a následného odmeňovania bližšie k samotnému výkonu práce, teda k vedúcim pracovných tímov a líniovým manažérom. Títo však potrebujú dostatočnú odbornosť v tejto oblasti prepojenú s príslušnou právomocou. (Blašková, 2019; Joniaková a kol., 2017)

V súvislosti s prepojením efektívnosti ĽK a odmeňovania zamestnancov zohráva dôležitú úlohu aj reporting. V kontexte vnútropodnikového vykazovania je reporting nástrojom transparentnosti, objasňovania a komunikácie. Z pohľadu ĽK a jeho efektívnosti potrebujú zamestnanci informácie o tom, čo je dôležité pri ich hodnotení a odmeňovaní, teda aké zložky ĽK, aké hodnoty a aké správanie je v podniku oceňované. Formou pravidelného reportovania zamestnanci zistia, aká je situácia podniku v súvislosti s ĽK, aké sú ciele a aké sú zvolené spôsoby ich dosiahnutia. Reporting ďalej zabezpečuje aj priebežné informovanie o dosahovaní týchto cieľov, identifikáciu odchýlok od stanoveného smeru a postupu a stanovenie nápravných krokov a opatrení. Z pohľadu reportov v oblasti ĽK a jeho manažmentu zameraných na externé prostredie je zdôrazňovaná najmä dôležitosť odmeňovania a jeho ďalších zložiek v súvislosti s postavením podniku ako zamestnávateľa na trhu práce. Pre podniky je podstatné budovať si silné meno v tejto súvislosti, aby boli schopné prilákať nových zamestnancov s potrebnou štruktúrou a hodnotou ĽK.

Dôležitým vnútropodnikovým výstupom v modeli je nakoniec aj **zdieľanie osvedčených riešení špecifických situácií**. Pri realizácii rozširovania dostupného ĽK formou investícií do vzdelávania a rozvoja pracovníkov je následne súčasťou efektívneho využívania dostupného ĽK situácia, kedy si jednotliví zamestnanci medzi sebou vymieňajú a zdieľajú rôzne poznatky a skúsenosti priamo naviazané na vykonávanú pracovnú činnosť. Pri takomto zdieľaní môžu využiť priamu komunikáciu alebo aj nástroje v prostredí využívaných informačno-komunikačných technológií. V nadväznosti na závery zo štúdií o pocite šťastia vývojárov je takto možné odbúrať významný faktor zaseknutia sa pri riešení problému, ktorý tento pocit významne oslabuje (Fagerholm a kol).

V spodnej časti modelu sa naľavo nachádzajú hlavné a relevantné **faktory z externého prostredia** podniku vytvárajúce významné vplyvy na možnú dosahovanú efektívnosť ľudského kapitálu v podniku v oboch rovinách. Medzi takéto faktory patrí hospodárska politika štátu, zákazníci podniku, jeho dodávatelia aj konkurenti a technický a technologický vývoj v danom odvetví.

Hospodárska politika je prístupom štátu k ekonomike krajiny. V tejto rovine predstavuje zámernú praktickú činnosť štátu súvisiacu s hospodárskym cyklom a snahou o jeho stabilizáciu. Hospodárska politika štátu má vytýčené ciele, medzi ktoré patrí napríklad dosahovanie ekonomického rastu a znižovanie nezamestnanosti, respektíve zaistenie jej primerane nízkej úrovne. Z makroekonomického hľadiska je práve ĽK aj jedným z faktorov ekonomického rastu. Samotná hospodárska politika sa člení na jednotlivé čiastkové politiky, ktoré prostredníctvom v rámci nich definovaných a uplatňovaných nástrojov prispievajú k napĺňaniu stanovených cieľov v oblasti ekonomického fungovania krajiny. Medzi čiastkové

politiky patrí, napríklad, aktívna politika trhu práce. Táto súvisí aj s poskytovaním vzdelávacích programov a s rekvalifikáciou. Ďalšie, pre oblasť ĽK významné, čiastkové politiky sú vzdelávacia, inovačná a tiež fiškálna politika. Vzdelávacia politika štátu ovplyvňuje už to, ako je ĽK pre podnik dostupný z hľadiska prijímania nových zamestnancov z trhu práce. Toto následne ovplyvňuje potrebu investovania do ĽK v podniku v súvislosti s novo prijatými zamestnancami. Inovačná politika štátu je v súčasnosti prepojená aj na medzinárodný priestor, v prípade Slovenska v užšom kontexte na Európsku úniu. Práve z medzinárodného prostredia prichádzajú technologické trendy, ktoré ovplyvňujú aj fungovanie slovenskej ekonomiky. Takýmito sú industry 4.0 a digitálna revolúcia. Prispôbenie sa novým technologickým trendom je aj prioritou celej krajiny, nielen samostatne fungujúcich ekonomických subjektov. Fiškálna politika je prepojená s tým, koľko finančných prostriedkov štát v danom období vyčlení na jednotlivé skupiny výdavkov, a teda aj na vyššie uvedené čiastkové politiky a ich programy a nástroje s priamym vplyvom na ĽK v krajine a na možnosti jeho efektívneho využívania v podnikoch. Vplyvmi hospodárskej politiky na fungovanie podnikov sa zaoberajú Volejníková (2016) a Malichová a kol. (2016). Lesáková a kol. (2017) sa v rámci nastavenia hospodárskej politiky štátu a jej vplyvov na fungovanie podnikov potom konkrétne zaoberá dnes už nevyhnutným aspektom udržateľnosti.

Zákazníci podniku vplývajú na oblasť ľudského kapitálu a jeho efektívneho využívania prostredníctvom ich očakávaní a požiadaviek v súvislosti s produktami a službami poskytovanými podnikom. V prípade IT podnikov sú to často veľmi konkrétne požiadavky na jednotlivé funkcie systému, ktorých implementácia môže vyžadovať určitú úroveň špecifických nových znalostí a zručností.

Dodávatelia predstavujú podobný prípad ako zákazníci. Aktualizácia nimi poskytovaných podporných softvérových nástrojov či nové hardvérové produkty vytvárajú potrebu získavania znalostí a zručností pre prácu s nimi a tiež objavenie a pochopenie nových možností, ktoré tieto prinášajú.

V prípade **konkurentov** ide o potrebu sledovania ich výstupov a toho, na akej sú úrovni alebo čo iné prinášajú v porovnaní s výstupmi daného podniku. Podnik musí udržať s nimi tempo vo vývoji a zmenách. IT prostredie sa neustále a rýchlo posúva napred. Prípadne môže podnik získať konkurenčnú výhodu práve tým, že bude prvým, ktorý vytvorí určitý softvérový produkt alebo ho výrazným spôsob vylepší.

Relevantným faktorom v externom prostredí je aj **technický pokrok a inovácie**. V súčasnosti (a najmä v oblasti IT) sa takéto trendy v globálnom prostredí rýchlo prenášajú medzi jednotlivými krajinami. Tieto trendy jasne a významne ovplyvňujú paletu aj úroveň potrebných znalostí na prácu s novými technológiami alebo umožňujú aplikáciu súčasných poznatkov novými spôsobmi pre tvorbu nových produktov, ktoré môžu podniku pomôcť získať ďalších zákazníkov a zvýšiť jeho zisk. Touto oblasťou sa vo výskume zaoberajú aj Lendel a kol., 2017.

Nakoniec je významným faktorom externého prostredia samotná **situácia na trhu práce**. V kontexte ĽK a jeho efektívnosti si podnik na trhu práce rozširuje dostupný ĽK prostredníctvom zamestnávania nových zamestnancov pri rozširovaní jeho činností a potrebnom zvyšovaní kapacít. Na trhu práce takisto rieši stav, keď bol dostupný kapitál znížený v dôsledku neželanej fluktuácie. Aby podnik dokázal správne nastaviť svoje posudzovanie efektívnosti ĽK, potrebuje sledovať situáciu na trhu práce z pohľadu dostupnosti nových zamestnancov a štruktúry ich ĽK aj z pohľadu ostatných podnikov, ktoré danému podniku na tomto trhu konkurujú vlastnými pracovnými ponukami. Pre zamestnancov daného podniku je situácia na trhu práce nositeľom informácií, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie

zotrvania v podniku alebo jeho opustenia. Na prepojenie oblasti ĽK s trhom práce poukazuje napríklad Uramová a kol. (2018).

Možným výstupom z realizácie procesnej náplne konceptu MLK zachytenej v modeli posudzovania efektívnosti ĽK s vplyvom na externé prostredie podniku je potom **zlepšenie imidžu (reputácie) podniku** prostredníctvom CSR (corporate social responsibility – podniková spoločenská zodpovednosť) aktivít súvisiacich so zložkami ĽK. Takto to zachytával aj prípad zdokumentovaný v podniku Atlasian, ktorý sa zamerával na zvýšenie zamestnávania žien v IT oblasti. Reputáciu podniku a jej dôležitosť vyzdvihujú napríklad Vodák a kol. (2017). Vetráková a kol. (2018) potom upriamujú pozornosť špecificky na reputáciu podniku vo vzťahu k získavaniu nových zamestnancov pri dopĺňaní dostupného ĽK. CSR riešia Jankalová a Jankal (2017) a tiež Tokarčíková a kol. (2016).

Nezanedbateľným externým výstupom systematickej realizácie konceptu MLK je potom **posilnenie konkurenčného postavenia podniku** ako zamestnávateľa **na trhu práce**. Toto bolo identifikované na základe prípadov z viacerých podnikov (Maritz, Paylocity) s následným prepojením na názory samotných zamestnancov v oblasti IT. Vytvorenie si pozície vyhľadávaného zamestnávateľa podniku pomáha pri získavaní kvalifikovaných nových zamestnancov aj pri udržiavaní si cenných talentov.

Jadrom modelu je oblasť práce s ĽK v podnikoch s účelom zisťovania a zvyšovania jeho efektívnosti v oboch rovinách. Vstupnou zložkou pre činnosti v jadre modelu je **stratégia ľudských zdrojov podniku**. Táto je priamo prepojená so stratégiami ostatných funkčných častí podniku, akými je stratégia výroby či marketingová stratégia, a je tiež v súlade s celopodnikovou stratégiou určujúcou celkový smer, a popisujúcou strategické ciele pre ďalšie obdobie pôsobenia podniku a najmä spôsoby ich dosiahnutia. Celá oblasť je rozdelená na jednotlivé na seba nadväzujúce činnosti a vzťahy medzi nimi. Proces začína činnosťou **audit** aktuálne dostupných **zložiek ĽK**. Zmyslom tejto činnosti je preveriť, či má podnik k dispozícii všetky kategórie a skupiny zložiek ĽK, ktoré potrebuje pre naplnenie stanovených strategických cieľov. Toto zdôrazňuje strategické hľadisko, ktoré je potrebné pri práci s ĽK v podnikoch uplatňovať tak, ako to bolo identifikované na základe zosumarizovaných teoretických východísk. Pri audite aktuálne dostupných zložiek ĽK je potrebné uplatniť kombináciu prístupov a techník. Niektoré zložky ĽK je možné posúdiť na základe jednoduchšie uchopiteľných podkladov, ako sú počet rokov praxe v konkrétnom odbore alebo užšie vymedzenej oblasti, dosiahnuté formálne vzdelanie, dosiahnuté vzdelanie v užšie vymedzenej oblasti doložené získaným certifikátom, zručnosti získané účasťou na konkrétnom pracovnom projekte a podobne. Aj tak je však potrebné posúdiť ich platnosť v danom čase. Iné zložky je možné vyhodnocovať len na základe nepriamych zdrojov dát a popisov skutočnosti. Takýmito zdrojmi môžu byť periodické hodnotenia zamestnancov ich priamymi nadriadenými, zozbierané názory priamych kolegov a ostatných spolupracovníkov či pozorovania pracovníkov počas určitého obdobia riadiacim pracovníkom a vnímanie uplatňovania ich konkrétnych zručností a schopností v práci, ktorú vykonávajú.

Ak bolo zistené, že podnik v súčasnosti disponuje potrebnou skladbou ĽK pre dosiahnutie stanovených strategických cieľov, pristupuje sa k **stanoveniu sprostredkujúcich mier a spôsobov** pre určenie aktuálnej úrovne jednotlivých zložiek ĽK a následne k vyjadreniu aktuálnej hodnoty tohto kapitálu v danom čase. Ľudský kapitál je dynamickou konštrukciou a existujú činnosti, faktory a vplyvy, ktoré zvyšujú, ale i znižujú jeho aktuálnu hodnotu, nezávisle od toho, ako komplikované je ju detailne popísať a vyjadriť. Stanovenie aktuálnej hodnoty dostupného ĽK je jednou z dvoch nevyhnutných častí pre posudzovanie efektívnosti jeho využívania. V tejto časti je potrebné skombinovať dostupné prístupy a nástroje pre stanovenie hodnoty ĽK s novým prístupom rešpektujúcim špecifické podmienky samotného podniku. Tieto sa premietajú do toho, ktoré konkrétne zložky ĽK sú pre dosahovanie

strategických cieľov podniku kľúčové a ťažiskové, a teda si zasluhujú detailnejšie prístupy k vyhodnoteniu ich hodnoty na základe prepojenia kvantitatívnych ale aj kvalitatívnych dát. V tejto oblasti bolo východiskové poznanie získané z výsledkov dotazníkového prieskumu realizovaného medzi HR manažérmi IT podnikov aj analýzou a syntézou názorov samotných softvérových vývojárov a IT odborníkov. Inšpirácia pre možnú implementáciu v rámci tejto oblasti bola potom zhromaždená analýzou prípadových štúdií a bude využitá v nasledujúcej časti dizertačnej práce zameranej na odporúčania pre implementáciu konceptu MLK.

Druhou potrebnou časťou pre posudzovanie efektívnosti v rovine využívania dostupného ĽK je určenie toho, voči akým konkrétnym **výkonnostným ukazovateľom a dosiahnutým podnikateľským výsledkom** sa bude vyhodnocovať efektívnosť dostupného ĽK. V tejto časti je potrebné zaoberať sa možnými prepojeniami jednotlivých zložiek ĽK, ktoré sú pre podnik ťažiskové, s konkrétnymi formami toho, ako podnik vyhodnocuje svoju výkonnosť alebo ako vyhodnocuje výkonnosť jednotlivých zamestnancov alebo ich skupín a tímov. V tejto oblasti nachádza svoje uplatnenie reportovanie ako systém výkazov pre riadenie podniku. V rámci vytváraných reportov podnik zachytáva svoju aktuálnu situáciu prostredníctvom zvolených kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI). Tieto slúžia aj pre porovnávanie skutočných výsledkov a stanovených cieľov.

Ak bolo zistené, že podnik nemá k dispozícii všetky zložky ĽK potrebné pre dosiahnutie cieľov v budúcnosti, prípadne, že sú v rámci týchto zložiek prítomné nedostatky, prístupuje podnik k časti rozvoja svojho ĽK formou investícií doňho. V tomto prípade je potrebné sa na základe identifikovaných chýbajúcich zložiek a nedostatkov zaoberať **možnými vhodnými formami rozvoja ĽK**. Z pohľadu identifikácie troch základných foriem investícií do ĽK, okrem investícií do vzdelávania a rozvoja zamestnancov do tejto oblasti, patria aj investície zamerané na zlepšovanie pracovných podmienok a na zlepšovanie zdravotného stavu zamestnancov. Pri analýze medzier a nedostatkov v rámci aktuálnej situácie ĽK v podniku je preto potrebné sa zamerať aj na tieto ostatné skupiny možných investícií. Po ich identifikácii je potrebné vopred **posúdiť predpokladanú efektívnosť** jednotlivých foriem rozvoja alebo iných investícií, aby boli následne zvolené a realizované tie, ktoré podniku prinesú želané výsledky efektívnym spôsobom. V tejto časti je možné čerpať z teórie a praxe investičného rozhodovania a z dostupných metrík a metód upravených pre oblasť investícií do ľudského kapitálu. Je tu však priestor pre nové, špecificky upravené prístupy k vyhodnocovaniu predpokladanej efektívnosti investícií do ĽK aj pre premýšľanie v širšom kontexte už na základe toho, čo všetko môže byť považované za formy rozvoja ĽK a aké náklady a prínosy týchto činností je možné identifikovať a posudzovať. Dôležité je aj **následné vyhodnotenie efektívnosti investícií** do ĽK po ich realizácii. Toto napríklad umožňuje porovnať, ako sa realita líšila od pôvodných odhadov, čo môže prispieť k tvorbe presnejších odhadov pri budúcich situáciách. Analýzou efektívnosti špecifického typu investícií sa zaoberá aj Klučka (2016).

Investície do ĽK, ako formy jeho rozvoja alebo udržiavania, po ich realizácii zvyšujú jeho aktuálnu hodnotu. Túto je potrebné zisťovať preto, aby mohla byť posudzovaná **efektívnosť využívania ĽK** v podniku, ako to bolo popísané vyššie. V súvislosti so samotnými investíciami do ĽK je potrebné narábať aj s faktom, že výsledky týchto investícií sa naplno prejavia až po uplynutí určitého obdobia. Toto podporuje potrebu vykonávať takého posudzovanie efektívnosti periodicky. Preto je v tejto časti jednou z dôležitých otázok aj stanovenie vhodnej periodicity. Táto je ovplyvňovaná prostredím, v ktorom podnik pôsobí a jeho dynamikou, z toho vyplývajúcou dĺžkou stanoveného horizontu strategického plánovania, ale aj predpokladanou dynamikou zmien v identifikovaných zložkách ĽK, ťažiskových pre dosiahnutie strategických cieľov. Dynamika takýchto zmien závisí od užšieho vymedzenia oblasti, ktorou sa podnik zaoberá, a ktorá vplýva na to, aké zložky ĽK sú preň

ťažiskové. Napríklad, v rámci širšie vymedzeného prostredia IT, pre jeden podnik môžu byť dôležitejšie skúsenosti a znalosti týkajúce sa jedného, dlhšie využívaného prístupu (práca s rovnakým, rozsiahlym softvérovým produktom a jeho úpravy a modifikácie pre rôznych zákazníkov a ich jedinečné potreby). Pre iný podnik môže byť v kontexte aktuálnej stratégie ťažiskovým inovatívny prístup, kreativita, chuť riskovať a hľadať úplne nové riešenia alebo prinášať na trh úplne nové produkty na základe najnovších poznatkov v odvetví alebo trendov na globálnom zákazníckom trhu. Existujúce metriky, ktoré vytvorili rôzni autori pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK sumarizujú a komparujú napríklad Kucharčíková a kol. (2016, 2017).

Následne je potrebné vyhodnotiť, či sa zistená efektívnosť využívania ĽK v podniku zvyšuje. Ak áno, je to pozitívny jav a podnik si môže uchovať poznanie vedúce k tomuto zvyšovaniu dosahovanej efektívnosti využívania ĽK ako spätnú väzbu vedúcu až k samotnej tvorbe stratégie ľudských zdrojov pre nasledujúce obdobie. V rámci jedného strategického obdobia však pokračuje v pravidelnom posudzovaní dosahovanej efektívnosti. Ak sa pri posudzovaní odhalí, že dosahovaná efektívnosť v súvislosti s ĽK sa nezvyšuje, a prípadne ani neostáva na rovnakej úrovni, ale klesá, je nutné preskúmať príčiny vedúce k tomuto poklesu. Príčiny môžu byť rôzne a môžu súvisieť ako s aktuálnou štruktúrou jednotlivých zložiek ĽK a jeho súhrnnou hodnotou, tak aj s aktuálne dosahovanými výsledkami podniku. Preto je potrebné príčiny klesajúcej efektívnosti starostlivo preskúmať a následne zrealizovať možné zmeny pre ich zmiernenie alebo odstránenie v kontexte toho, čo je možné docieľiť pred ďalším periodickým posudzovaním efektívnosti. Identifikované príčiny môžu mať však aj závažnejší charakter a ich odstránenie si môže vyžadovať zásahy týkajúce sa dlhšieho obdobia. Preto aj z tejto vetvy vychádza pre podnik nové poznanie v podobe spätnej väzby, ktoré vstupuje do procesu tvorby novej stratégie ľudských zdrojov.

3.11 ODPORÚČANIA PRE IMPLEMENTÁCIU NAVRHNUTÉHO MODELU A DISKUSIA

Model posudzovania efektívnosti ĽK bol navrhnutý ako komplexný variant prístupu k posudzovaniu efektívnosti ĽK v jej dvoch aspektoch. Bol vytvorený tak, aby zachytával podstatné súčasti celej oblasti a reagoval na aktuálnu situáciu vývoja ĽK, jeho teórie a praxe. V konkrétnych podnikových podmienkach je možné ho modifikovať podľa potrieb a možností daného podniku. Úpravy konkrétnej implementácie je možné realizovať voľbou jednoduchších prístupov počas realizácie jednotlivých činností opísaných v modeli. Takisto je možné vyhodnocovať využívanie ĽK najskôr len voči jednoduchším jednotkám výkonnosti, na úrovni menších celkov alebo pracovných tímov. Až následne môžu byť stanovované prepojenia od činností súvisiacich s ĽK až po konečné podnikateľské výsledky. Tu je totiž potrebné dokázať odlišiť vplyv množstva iných faktorov a procesov v podniku na posudzované celkové výsledky, s čím je spojená aj vyššia analytická náročnosť takejto činnosti (potreba kapacít a analytických zručností). Pri hodnotení efektívnosti investícií je možné najskôr začať len s následným (ex post) vyhodnocovaním efektívnosti, pretože je zložité odhadovať budúce výnosy takýchto realizovaných investícií. Takisto je zložité vybrať a sledovať viaceré, nie priamo finančné kritériá výberu investičných variantov. Realizáciou následného vyhodnocovania si podnik začne tvoriť znalostnú bázu cez vyhodnotené výsledky realizovaných investícií. Toto v budúcnosti pomôže podniku aj pri odhadovaní efektov investícií vopred, pri ich samotnom výbere.

V nasledujúcej časti je popísaný súbor odporúčaní spojených s implementáciou navrhnutého modelu posudzovania efektívnosti ĽK do podnikovej praxe vychádzajúci zo

samotného modelu a zo získaných, syntetizovaných záverov z analytických častí dizertačnej práce.

3.11.1 Motivovanie zamestnancov

Prvým odporúčaním pre implementáciu navrhnutého modelu je venovať pozornosť nastaveniu, sledovaniu a vyhodnocovaniu procesu motivovania zamestnancov. Tento proces je potrebné nastaviť takým spôsobom, ktorý podporuje motiváciu zamestnancov naplno využívať pri práci nimi vlastnené zložky LK, naďalej sa zapájať do činností pre ich rozvoj, ako aj motiváciu zotrvať pracovať pre daný podnik.

Podľa Lenihana (2019) sú v tomto kontexte novými prvkami LK, dôležitými pre pochopenie ochoty a motivácie zamestnancov:

- spokojnosť zamestnancov a manažérov s vlastnou prácou – zamestnanci, ktorí sú spokojní s prácou, sú ochotní vyvíjať mimoriadne úsilie, učiť sa a snažia sa o inovatívny prístup,
- záväzok voči podniku – jednotlivci, ktorí chápu vykonávanie svojej činnosti ako záväzok sa viac angažujú a vplývajú na úspech daného podniku.

Pri vhodnom nastavovaní procesu motivovania s dôrazom na LK, jeho využívanie a rozvoj v prostredí IT podnikov je možné využiť jednotlivé zistenia z predchádzajúcich častí dizertačnej práce. Už vo fáze predvýskumu boli zosumarizované výsledky prieskumu najviac cenených zamestnaneckých benefitov (z platformy Statista). Medzi tieto patrili:

- dni voľna navyše,
- možnosť práce na diaľku,
- zdravotné benefity,
- očakávaný pracovný čas,
- vybavenie a
- podpora odborného rozvoja.

To znamená, že z pohľadu vývojárov medzi dôležité benefity patria práve formy investícií do LK. Preto je potrebné venovať im pozornosť v rámci procesu motivovania zamestnancov a prepojiť v podniku tieto dve oblasti.

Ďalšie dôležité zistenia pre usmernenie procesu motivovania boli získané z prieskumu medzi HR manažérmi. Medzi tieto zistenia patrí:

- existujúci priestor do väčšej miery využívať mentoring a koučing ako formy vzdelávania a rozvoja s vplyvom na motiváciu zamestnancov,
- potreba venovať viac pozornosti možnostiam ďalšieho vzdelávania a jeho prepojeniu s plánovaním kariérneho rastu zamestnancov ako dôležitým súčasťami aplikovaného systému motivačných nástrojov,
- potreba zvýšiť vnímanie vzťahu medzi realizovaným vzdelávaním zamestnancov a ich pracovnou motiváciou a tiež ich stabilizáciou v podniku v zmysle udržania si cenného talentu a zníženia nežiadúcej fluktuácie.

Inšpirácia pri nastavovaní systému motivovania s vplyvom na LK môže byť ďalej čerpaná aj zo zistení získaných analýzou vybraných prípadových štúdií. Pozitívny efekt v podobe zvýšenej motivácie vývojárov môže byť dosiahnutý vtedy, keď je systematický prístup k rozvoju znalostí a zručností vývojárov založený na **programoch certifikácie** získaných zručností. Na celkovú úroveň motivácie vývojárov však významne vplýva aj **pocit**

šťastia/nešťastia pri vývoji softvéru. Preto je potrebné nachádzať a aplikovať také mechanizmy, pomocou ktorých je možné odstraňovať negatívne faktory, vplyvajúce na vývojárov počas procesu vývoja (napríklad zvládanie pocitu zaseknutia sa pri riešení určitého problému).

Z prieskumu priamo medzi slovenskými SW vývojármi v kontexte motivovania a motivácie vyplynulo napríklad to, že pocit **profesionálnej stagnácie** vývojárov spúšťa proces hľadania nového zamestnania. Toto potvrdzuje potrebu venovať pozornosť systematickému rozvoju zamestnancov (vývojárov) a jeho prepojeniu s plánom kariéry, aby dynamicky sa meniaci štruktúra dostupného LK bola v súlade s vnútornými aspiráciami zamestnancov. Boli tu identifikované faktory ako:

- zmysluplná pracovná náplň,
- možnosť učenia sa od skúsených kolegov spolu s
- ďalšími možnosťami vzdelávania a rozvoja.

Tieto významne prispievajú k spokojnosti vývojárov s ich prácou v danom podniku. Aj vo výsledkoch tohto prieskumu sa ukázalo, že možnosti pre ďalšie vzdelávanie a možnosť navštevovať odborné konferencie sú vývojármi vnímané ako žiadaný zamestnanecký benefit. Preto je následne záujem podniku o rozvoj zložiek LK jeho zamestnancov nimi vnímaný ako dôležitý motivujúci faktor.

V rámci výsledkov z prieskumu medzi SW vývojármi v európskych krajinách **nebola** potvrdená závislosť **spokojnosti vývojárov** so svojou prácou od toho, či **programovanie** vývojári vnímajú aj ako **svoju záľubu**. Z toho vyplýva, že celková úroveň pocitovanej spokojnosti je do značnej miery ovplyvnená inými (externými) faktormi, a preto je dôležité venovať pozornosť benefitom, motivačným nástrojom ako aj prostrediu a vzťahom na pracovisku. Opäť bola potvrdená aj dôležitosť možností ďalšieho profesionálneho rozvoja už pri samotnom rozhodovaní pracovať pre určitý podnik. Preto je aj z pohľadu udržania si zamestnancov v danom podniku potrebné venovať systematickú pozornosť tejto oblasti. Vzdelávanie a ďalší rozvoj sú vývojármi aj v európskom kontexte vnímané ako dôležitý zamestnanecký benefit, avšak tu sa už v rebríčku najdôležitejších zamestnaneckých benefitov objavili aj **zložky pracovného prostredia** (počítačové a kancelárske vybavenie), čo je ďalšou z foriem investícií do LK.

Dôležitosť celého procesu motivovania v prepojení na využívanie a rozvoj LK nakoniec podporujú aj závery z prieskumu medzi študentmi informatiky. Opäť tu bola vyzdvihnutá zložka pracovného prostredia, keďže študenti najčastejšie očakávajú od svojho budúceho zamestnania, že v ňom nájdu priateľský pracovný kolektív, budú pracovať v príjemnom prostredí a budú vykonávať zmysluplnú prácu.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov môže byť nastavené ako kombinácia prístupu zhora nadol s prístupom zdola nahor. Prístup zhora nadol v súlade s hierarchiou podniku predstavuje orientovanie informačných a rozhodovacích tokov na najvyššej úrovni riadenia. Pri realizácii vzdelávacích aktivít je cieľom zabezpečiť rozvoj znalostí a zručností tak, aby boli v súlade s plánmi podniku a potrebnými činnosťami. Prístup zdola nahor motivuje zamestnancov, aby vyjadrili svoje názory, pocity a pripomienky k pracovnej činnosti. Tento prístup využíva aj spoločnosť Google, ktorá motivuje zamestnancov k vlastnej iniciatíve v práci. Uvedený prístup tiež umožňuje lepšie využiť znalosti a zručnosti jednotlivca v podniku. Pomáha budovať vzájomnú dôveru ako súčasť podnikovej kultúry, podporuje spoluprácu a tým motivuje zamestnanca, aby investoval svoj LK pri vykonávaní svojej pracovnej činnosti. (Ma, 2019).

Pri realizácii vzdelávania pre podporu motivácie v kontexte využívania LK je možné aplikovať aj viaceré inovatívne riešenia. Okrem elektronického vzdelávania to môže byť

napríklad aj vzdelávanie prostredníctvom stolovej hry. Toto bolo v praxi využité konkrétne v oblasti identifikácie sa zamestnancov s hodnotami podniku a s jeho filozofiou, kedy ku zvýšeniu motivácie dochádza cez podporu vnímania zmyslu vykonávanej práce a orientáciu na spoločný cieľ. Objektívne sledovateľným výsledkom je potom napríklad znížená miera fluktuácie. Takáto forma využitia gamifikácie v procese vzdelávania a rozvoja prináša lepšie výsledky ako tradičné prístupy k prezentovaniu hodnôt podniku vo forme zvýšenej identifikácie hodnôt aj v trvalejšom zapamätaní si definovaných hodnôt. Ďalším krokom potom môže byť využitie virtuálnej reality pri osvojovaní si nových poznatkov a zručností. Následne môže byť gamifikácia prepojená aj s platformami elektronického vzdelávania. Tu je však dôraz kladený na to, aby bol vzdelávací obsah aktuálny a adresný pre potreby vzdelávaných zamestnancov (TREND, 5. september 2019). Využitie foriem elektronického vzdelávania a ich prínosy boli popísané aj v zdokumentovaných prípadoch z podniku Maritz a Paylocity.

Obľúbeným benefitom je v súčasnosti najmä **platené voľno** (na základe prieskumu realizovaného spoločnosťou Metlife v podmienkach americkej ekonomiky, TREND, 9. august 2019). Medzi ďalšie benefity patrí však aj **odmeňovanie zdravého životného štýlu**, podpora **postupného odchodu do dôchodku** a platené **dlhodobé voľno na oddych** (sabbatical, sabatikal). Koncept neobmedzeného voľna podľa potrieb zamestnanca predstavuje potrebu nastavenia rovnováhy slobody a zodpovednosti. Vzťah k zamestnancom v podniku je vtedy postavený hlavne na vzájomnej dôvere. Zamestnanci musia byť schopní orientovať sa na dodanie výsledkov práce a splnenie termínov. Vedenie podniku v tomto prípade verí v to, že zamestnanci budú pri využívaní voľna brať do úvahy aktuálne potreby zákazníkov. Pozitívnym efektom však môže byť vyššia vernosť zamestnancov, posilnenie ich motivácie, kreativity a aj výkonnosti. Pri tomto prístupe je však potrebné dávať pozor na prepracovanie zamestnancov vedúce k ich vyhoreniu. Tento koncept predstavuje presun k modelu založenému na vnútornej motivácii zamestnancov a osobnom rozvoji.

Ako zamestnanecký benefit môžu byť zväžené aj **neobmedzené dni voľna v prípade ochorenia** (tzv. sick days). Aj takýto systém však potrebuje svoje pravidlá, aby nedochádzalo k jeho zneužívaniu. Najmä IT podniky vnímajú potrebu tvorby prostredia na prilákanie a udržanie si kvalifikovaných zamestnancov. Preto je potrebné pravidelne sledovať mzdovú úroveň konkurenčných podnikov a pri výbere zamestnaneckých benefitov reagovať aj na požiadavky samotných zamestnancov. Výber benefitov môže **signalizovať aj hodnoty**, ktoré podnik považuje za dôležité. Napríklad to môže byť príspevok na ekologické spôsoby dopravy do práce (preplácanie lístkov na mestskú dopravu, príspevok na nákup bicykla). Podobným spôsobom by mohol podnik uvažovať aj o vzdelávaní a rozvoji EK alebo o podpore zdravia svojich zamestnancov. Prostredníctvom dostatočnej pozornosti venovanej tejto oblasti dáva podnik najavo, že mu na tom záleží a že tieto otázky skutočne patria medzi jeho zakotvené hodnoty.

Sabatikal, ako dlhodobé platené voľno (pol roka, rok) na regeneráciu, môže byť pre zamestnancov poskytovaný po odpracovaní určitého počtu rokov (napríklad 5 alebo 10 rokov). Zatiaľ tento koncept na Slovensku funguje skôr ako neplatené voľno s podieľaním sa na časti odvodov a istotou návratu do podniku. Ide napríklad o nastavenie umožnenia sabatikalu po piatich rokoch na dobu jedného až troch mesiacov. Podniky pri tom pristupujú aj k vyplácaniu časti priemerného zárobku počas trvania voľna.

Význam venovania patričnej pozornosti nastaveniu procesu motivovania podporuje aj to, že pri rozhodovaní o prechode ku konkurencii zamestnanci s vyššou pridanou hodnotou zohľadňujú aj osobný rast, meno spoločnosti a zamestnanecké benefity v rámci vzdelávania. Dôležitými faktormi sú pracovné prostredie, kolektív a pracovná náplň. Pomáha budovanie pocitu lojálnosti voči podniku, dosiahnuté postavenie zamestnanca v danom podniku a dobré

vzťahy na pracovisku. V takomto prípade aj pri oslovení konkurenčným podnikom zamestnanci dôkladnejšie zvažujú vyššiu mzdovú ponuku. (TREND, 28. august 2019)

3.11.2 Odmeňovanie zamestnancov

S motivovaním zamestnancov je úzko prepojený aj systém ich odmeňovania. Tento do veľkej miery súvisí so zotrvaním zamestnancov v danom podniku. Podľa Lantua (2014) je v tejto oblasti kľúčové nadobudnutie istoty, že poskytované benefity a odmeny pre zamestnancov napĺňajú svoj cieľ a zamestnanci sú skutočne spokojní s tým, čo im podnik poskytuje. Úlohou tohto systému je zabezpečiť, aby každý jednotlivec v podniku pracoval čo najdlhšie. Systém odmeňovania je potrebné vytvoriť s cieľom zabezpečenia vyššej motivácie a výkonnosti jednotlivcov v podniku a musí zohľadňovať aj odlišnosť ĽK jednotlivých zamestnancov a požiadavky naň.

Odporúčania v tejto oblasti reagujú na zistenia z prieskumu medzi HR manažérmi, na základe ktorých boli ako najvýznamnejšie zložky ĽK v kontexte IT prostredia identifikované najmä **odborné znalosti zamestnancov a chuť neustále sa zlepšovať a učiť sa nové veci**. Tieto zistenia boli doplnené o poznanie získané analýzou prípadových štúdií. Tu bola potom zdôrazňovaná potreba stanoviť hodnoty a hodnotový systém podniku a docieľiť súlad medzi hodnotami rešpektovanými v podniku a osobnými hodnotami zamestnancov (vývojárov).

Preto v rámci odmeňovania zamestnancov v súvislosti s dosahovaním vysokej efektívnosti ĽK odporúčame:

- realizovať a komunikovať proces odmeňovania zamestnancov v podniku v zmysle konceptu komplexnej odmeny, kde dôležitú časť celkovej odmeny zohrávajú aj príležitosti pre vzdelávanie a profesionálny aj osobnostný rozvoj,
- dbať na to, že proces odmeňovania môže byť pre zamestnancov dôležitejší ako samotná odmena, a preto je potrebné docieľiť, aby zamestnanci vnímali, že odmeňovanie je spravodlivé a odráža prínos/výkon zamestnanca,
- prepojiť systém odmeňovania zamestnancov s marketingom podniku ako zamestnávateľa, aby bola zabezpečená kontinuálna zásoba ĽK aj pri odchode zamestnancov, potrebe ich nahradenia alebo pri potrebe rozširovania kapacít v podobe novej pracovnej sily s novým ĽK,
- prepojiť záujem zamestnancov o svoj ĽK, jeho plné využívanie pri práci a rozvíjanie jeho zložiek (napríklad odborných znalostí) priamo s variabilnou zložkou odmeny (mzdy) alebo iným spôsobom v podniku rozpoznávať a oceňovať takýto záujem.

3.11.3 Aplikácia metód a metrik pre ĽK

Na dôležitosť činnosti merania v oblasti ĽK upozorňoval už Ingham (2006). Podľa neho sa meranie nesnaží o nahradenie manažmentu, ale skôr pomáha vyhodnocovať úspešnosť realizovaných činností, prístupu k riadeniu ĽK a dosiahnutých výsledkov. Meranie poskytuje dáta a podklady, ktoré manažér dokáže využiť pri svojej práci a tým dosiahnuť kooperáciu, plnenie úloh a cieľov, zvyšovanie podnikovej výkonnosti aj vytvorenie konkurenčnej výhody. Prostredníctvom merania sa sleduje pokrok, ktorý podnik dosahuje úspešným aplikovaním konceptu MĽK. Merať efektívnosť ĽK všetkými existujúcimi metrikami je však už zo svojej podstaty neefektívne. Súbor najpotrebnejších metrik v oblasti ĽK vyberá napríklad Fitz-enz. Patrí medzi ne pridaná hodnota ĽK, separačné náklady, celkové percento návratnosti a faktor výnosov (Workforce, 2011). Pri súbore dostupných metrik pre posudzovanie efektívnosti

využívania ĽK alebo investovania doňho je však potrebné rozlišovať, či sa dané metriky vzťahujú na oblasť pôsobenia a špecifické podmienky činnosti konkrétneho podniku.

V kontexte činností zobrazených v navrhovanom modeli posudzovania efektívnosti ĽK v súvislosti s potrebou zachytenia hodnoty ĽK v prostredí IT podnikov navrhujeme tvorbu nasledujúcich metrík:

- metrika pre zložku ĽK v podobe **skúseností zamestnancov**:
 - v užšom, špecifickom zmysle môže takáto metrika aplikovaná pre vyjadrenie hodnoty ĽK najskôr zachytávať dĺžku práce zamestnanca (vývojára) pre daný podnik, prípadne na danej pozícii a následne môže byť v podniku vypočítavaný priemer za všetkých zamestnancov alebo za zamestnancov v určitom pracovnom tíme (teda aj ako pomerový ukazovateľ); v rámci posudzovania efektívnosti využívania ĽK vyjadreného prostredníctvom skúseností zamestnancov je možné porovnávať takto stanovenú metriku s výsledkami celého tímu alebo s priemernými výsledkami výkonnosti jednotlivca,
 - v širšom zmysle môže metrika pre vyjadrenie hodnoty ĽK prostredníctvom skúseností zamestnancov zachytávať počet rokov praxe v danej oblasti celkovo; následne môže byť vypočítaný priemer za zamestnancov v podniku alebo v danom tíme a výsledok môže byť porovnávaný s výsledkami tímu alebo s priemernými výsledkami jednotlivca,
- metrika pre **úroveň znalostí a zručností** opäť v rámci vyjadrenia hodnoty ĽK, ktorá môže byť v podniku vytvorená po identifikácii kľúčových zložiek ĽK v konkrétnych podmienkach podniku a jeho stratégie; takto môže byť v podniku kľúčovým zložkám ĽK priradzovaná napríklad úroveň junior, medior alebo senior, čo predstavuje typické rozdelenie pre IT prostredie a vývoj SW; toto priradenie môže byť realizované napríklad na základe vzájomného dialógu samotného zamestnanca a jeho manažéra počas hodnotiaceho rozhovoru, zohľadnením absolvovaných školení v danej oblasti, získaných certifikátov, účasti na projektoch, v ktorých bola daná zložka ĽK aplikovaná, alebo formou tímového hodnotenia danej zložky ĽK jednotlivca s možným využitím 360° spätnej väzby; následne je opäť možné v podniku porovnávať absolútnu hodnotu v rámci danej zložky ĽK po súčte za všetkých zamestnancov podniku alebo za zamestnancov konkrétneho pracovného tímu (absolútna hodnota môže byť dosiahnutá po priradení koeficientu jednotlivým úrovňam, napr. úroveň junior = 1; úroveň medior = 1,5; úroveň senior = 2) alebo využiť pomerovú veličinu získanú ako priemer danej hodnoty po predelení počtom zamestnancov a výsledok môže byť už v rámci posudzovania efektívnosti využívania dostupného ĽK porovnávaný s výsledkami výkonnosti tímov alebo jednotlivcov.

Z hľadiska štandardizovanej podpory pre merania v oblasti ĽK odporúčame využitie normy ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting (Manažment ľudských zdrojov – Zásady pre interné a externé reportovanie ľudského kapitálu). V súvislosti s danou normou konkrétne odporúčame výber metrík, ktoré zohľadňujú rôzne aspekty ĽK, uvedený v tab. 102.

Tabuľka 102 Odporúčaný výber metrík z normy ISO 30414:2018 pre komplexné posúdenie efektívnosti ĽK

Oblasť ĽK	Metriky
Náklady	Celkové náklady pracovnej sily
	Náklady na nábor
	Náklady súvisiace s fluktuáciou
Rôznorodosť	Veková štruktúra
	Štruktúra pohlavia
	Štruktúra kvalifikácie
Vodcovstvo	Vodcovská dôvera
Organizačná kultúra	Angažovanosť alebo záväzok zamestnancov
Produktivita	EBIT/tržby/zisk na zamestnanca
Nábor, mobilita a fluktuácia	Počet kvalifikovaných kandidátov na pozíciu
	Priemerná dĺžka času obsadenia pracovnej pozície
	Dobrovoľná fluktuácia (miera)
	Nedobrovoľná fluktuácia (miera)
	Dôvody odchodu
Zručnosti a spôsobilosti	Percento zamestnancov, ktorí sa zúčastnili vzdelávania v pomere k celkovému počtu zamestnancov za rok
	Priemerný počet hodín vzdelávania na zamestnanca
Dostupnosť pracovnej sily	Miera absencií
	FTE (ekvivalent plného pracovného úväzku)
	Počet zmluvných pracovníkov
	Počet brigádnikov
	Počet zamestnancov na plný a na čiastočný úväzok

Upravené podľa: ISO 30414:2018

Vodcovská dôvera uvedená v rámci výberu je zisťovaná prostredníctvom zamestnaneckého prieskumu. V rámci takto zameraného prieskumu sú potom ako jednotlivé zložky navrhované: **férovosť** (rovnaký prístup ku všetkým zamestnancom), **integrita** (zodpovednosť pri riešení problémov alebo kríz) a **konzistentnosť** (manažér sa správa spoľahlivo a predvídateľne).

Pokiaľ ide o **angažovanosť zamestnancov**, norma obsahuje popis takého zamestnanca. Angažovaný zamestnanec je teda jednotlivец, ktorý je ponorený do svojej práce a táto v ňom vyvoláva entuziazmus. Takýto zamestnanec preberá iniciatívu a podporuje reputáciu a záujmy organizácie. Následne je možné určiť index angažovanosti porovnaním počtu angažovaných zamestnancov a celkového počtu zamestnancov.

V súvislosti s celkovými zisteniami výskumu realizovaného v dizertačnej práci počas aplikácie metrík v oblasti posudzovania efektívnosti ĽK odporúčame:

- venovať dostatočnú pozornosť tvorbe správnej kombinácie jednotlivých metrík v oblasti ĽK tak, aby bol vhodne zachytený tento druh kapitálu daného podniku,
- využiť prepojenia viacerých perspektív, pohľadov, ktoré prináša aplikácia jednotlivých metrík; takto sa jednotlivé metriky spoločne doplnia a komplexný súbor metrík bude

zachytávať náklady podniku spojené so zamestnancami, kľúčové zložky ĽK dôležité pre naplnenie stratégie a poslania podniku, štruktúru ĽK aj dosahované výsledky v oblasti výkonnosti,

- v rámci súboru metrík a metód zozbieraných a popísaných v teoretickej časti dizertačnej práce aplikovať prístup stanovenia celkových nákladov na pracovnú silu (TCOW) a ekvivalentu plného pracovného úväzku FTE tam, kde je to pri výpočtoch možné a účelné,
- aplikovať výpočet pomerových ukazovateľov vo forme tržieb podniku/FTE a TCOW/FTE,
- aplikovať všeobecne využiteľné metriky HEVA a HCVA,
- kontinuálne zbierať podkladové dáta a vyhodnocovať zvolené ukazovatele, čo umožňuje sledovať a analyzovať trendy ich vývoja a zamerať sa na odhaľovanie príčin pozitívnych alebo negatívnych zmien,
- pri posudzovaní efektívnosti investícií do ĽK stanoviť kritériá ich posudzovania už pri výbere samotnej investície,
- pri stanovovaní takýchto kritérií do väčšej miery zohľadňovať aj nie priamo finančné ukazovatele, ktoré môžu zahŕňať predpokladaný vplyv investície na motiváciu zamestnancov, ich angažovanosť, na fluktuáciu a na výkonnosť (jednotlivcov a pracovných tímov),
- následne vyhodnocovať investície do ĽK aj spätne voči stanoveným kritériám a sledovať tak presnosť pôvodných odhadov,
- z pohľadu metrík pre posudzovanie efektívnosti investícií zameraných na vzdelávanie venovať pozornosť viacerým skupinám nákladov súvisiacich s týmito investíciami, ako sú čas vyčlenený na vzdelávanie sa počas pracovnej doby alebo čas spolupracovníka/mentora venovaný vzdelávaniu menej skúseného kolegu, ako aj priame náklady v podobe zakúpenej literatúry alebo poplatkov za prístup k online vzdelávaciemu obsahu na renomovaných portáloch (v súvislosti s prevládajúcimi formami neformálneho vzdelávania z platformy Statista a výsledkami prieskumu medzi HR manažérmi, kde boli ako najčastejšie formy vzdelávania identifikované samovzdelávanie sa, online kurzy a vzdelávanie sa počas práce),
- v rámci investícií do vzdelávania zvážiť programy získania certifikácie jednotlivých zručností alebo programátorské súťaže (bližšie opísané v prípade z podniku Maritz),
- sledovať výkonnosť jednotlivcov a pracovných tímov napríklad cez počet vytvorených, otestovaných a dodaných nových funkcionalít systému; cez plnenie stanovených plánov pre jednotlivé obdobia (sprinty/šprinty v agilných prístupoch); cez počet dokončených položiek v plánovaní výkonov (jednotlivé položky bývajú ohodnotené na základe ich predpokladanej časovej náročnosti),
- zamerať sa na vyhodnocovanie nadčasov zamestnancov, konkrétne na ich množstvo a opodstatnenosť,
- pre posudzovanie efektívnosti ĽK vytvárať a implementovať vlastné metriky, prispôbené pre podmienky a oblasť podnikania konkrétneho podniku, k čomu je však potrebné vzdelávať manažérov pre ĽZ v oblasti konceptu MLK,
- o výsledkoch metrík informovať zainteresované strany vo vnútri podniku aj v jeho externom prostredí prostredníctvom reportovania ĽK, ktoré je bližšie popísané v rámci ďalších odporúčaní.

Čo sa týka menších podnikov, zaoberanie sa ĽK, meranie jeho hodnoty a posudzovanie jeho efektívnosti je v tomto prípade značne obmedzené. Často chýbajú dodatočné informácie o tomto koncepte, chýbajú znalosti a zručnosti pre realizáciu súvisiacich analýz a chýbajú kapacity pre vykonávanie týchto analýz (špecialista pre ĽZ). Bagieńska (2015) však v tejto súvislosti identifikuje, že v malých podnikoch dochádza k vnímaniu dôležitosti ĽK a aj takého podniky môžu prejavovať záujem realizovať koncept MLK, ak si ich vlastníci uvedomujú, že:

- nedostatok kvalifikovaných zamestnancov ovplyvňuje konkurencieschopnosť podniku aj schopnosť jeho dlhodobého rozvoja,
- potreba merať ĽK je previazaná s realizáciou stratégie podniku, v ktorej je zdôraznená dôležitosť ĽZ,
- ĽK je najcennejším prvkom fungovania celého podniku.

Potrebné merania súvisiace s ĽK potom autorka sumarizuje prostredníctvom štyroch základných skupín:

- stav – veľkosť a kvalitatívno-kvantitatívna štruktúra ĽZ v podniku,
- výdavky – finančné výdavky spojené so zamestnancami a ich štruktúra,
- rozvoj – kvalitatívno-kvantitatívne informácie o investíciách do rozvoja ĽK,
- výsledok – merania efektívnosti využívania a rozvoja ĽK (prostredníctvom finančných výsledkov podniku – výnosy a pridaná hodnota v prepočte na zamestnanca).

3.11.4 Využitie pomocných manažérskych nástrojov

Úspešnosť implementácie navrhovaného prístupu k posudzovaniu efektívnosti ĽK zvýši jeho prepojenie s celkovým fungovaním podniku a jeho celkovým manažmentom v priereze relevantných činností a procesov na všetkých hierarchických úrovniach.

Pre dosiahnutie takéhoto prepojenia odporúčame v podniku aplikovať vhodné pomocné manažérske nástroje a postupy v závislosti od možností podniku, jeho veľkosti a komplexnosti celkovej štruktúry jeho riadenia.

Keďže koncept MLK v sebe zahŕňa silný strategický charakter, je potrebné najskôr vytvoriť prepojenie tohto prístupu v kontexte s celkovým strategickým riadením daného podniku. To znamená, že je nevyhnutné buď vychádzať z podnikom vytvorenej stratégie pre ĽZ (tak ako je to zachytené v navrhovanom modeli) alebo je vhodné vytvoriť a implementovať aj stratégiu špecificky pre oblasť MLK.

Pri tvorbe takejto stratégie odporúčame:

- prepojiť túto stratégiu až na poslanie a napĺňanie samotného posolania podniku v budúcnosti,
- do tvorby strategického plánu zapojiť zainteresované strany,
- posúdiť relevantné vplyvy vonkajšieho a vnútorného prostredia,
- vypracovať SWOT analýzu špecificky pre oblasť ĽZ a ĽK (táto analýza následne pomáha usmerniť tvorbu konkrétnej stratégie, napríklad zameranej na potrebu odstrániť významné slabé stránky),
- nastaviť celkový strategický cieľ a špecifické strategické ciele v oblasti MLK, zvoliť spôsoby ich dosiahnutia a popísať spôsoby vyhodnocovania dosahovaných výsledkov (tieto ciele môžu byť zamerané na vysporiadanie sa s blížiacimi sa výzvami v tejto oblasti, napr. podpora a rast lídrov v podniku, posilnenie pracovnej sily cez

nábor, rozvoj a zlepšenie pracovného prostredia, posilnenie a zlepšenie jednotlivých procesov LZ a EK).

Silné stránky súvisiace s oblasťou EK pre vypracovanie SWOT analýzy môžu obsahovať napríklad výnimočné znalosti pracovnej sily, skúsenosti získané dlhodobou prácou pre podnik, vysokú mieru angažovanosti zamestnancov, vieru v poslanie podniku a ochotu vyvinúť výnimočné úsilie pre naplnenie tohto poslania. Medzi slabé stránky potom patria napríklad zamestnancami vnímané nedostatky vo vodcovstve, dlhodobo klesajúca angažovanosť zamestnancov, problémy v komunikácii, neúčinné a nákladné procesy LZ, chýbajúca integrácia informačných systémov pre LZ a EK, nedostatky v náboře a v imidži podniku ako zamestnávateľa či nízka rôznorodosť v pracovných tímoch. Príležitosti môžu predstavovať prístup k novým zdrojom talentov, potenciál stavať na už zavedených iniciatívach, politikách a praktikách (napríklad s ohľadom na zber dát a merania súvisiace s EK; možnosť vytvorenia synergie medzi rôznymi oddeleniami a funkciami podniku a pod). Možné potenciálne hrozby v oblasti EK zahŕňajú odchod zamestnancov ku konkurencii (najmä v prípade, že si prácu v podniku zvolili čisto na základe faktorov ako je mzda a nie sú v skutočnosti stotožnení s poslaním podniku a s náplňou vykonávanej práce), nedostatok kvalifikovaných potenciálnych uchádzačov a neschopnosť prilákať dostatočne rôznorodých uchádzačov.

Úspešnosť celej stratégie je následne posudzovaná prostredníctvom dosiahnutia jednotlivých špecifických cieľov a celkového strategického cieľa. Príklad navrhnutého pomocného nástroja pre spracovanie stratégie v oblasti MKK je uvedený v tab. 103.

Tabuľka 103 Príklad zachytenia stratégie v oblasti MKK

Výkonnostná metrika	Špecifická oblasť	Súčasný stav	Cieľ pre nasledujúci rok	Cieľ pre nasledujúci rok	Cieľ pre nasledujúci rok
Frekvencia zdieľania riešení špecifických situácií	Dostupný EK	x	+ 3 % súčasného stavu	+ 5 % súčasného stavu	+ 7 % súčasného stavu
	Podporné procesy				
Úroveň motivácie (index angažovanosti zamestnancov)	Podporné procesy	x	+ 1 % súčasného stavu	+ 2 % súčasného stavu	+ 3 % súčasného stavu
Miera otvorenosti komunikácie	Podporné procesy	x	+ 2 % súčasného stavu	+ 4 % súčasného stavu	+ 6 % súčasného stavu
Miera nežiadúcej fluktuácie zamestnancov	Dostupný EK	x	- 5 % súčasného stavu	- 7 % súčasného stavu	- 10 % súčasného stavu
Efektívnosť investícií do EK	Investície do EK	x	+ 4 % súčasného stavu	+ 8 % súčasného stavu	+ 10 % súčasného stavu
	Dostupný EK				

V súvislosti s takto spracovanou stratégiou a jej implementáciou prostredníctvom ročných plánov je už potom potrebné vytvárať štvrťročné reporty pre sledovanie napĺňania

cieľov. Len takýmto spôsobom môžu byť totižto analyzované príčiny odchýlok od stanoveného plánu a môže sa pristúpiť k uskutočneniu korekčných opatrení.

Následné vytvorenie a popis implementačných praktík, zásad, pravidiel a jednotlivých činností, ktoré povedú k naplneniu špecifických cieľov, a tým v konečnom dôsledku aj k naplneniu celkového strategického cieľa pre oblasť ĽK, môže obsahovať napríklad:

- zlepšenie náborovej stratégie,
- zachytávanie v podniku vytvorených znalostí, aby tieto neboli stratené pri odchode zamestnanca,
- rozvoj kariéry zamestnanca v prepojení na jeho vzdelávanie a získavanie nových znalostí, zručností, skúseností,
- zvýšenie rozpoznávania a oceňovania vysokého výkonu zamestnanca,
- zlepšenie podpory orientačného procesu nových zamestnancov,
- podporu spolupráce zamestnancov,
- vytvorenie podpory prístupu k MLK prostredníctvom využitia funkcií IS pre ĽK alebo implementáciou IS špecificky vytvoreného pre oblasť MLK,
- odstránenie duplicity v činnostiach súvisiacich s ĽZ a ĽK a v zhromažďovaní dát.

Pri nastavovaní stratégie v rámci konceptu MLK pomôže podniku aj zodpovedanie navrhnutého súboru otázok zachyteného v tab. 104.

Tabuľka 104 Zoznam pomocných otázok pre nastavenie stratégie MLK

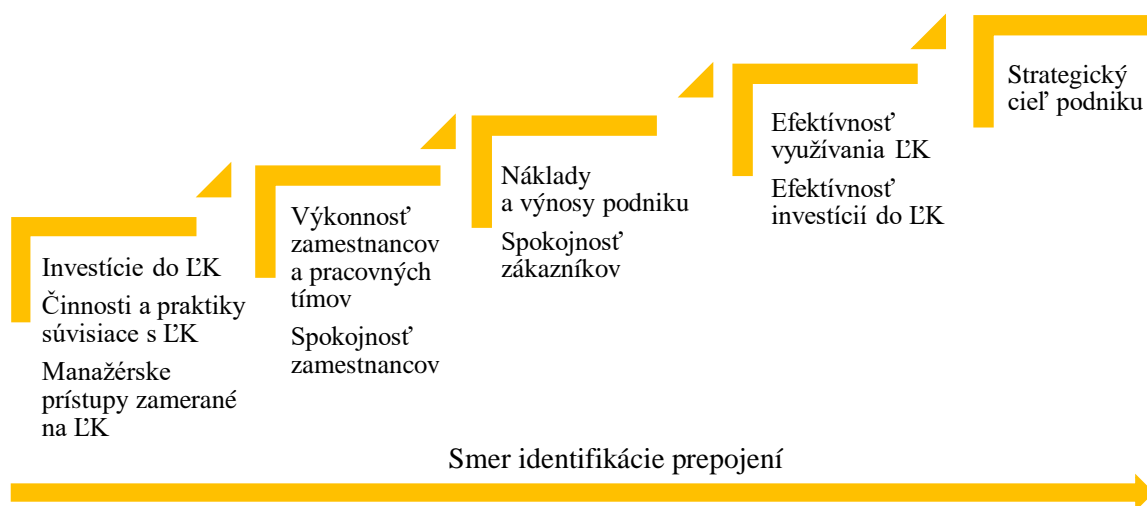
Majú zamestnanci nevyhnutné schopnosti, kompetencie a znalosti, aby vykonávali svoju prácu efektívnym spôsobom?
Chápu zamestnanci svoju prácu, jej zmysel a to, ako prispievajú k celkovému poslaniu podniku?
Sú zamestnanci s vodcovským potenciálom identifikovaní a rozvíjaní pre budúce vodcovské úlohy?
Sú zamestnanci povzbudzovaní vo výkone prostredníctvom formálnej a neformálnej spätnej väzby a rozpoznania ich výkonu alebo želaného správania v kontexte hodnôt podniku?
Chápu zamestnanci očakávanú úroveň výkonu?
Povzbudzujú existujúce postupy, politiky a praktiky k vysokému výkonu medzi zamestnancami a k plnému využívaniu zamestnancami vlastných zložiek ĽK?
Povzbudzuje kultúra podniku vysokú oddanosť voči podniku, vysoký výkon a plné využívanie vlastného ĽK?
Sú postupy, politiky a praktiky ĽK dôsledne implementované v celom podniku?
Vyhodnocuje podnik efektívnosť využívania dostupného ĽK a efektívnosť investícií do tohto kapitálu?
Aké sú závery z metrik aplikovaných pre posudzovanie efektívnosti ĽK v súvislosti so schopnosťou podniku najímať, udržiavať si, rozvíjať a motivovať zamestnancov?

Tu prichádza na rad aj priamo implementácia navrhovaného modelu posudzovania efektívnosti EK, ktorá po obsahovej stránke naplňa celý proces MLK. Pre samotnú implementáciu odporúčame využiť vytvorený kontrolný zoznam otázok (príloha D). Otázky a odpovede na ne vedú manažera celou implementáciou modelu, jeho prípadnou modifikáciou a vysvetľujú dôležitosť v modeli zachytených faktorov a činností. Následne, keď už má podnik vytvorený strategický plán pre oblasť MLK aj jeho rozpracovanie na ročné plány spolu s cieľmi a spôsobmi ich vyhodnocovania v súvislosti s implementovaným modelom, môže zodpovedný manažér pri svojej práci využiť šablónu uvedenú v tab. 105.

Tabuľka 105 Pomocná šablóna pre sledovanie metriek EK

Činnosť súvisiaca s EK	Metrika	Harmonogram vyhodnocovania	Cieľová hodnota	Predošlé meranie	Aktuálne meranie	Splnenie cieľa
Oblasť (napríklad vzdelávanie a rozvoj zamestnancov)						
Činnosť 1						
Činnosť 2						

V súvislosti s potrebným odhaľovaním prepojení medzi jednotlivými realizovanými činnosťami alebo investíciami v oblasti EK a dosahovaním strategických cieľov podniku odporúčame využiť navrhnutý logický rámec zachytený na obr. 49.



Obrázok 49 Logický rámec pre identifikáciu prepojení v rámci posudzovania efektívnosti EK

Pre to, aby mal v podniku zodpovedný manažér neustály prehľad o metrikách sledovaných v súvislosti s EK, jeho využívaním a rozširovaním, odporúčame využiť upravenú techniku Human capital scorecard (tab. 106).

Z časti odporúčaní zameraných na metriky a aj z uvedenej techniky vyplýva potreba zhromažďovania určitých dátových vstupov prostredníctvom zamestnaneckých prieskumov.

Preto odporúčame v súvislosti s implementáciou navrhnutého modelu aj štruktúru takéhoto prieskumu uvedenú v prílohe E. Táto štruktúra obsahuje otázky zamerané na základné časti celého konceptu MLK. V súvislosti so zamestnaneckými prieskumami môže byť následne využitá aj inšpirácia z prípadu zdokumentovaného v podniku 84.51°, ktorý bol uvedený vo fáze predvýskumu. V tomto podniku bol aplikovaný prístup formou veľmi krátkych prieskumov (napríklad len s jednou otázkou o tom, ako sa zamestnanec tešil do práce/ či bolo preňho ťažké ráno vstať), pričom boli takéto prieskumy realizované s vyššou frekvenciou. Následne boli výsledky skombinované s inými dostupnými dátami, napríklad s prácou na daných projektoch a úlohách či informáciami o spolupracovníkoch v pracovnom tíme. Prostredníctvom tohto prístupu boli následne odhaľované a riešené problémy medzi členmi tímov, ktoré znižovali motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

Tabuľka 106 Upravená technika Human capital scorecard

Stanovený cieľ týkajúci sa ĽK	
Získavanie nových zamestnancov ako nositeľov ĽK	Náklady, výnosy a efektívnosť
Náklady na nábor nového zamestnanca Čas na obsadenie pracovnej pozície Počet nových nástupov Počet nahradení	Priemerná mzda za zamestnanca Náklady na zamestnanecké výhody ako percento mzdových nákladov Priemerné výkonnostné skóre vo vzťahu k tržbám na FTE Špecifická metrika efektívnosti využívania ĽK v konkrétnom podniku
Udržanie si zamestnancov ako nositeľov ĽK	Investície do ĽK a ich efektívnosť
Celková miera odchodov Percento dobrovoľných odchodov Náklady spojené s fluktuáciou Dôvody odchodov	Náklady na vzdelávanie ako percento mzdových nákladov Celkový počet poskytnutých hodín vzdelávania Počet hodín vzdelávania pripadajúci na pracovnú pozíciu Počet hodín vzdelávania pripadajúci na pracovnú skupinu Návratnosť vzdelávania Náklady na zlepšenie zdravotného stavu Návratnosť činností na zlepšenie zdravotného stavu Náklady na zlepšenie pracovných podmienok Návratnosť činností na zlepšenie pracovných podmienok
Skóre angažovanosti/motivácie zamestnancov v súvislosti s ĽK	

3.11.5 IS pre podporu MEK

V súčasnom prostredí už existuje podpora takmer pre všetky procesy a činnosti vykonávané v podnikoch vo forme príslušných informačných systémov. Pri činnostiach v oblasti ĽK a jeho manažmentu sa stále využívajú najmä systémy HRIS (human resources information system). Niektoré takéto systémové produkty už potom v názvoch majú aj priamo zameranie sa na MEK (HCM – human capital management), hoci ich funkcie a možnosti nie vždy celkom zachytávajú podstatu tohto konceptu. V prepojení na výsledky prieskumu medzi HR manažérmi IT podnikov, v časti zameranej na využívané IS pre oblasť EZ a ĽK, v rámci informačnej podpory MEK odporúčame:

- preskúmať, či sú v podniku zbierané všetky potrebné dáta pre vyhodnocovanie zvolených metrik alebo či používaný IS umožňuje zber potrebných nových skupín dát,
- preskúmať, či je možné v rámci využívaného IS doplniť sledovanie a podporu výpočtov a vykazovania nových, predtým nevyužívaných metrik,
- preskúmať prepojenie IS pre EZ a ĽK s inými informačnými systémami, ktoré zachytávajú plánovanie a organizáciu práce a výkony jednotlivcov a tímov, s nástrojmi podporujúcimi komunikáciu medzi členmi pracovných tímov, nástrojmi používanými v procese zachytávania a ukladania podnikových znalostí (znalostný manažment), s nástrojmi využívanými pri elektronickom vzdelávaní zamestnancov,
- zamerať sa na možnosti využívaného informačného systému v oblasti interného a externého reportovania ĽK,
- následne v prípade potreby zvážiť dostupnú ponuku IS a ich funkcionalít a implementovať nové moduly do existujúceho systému alebo zmeniť využívaný IS.

Riešenia v tejto oblasti pre rôzne potreby podnikov v súvislosti s ich veľkosťou boli vytvorené spoločnosťami ako SAP, Hour, Autocont či Accenture. Spoločnosť SAP má napríklad v rámci portfólia svojich produktov kategóriu HR and People Engagement, ktorá poskytuje informačnú podporu pre všetky základné procesy týkajúce sa EZ. Ďalej ponúka moduly špecificky pre vyhľadávanie a nábor talentov, ako časti prístupu v rámci MEK (sú to moduly SuccessFactors Recruiting a Onboarding). Tieto riešenia sú postavené na cloud technológii. Spoločnosť ďalej ponúka softvérový balík priamo s názvom orientovaným na MEK, Core HCM Software. Medzi možnosti a výhody tohto riešenia okrem základnej agendy EZ patrí automatizácia procesov, prispôbenie procesov EZ nariadeniam a predpisom, meranie výkonnosti zamestnancov, manažment času a dochádzky aj sledovanie najlepšej praxe v globálnom prostredí. (SAP, 2019a; SAP, 2019b)

Systém Human od spoločnosti Hour obsahuje 12 modulov, ktoré si podnik môže vyskladať na základe vlastnej potreby. Sú nimi časti systému zamerané na evidenciu personálnych údajov, spracovanie miezd, získavanie zamestnancov, adaptáciu a prípravu zamestnancov, komunikáciu, organizačné riadenie, bezpečnosť pri práci, vnútro podnikovú mobilitu, sociálnu starostlivosť a hodnotenie.

Modul pre sociálnu starostlivosť potom môže manažérovi podniku pomôcť pri vyhodnocovaní efektívnosti investícií do ĽK. Tento modul poskytuje podporu pre činnosti ako plánovanie, evidencia, spracovanie a vyhodnocovanie aktivít sociálneho programu. Konkrétne teda umožňuje napríklad:

- registráciu a triedenie sociálnych aktivít podľa špecifických oblastí,
- sledovanie nákladov súvisiacich s čerpaním sociálneho fondu alebo lekáorskými prehliadkami,

- tvorbu plánov nákladov na sociálny program,
- evidovanie sociálnych aktivít zamestnanca.

So zameraním sa na jednu z foriem investícií do ĽK v podobe vzdelávania a rozvoja zamestnancov ďalší z modulov systému umožňuje tvorbu a sledovanie plánu vzdelávania, evidenciu jednotlivých vzdelávacích aktivít a detailov o nich aj evidenciu vzdelávacích organizácií. (Hour, 2019)

Ďalší systém, ktorý má zameranie sa na oblasť MLK v názve, Magma HCM, od spoločnosti Autocont predstavuje riešenie v danej oblasti formou webového portálu, ktorý umožňuje manažérom a zamestnancom zdieľať dáta z oblasti ĽZ a ĽK na základe definovania užívateľov týchto výstupov. Aj tento systém obsahuje podporu viacerých nevyhnutných činností a procesov, akými je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, hodnotenie výkonu a motivačný systém, benefity a starostlivosť o zamestnancov, personálna evidencia, spracovanie miezd. (Autocont, 2019, MagmaHCM, 2019)

Softvérová nadstavba od spoločnosti Accenture sa snaží vyriešiť problém s multisystémovým prostredím alebo cloudovým riešením iných dodávateľov IS. Spoločnosť Accenture úzko spolupracuje so spoločnosťou SAP. Ponúka preto SAP cloudové riešenia s orientáciou na individuálne potreby manažmentu ĽZ a ĽK vo flexibilnom prostredí cloud computingu. Accenture sa zameriava viac na analýzu ĽK, ktorá by mala manažérom pomáhať robiť lepšie a rýchlejšie rozhodnutia. Takáto analýza je sústredená na kritické informácie o zamestnancoch a ich preferenciách. Možnosti pokročilej analýzy potom predstavujú príležitosť pre rozvoj ĽZ a ĽK v oblasti inovatívnych riešení. Medzi dôležité otázky riešené prostredníctvom pokročilých analytických prístupov patria napríklad medzery v potrebných zručnostiach alebo optimalizovanie odmenového systému smerujúce k zlepšeniu angažovanosti zamestnancov a udržaniu si talentov. (Accenture, 2019) Riešenie od spoločnosti Accenture bolo popísané aj v jednom z príkladov z praxe ešte vo fáze predvýskumu dizertačnej práce. Konkrétne išlo o prípad z podniku Telefonica Digital, kde v rámci IS v oblasti MLK bola pozornosť venovaná podpore automatického a zdieľaného reportovania v podniku.

Základom pre podporu implementácie konceptu MLK vo forme využívania funkcií IS je uvedenie si toho, že mnohé druhy dát, ktoré sú potrebné pre posudzovanie efektívnosti využívania ĽK a investícií doň, sú často už v podniku zbierané a ukladané prostredníctvom HRIS. Je preto dôležité identifikovať takého druhu dát, aby mohli byť použité v rámci zvoleného prístupu k implementácii MLK prostredníctvom výpočtov vybraných metrik a analýzy dosahovaných výsledkov a ich trendov. Následne je potrebné pridať do existujúceho IS mechanizmy zberu a vyhodnocovania chýbajúcich typov dát. Toto podporuje možnosť implementácie konceptu MLK aj bez nutnosti prechodu na nové, komplexné HCM informačné systémy. Rozhodnutie o prechode na takéto systémy alebo o dokúpení špecializovaného modulu je potrebné podložiť porovnaním možných prínosov a vynaložených nákladov tak, ako je to pri akomkoľvek inom type podnikovej investície.

Pre veľké podniky môže byť zaujímavé aj riešenie od Human Capital Management Institute (HCMI, 2019). Takéto podniky totiž potrebujú syntetizovať viaceré výsledky súvisiace s popisom situácie dostupného ĽK pre rozhodovanie na najvyššej úrovni. Toto riešenie predstavuje možnú nadstavbu v zaoberaní sa oblasťou MLK a zachytávania hodnoty ĽK aj posudzovania dosahovanej efektívnosti v danom kontexte. HCMI poskytuje špeciálne pripravované finančné výkazy zamerané na ĽK, ktorých obsah je v súlade s ISO normami pre reportovanie ĽK. Riešenie využíva metriky TCOW a FTE pri výpočte a prepočte viacerých finančných ukazovateľov, so zameraním sa na výnosy a na náklady súvisiace so zamestnancami. Nevýhodou je vyššia miera všeobecnosti vytváraných ukazovateľov a hodnotiacich výkazov. Táto je však nutná pre to, aby mohli byť takéto výkazy pripravované

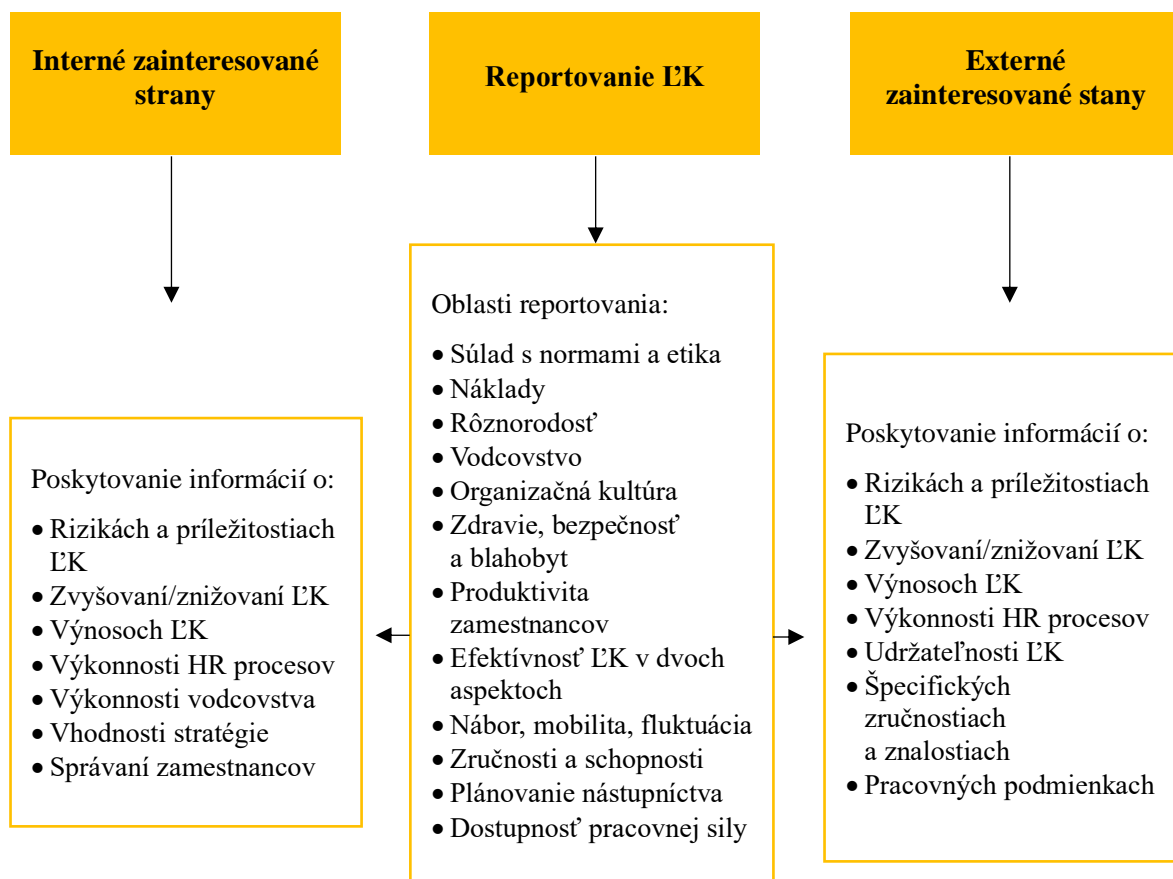
v rôznych typoch podnikov. Následne je totiž možné využiť benchmarking pri porovnávaní s výsledkami iných podnikov, ktoré tieto služby tiež využívajú a sú v databáze HCMI. Riešenie potom obsahuje aj prístup ku knižnici so stovkami metrik použiteľných pri implementácii konceptu MLK spolu s ich vysvetleniami a radami pre ich aplikáciu v podmienkach konkrétneho podniku.

Celkovo je potrebné vytvoriť v podniku IS pre oblasť MLK tak, aby poskytoval manažerom, personalistom i riadiacim pracovníkom dostatočne špecifické informácie pre podporu pracovnej sily, plánovanie miezd a monitorovanie pracovného výkonu. Prepojením oblastí dát súvisiacich s EZ dokáže manažér pochopiť potrebu LK, sledovať náklady na pracovnú silu, zosúladiť ciele zamestnancov s cieľmi podniku, merať výkonnosť zamestnancov a jednotlivých pracovných tímov alebo vnútro podnikových celkov a na základe toho dokáže komplexne posudzovať dosahovanú efektívnosť využívania LK aj efektívnosť investícií do tohto kapitálu v ich definovaných formách.

3.11.6 Reportovanie LK

Nakoniec v rámci implementácie navrhnutého modelu pre posudzovanie efektívnosti LK odporúčame podniku venovať pozornosť reportovaniu LK. Táto činnosť predstavuje dôležitý aspekt pri komunikácii a interpretácii výsledkov v oblasti LK a jeho manažmentu v podniku a je vhodné ju nasmerovať dovnútra podniku aj smerom von, do externého prostredia.

Ako základ pre interné a externé reportovanie LK môže byť využitá upravená verzia štruktúry vytvorenej organizáciou ISO (obr. 50) v súvislosti s normou ISO 30414:2018. Podľa tejto normy LK obsahuje kumulatívne znalosti, zručnosti a schopnosti ľudí v organizácii a vplyv na dlhodobú výkonnosť organizácie ako aj na konkurenčnú výhodu prostredníctvom optimalizovania organizačných výsledkov. Meranie LK potom uľahčuje schopnosť organizácie riadiť jeden z najkritickejších zdrojov a zároveň rizík, ktoré predstavujú ľudia v organizáciách – teda zamestnanci. Norma bola vytvorená na základe výskumu ukazujúceho, že organizácie, ktoré neriadia svoj LK môžu poškodiť schopnosť podnikania tvoriť dlhodobú a udržateľnú hodnotu dosahovanú práve prostredníctvom ľudí. Tento dokument predstavuje zásady zachytávania dát týkajúcich sa LK, ale aj zásady týkajúce sa jednotlivých meraní, analýzy výsledkov a ich následného reportovania.



Obrázok 50 Štruktúra interného a externého reportovania
Upravené podľa: ISO, 2019

Cieľom reportovania EK je zväziť a zviditeľniť prínos EK pre organizáciu, aby bola podporená udržateľnosť pracovnej sily. Dokument je aplikovateľný pre všetky organizácie bez ohľadu na ich typ, veľkosť alebo komplexnosť podnikania. Norma poskytuje zásady pre viaceré jadrové oblasti reportovania EK, akými sú: súlad s právnymi normami a etika; náklady spojené s EK a EZ; rôznorodosť (diverzita) EK a EZ; vodcovstvo; organizačná kultúra; organizačné zdravie, bezpečnosť a blahobyt zamestnancov; produktivita EK a EZ; nábor, mobilita a fluktuácia; zručnosti a schopnosti; plánovanie nástupníctva a dostupnosť pracovnej sily. Z dôvodu obmedzenosti kapacít a špecifických podmienok norma obsahuje aj odporúčania zvlášť pre malé a stredné podniky. Navyše je pri jednotlivých metrikách zachytené aj to, či je vhodné ich využiť pri internom alebo externom reportovaní o EK, prípadne pri oboch.

Ackerschott a Mauterer (2019) z nemeckej poradenskej spoločnosti pre oblasť manažmentu (4C Group) v súvislosti s touto normou uvádzajú, že oblasť EZ a EK v podniku býva nesprávne zredukovaná len na dve kľúčové metriky v podobe počtu zamestnancov a personálnych nákladov. Avšak pri súčasnej dynamike udržateľných biznis modelov, živých organizačných štruktúrach a agilných procesoch sa do popredia dostáva stále viac otázok spojených s EK, ktoré zaujímajú investorov aj manažment podnikov. Aj finanční riaditelia podnikov sa dnes zaujímajú o plánovanie pracovnej sily, životný cyklus zamestnancov a analytické prístupy v oblasti EZ a EK. Otázka toho, ako bude tvorba hodnoty materializovaná v budúcnosti, sa stále viac prelína viacerými dimenziami. Aktuálnosť a urgentnosť takéhoto prístupu podporuje aj nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Preto Ackerschott a Mauterer zdôrazňujú potrebu analýz založených na číselných hodnotách, ktoré umožnia porovnateľnosť

a tým podporia tvorbu rozhodnutí. Norma ISO 30414 bola vytvorená presne pre tento účel. Poskytuje súbor nástrojov, ktoré popisujú relevantné kľúčové metriky a ich aplikovateľnosť na súvisiace operačné požiadavky podnikov. Autori ďalej uvádzajú príklad zamerania sa na fluktuáciu, kde poukazujú na to, že mnoho podnikov síce pozná svoju mieru fluktuácie, avšak len samotné poznanie miery fluktuácie nie je skutočne užitočné. Chýba klasifikácia tejto miery v dvoch rovinách. Prvou je otázka, aká je akceptovateľná alebo správna výška s ohľadom na odvetvie, rozvoj podniku a jeho stratégiu. Druhou rovinou je vnútropodnikové porovnanie naprieč časom. Aký bol vývoj fluktuácie v podniku? Čo sa zmenilo? Čo mohlo spustiť dané zmeny? Len takéto analýzy vedú k ďalším otázkam: Má podnik príliš nízke mzdy a preto zamestnanci pravidelne odchádzajú? Dôležitá je preto interpretácia získaných výsledkov, nielen samotný výpočet jednotlivých ukazovateľov. Ackerschott a Mauterer ďalej poukazujú na to, že ak podnik využije normu ISO 30414 ako kontrolný zoznam, zistí, že mnoho dát už má k dispozícii. V súvislosti s ostatnými typmi dát je potom potrebné si klásť otázku, prečo sa podnik doteraz nezaoberal vyhodnocovaním určitej metriky navrhovanej v tejto norme pre posudzovanie efektívnosti ĽK. Tiež je dôležité skontrolovať, či sú kľúčové ukazovatele výkonnosti stanovené v podniku skutočne opodstatnené a zmysluplné. Možnosti merania sú v norme opísané len veľmi všeobecne. Preto je potrebné ich konkretizovať a zúžiť na špecifické podmienky daného podniku.

V súvislosti s výsledkami výskumu realizovaného v dizertačnej práci preto pre oblasť reportovania ĽK podnikom odporúčame:

- sústrediť sa pri reportovaní ĽK na dôležité zainteresované strany, ako príjemcov informácií vo vytváraných reportoch (zamestnanci, manažéri podniku, vlastníci a investori, potenciálni noví zamestnanci),
- v rámci interného reportovania ĽK vytvárať reporty špecificky pre potreby riadenia podniku so štvrťročnou frekvenciou,
- v rámci interného reportovania ĽK vytvárať a komunikovať reporty zamerané na súčasných zamestnancov s polročnou frekvenciou,
- v rámci externého reportovania ĽK s rešpektovaním informačných potrieb potenciálnych investorov a nových zamestnancov vytvárať a zverejňovať reporty s ročnou frekvenciou.

Reportovanie v oblasti ĽK reaguje na potrebu tvorby rozhodnutí v oblasti ĽK podložených aktuálnymi zisteniami dostupnými pre všetkých relevantných užívateľov v podniku v reálnom čase, ktorá bola identifikovaná prostredníctvom analýzy prípadových štúdií (príklad z podniku SoundCloud). Reportovanie pomáha podnikom lepšie porozumieť otázkam ĽK s účelom zhodnotenia plnej hodnoty ich zamestnancov. Otázky reportovania ĽK sa v súčasnosti postupne stávajú kľúčovými pre akcionárov, potenciálnych zamestnancov a investorov.

V súvislosti s reportovaním ĽK a efektívnosti dosahovanej v tejto oblasti ďalej odporúčame venovať pozornosť:

- samotnému zverejňovaniu informácií,
- interpretácii výsledkov prostredníctvom rozprávania príbehu,
- číselnému vyjadreniu tam, kde je to relevantné a opodstatnené,
- finančnému vyjadreniu tam, kde je to relevantné a opodstatnené,
- otázkam kvality a kvantity v závislosti od špecifických veličín,
- v prípade väčších podnikov aj vytvoreniu podporného systému pre koncept MĽK obdobne, ako sa vytvára napríklad systém pre finančné analýzy a reportovanie v tejto

oblasti; tu potom dochádza k prepojeniu tradičného finančného pohľadu s modernými prístupmi a ku skĺbeniu finančných aj nefinančných dát,

- využitíu dostupných analýz a aplikácií, ktoré pomáhajú pri príprave potrebných reportov v súvislosti s vyššie opísanými možnosťami IS,
- zachyteníu celého toku činností súvisiacich s LK s dopadom na viaceré časti podniku,
- úspore nákladov s tým spojených nie vynechávaním jednotlivých činností, ale prostredníctvom ich vhodnej automatizácie,
- vytvoreníu integrovaného systému reportovania namiesto vytvárania množstva samostatných reportov len pre účely jedného oddelenia, ktoré si v podniku ako rozhodovacie podklady konkurujú a súperia a pozornosť vedenia,
- tvorbe systému reportovania ako prechodu od zdĺhavej a komplikovanej tvorby reportov v rámci náročného a dlhého zberu dát a podkladov k skutočnej aplikácii výsledkov analýz v rozhodovacích situáciách a nakoniec
- využitíu výsledkov reportovania LK pri strategickom plánovaní a pri tvorbe rozpočtov.

Pre jednotlivé ukazovatele využívané v reportovaní navrhuje Olexová (2011) nasledovnú štruktúru:

- definícia daného ukazovateľa,
- vstupy potrebné pre jeho výpočet,
- vzorec pre výpočet,
- osoba zodpovedná za dosiahnutie hodnoty,
- osoba zodpovedná za výpočet a sledovanie hodnoty ukazovateľa,
- frekvencia reportovania,
- interpretácia výsledkov ukazovateľa,
- väzba na iné ukazovatele,
- cieľová hodnota stanovená pre ukazovateľ.

V rámci externého reportovania LK Amstrong a Baronová (2007) poukazujú aj na využitie takýchto informácií zo strany zákazníkov, ktorých môže zaujímať napríklad etické hľadisko práce v danom podniku a tiež zo strany potenciálnych dodávateľov, ktorí dokážu na základe získaných informácií posúdiť kvalitu vzájomného partnerského vzťahu s daným podnikom.

Na záver, význam jednotlivých odporúčaní spolu so samotnou implementáciou navrhnutého modelu podporuje aj ich prínos k schopnosti podnikov zachytiť aktuálne trendy a výzvy v oblasti LK a vysporiadať sa s ich dôsledkami. Tieto sú zobrazené v tab. 107. Potreba správneho a včasného reagovania na popisované trendy sa odráža v novom, komplexnejšom prístupe k LK a jeho riadeniu. Tento je vytvorený práve prostredníctvom merania hodnoty LK a vyhodnocovania jeho efektívnosti a súvisí s vhodnými spôsobmi prezentácie a interpretácie zistení v tejto oblasti vo vnútornom aj vonkajšom prostredí podnikov.

Tabuľka 107 Trendy a výzvy v oblasti ĽK

Trend	Predpoveď	Vplyv na manažment a meranie ĽK
Využitie technológií	<p>Stabilný nárast pracovných pozícií, ktoré vyžadujú vysokú kvalifikáciu</p> <p>Rastúca dôležitosť dopytom vedených biznis modelov</p> <p>Normalizácia neustále dostupných služieb</p> <p>Kontinuálna organizačná zmena</p>	<p>Manažment znalostného kapitálu a individuálneho ĽK na rozdiel od riadenia jednotiek ĽK</p> <p>Stále rastúca dostupnosť zákaznických a zamestnaneckých dát, ktorá vyžaduje sofistikované analytické prístupy</p> <p>Využitie technológie pre neustále dostupné služby bude vyžadovať špecifické znalosti zamestnancov a spôsobilosť, vrátane autonómnosti a seba-motivácie</p>
Rôznorodosť pracovnej sily	<p>Rastúca konkurencia pre vstupné pracovné pozície</p> <p>Rastúci dopyt po flexibilných pracovných usporiadaniach v súvislosti s vývojom pracovných vzťahov</p> <p>Rastúca rôznorodosť myslenia a príležitostí pre zdieľanie znalostí</p>	<p>Zvyšujúce sa požiadavky na organizácie, aby poskytli dáta týkajúce sa toho, ako sa ĽK rozvíja a zlepšuje</p> <p>Rastúca potreba pre to, aby komunikačné technológie prepojili jednotlivcov pri zdieľaní znalostí a zručností a generovaní organizačného znalostného kapitálu</p>
Individualizmus	<p>Dopyt po lepšej rovnováhe medzi pracovným a osobným životom, ktorá vyhovuje individuálnym okolnostiam zamestnancov</p> <p>Vysokokvalifikovaní zamestnanci, ktorí vyjadrujú svoje osobné ambície</p> <p>Aj zákazníci aj zamestnanci očakávajú, že sa systémy prispôbia ich potrebám</p>	<p>Prístup k MEK, ktorý je viac v súlade s potrebami jednotlivcov, vrátane požiadaviek na ich rozvoj prostredníctvom vylepšených flexibilných pracovných dohôd</p> <p>Príležitosti rozvoja ĽK budú požiadavkou znalostných pracovníkov už pri vstupe do organizácie a stanú sa podstatnou časťou znalostnej podnikateľskej značky</p>

Upravené podľa CIPD a CIMA, 2016

3.12 VERIFIKÁCIA NAVRHNUTÉHO RIEŠENIA POSUDZOVANIA EFEKTÍVNOSTI LK

Pre potvrdenie správnosti navrhovaného modelu posudzovania efektívnosti LK a overenie jeho aplikovateľnosti bolo potrebné skonfrontovať výsledný model s praxou IT podnikov. Štruktúra tejto časti výskumu spolu s jej priebehom a výsledkami je popísaná nižšie.

3.12.1 Štruktúra verifikácie navrhnutého riešenia

Verifikácia navrhnutého modelu posudzovania efektívnosti LK bola vykonaná formou polo-štruktúrovaného rozhovoru. Tento rozhovor obsahoval:

- stručné predstavenie témy dizertačnej práce,
- krátky popis oblasti LK – podstata LK, investície do LK, MEK,
- prezentáciu výsledného modelu – preskúmanie modelu, voľné pochopenie modelu, vysvetlenie nejasností,
- podrobný postup cez navrhnutý kontrolný zoznam otázok, ktorý bol vytvorený pre proces implementácie výsledného modelu a je popísaný v časti odporúčaní (plné znenie kontrolného zoznamu otázok je uvedené v prílohe D).

Forma polo-štruktúrovaného rozhovoru bola zvolená preto, lebo umožňuje okrem odpovedí na zvolené otázky a zber vyjadrení k vopred stanoveným prvkom aj zber otvorených názorov súvisiacich so skúmanou oblasťou.

3.12.2 Priebeh verifikačných rozhovorov

Účastníkmi prvého verifikačného rozhovoru boli zahraničný manažér veľkého zahraničného podniku s pobočnou na Slovensku zaoberajúcou sa vývojom softvéru a slovenský scrum master z daného podniku. Ide o špecifickú pozíciu pri agilnom vývoji softvéru s kompetenciami a právomocami súvisiacimi s vedením pracovného tímu. Rozhovor prebiehal v anglickom jazyku. Účastníkom druhého verifikačného rozhovoru bol slovenský scrum master z veľkého zahraničného podniku, ktorý sa zaoberá vývojom softvéru, ale aj následnou výrobou fyzických zariadení, v ktorých sa tento softvér využíva. Rozhovor prebiehal elektronickou formou v slovenskom jazyku.

Výsledný model posudzovania efektívnosti LK bol účastníkmi rozhovoru označený za jasný a zrozumiteľný. Nebola identifikovaná žiadna logicky prebytočná ani chýbajúca časť v tomto modeli.

Počas prvého rozhovoru sa skladba, podrobnosť a následnosť otázok kontrolného zoznamu vytvoreného pre implementáciu výsledného modelu ukázali byť zmysluplné a účelné. Zahraničný manažér podniku sa vyjadril, že na prvý pohľad bol presvedčený o tom, že na všetky otázky by odpovedal negatívne. Postupné prechádzanie jednotlivých otázok a ich rozdelenie do jednotlivých podoblastí mu však pomohlo identifikovať jednotlivé praktiky vykonávané v podniku, ktoré v skutočnosti súvisia s prístupom tohto podniku ku konceptu MEK, hoci tento nie je zatiaľ v podniku úplne formalizovaný.

Medzi takto identifikované a pre podnik dôležité zistenia patrili tieto:

- motivovanie zamestnancov v opísaných dvoch smeroch nie je v podniku vykonávané aktívnou a zámernou formou,

- zamestnanci síce majú otvorené možnosti pre svoj rozvoj a podnik sa snaží odstraňovať v tejto oblasti možné prekážky, záujem zamestnancov o svoj rozvoj však nie je aktívne podporovaný,
- priebežné monitorovanie stavu ĽK sa v podniku vykonáva len voľnou formou prostredníctvom hodnotiacich rozhovorov so zamestnancami,
- hodnotiace rozhovory so zamestnancami sa vykonávajú len raz ročne,
- kultúra podniku sa síce organicky prejavuje v činnostiach podniku, nie je však jasne definovaná, a preto je komplikované rozpoznávať a oceňovať vhodné správanie zamestnancov v zmysle efektívneho využívania a rozvoja ĽK,
- filozofia vývoja softvéru skutočne významne ovplyvňuje možnosti a spôsoby posudzovania efektívnosti ĽK,
- podnik sa detailne venuje zaznamenávaniu a analýze odchodov zamestnancov z pohľadu neželanej fluktuácie,
- odmeňovanie zamestnancov nie je prepojené na zložky využívania a rozvoja ĽK, je však aspoň orientované na prejavy vlastnej iniciatívy, skúšanie nových vecí a hľadanie nových riešení pre činnosti a procesy podniku,
- v podniku funguje zdieľanie osvedčených riešení špecifických situácií a toto je podporené aj aplikovanými komunikačnými technológiami,
- pri zohľadnení požiadaviek zákazníkov v kontexte stratégie podniku a jej vplyvu na MEK je žiadané dosiahnutie rovnováhy medzi uspokojovaním potrieb súčasných zákazníkov a možnosťou oslovenia nových zákazníkov,
- možný vplyv konkurencie je monitorovaný len veľmi neorganizovane, najmä prostredníctvom účasti na špecializovaných výstavách a veľtrhoch,
- technologický vývoj v prostredí je monitorovaný, avšak existuje medzera v pretransformovaní zistení v tejto oblasti do plánov podniku,
- z pohľadu trhu práce podnik výrazne využíva služby konzultačných a personálnych agentúr a v podniku existuje potreba zlepšiť svoju prezentáciu ako zamestnávateľa,
- v súvislosti s auditom ĽK a zamestnaneckými prieskumami existuje priestor pre zavádzanie viacerých praktík z materskej spoločnosti do slovenskej pobočky,
- bola identifikovaná medzera medzi ukazovateľmi výkonnosti na úrovni jednotlivcov a pracovných tímov a finančnými ukazovateľmi na vrcholovej úrovni (EBITA), ktorá poukazuje na potrebu identifikácie nových ukazovateľov výkonnosti prepájajúcich tieto dva pohľady,
- existujú problémy s predvídaním a plánovaním pracovných výkonov, čo sťažuje následné možnosti merania a vyhodnocovania výkonnosti,
- vhodné oblasti pre posudzovanie aspektu výkonnosti sú v podniku zastúpené stabilitou dodávaných SW produktov a ich kvalitou z pohľadu minimalizácie chýb v kóde,
- investície do ĽK v podobe vzdelávania takmer úplne nasledujú len samotnú iniciatívu jednotlivých zamestnancov,
- chýbajú zakotvené prístupy a metódy pre hodnotenie investícií do ĽK (chýba aj následné vyhodnocovanie výsledkov a efektívnosti využívaných foriem ďalšieho vzdelávania zamestnancov),
- je potrebné vytvoriť a podporovať transparentnosť v oblasti dosahovaných pokrokov v osvojovaní si nových znalostí a zručností,

- v podniku boli podporované spoločné športové aktivity zamestnancov s financovaním zo strany podniku, záujem zamestnancov však postupne upadol, a preto je potrebné hľadať účinnejšiu stimuláciu týchto aktivít, napríklad ich zaradením do pracovného času.

Prostredníctvom druhého verifikačného rozhovoru boli získané ďalšie dôležité body spätnej väzby pre navrhnuté riešenie. Tieto sa týkali jednotlivých častí navrhnutého modelu aj celkového zhodnotenia jeho správnosti a vhodnosti pre praktickú aplikáciu.

Prvá časť vyjadrení bola spojená s vstupnými faktormi vnútro podnikového prostredia zachytenými vo výslednom modeli posudzovania efektívnosti LK. Významnú pozíciu motivovania a jeho úlohy v navrhnutom riešení potvrdzuje nasledujúce vyjadrenie osloveného scrum mastra: *„Myslím si, že v IT firmách je dôležitejšie nefinančné **motivovanie**, než finančné. Konkurenčný boj medzi IT firmami zabezpečuje určitú úroveň finančnej odmeny. Z mojej skúsenosti, dôležitejšie pre vývojárov je získavanie ďalších vedomostí, vlastný rozvoj, práca na zaujímavých projektoch atď.“*

Takisto bola potvrdená a zdôraznená dôležitosť vplyvov podnikovej kultúry na danú oblasť. Presné vyjadrenie scrum mastra bolo nasledovné: *„Medziľudské vzťahy, ktoré sú súčasťou **podnikovej kultúry**, sú v súčasnosti tiež mimoriadne dôležité. Aj keď z histórie poznáme obraz vývojára softvéru ako chlapíka, ktorý len pozerá do svojho počítača a nevie komunikovať s ľuďmi, v súčasnosti to v IT firmách vyzerá inak. Ľudia musia vedieť pracovať v tímoch, musia vedieť komunikovať, a to často nielen vo svojom jazyku ale aj v cudzom. Vytvoriť dobré vzťahy medzi kolegami, ktorí sú na míle vzdialení, ale pracujú v jednom tíme, je obzvlášť zložitá. Pracujem v mužskom kolektíve, kde medzi slovenskými kolegami vládnu dobré vzťahy, no konflikty sa vyskytujú „cez hranice“, t.j. so zahraničnými kolegami, čo často vedie k neefektívnemu vyžívaniu LK.“*

To, že aj filozofia vývoja softvéru významne ovplyvňuje dosahovanú efektívnosť LK a že pri nedostatočnej pozornosti venovanej tomuto faktoru môže dôjsť k výraznému narušeniu výsledkov v oblasti LK, dokladá nasledujúce vyjadrenie: *„Čo sa týka **filozofie vývoja softvéru**, mám napríklad skúsenosť, že stabilní pracovníci neradi prijímajú direktívne nariadenia manažmentu zhora, ak ide o spôsob vyvíjania softvéru. Prechod na agilný spôsob vývoja, ktorý nebol diskutovaný so zamestnancami, u nás znamenal demotiváciu zamestnancov, nepochopenie zmeny a pokles využívania ich LK.“*

V modeli identifikované výstupy vo vnútornom prostredí boli scrum mastrom označené za žiadané a veľmi prínosné pre fungovanie podniku. Odmeňovanie zamestnancov bolo opytovaným označené ako oblasť s najväčšou potrebou zmeny v danom podniku. *„Momentálne výkon tímu nijako neovplyvňuje dosiahnutú mzdu. Z môjho pohľadu scrum mastra v tíme vývojárov pôsobí zavedený systém odmeňovania negatívne na zodpovednosť zamestnancov za svoj vlastný rozvoj a dosiahnutie určitého výkonu. A nejde len o finančné odmeny, ale tiež odmeny vo forme kurzov, seminárov, možnosť návštevy veľtrhov.“*

Opytovaný ďalej identifikoval, že medzi vývojármi v podniku je prítomný záujem o rozvoj zložiek LK pre vlastný prospech aj pre rozvoj projektu, na ktorom zamestnanci pracujú. *„Počas projektu sme realizovali workshop, kde si členovia tímu zdieľali vedomosti o určitej oblasti programovania, učili sa navzájom, riešili jednoduchšie príklady a následne riešenia aplikovali na náš projekt. Vyčlenenie takéhoto času na rozvoj či už externou (školenie, veľtrh...) alebo internou formou (workshop, riešenia z praxe) v pravidelných intervaloch by malo veľký vplyv na využitie LK v tíme.“*

V rámci posudzovania faktorov externého prostredia, ktoré pôsobia ako vstupy v navrhnutom modeli, bolo upozornené na nevyhnutnosť spolupráce a komunikácie manažérov

z viacerých oddelení podniku (oddelenie ľudských zdrojov, obchodné oddelenie, produktový manažment).

Z pohľadu výstupov, ktoré je možné dosiahnuť a ktoré sa prejavujú v externom prostredí, bol zvláštny význam priradený budovaniu dobrého imidžu a posilneniu konkurencieschopnosti podniku na trhu práce. *„Dosiahnutie dobrého imidžu spoločnosti ako zamestnávateľa je podľa môjho názoru v komunite programátorov obzvlášť náročné. Myslím si, že vývojári majú širokú sieť kontaktov, preto je pre nich ľahké zistiť, či to, čo spoločnosť prezentuje navonok, aj interne dodržiava. Ak to tak nie je, dobré meno podniku a konkurenčné postavenie sa ľahko stráca. Ak by spoločnosť vedela implementáciou modelu zvýšiť svoje konkurenčné postavenie na trhu práce, bol by to výborný výsledok.“*

Jadro modelu bolo ďalej scrum mastrom označené za *jasné, pochopiteľné, logicky nadväzujúce a potenciálne implementovateľné* v podmienkach daného podniku.

Na záver opytovaný zhodnotil, že v danom podniku sú viditeľné určité činnosti popísané v modeli, ale *„podnik sa nevenuje až tak komplexne využívaniu LK, ako by bolo potrebné. Postupovanie podľa daného modelu by vyžadovalo značné časové úsilie viacerých zainteresovaných strán, ale pre zamestnancov podniku a využívanie ich LK by to malo pozitívny dopad“*. Faktory vnútorného a vonkajšieho prostredia zachytené v navrhnutom modeli boli označené za také, ktoré skutočne v reálnom fungovaní podniku ovplyvňujú využívanie LK a *„dosiahnutie výstupov uvedených v modeli by malo byť cieľom každej IT firmy, ktorá chce byť na trhu úspešná“*.

3.12.3 Závery z verifikačných rozhovorov

Vhodnosť a správnosť výsledného modelu bola v procese verifikácie potvrdená. Ďalej bola podporená aj funkcia a zmysel navrhnutého kontrolného zoznamu otázok pre implementáciu modelu. Na základe verifikácie navrhnutého riešenia sa ukázalo, že výsledný model spolu s kontrolným zoznamom otázok skutočne pomáha manažérovi podniku zanalyzovať súčasnú podobu realizácie MLK v podniku, uvedomiť si, ktoré činnosti sú v podniku vykonávané a na akej úrovni a pomáha pri aj pri identifikácii priorít pre ďalšie smerovanie s cieľom zavedenia komplexného posudzovaniu efektívnosti dostupného LK.

3.13 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Vypracovanie dizertačnej práce zameranej na posudzovanie efektívnosti ĽK a na koncept MLK pozitívne vplýva na rozvoj vednej disciplíny manažmentu, vykonávanie manažmentu v podnikovej praxi aj na proces vzdelávania a výučby v prostredí vysokých škôl. Jednotlivé prínosy identifikované v rámci uvedenej štruktúry sú bližšie popísané nižšie.

3.13.1 Prínosy dizertačnej práce v oblasti vedy

Dizertačná práca vypracovaná v predloženej štruktúre a hĺbke prináša systemizáciu, aktualizáciu, doplnenie a rozšírenie poznania v skúmanej oblasti ĽK, investícií do ĽK a konceptu MLK s dôrazom na dosahovanú efektívnosť.

Prínosom pre vedu je aj kompletizácia, analýza a syntéza poznatkov z oblasti MLK a z oblasti metrík pre hodnotenie efektívnosti v rámci využívania ĽK aj efektívnosti pri investovaní do tohto nehmotného aktíva.

Získané závery z prieskumu o realizácii MLK v slovenských IT podnikoch v konfrontácii s doterajšími vedeckými poznatkami a prepojením na ďalšie relevantné zdroje dát tvoria podklad pre metodiku a model posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu pre zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku na trhu. Toto rozširuje poznatkovú základňu pre uplatňovanie konceptu MLK.

Dizertačná práca prezentuje aj konkrétnu aplikáciu súboru vedeckých metód, do ktorého patrí napríklad: analýza, syntéza, komparácia, štatistická analýza (s jej jednotlivými zložkami v podobe deskriptívnej analýzy, testov nezávislosti, exploratórnej a konfirmačnej analýzy) pri skúmaní danej oblasti.

Prínosmi dizertačnej práce súvisiacimi s jej návrhovou časťou je najmä formulácia nových zistení na základe aplikovaných metód vedeckého výskumu s využitím viacerých relevantných zdrojov primárnych aj sekundárnych dát.

Ďalším prínosom v rámci návrhovej časti je tvorba samotného modelu posudzovania efektívnosti ľudského kapitálu pre zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku na trhu, ktorý obsahuje proces realizácie MLK s jeho jednotlivými prvkami a poukazuje na prepojenie s internými i externými faktormi ovplyvňujúcimi kvalitu a úspešnosť implementácie tohto procesu v podnikovej praxi. Realizovateľnosť navrhnutého riešenia podporujú závery procesu verifikácie.

Medzi prínosy dizertačnej práce v oblasti vedy patrí aj definovanie a popis vytvorenej metodiky implementácie MLK spolu s tvorbou mechanizmu aplikácie navrhnutého modelu aj zabezpečenie zvýšenia uplatniteľnosti jednotlivých odporúčaní.

Uvedené vedecké prínosy sa počas vypracovávania dizertačnej práce stali súčasťou obsahovej náplne mnohých hodnotných vedecko-výskumných publikačných výstupov a ohlasov na ne v uznávaných databázach.

3.13.2 Prínosy dizertačnej práce pre prax v oblasti riadenia podnikov

Ďalšou skupinou prínosov dizertačnej práce sú prínosy pre praktickú stránku riadenia podnikov so zameraním sa na ĽK a jeho špecifické postavenie v niektorých odvetviach.

Takéto prínosy zahŕňajú zhromaždenie a spracovanie vstupných dát a interpretáciu zistení týkajúcich sa realizácie konceptu MLK, ktoré poskytujú obraz o aktuálnej situácii v podnikovej praxi.

Ďalej je to identifikácia podstatných vzťahov v skúmanej oblasti, ktoré predstavujú usmernenia praktickej realizácie MLK v konkrétnych podnikových podmienkach a odhalenie prípadných rizík a obmedzení v skúmanej oblasti.

Medzi praktické prínosy patrí aj vytvorenie podkladov pre tvorbu v praxi aplikovateľného modelu posudzovania efektívnosti ĽK a špecifických odporúčaní pre proces jeho implementácie. Výsledky teda podporujú jednoduchšiu realizáciu konceptu MLK v podnikovej praxi.

Sprievodnými praktickými prínosmi pre popisovanú oblasť sú:

- zvýšenie efektívnosti podnikových procesov súvisiacich s ĽK,
- zvýšenie úrovne motivácie a spokojnosti zamestnancov vplyvom realizácie MLK,
- zlepšenie tímovej spolupráce a podpora zdieľania informácií medzi zamestnancami,
- zvýšená angažovanosť zamestnancov na riešení problémov,
- rastúca tendencia poskytovania inovatívnych nápadov,
- podpora procesu rozhodovania v súvislosti s fázami a činnosťami MLK,
- uľahčenie a zefektívnenie práce manažérov pre ľudské zdroje i líniových manažérov a majiteľov podnikov,
- zníženie nákladov na realizáciu procesov podporujúcich rozvoj ĽK,
- podpora dosahovanej výkonnosti, konkurencieschopnosti a budúceho rozvoja podnikov prostredníctvom ĽK.

3.13.3 Prínosy dizertačnej práce pre oblasť vysokoškolského vzdelávania

Poslednou oblasťou, v ktorej sa prejavujú prínosy vypracovanej dizertačnej práce, je oblasť vysokoškolského vzdelávania. Tu prínosy predstavuje najmä využitie získaných, rozšírených, doplnených a systemizovaných poznatkov pri výučbe viacerých predmetov.

Poznatky v rámci skúmanej oblasti môžu byť aplikované v rámci výučby ekonomických predmetov. Tu ide o kontext postavenia ĽK ako dôležitého podnikového výrobného vstupu alebo zdroja ekonomického rastu v kontexte s dosahovaním efektívnosti.

Vytvorené a usporiadané poznatky o ĽK, investíciách do neho a o prístupoch k MLK môžu byť ďalej využité aj pri výučbe predmetov zameraných na riadenie a rozvoj ľudí. Skupinu takýchto predmetov tvoria predmety špecificky zamerané na riadenie alebo manažment ľudských zdrojov a rozvoj ľudského potenciálu. V nich je možné poukázať na úlohu ĽK ako podnikového zdroja, na prepojenie jednotlivých zložiek ĽK s realizáciou rôznych konceptov komplementárnych k manažmentu ľudských zdrojov, napríklad s talent manažmentom, age manažmentom, manažmentom podľa kompetencií, znalostným manažmentom, manažmentom generácií a hlavne manažmentom ľudského kapitálu, oblasť ktorého tvorí podstatnú časť dizertačnej práce.

ZÁVER

Téma ľudského kapitálu a potreby práce s ním v podnikoch aj v podobe posudzovania jeho efektívnosti v rovine jeho využívania aj v rovine jeho zvyšovania a rozvíjania prostredníctvom investícií doňho je aktuálnou oblasťou s priestorom pre ďalší výskum, ku ktorému prispeli aj výsledky dizertačnej práce.

V prvej kapitole dizertačnej práce sme identifikovali, porovnali a zosumarizovali názory, definície a popisy ĽK a MLK spolu s jeho odlišením sa od manažmentu ľudských zdrojov. Toto predstavuje súčasný stav poznania v rámci skúmanej oblasti. Zaoberali sme sa metrikami a prístupmi k posudzovaniu efektívnosti ĽK v jej dvoch aspektoch a aj možným prepojením a vplyvom tejto efektívnosti na podnikovú výkonnosť a konkurencieschopnosť dosahovanú v trhovom prostredí. Na základe komparácie známych prístupov sme vyvodili záver, že metriky a postupy vyhodnocovania efektívnosti ĽK nie sú jednotné, sú často príliš všeobecné a nerešpektujú konkrétne podmienky jednotlivých podnikov. Preto je potrebné sa ďalej zaoberať touto oblasťou. Venovali sme sa aj identifikácii a popisu všetkých podstatných fáz procesu realizácie konceptu MLK v podnikovom riadení.

V druhej kapitole sme charakterizovali metodologický postup vypracovania dizertačnej práce a v nej obsiahnutého výskumu. Prístup vychádza zo samotného cieľa dizertačnej práce, ktorým je návrh modelu posudzovania efektívnosti ĽK tak, aby výstupy práce prispeli k zvyšovaniu výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov na trhu. K tomu je potrebné vykonať analýzu dostupných poznatkov o ľudskom kapitáli, jeho zložkách, determinujúcich faktoroch a investíciách do zvyšovania jeho hodnoty; analýzu a komparáciu známych prístupov k meraniu hodnoty ľudského kapitálu, efektívneho využívania a hodnotenia efektívnosti investícií do ľudského kapitálu v kontexte manažmentu ľudského kapitálu a realizovať prieskum v praxi. Jednotlivé časti tohto postupu sme naplnili v rámci vypracovania celej dizertačnej práce. Na základe spojenia teoretických východísk sme navrhli výskumné otázky a hypotézy, ktorých overovanie v neskorších fázach práce prinieslo potrebné poznanie pre úpravu východiskového modelu.

V tretej kapitole už potom uvádzame štruktúrované výsledky celej dizertačnej práce. Tie začínajú analýzou a interpretáciou výsledkov na makroekonomickej úrovni (Global human capital report). Táto predstavuje najširšie prostredie oblasti. Výsledky správy naznačujú, že témou je potrebné sa ďalej a do hĺbky zaoberať. Tiež predstavujú inšpiráciu pre tvorbu podnikového prístupu k posudzovaniu efektívnosti ĽK, keďže sme identifikovali prepojenie jednotlivých dimenzií v rámci tohto sumárneho hodnotenia na nami identifikované podstatné zložky posudzovania efektívnosti využívania a rozvoja ĽK.

Na mikroekonomickej úrovni sme ďalej identifikovali, analyzovali, komparovali a syntézou spájali zistenia z vedeckých a výskumných štúdií, prípadových štúdií a ďalších samostatných príkladov z praxe. Toto nám opäť prinieslo východiská a usmernenia ďalšieho výskumu v rámci dizertačnej práce. Prístupy aplikované jednotlivými autormi, podnikmi a analytickými inštitúciami sú rôzne. Identifikovali sme časté využívanie jednoduchších metrick, ktoré je možné vypočítať z finančných výkazov podnikov. Dôvodom je dostupnosť vstupných údajov. Tiež sme zistili, že ľudskému kapitálu je venovaná menšia pozornosť a je skúmaný v rámci širšieho konceptu intelektuálneho kapitálu (ktorý býva tiež rôzne definovaný; a aj jeho ostatné zložky v podobe štruktúrného a relačného kapitálu bývajú zjednodušované, aby mohli byť vyhodnocované na základe čisto finančných dát).

Na základe prieskumu v slovenských podnikoch (konkrétne v podnikoch so sídlom v Žilinskom kraji) sme overili techniku dotazníka pre zber primárnych dát, ktorú sme s úpravami aplikovali v ďalšom výskume, už užšie zameranom na podniky z oblasti IT. Úvodný

prieskum bol zameraný na zistenie názorov riadiacich pracovníkov v súvislosti s MLK a na jeho využívanie v praxi. Ďalšie zameranie sa už len na podniky pôsobiace v oblasti IT vychádzalo z predpokladu, že v týchto podnikoch sa kladie väčší dôraz na prácu s ľudským kapitálom a je viac vnímaná jeho hodnota. Preto bolo predpokladané aj vyššie využívanie jednotlivých častí konceptu manažmentu ľudského kapitálu, hoci sa možno v podnikoch tento termín nepoužíva. Predpokladali sme tiež, že v týchto podnikoch sa intenzívnejšie realizuje investovanie do LK zamestnancov, keďže tento priamo vytvára hodnotu, ktorú IT podniky poskytujú svojim zákazníkom. Predpoklady boli v dizertačnej práci overované v súvislosti s definovanými výskumnými hypotézami. Pri tomto overovaní boli využité aj viaceré zdroje sekundárnych dát, reprezentované názormi SW vývojárov zo Slovenska aj Európy a názormi študentov informatiky v kontexte budúcej dostupnej zásoby LK v ekonomike.

Všetky získané údaje a z nich vyvedené závery vyústili do návrhu výsledného modelu popisujúceho procesnú stránku posudzovania efektívnosti LK v oboch definovaných aspektoch. Tento proces tvorí jadro konceptu manažmentu ľudského kapitálu, ktorý bol neskôr v dizertačnej práci hlbšie popísaný aj prostredníctvom súboru odporúčaní pre jeho implementáciu v praktickom fungovaní podnikov. Navrhované riešenie bolo následne verifikované v podmienkach podnikovej praxe.

Celý obsah dizertačnej práce zachytáva popis jednotlivých častí a fáz výskumu a jeho úloh vedúcich k naplneniu cieľa celej práce. Zber primárnych dát formou dotazníka so zameraním sa na presnejšie charakterizovaný súbor podnikov, ako bolo uvedené vyššie, prispel k overovaniu výskumných hypotéz prostredníctvom štatistického vyhodnocovania získaných dát (odhaľovania a potvrdzovania závislostí). K tomu bola pridaná logická a empirickými dôkazmi podložená argumentácia. Pridanie analýzy ďalších sekundárnych zdrojov zameraných na zvolenú oblasť podnikov a ďalších príkladov a prípadových štúdií z praxe takisto podporilo overovanie navrhnutých výskumných hypotéz.

Nakoniec sme v dizertačnej práci identifikovali a bližšie popísali aj jej prínosy. Tieto boli rozčlenené na tri oblasti, a to: prínosy práce pre vednú disciplínu manažmentu, prínosy práce pre podnikovú prax s dôrazom na koncept manažmentu LK a prínosy dizertačnej práce pre ďalší rozvoj výučby na vysokých školách.

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

1. MIČIAK., M., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2017). Overview to Measurement of the Human Capital Effectiveness. *Comparative European Research 2017, proceedings of the 8th biannual CER conference*, Londýn, Veľká Británia, 30.-31.10.2017, ISBN 978-0-9935191-6-1. s. 56-59. **Kategória AFC.**
2. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M. (2017). Human Capital Management in Transport Enterprise. *MATEC web of conferences : LOGI 2017 - 18th international scientific conference*, České Budějovice, Česká republika, 19.10.2017. ISSN 2261-236X. Vol. 134. **Článok je zaradený do databáz WoS a Scopus. Kategória AFC.**
3. KUCHARČÍKOVÁ, A., TOKARČIKOVÁ, E., MIČIAK, M. (2017). New Approaches to the Understanding of the Status of Human Capital in Enterprises and Society. *New challenges in management and business: 7th NCMC conferences*, Dubai, UAE, 22.08.2017, abstrakty, ISBN 978-600-7826-00-3. s. 41. **Kategória AFG.**
4. KUCHARČÍKOVÁ, A., ĎURIŠOVÁ, M., CHODASOVÁ, Z., MIČIAK, M. (2018). The Investment Appraisal Criteria with the Focus on Human Capital in Construction Businesses. *3rd International conference on Engineering Sciences and Technologies*, Košice: Technická univerzita v Košiciach, ISBN 978-80-553-2982-6. s. 1-4. **Kategória AFD.**
5. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M. (2018). Human Capital Management in Transport Enterprises with the Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic. *Sustainability*. Vol. 10 (7). ISSN 2071-1050. s. 1-18. **Článok je zaradený do databázy CCC. Kategória ADC.**
6. MIČIAK, M. (2018). Human Capital and its Management in the Development of People. *Human potential development: proceedings of scientific papers*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, ISBN 978-80-554-1446-1. s. 54-63. **Kategória AFC.**
7. MIČIAK, M. (2018). The Talent Management and Human Capital in the Knowledge-Intensive Industries. *Comparative European Research 2018, proceedings of the 9th biannual CER conference*, Londýn, Veľká Británia, 28.-30.03.2018, ISBN 978-0-9935191-7-8. s. 24-27. **Kategória AFC.**
8. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M., FALÁT, L., KOŇUŠÍKOVÁ, E. (2017). Problémy aktívnej politiky trhu práce. *Časopis znalostní společnosti - Journal of Knowledge Society*, Vol. 5 (2), ISSN 2336-2561. s. 1-9. **Kategória ADE.**
9. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M., KOŇUŠÍKOVÁ. (2017). Hodnotenie aktívnej politiky trhu práce. *Časopis znalostní společnosti - Journal of Knowledge Society*, Vol. 5 (1), ISSN 2336-2561. s. 22-33. **Kategória ADE.**
10. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M. (2017). Effectiveness of Investment in Human Capital in Enterprises. *Economic theory and practice 2017: proceedings of the Faculty of Economics of Matej Bel University in Banská Bystrica*. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici - Belianum. ISBN 978-80-557-1424-0. - s. 317-328. **Kategória AFD.**
11. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M. (2018). The Application of Human Capital Efficiency Management towards the Increase of Performance and Competitiveness in an Enterprise Operating in the Field of Distribution Logistics. *Naše More - Our Sea: international Journal of Maritime Science & Technology*. Vol. 65 (1), ISSN 1848-6320. s. 276-283. **Článok je zaradený do databáz WoS a Scopus. Kategória ADM.**
12. MALICHOVÁ, E., MIČIAK, M. (2018). The Comparison of Managers' Decision-Making on Investment Processes in IT and Industrial Enterprises. *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 25.-26.04.2018, Miláno, Taliansko, ISBN: 978-0-9998551-0-2, s. 4999 – 5009. **Článok je zaradený do databáz WoS a Scopus. Kategória AFC.**
13. MIČIAK, M., PANČÍKOVÁ, L., STANÍKOVÁ, Z. (2018). Classification and Prediction of Data in Cancer. *Journal of Information, Control and Management Systems*. Vol. 16 (1), ISSN 1336-1716. s. 47-51. **Kategória ADF.**
14. MIČIAK, M., MALICHOVÁ, E. (2018). Investície do ľudského kapitálu v IT podnikoch. *Významné faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na podnikateľské subjekty z územného a odvetvového hľadiska: monografický vedecký zborník*. Brno: Knowler. ISBN 978-80-905988-4-3. s. 15-26. **Kategória AEC.**

15. MIČIAK, M., MALICHOVÁ, E. (2018). Využívanie ľudského kapitálu v IT podnikoch. *Významné faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na podnikateľské subjekty z územného a odvetvového hľadiska: monografický vedecký zborník*. Brno: Knowler. ISBN 978-80-905988-4-3. s. 78-88. **Katégória AEC.**
16. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M., HITKA, M. (2018). Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability, *Sustainability*, Vol. 10(9), ISSN 2071-1050. s. 1-23. **Článok je zaradený do databázy CCC. Katégória ADC.**
17. MALICHOVÁ, E., ĎURIŠOVÁ, M., MIČIAK, M. (2018). The Appraisal in the Managerial Decision Making on Investment: Evidence form Slovak Companies. *Economic and social development: 34th international scientific conference on Econ. and social development - 18 International social congress: Book of proceedings*. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, ISSN 1849-7535. s. 86-96. **Článok je zaradený do databázy WoS. Katégória AFC.**
18. MIČIAK, M. (2018). Human Capital and its Efficiency within the Context of Marketing Communication of an Enterprise. *Quo vadis massmedia, quo vadis marketing: Conference Proceedings from the International Scientific Conference*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie, ISBN 978-80-8105-973-5. s. 52-62. **Katégória AFD.**
19. MIČIAK, M. (2018) The Approaches of the Slovak and Czech Experts to the Assessment of Effectiveness of the Active Labour Market Policy Tools. *Development and administration of border areas of the Czech republic and Poland: support for sustainable development: conference proceedings*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, ISBN 978-80-248-4229-5. s. 167-175. **Článok je zaradený do databázy WoS. Katégória AFC.**
20. MALICHOVÁ, E., MIČIAK, M. (2019). The Model of Managerial Decision-Making on Investment in Medium-Sized Enterprises. *Hradec economic days : double blind peer-reviewed proceedings part II. of the international scientific conference*, 05-06.02.2019, Hradec Králové, Česká republika. Vol. 9 (2), s. 45-56. **Článok je zaradený do databázy WoS. Katégória AFC.**
21. MIČIAK, M. (2019). The Efficiency of Investment in Human Capital in IT Enterprises. *TRANSCOM 2019: conference proceedings*, Amsterdam: Elsevier Science, ISSN 2352-1465. s. 1134-1140. **Článok je zaradený do databázy Scopus. Katégória AFD.**
22. KUCHARČÍKOVÁ, A., CHODASOVÁ, Z., ĎURIŠOVÁ, M., MIČIAK, M. (2019). The Specifics and Criteria of Investment Appraisal for the Investment in Human Capital within the Field of Construction Technology and Management. *Advances and Trends in Engeneering Sciences and Technologies III.*, Londýn: CRC Press, ISBN 978-0-367-07509-5. s. 437-443. **Článok je zaradený do databázy Scopus. Katégória AFD.**
23. KUCHARČÍKOVÁ, A., SIBILOVÁ, M., PUTOVNÁ, S., MICHALKOVÁ, T., MIČIAK, M. (2019). Information Systems for the Support of Human Capital Management. *Vedecké práce - Research papers: Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave*. Vol. 27, ISSN 1336-1589. s. 8-14. **Katégória ADF.**
24. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M., MALICHOVÁ, E., ĎURIŠOVÁ, M., TOKARČIKOVÁ, E., (2019). The Motivation of Students at Universities as a Prerequisite of the Education's Sustainability within the Business Value Generation Context. *Sustainability*, Vol. 11(20). ISSN 2071-1050. s. 1-25. **Článok je zaradený do databázy CCC. Katégória ADC.**
25. MALICHOVÁ, E., MIČIAK, M. (2019). Motivation as the Pivotal Factor Influencing the Utilization of Human Capital in the IT Industry. *Strategica – Upscaling Digital Transformation in Business and Economics, International Academic Conference*, 10.-11.10.2019, Bukurešť, Rumunsko, ISBN 978-606-749-428-0. s. 108-117. **Článok bude zaradený do dotabázy WoS. Katégória AFC.**
26. HRUŠOVSKÁ, D., DEMJANOVIČOVÁ, M., TUMOVÁ, D., MIČIAK, M. (2020). Analysis of the Perception of Sustainability from the Perspective of Entrepreneurs and Consumers in the Food Industry in Slovakia. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 01.-02.04.2020, Sevilla, Španielsko. **V tlači. Článok bude zaradený do dotabáz WoS a Scopus. Katégória AFC.**

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ACCENTURE. (2018). *Client Case Study - Telefonica Digital: Moves to Cloud-based HR Model with Workday HCM*. (online). (cit. 07.08.2018). Dostupné na: <https://www.accenture.com/us-en/success-telefonica-digital-hr-model-workday-human-capital-management>.
2. ACCENTURE. (2019). *Human Capital Management Made Simple*. (online). (cit. 08.12.2019). Dostupné na: <https://www.accenture.com/us-en/services/human-capital-management-index>.
3. ACKERSCHOTT, H., MAUTERER, H. (2019). *HR Performance 5/2019*. (online). (cit. 20.12.2019). Dostupné na: <https://www.4cgroup.com/media/Kompetenzbroschueren/Veroeffentlichungen/4c-group-ag--how-hr-goes-on-the-offensive-with-new-standards.pdf>.
4. ALVESSON, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *Journal of Management Studies*. Vol. 37, s. 1101-1122.
5. ARAGÓN-CORREA, J. A., GARCÍA-MORALES, V. J., CORDÓN-POZO, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(3), s. 349-359.
6. AMSTRONG, M., BARON, A. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. Kogan Page Publishers. ISBN: 9780749451370. 240 s.
7. ANDRIESEN, D. (2011). *Making Sense of Intellectual Capital*. New York: Taylor & Francis Ltd. ISBN: 978-0-7506-7774-5. 456 s.
8. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3. 815 s.
9. ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London UK.
10. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. ISBN 9780749469658. 880 s.
11. AUDRETSCH, D. B., WALSHOK, M. (2013). *Creating Competitiveness: Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*. Edward Elgar Publishing, ISBN: 9781781954058. 232 s.
12. AUTOCONT. (2019). *Magma HCM web portál personalistiky*. (online). (cit. 11.12.2019). Dostupné na: <https://www.autocont.sk/Public/Files/portfolio-sluzieb-a-rieseni/podnikove-aplikacie-a-sluzby/Produktovy-list-magma-hcm-web-sk.pdf>.
13. BAČA, S. (2018). *Vieme čo chcú ITčkári*. (online). (cit. 01.10.2019). Dostupné na: <https://robime.it/prieskum2018/>.
14. BAGIEŃSKA, A. (2015). Measurement and Analysis of the Efficiency of Human Capital in Small Enterprises in Poland. *e-Finanse: Financial Internet Quarterly, University of Information Technology and Management, Rzeszów*, Vol. 11 (2), ISSN1734-039X, s. 1-9.
15. BARNEY, J. B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), ISSN: 0149-2063. s. 99-120.
16. BARRO, R. J. (2001). Human Capital and Growth. *The American Economic Rev.*, Vol. 91 (2), s. 12–17.
17. BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. (2002). *Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in Your Organization*. State University of New York at Buffalo, s. 1-16.
18. BECKER, G. S. (1964). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
19. BECKER, G. S. (1993). *Human Capital – a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press.
20. BIRTA, L. G., ARBEZ, G. (2007). Modelling and Simulation: Exploring Dynamic System Behaviour. *Springer Science & Business Media*. s. 5-41.
21. BLACKMAN, D., O'DONNELL, M., TEO, S. (2016). *Human Capital Management Research: Influencing Practice and Process*. IAP. ISBN 9781681234663. 217 s.
22. BLAŠKOVÁ, M., BLAŠKO, R., ROSAK-SZYROCKA, J., ULEWICZ, R. (2017). Flexibility and Variability of Motivating Employees and Managers in Slovakia and Poland. *Poliash Journal of Management Studies*. Vol. 15 (1). s. 26-36.
23. BLAŠKOVÁ, M. (2003). *Riadenie a rozvoj ľud. potenciálu. Žilina*: EDIS. ISBN 80-8070-034-6. 209 s.
24. BLAŠKOVÁ, M., FIGURSKA, I., ADAMONIENE, R., POLÁČKOVÁ, K. BLAŠKO, R. (2018). Responsible Decision Making for Sustainable Motivation. *Sustainability*, Vol. 10. ISSN 2071-1050.
25. BLAŠKOVÁ, M., MAJCHRZAK-LEPCZYK, J., HRINÍKOVÁ, D., BLAŠKO, R. (2019). Sustainable Academic Motivation. *Sustainability*, Vol. 11. ISSN 2071-1050.

26. BONTIS, N., CROSSAN, M. M., HULLAND, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, Vol. 39(4), s. 437-469.
27. BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K., ROOS, G. (1999). The knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*. Vol. 17 (4), s. 391-402.
28. BONTIS, N., FITZ-ENZ, J. (2002). Intellectual capital ROI: a Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3, No 3, s. 223-247.
29. CARNEIRO, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4(2), s. 87-98.
30. CIMA/CIPD. (2016). *People Measurement and Reporting: From Theory to Practice*. (online). (cit. 08.12.2019). Dostupné na: https://www.cipd.co.uk/Images/People-Measurement-and-Reporting-From-Theory-to-Practice_tcm18-15940.pdf.
31. CIPD. (2016). *Reporting Human Capital, Illustrating Your Company's True Value*. (online). (cit. 20.11.2019). Dostupné na: https://www.cipd.co.uk/Images/Reporting-Human-Capital-Research-Report_tcm18-15945.pdf.
32. COLLINGS, D. G., MELLAHI, K., CASCIO, W.F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press. ISBN 9780191075834. 584 s.
33. COOPERSTEIN, G. (2016). *UPS - How Leadership Affects Workforce Productivity Case Study*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://www.hcminst.com/thought-leadership/workforce-analytics-case-studies/>.
34. CRANET. (2017). *CRANET Survey on Comparative Human Resource Management, International Executive Report 2017*. (online). (cit. 05.12.2019). Dostupné na: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>.
35. CUI, W., KHAN, Z., TARBA, S. Y. (2018). Strategic Talent Management in Service SMEs of China, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60 (1), s. 9-20.
36. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. (1998). *Working Knowledge*. Cambridge: HBS Press.
37. DIAS, I., SOUSA, M.J., CARACOL, C. (2016). The Sustainability of Internal Talent Pool Through the Use of Business Intelligence. In C. Bagnoli, C. Mio, A. Garlatti & M. Massaro (Eds.), *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital (Eic 2016) Venice, Taliansko*. s. 70-78.
38. DOBEŠ, M. (2003) Ľudský kapitál a ekonomika. *Človek a spoločnosť*. Vol. (2).
39. DRUCKER, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: HerperCollins Publishers.
40. DRUCKER, P. F. (1999), "Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*. Vol. 41 (2), s. 79-94.
41. ĎURIŠOVÁ, M. (2017). *Hodnota a jej vyjadrenie v podniku*. Žilina: EDIS. ISBN: 9788055413730. 124 s.
42. ĎURIŠOVÁ, M., TOKARČIKOVÁ, E., VIRLANUTA, F. O., CHODASOVÁ, Z. (2019). The Corporate Performance Measurement and Its Importance for the Pricing in a Transport Enterprise. *Sustainability*. Vol. 11 (6164). ISSN 2071-1050. s. 1 – 17.
43. EDVINSSON, L., MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*. New York: Harper Collins Publishers.
44. ECHOLS, M. (2005). *ROI on Human Capital Investment*. Lincoln: iUni. ISBN 978-0595346486. 14 s.
45. EVANS, G. (2007). *ROI: Measuring the Contribution of Human Capital*. Network Spring, s. 33-35.
46. FAGERHOLM, F. (2015). *Software Developer Experience: Case Studies in Lean-Agile and Open Source Environments*, University of Helsinki, Fínsko, ISBN 978-951-51-1747-2.
47. FINANČNÁ SPRÁVA. (2020). *Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva*. (online) (cit. 20.3.2020) Dostupné na: https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Zverejnovanie_dok/Sprivedca/Postupy_uct/2018.01.12_podvoj_uctov.pdf
48. FITZ-ENZ, J. (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee*. New York: Amacom. ISBN 978-0-8144-1332-6. 310 s.
49. FREE, R. C. (2010). *21st Century Economics: A Reference Handbook*, SAGE. 9781412961424. 1000 s.
50. GARTON, E. (2017). *The Case for Investing More in People*, *Harvard Business Review*. (online). (cit. 03.11.2017). Dostupné na: https://hbr.org/2017/09/the-case-for-investing-more-in-people?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3B2KrnGc1xS0SpX0xXGvaZow%3D%3D.
51. GAVORA, P. a kol. (2010). *Elektronická učebnica pedagogického výskumu. Formy hypotézy*. (online). (cit. 18.11. 2017). Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>.

52. GIGLIO, B., WASHINGTON, L. (2018). *Measuring, Responding to Real-Time Employee Sentiment*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <http://www.hci.org/lib/measuring-responding-real-time-employee-sentiment>.
53. GOLDIN, C. (2014). *Human Capital*. Harvard University. (online). (cit. 30.10.2017). Dostupné na: http://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf.
54. GOTTWALD, D. a kol. (2015). Evaluation and Management of Intellectual Capital at Pardubice Airport: Case Study. *International Scientific Conference: Business Economics and Management (BEM 2015)*. 30. 4. – 02.05. 2015, Izmir, Turecko, s. 121-128.
55. GRAZIOTIN, D., FAGERHOLM, F., WANG, X., ABRAHAMSSON, P. (2017). On the Unhappiness of Software Developers, *21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE '17)*, 15–16.06. 2017, Karlskrona, Švédsko.
56. HARTATI, N., HADIWIDJAJA, R.D. (2017). Relation. among Intell. Capital, Fin. Perform. and Market Val.: A Case S. from Indonesia. *International J. of Globalisation and Small Business*. Vol. 9 (1), s. 29 – 45.
57. HCM INSTITUTE. (2017). *Workforce measurement*. (online). (cit. 16.12.2017) Dostupné na: <https://www.hcminst.com/hr-consultants/workforce-measurement/>.
58. HCMI. (2019). *Overview*. (online). (cit. 20.12.2019). Dostupné na: <https://www.hcmi.co/solutions>.
59. HEIDARY DAHOOIE, J., BEHESHTI JAZAN ABADI, E., VANAKI, A. S., FIROOZ FAR, H. R. (2018). Competency-based IT Personnel Selection Using a Hybrid SWARA and ARAS-G Methodology, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 28, ISSN: 1520-6564, s. 5-16.
60. HILLEBRAND, B. (2001). Theory-Testing Using Case Studies. A Comment on Johnston, Leach, and Liu. *Industrial Marketing Management*, Vol. (30), s. 651-657.
61. HITKA M., LORINCOVÁ S., LIŽBETINOVÁ L., BARTÁKOVÁ PAJTINKOVÁ G., MERKOVÁ M. (2017a). Cluster Analysis Used as the Strategic Advantage of Human Resource Management in Small and Medium-sized Enterprises in the Wood-Processing Industry. *BioResources*. Vol 12 (4), s. 7884-7897.
62. HITKA, M. a kol. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. In SUJOVA, A., KRAJCIROVA, L. (eds.): *Intern. Scientific Con.: Business Econ. and Management (BEM2015)*. Ephesus: Academic World Edu. & Research Centre, 2015, Book Series: Procedia Econ. and Fin, Vol. 34, s. 27-34.
63. HITKA, M., LORINCOVÁ, S., LIŽBETINOVÁ, L., SCHMIDTOVÁ, J. (2017b). Motiv. Pref. of Hung. and Slovak Employees are Sign. Different. *Period. Polytech. – Soc. and Man. Sc.*, Vol. 25 (2), s. 117-126.
64. HITKA, M., LORINCOVÁ, S., VETRAKOVÁ, M., MUSOVÁ, Z. (2018). The Impact of Motivation on Corporate Culture in Small and Medium-sized Wood-processing Enterprises in Slovakia. *11th Annual Internatinal Scientific Conference on Increasing the Use of Wood in the Global Bio-Economy*. 26-28.09.2018. Belehrad, Srbsko.
65. HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, ISBN: 9781305856288. 896 s.
66. HOUR. (2019). *Hour informačný systém*. (online). (cit. 11.12.2019). Dostupné na: <https://www.hour.sk/human>.
67. HROS. (2017). *How Soundcloud's Team Drives Decisions With Data - HR Open Source*. (online). (cit. 10.09.2019) Dostupné na: <https://hros.co/case-study-upload/2017/4/12/how-soundclouds-people-team-drives-decisions-with-data>.
68. HROS. (2018). *How Atlassian Uses Data to Attract More Qualified and Diverse Graduate Candidates*. (online). (cit. 10.09.2019) Dostupné na: <https://hros.co/case-study-upload/how-atlassian-uses-data-to-attract-more-qualified-and-diverse-graduate-candidates>.
69. CHIEN, C. F., CHEN, L.-F. (2008). Data Mining to Improve Personnel Select. and Enhance Human Cap.: A Case Study in High-technology Industry, *Expert Sys. with App.*, Vol. 34, ISSN:0957-4174. s. 280–290.
70. CHIH-HSING, L. (2017). Creating Competitive Advantage: Linking Perspectives of Organization Learning, Innovation Behaviour and Intellectual Capital, *Intern. J. of Hospital. Man.*, Vol 66 (1) s. 13-23.
71. CHRYSLER-FOX, P.D., a ROODT, G. (2014). Changing Domains in Human Capital Measurement. *SA Journal of Human Resource Management*. 12 s.
72. INGHAM, J. (2007). *Strategic Human Capital Management*. Routledge. ISBN 9781136363214. 400 s.
73. JANKALOVÁ, M., JANKAL, R. (2017). The Assessment of Corporate Social Responsibility: Approaches Analysis. *The International Journal - Entrepreneurship and Sustainability Issues*. Vol. 4, s. 441-459.
74. JONIAKOVÁ, Z., BLŠTÁKOVÁ, J., NEMETHOVÁ, I., STACHOVÁ, K., STACHO, Z. (2017). Current Approaches to Employee Training and Their Applications in Business. *Management and Economics in Manufacturing. Global Scientific Conference on Management and Economics in Manufacturing*. 05-06.10.2017, Zvolen, Slovensko. s. 230-237.

75. KAMATH, G. B. (2017). An Investigation into Intellectual Capital Efficiency and Export Performance of Firms in India. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. Vol. 14 (1), s. 47-75.
76. KLUČKA, J. (2011). *Podnik, podnikateľské riziká a krízový manažment*. Žilina: EDIS, ISBN 978-80-554-0352-6. 92 s.
77. KLUČKA, J. (2016). Economic Effectiveness of Investment in Security. *Actual Problems of Economics*. Vol. 186 (12). s. 10-18.
78. KOCIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 9788024732695. 149 s.
79. KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). Human Capital – Definitions and Approaches. *Human Resources Management and Ergonomics*. Vol 5 (2), s. 60-70.
80. KUCHARČÍKOVÁ, A. (2013). Managerial Approaches to the Understanding the Human Capital. *Human Resources Management and Ergonomics*. Vol. (1), s. 60-70.
81. KUCHARČÍKOVÁ, A. (2019). The Human Capital Man. in Enterprises in Žilina Region of Slovakia, *VI. International Strat. research congress, 25.-28.10.2019*, Antalya, Turecko, článok č. 185
82. KUCHARČÍKOVÁ, A., BABIŠOVÁ, R., BAČINSKÁ, K., GRIVALSKÁ, I., KRIŠTANOVÁ, J., VADOVIČ, T. (2017). Meranie hodnoty ľudského kapitálu. *Konkurencieschopnosť podnikateľských subjektov z územného a podnikového hľadiska : monografický vedecký zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia 06.12.2016 v Žiline*, Bratislava: STATIS, ISBN 978-80-85659-81-8. - S. 72-83.
83. KUCHARČÍKOVÁ, A., BABIŠOVÁ, R., BAČINSKÁ, K., GRIVALSKÁ, I., KRIŠTANOVÁ, J., VADOVIČ, T. (2016). Identifikácia prístupov ku kvantifikácii hodnoty ľudského kapitálu. *Sociálno-ekonomická revue*, Roč. 14 (3), ISSN 1336-3727, s. 43-52.
84. KUCHARČÍKOVÁ, A., TOKARČÍKOVÁ, E., ĎURIŠOVÁ, M., JACKOVÁ, A., KOZUBÍKOVÁ, Z., VODÁK, J. (2011). *Efektivní výroba. Využijete výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2524-3. 344 s.
85. LANTU, D. C. (2014). *Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia*. (online). (cit. 07.11.2019). Dostupné na: https://ac.els-cdn.com/S1877042815003511/1-s2.0-S1877042815003511-main.pdf?_tid=b37cf51d-82b2-4e9e-bc52-8ca5247fb5c1&acdnat=1541795296_b55b7ec821a4afaa999ea36be013c8ec.
86. LEE, CH. F, LEE, J. C., LEE, A. C. (2000). *Statistics for Business and Financial Economics*. World Scientific, ISBN: 9810234856. 1077 s.
87. LEMERT, M. (2016). *Imperial Services Sales Training ROI Case Study*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://www.hcminst.com/thought-leadership/workforce-analytics-case-studies/>.
88. LENDEL, V., MORAVČÍKOVÁ, D., LATKA, M. (2017). Organizing Innovation Activities in Company. *Procedia Engineering*, Vol. 192. s. 615 – 620.
89. LENIHAN, H. a kol. (2019). Driving Innov.: Pub. Policy and Human Capital, *Research Policy*, Vol. 48 (9).
90. LEON, R. D. (2016). Intellectual Capital - Source of Competitiveness. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. Vol. 13 (2-3), s. 149-166.
91. LESÁKOVÁ, P., BAŤA, R., PROVAZNÍKOVÁ, R. (2017). Implementation of the SDGs under Czech Conditions and Measuring Selected Indicators. *Sustainable Economic Growth, Education Excellence, and Innovation Management through Vision 2020*, Vol. i-vii. s. 1076-1084.
92. LINKEDIN – MARITZCX. (2018). (online). (cit. 16.11.2018). Dostupné na: https://www.linkedin.com/company/maritzcx?trk=similar-companies_org_title.
93. LINKEDIN. (2018). *Workplace Learning Rep. - The Rise and Respon. of Talent Dev. in the New Labor Market*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>.
94. LIŽBETINOVÁ, L., LORINCOVÁ, S., CAHA, Z. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *Naše More*. Vol. 63 (3).
95. MA, L. (2019). Deploying Human Capital for Innovation: A Study of Multi-country Manufacturing Firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 208, s. 241-253.
96. MAGMA. (2019). *Human Capital Management*. (online). (cit. 08.12.2019). Dostupné na: <http://www.magmahcm.sk/#nastroje>.
97. MALICHOVÁ, E., ĎURIŠOVÁ, M. (2015). Evaluation of Financial Performance of Enterprises in IT Sector. *Procedia Economics and Finance* 34, s. 238 – 243.
98. MALICHOVÁ, E., ĎURIŠOVÁ, M., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2016). The Influence of Selected Tools of Econ. Policy on Man. Decision Making on Inv.. *Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: from Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, Vol. i – vi. s. 3752-3762.

99. MANKIW, N. G., ROMER, D., WEIL, D. N. (1992). *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 107, s. 407-437.
100. MANUTI, A. (2014). *Why Human Capital is Important for Organizations*. Palgrave MacMillan. 195 s.
101. MARITZ. (2018). *Our Companies*. (online). (cit. 15.11.2018). Dostupné na: <https://www.maritz.com/our-companies>.
102. MARITZCX. (2018). *Our Story*. (online). (cit. 15.11.2018). Dostupné na: <https://www.maritzcx.com/about/our-story/>.
103. MARQUARDT, M. J. (2009). *Human Resources and Their Development - Volume I*. EOLSS Publications. ISBN 9781848260566. 384 s.
104. MARR, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Harlow: FT Press. ISBN 978-027375011. 376 s.
105. MAYO, A. (2007). *The Human Value of the Enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 1857882814. 307 s.
106. MAYO, A. (2012). *Human Res. or Human Cap.?: Man. People as Assets*. Surrey: Gower Publishing. 39 s.
107. MAZOUCH, P., FISCHER, J. (2011). *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6. 116 s.
108. MELES, A. a kol. (2016). The Impact of the Intellectual Capital Efficiency on Commercial Banks Performance: Evidence from the US. *Journ. of Multinational Financial Management*. Vol. 36, s. 64-74.
109. MOLNÁR Z., MILDEOVÁ S., ŘEZANKOVÁ H., BRXÍ R., KALINA, J. (2012). *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s. r. o. 172 s.
110. MORRISSEY, J. (2016). *Jet Blue – Case Study*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://www.hcminst.com/thought-leadership/workforce-analytics-case-studies/>.
111. NOBELPRIZE.ORG (2017). *Gary S. Becker*. (online). (cit. 25.10.2017). Dostupné na: <https://www.nobelprize.org/prizes/economics/1992/becker/auto-biography/>.
112. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford Univ. Press.
113. NOURANI, M. a kol. (2017). *Measuring Human, Physical and Structural Capital Efficiency Performance of Insurance Companies*. Soc. Indic. Res. (online). (cit. 16.10.2017). Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1584-6>.
114. OECD. (2006). *The Value of People*. (online) (cit. 15.10.2017). Dostupné na: <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>.
115. OLEXOVÁ, C. (2011). *Nástroje personálního controllingu*, Ekonomická univerzita Bratislava, (online). (cit. 20.11.2019). Dostupné na: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/42490/OlexovaC_NastrojePersonalneho_SP_FES_2011.pdf?sequence=1.
116. ONDREJKOVIČ, P. (2007). *Úvod do metod. spoločenskovedného výskumu*. Bratislava : Veda. 248 s.
117. OZKAN, N., CAKAN, S., KAYACAN, M. (2017). Intellectual Capital and Financial Performance: A study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review*. Vol. 17 (2). s. 190 – 198.
118. PATTON, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, Kalifornia: Sage.
119. PEOPLESTREME. (2018). *Fred IT – HR Case Study*. (online). (cit. 10.11.2018) Dostupné na: <https://www.peoplestreme.com/case-study/fred-it-group>.
120. PEREZ, J. R., PABLOS, P. O. (2003). Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7(3), s. 82-91.
121. PÉREZ LÓPEZ, S., MONTES PEÓN, J. M., VAZQUEZ ORDÁS, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, Vol. 12(3), s. 227-245.
122. PLURALSIGHT. (2018). *Paylocity Recruits and Retains Emp. through an Investment in Learning*. (online). (cit. 12.11.2018) Dostupné na: <https://www.pluralsight.com/customer-stories/business/paylocity>.
123. PWC. (2018). *21st CEO Survey - The Anxious Optimist in the Corner Office*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey-report-2018.pdf>.
124. RAFFIE, J., COFF, R. (2016). Micro-foundations of Firm-specific Human Capital: When do Employees Perceive Their Skills to be Firm-specific? *Academy of Management Journal*. Vol. 59(3). s. 766-790.
125. RAOSOFT. (2004). *Sample size calculator*. (online) (cit. 20.3.2020). Dostupné na: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
126. RIMARČÍK, M. (2007). *Štatistika pre prax*, Enigma Publishing, ISBN: 9788096981311. 200 s
127. ROMER, P. (1990). Endogenous Tech. Change. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, s. 71–102.
128. RUSS, M. (2015). *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. IGI Global. ISBN 9781466696532. 318 s.

129. SAP. (2019a). *HR and People Engagement*. (online). (cit. 12.12.2019). Dostupné na: <https://www.sap.com/sk/products/human-resources-hcm.html>.
130. SAP. (2019b). *Core HCM Software*. (online). (cit. 12.12.2019). Dostupné na: <https://www.sap.com/sk/products/enterprise-management-erp/features/core-hr-module.html>.
131. SARATOGA PWC. (2001). *People Analytics*. (online) (cit. 21.03.2018). Dostupné na: <https://www.pwc.com/us/en/services/hr-management/people-analytics/analytics-training.html>.
132. SARDO, F., SERRASQUEIRO, Z. (2017). A European Empirical Study of the Relationship between Firms' Intellectual Capital, Fin. Perform. and Market Val. *J. of Intellectual Cap.* Vol. 18 (4), s. 771-788.
133. SAS. (2018). *Customer experience management*. (online). (cit. 16.11.2018). Dostupné na: https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/customer-experience-management.html.
134. SCRUMDESK. (2020). *Ako to je „Agilne“?* (online) (cit. 5.4.2020) Dostupné na: <https://scrum.sk/ako-to-je-agilne/>
135. SEQUEIRA, G. (2017). *5 L. & D. Metrics That Actually Matter to the C-Suite*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <http://www.hci.org/blog/5-learning-development-metrics-actually-matter-c-suite>.
136. SCHULTZ, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Econ. Review*, Vol. 51 (1), s. 1-17.
137. SCHULZ, T. W. (1981): *Inv. in People. The Econ. of Pop. Quality*. Berkeley: Uni. of Calif. Press, 173 s.
138. SINGH, R. K., GARG, S. K., DESHMUKH, S. G. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15(5), s. 525-547.
139. ST. LOUIS BUSINESS JOURNAL. (2017). Top 150 2017: No 16t Maritz. (online). (cit. 10.09.2019) Dostupné na: <https://www.bizjournals.com/stlouis/news/2017/03/24/top-150-2017-no-16-tied-maritz.html>.
140. STACK OVERFLOW. (2018). *Developer Survey Results*. (online). (cit. 17.03.2019). Dostupné na: <https://insights.stackoverflow.com/survey/2018>.
141. STACHO, Z., STACHOVÁ, K., PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z., KOHNOVÁ, L. (2019). Effective Comm. in Org. Increases Their Competitiveness. *Poliash Journal of Management Studies*. Vol. 19 (1). s. 391-403.
142. STACHO, Z., POTKÁNY, M., STACHOVÁ, K., MARCINEKOVÁ, K. (2016). The Org. Culture as a Support of Innov. Processes' Man. *Intern. Journal for Quality Research* Vol. 10(4), s. 769-784.
143. STATISTA. (2017a). *Prevalence of Non-formal Education among Developers, worldwide, as of early 2017*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/793583/worldwide-developer-survey-prevalence-non-formal-education/>.
144. STATISTA. (2017b). *Leading Benefits Valued by IT Developers, worldwide, as of early 2017*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/793627/worldwide-developer-survey-importance-benefits/>.
145. STURGESS, G. (2018). *Career and Competency Management – a MUST HAVE for 2018!* (online). (cit. 17.01.2018). Dostupné na: <http://www.talentalign.com/career-competency-management-must-2018/>.
146. SVEIBY, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledgebased Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler Publishers.
147. SVETOVÉ EKONOMICKÉ FÓRUM. (2016). *The Future of Jobs – Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. (online). (cit. 20.03.2018). Dostupné na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.
148. SVETOVÉ EKONOMICKÉ FÓRUM. (2017). *Global Human Capital Report*. (online). (cit. 14.02.2018). Dostupné na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf.
149. ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. (2010). *Reporting*. Praha: GRADA P., ISBN 978-80-247-2759-2. 224 s.
150. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. (2018). Podnikové štatistiky. (online). (cit. 17.09.2018). Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/og2022qs/v_og2022qs_00_00_00_sk.
151. TAVAKOLI, M. M., SHIROUYEHZAD, H., DEBASTANI, R. (2016). Proposing a Hyb. Method Based on DEA and ANP for Rank. Org. Units and Prior. HCM Drivers. *J. of Model. in Man.* Vol. 11(1), s. 213-239.
152. TOKARČÍKOVÁ, E. (2010). Meranie efektívneho využitia vysokokvalifikovaných zamestnancov. Vedecká konferencia *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu*. EPI Kunovice, 22.1.2010 Hodonín, ČR, s. 255-258.
153. TOKARČÍKOVÁ, E., FALÁT, L., MALICHOVÁ, E. (2016). Exploitation of Corporate Social Responsibility Reports in Manager's Decision Making in Automotive Company. *Proceedings of the 20th International Scientific Conference Transport Means 2016*. 05-07.10.2016. Juodkrante, Litva, s. 259-263.
154. TORRES-CORONAS, T., ARIAS-OLIVA, M. (2008). *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in E-HRM*, Vol. 1, Information Science Reference. ISBN 9781599048833. 500 s.
155. TREND. (2019). 28. august 2019. ISSN 1336-2674.
156. TREND. (2019). 5. september 2019. ISSN 1336-2674.

157. TREND. (2019). 9. august 2019. ISSN 1336-2674.
158. URAMO VÁ, M., KNAPKOVÁ, M., HRONEC, M. (2018). Education and Unpaid Work - Selected Implications for the Labour Market. *Proceedings of the 16th International Conference Economic Policy in the European Union Member Countries*. 12-14.09.2018, Čeledná, Česká republika, s. 395-403.
159. VÁGNER, I. (2004). *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. prep. vyd. Brno, ISBN 80-210-3536-6, 607 s.
160. VETRÁKOVÁ, M. a kol. (2011). *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-557-0149-3. 276 s
161. VETRÁKOVÁ, M., HITKA, M., POTKÁNY, M., LORINCOVÁ, S., SMEREK, L. (2018). Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises. *Sustainability*. Vol. 10 (1670). ISSN 2071-1050.
162. VODÁK, J., KUBINA, M., SOVIAR, J., ZRAKOVÁ, D., FERENC, P. (2017). Online Reputation in Automotive. *MATEC Web of Conferences*, Vol. 134, LOGI 2017.
163. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8. 237 s.
164. VOLEJNÍKOVÁ, J. (2005). *Modern Compendium of Economic Theories from Ancient Sources until after 3. Millennium*. Praha: Profess Consulting s. r. o., ISBN 80-7259-020-0. 378 s.
165. VOLEJNÍKOVÁ, J. (2005). *Moderní kompendium ekonomických teorií od antických zdrojů až po 3. tisíciletí*. Praha, Profess Consulting. ISBN 80-7259-020-0. 378 s.
166. VOLEJNÍKOVÁ, J., (2016). The Importance of Ethics During the Period of the Formation of Economic Theory. *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. s. 265-272.
167. WADE, D., RECARDO, R. (2009). *Corporate Performance Management*. Routledge. ISBN: 9781136413896. 225 s.
168. WELCH, C., PIEKKARI, R., PLAKOYIANNAKI, E., PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42 (5), s. 740–762.
169. WEST, D., GILPIN, M., D'SILVA, D. (2018). *Case Study: Beefing up Software Developer Skills*. (online). (cit. 15.11.2018). Dostupné na: <https://www.intuition.com/wp-content/uploads/2014/09/Forrester-Case-Study-InnerWorkings.pdf>.
170. WORK FORCE. (2019). (online). (cit. 11.03.2019). Dostupné na: <https://www.workforce.com/2001/02/04/10-measures-of-human-capital-management/>.
171. WYATT, W. (2001). *Human Capital Index*. Towers Watson.
172. YIN, R.K., (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage.
173. YIN, R.K., (2010). Analytic Generalization. In: Mills, A.J., Durepos, G., Wiebe, E. (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, Vol. 1., Thousand Oaks, Kalifornia: Sage, s 20–22.

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník pre HR manažérov IT podnikov

Príloha B – Dotazník pre študentov informatiky

Príloha C – Finančné dáta využité pri overovaní výskumných hypotéz

Príloha D – Kontrolný zoznam otázok pre implementáciu navrhnutého modelu

Príloha E – Návrh zamestnaneckého prieskumu



Ludský kapitál a manažment ľudského kapitálu – dotazník

Vážený respondent,

chceli by sme Vás poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý sa týka témy ľudský kapitál. Vaše odpovede budú použité výhradne na vedecko-výskumné účely (vypracovanie dizertačnej práce) na Katedre makro a mikroekonomiky, Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline. Pri vypracovávaní výstupov bude zachovaná anonymita zúčastnených respondentov.

Ludský kapitál (LK) označuje súhrn znalostí, zručností, schopností a talentu, ktorým disponujú ľudia – zamestnanci podnikov. Dôležitosť tohto aktíva sa v súčasnosti neustále zvyšuje, najmä v znalostne-intenzívnych odvetviach. **Manažment ľudského kapitálu** predstavuje strategický prístup, komplementárny k manažmentu ľudských zdrojov, ktorý je založený na zbere, analýze a vyhodnocovaní údajov o ľudskom kapitáli, jeho využívaní v podniku a investovaní doň. Základnou myšlienkou je odhaľovanie prepojení medzi ľudským kapitálom a dosahovanými podnikateľskými výsledkami.

Účelom výskumu je zmonitorovanie súčasného stavu využívania a investovania do ľudského kapitálu a aplikácia konceptu manažmentu ľudského kapitálu v prostredí IT podnikov. Vaše odpovede prispievajú k vytvoreniu nástroja a odporúčaní pre posudzovanie efektívnosti ľudského kapitálu s cieľom pozitívne ovplyvňovať výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku. Výstupy z výskumu Vám v prípade záujmu budú zaslané na Vami uvedenú e-mailovú adresu v závere dotazníka.

Uved'te prosím názov Vášho podniku:

.....
(Názov bude použitý len pre vylúčenie možnosti duplicitných odpovedí, všetky spracované výstupy budú anonymizované.)

Do akej kategórie z hľadiska veľkosti patrí Váš podnik?

- Mikropodnik 0-9 zamestnancov Stredný podnik 50-249 zamestnancov
 Malý podnik 10-49 zamestnancov Veľký podnik nad 250 zamestnancov

Kto je väčšinovým vlastníkom vo Vašom podniku?

- Tuzemský vlastník
 Zahraničný vlastník

Prirad'te Vami vnímanú prioritu jednotlivým zložkám ľudského kapitálu v kontexte IT odvetvia:

(1 = veľmi dôležité, 5 = vôbec alebo len málo dôležité)

- Odborné znalosti Chut' a odhodlanie zlepšovať sa, učiť sa nové veci
 Schopnosť tímovej práce Komunikačné zručnosti
 Komunikačné zručnosti Všeobecný pozitívny prístup
 Vnútoraná motivácia, skutočný záujem o oblasť IT



Zorad'te nasledujúce formy investícií do LK na základe toho, ako často ich vo Vašom podniku realizujete:

(1 = najčastejšie, 4 = najmenej často)

- Investície do vzdelávania
 Investície do zlepšovania pracovných podmienok, BOZP, ergonómie
 Investície do zdravotnej starostlivosti o zamestnancov
 Iné:

Akým spôsobom zabezpečujete vzdelávanie a rozvoj zamestnancov?

(Môžete označiť viacero možností.)

- Prednášky, kurzy a semináre Mentoring
 Online formy vzdelávania Coaching
 Samoštúdium Iné:

Na čo sú zamerané vzdelávacie aktivity, ktorých sa zamestnanci vo Vašom podniku najčastejšie zúčastňujú? (Môžete označiť viacero možností.)

- Odborné znalosti Manažérske zručnosti
 Komunikačné zručnosti Cudzíe jazyky
 Tímová práca Iné:

Vyhodnocujete vzdelávacie aktivity, ktorých sa zúčastňujú Vaši zamestnanci?

- Áno.
 Nie. Dôvodom je:

Aké metódy na posúdenie efektívnosti investícií do LK používate?

- Čistá súčasná hodnota Návratnosť, resp. rentabilita talentu (ROT)
 Priemerná doba návratnosti Vnútoraná výnosová miera
 Vnútoraná výnosová miera Iné:
 Návratnosť, resp. rentabilita investícií (HC ROI) Žiadne. Dôvodom je:

Aké výhody podľa Vášho názoru prináša vzdelávanie zamestnancov?

(Môžete označiť viacero možností.)

- Zlepšovanie zamestnancov, zvyšovanie kvalifikácie Zlepšenie pracovnej pozície
 Prispôsobovanie schopností požiadavkám podniku Zvyšovanie individuálnej výkonnosti zamestnancov
 Zlepšenie vzťahov na pracovisku Udržanie si talentovaných zamestnancov
 Zvýšenie vnútornej motivácie Iné:

Akou formou realizujete investície do zlepšovania zdravotného stavu zamestnancov?

.....

Akou formou realizujete investície do zlepšovania pracovných podmienok (ergonómie pracoviska)?

.....



Prirad'te intenzitu, s akou podľa Vás LK ovplyvňuje nasledujúce atribúty situácie podniku:

(1 = najmenší vplyv a 7 = najväčší vplyv)

	1	2	3	4	5	6	7
Tržby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náklady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektívnosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výkonnosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencioschopnosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iné (uveďte aké)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aké motivačné nástroje uplatňujete vo vzťahu k zamestnancom?

(Môžete označiť viacero možností.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Odmeny a osobné príplatky | <input type="checkbox"/> Dobré vzťahy na pracovisku |
| <input type="checkbox"/> Flexibilná pracovná doba | <input type="checkbox"/> Umožnenie sebarealizácie |
| <input type="checkbox"/> Dni voľna navyše | <input type="checkbox"/> Účasť na vzdelávacích aktivitách |
| <input type="checkbox"/> Pochvala | <input type="checkbox"/> Možnosť kariérneho rastu |
| <input type="checkbox"/> Prijemné pracovné prostredie | <input type="checkbox"/> Iné: |

Máte v podniku zavedený koncept manažmentu ľudského kapitálu?

- Áno.
 Nie. Dôvodom je:

Aké metriky na meranie hodnoty, resp. veľkosti LK v podniku používate?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nákladový faktor LK (HCCF) | <input type="checkbox"/> Popis v rámci hodnotenia zamestnanca |
| <input type="checkbox"/> Celkové náklady na pracovnú silu (TCOW) | <input type="checkbox"/> Iné: |
| <input type="checkbox"/> Ekvivalent plného pracovného úväzku (FTE) | <input type="checkbox"/> Žiadne. Dôvodom je: |

Aké metriky na meranie efektívneho využívania LK v podniku používate?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ekonomická pridaná hodnota ľudského kapitálu (HEVA) | <input type="checkbox"/> Trhová hodnota ľudského kapitálu (HCMV) |
| <input type="checkbox"/> Pridaná hodnota ľudského kapitálu (HCVA) | <input type="checkbox"/> Efektívnosť ľudského kapitálu (HCE) |
| | <input type="checkbox"/> Iné: |
| | <input type="checkbox"/> Žiadne. Dôvodom je: |

Aký informačný systém (IS) pre oblasť ľudských zdrojov, prípadne priamo pre oblasť ľudského kapitálu máte zavedený v podniku?

.....

Umožňuje Vám tento IS sledovať a analyzovať dáta súvisiace s ľudským kapitálom?

- Áno, umožňuje nám vyhodnocovať všetky používané metriky a ukazovatele.
 Áno, ale len čiastočne, umožňuje nám sledovať dáta týkajúce sa kvalifikácie a rozvojových aktivít absolvovaných zamestnancami.
 Nie.



Očakávate, že vedenie podniku zavedie v budúcnosti zmeny smerujúce k zvýšeniu efektívnosti využívania ľudského kapitálu?

- Áno. Dôvodom je:
 Nie. Dôvodom je:
 Neviem. Dôvodom je:

Aké kľúčové ukazovatele výkonnosti (key performance indicators – KPI) sú vo Vašom podniku používané pre posudzovanie naplnenia cieľov podniku?

(Môžete uviesť viacero.)

.....

Na základe akých ukazovateľov je vo Vašom podniku posudzované postavenie podniku na trhu voči konkurencii? (Môžete uviesť viacero.)

.....

Obsahujú pravidelné reporty vytvárané vo Vašom podniku časť venovanú ľudskému kapitálu?

- Áno.
 Nie, ale plánujeme takúto časť pridať.
 Nie a ani neplánujeme takúto časť pridať.

Ako často je podľa Vás potrebné uvádzať v reportoch informácie popisujúce LK podniku?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Raz ročne. | <input type="checkbox"/> Častejšie ako raz za pol roka. |
| <input type="checkbox"/> Raz za pol roka. | <input type="checkbox"/> Nie je to potrebné. |

Uveďte prosím e-mailovú adresu, na ktorú Vám môžeme zaslať spracované výsledky výskumu:

.....

Na záver by sme Vám chceli veľmi pekne poďakovať za Vašu ochotu a čas venovaný vyplneniu tohto dotazníka. Jeho vyplnením ste aj Vy prispeli k rozvoju vedy a výskumu na Slovensku. Ďakujeme.

Dotazník o motivácii študentov študovať na VŠ a o ich predstavách vo vzťahu k budúcej kariére

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, Katedra makro a mikroekonomiky, Žilina, SR
Vysoká škola regionálneho rozvoje a Bankovní inštitút, AMBIS, Praha, ČR

Anonymný dotazníkový prieskum o motivácii študentov študovať na VŠ a o ich predstavách o budúcej kariére predstavuje súčasť realizácie medzinárodného projektu riešeného na VŠ a univerzitách v ČR a SR.

Pohlavie: Muž Žena **Vek:** 29 rokov a menej 30 rokov a viac **Forma štúdia** Denné Externé

Študijný program:
 Manažment Informatika Počítačové inžinierstvo Iný:.....

Ročník štúdia:
 1. Bc. 2. Bc. 3. Bc. 1. Ing. 2. Ing.

Z akého kraja pochádzate?
 Bratislavský Nitriansky Trenčiansky Trnavský
 Banskobystrický Žilinský Košický Prešovský

1. Aké dôvody Vás viedli k štúdiu na vysokej škole? (môžete označiť aj viac odpovedí)

- Nutnosť dosiahnuť VŠ vzdelanie
 Snaha získať VŠ titul
 Snaha zvýšiť si kvalifikáciu
 Snaha zvýšiť si šance na trhu práce
 Možnosť dosiahnuť vyššiu mzdu
 Možnosť dosiahnuť funkčný postup
 Možnosť užiť si študentský život
 Iné, napíšte aké.....

2. Keby ste sa v súčasnej dobe mohli opäť rozhodnúť, či študovať na VŠ alebo nie, ako by ste sa rozhodli? (označte len 1 odpoveď)

- Rovnaká VŠ, rovnaký študijný program
 Rovnaká VŠ, ale iný študijný program
 Iná VŠ, napíšte aká.....
 Neštudoval/la by som na VŠ

3. Ako hodnotíte úroveň výučby na VŠ? (označte len 1 odpoveď)

- Vysoká Stredná Nízka
najviac som spokojný/á s:.....
.....
.....
najviac som nespokojný/á s:.....
.....
.....

4. Ako by ste charakterizovali svoj záujem o vybraný študijný program? (označte len 1 odpoveď)

- Veľmi ma zaujíma a plne zodpovedá mojim predstavám
 Zaujíma ma, ale nezodpovedá mojim predstavám
 Čiastočne ma zaujíma, ale zd'aleka ma nenapľňuje
 Príliš ma nezaujíma, ale štúdium chcem dokončiť

5. Pracujete popri štúdiu? (označte len 1 odpoveď)

- Áno, v odbore
 Áno, ale mimo odboru
 Nie, ale hľadám si prácu/chystám sa pracovať
 Nie a zatiaľ ani nechcem

6. Myslíte si, že Vám VŠ dáva šance uplatniť sa na trhu práce?

- Áno Nie

7. Aké schopnosti považujete za dôležité pre svoje uplatnenie na trhu práce? (môžete označiť viac odpovedí)

- Schopnosť osvojovať si nové poznatky
 Schopnosť uplatniť svoje poznatky
 Schopnosť komunikovať s ľuďmi
 Schopnosť prispôbiť sa požiadavkám organizácie/podniku
 Schopnosť tímovej spolupráce
 Schopnosť niesť riziko
 Schopnosť riešiť problémy
 Iné, napíšte, aké.....

8. Chcete pracovať v mieste bydliska?

- Áno
 Nie, za prácou som ochotný/á dochádzať
 Nie, za prácou som ochotný/á sa presťahovať

9. Chcete vykonávať riadiacu funkciu (mať podriadených)?

- Áno Nie Momentálne neviem

10. Aké sú Vaše očakávania v oblasti Vašej práce a v budúcom zamestnaní? (môžete označiť viac odpovedí)

- Zmysluplná práca
 Možnosť seberealizácie
 Odborný rozvoj
 Spravodlivé ohodnotenie
 Prijemné prostredie
 Istota zamestnania
 Priateľský kolektív
 Funkčný postup
 Zamestnanecké výhody
 Profesionálne vedenie
 Iné, napíšte, aké.....

11. Ako hodnotíte Vaše šance na trhu práce?

- Vysoké Stredné Nízke

12. Aký mesačný príjem očakávate po ukončení štúdia?

- 749 € a menej 750 – 1099 € 1100-1499 € 1500 € a viac

Ďakujeme Vám za vyplnenie dotazníka.

Príloha C

Podnik	Výnosy z hosp. činnosti prepočítané na jedného zamestnanca za rok 2018 (EUR)	Zmena výnosov oproti predchádzajúcemu obdobiu prepočítaná na jedného zamestnanca (EUR)	Rast výnosov
P1	56 717,17	12 545,47	áno
P2	125 836,44	-8 773,99	nie
P3	604 995,00	412 553,00	áno
P4	120 960,00	9 240,00	áno
P5	80 625,07	26 727,23	áno
P6	42 353,60	8 307,80	áno
P7	70 428,86	3 783,17	áno
P8	50 958,00	5 363,00	áno
P9	50 249,32	6 870,00	áno
P10	80 836,80	10 836,80	áno
P11	119 145,00	118 555,00	áno
P12	74 616,50	24 794,50	áno
P13	210 942,50	90 074,00	áno
P14	96 527,75	14 824,62	áno
P15	88 009,50	7 840,00	áno
P16	281 470,26	3 651,21	áno
P17	105 525,50	-191 779,50	nie
P18	208 048,44	-6 692,40	nie
P19	160 364,88	-6 318,71	nie
P20	99 180,00	-5 776,00	nie
P21	38 908,60	8 748,40	áno
P22	35 668,29	-3 445,71	nie
P23	142 971,88	22 161,35	áno
P24	174 041,11	25 668,22	áno
P25	167 728,00	28 254,65	áno
P26	98 197,27	-124,25	nie
P27	59 057,72	916,00	áno
P28	91 091,01	4 534,00	áno
P29	123 825,00	18 302,00	áno
P30	27 273,11	11 151,44	áno
P31	126 349,53	-135 262,83	nie
P32	40 303,25	40 303,25	áno
P33	10 195,00	7 214,00	áno
P34	83 279,08	21 897,45	áno
P35	70 393,73	2 489,70	áno
P36	127 134,80	-2 268,40	nie

Podnik	Výnosy z hosp. činnosti prepočítané na jedného zamestnanca za rok 2018 (EUR)	Zmena výnosov oproti predchádzajúcemu obdobiu prepočítaná na jedného zamestnanca (EUR)	Rast výnosov
P37	92 884,00	-37 868,00	nie
P38	187 144,74	-185 760,85	nie
P39	614 089,38	19 969,06	áno
P40	32 786,69	1 652,34	áno
P41	15 072,00	7 403,00	áno
P42	49 967,65	1 569,55	áno
P43	125 183,00	2 627,00	áno
P44	51 043,50	-3 300,57	nie
P45	46 140,00	-23 522,00	nie
P46	61 010,20	-1 966,24	nie
P47	25 344,00	-96,00	nie
P48	57 051,84	3 110,56	áno
P49	40 586,00	-6 741,00	nie
P50	13 710,93	-15 375,40	nie
P51	46 959,00	19 000,50	áno
P52	64 148,50	64 148,50	áno
P53	160 970,50	14 668,50	áno
P54	20 507,17	8 217,67	áno
P55	82 433,33	-4 233,33	nie
P56	231 936,98	3 848,95	áno
P57	25 398,50	-40 194,50	nie
P58	76 003,33	13 767,67	áno
P59	37 781,00	19 984,00	áno
P60	128 539,62	8 366,24	áno
P61	79 812,50	-10 430,00	nie
P62	162 370,55	41 329,83	áno
P63	542 757,52	7 342,39	áno
P64	46 932,14	4 853,07	áno
P65	83 253,58	24 222,63	áno
P66	5 632,00	-3 533,00	nie
P67	513 469,00	43 305,00	áno
P68	60 579,25	14 405,38	áno
P69	171 140,00	10 478,00	áno
P70	39 894,00	-18 141,00	nie
P71	82 310,00	43 223,39	áno
P72	152 861,87	-25 161,29	nie
P73	43 785,31	2 554,99	áno
P74	59 300,76	3 564,62	áno

Podnik	Výnosy z hosp. činnosti prepočítané na jedného zamestnanca za rok 2018 (EUR)	Zmena výnosov oproti predchádzajúcemu obdobiu prepočítaná na jedného zamestnanca (EUR)	Rast výnosov
P75	2 168 255,40	500 692,40	áno
P76	35 172,25	-16 166,25	nie
P77	108 423,87	10 178,39	áno
P78	162 890,00	20 432,00	áno
P79	83 629,26	-3 789,58	nie
P80	69 755,51	18 373,39	áno
P81	73 965,00	26 906,22	áno
P82	185 442,96	-40 906,67	nie
P83	65 438,52	9 589,91	áno

Popis súboru podnikov z hľadiska výnosov z hospodárskej činnosti v prepočte na jedného zamestnanca

Interval výnosov z hosp. činnosti prepočítaných na jedného zamestnanca (v) v EUR	Počet podnikov v rámci vzorky
$167\,728,00 \leq v \leq 2\,168\,255,40$	14
$119\,145,00 \leq v < 167\,728,00$	14
$80\,836,80 \leq v < 119\,145,00$	14
$59\,057,72 \leq v < 80\,836,80$	14
$39\,894,00 \leq v < 59\,057,72$	14
$5\,632,00 \leq v < 39\,894,00$	13

Otázka		Odpoveď	V prípade zápornej odpovede
Vnútorne vstupné faktory			
Motivovanie	Vykonávate v podniku motivovanie zamestnancov zamerané na využívanie ich LK a jeho rozvoj?	áno/nie	Odporúča sa venovať pozornosť motivovaniu zamestnancov v uvedených dvoch rovinách z dôvodu zníženia neželanej fluktuácie a podpory zdieľania osvedčených riešení.
	Vykonávate v podniku motivovanie zamestnancov zamerané na ich motiváciu zotrvať v podniku?		
	Sledujete úroveň motivácie zamestnancov v uvedených dvoch rovinách?		
Podniková kultúra	Vplýva nastavenie podnikovej kultúry na efektívne využívanie LK a jeho rozvoj?	áno/nie	Odporúča sa do podnikovej kultúry zakotviť princípy a hodnoty zamerané na LK (napr. podpora otvorenej komunikácie medzi manažérom a zamestnancom v oblasti LK, podpora vzájomnej dôvery a zvýšenie snahy o neustále zlepšovanie sa).
Filozofia vývoja softvéru	Zohľadňujete filozofiu vývoja softvéru pri prístupe k LK, jeho využívaniu a rozvoju?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť tento faktor, pretože má významný vplyv na nastavenie výkonnostných metrík jednotlivcov a tímov použitých pri posudzovaní efektívnosti LK.
Vnútorne výstupné faktory			
Zníženie neželanej fluktuácie	Sledujete úroveň neželanej fluktuácie?	áno/nie	Odporúča sa sledovanie tejto úrovne z dôvodu prepojenia s procesom motivovania a hodnotenia jeho účinnosti.
Odmeňovanie zamestnancov	Súvisí systém odmeňovania zamestnancov s využívaním ich LK a jeho rozvojom?	áno/nie	Odporúča sa nastaviť systém odmeňovania tak, aby bol prepojený s LK, pretože tak bude podporovať motiváciu zamestnancov v zmysle vyššie uvedeného vnútorného vstupu motivovania. Tiež sa odporúča, aby odmeňovanie obsahovalo rozpoznanie hodnôt podnikovej kultúry (prepojenie s vnútorným vstupom podniková kultúra).
Zdieľanie osvedčených riešení špecifických situácií	Zdieľajú zamestnanci medzi sebou/s nadriadeným osvedčené riešenia špecifických pracovných situácií a problémov?	áno/nie	Odporúča sa podporovanie zdieľania osvedčených riešení z dôvodu podpory efektívnejšieho využívania LK.
	Podporujete zdieľanie osvedčených riešení medzi zamestnancami/s nadriadeným?		
	Sledujete frekvenciu zdieľania osvedčených riešení?		

Otázka		Odpoveď	V prípade zápornej odpovede
Vonkajšie vstupné faktory			
Hospodárska politika štátu	Bola hospodárska politika štátu zohľadnená pri tvorbe celkovej stratégie podniku?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť hospodársku politiku štátu pri implementácii MEK. Tiež sa odporúča priebežne sledovať hospodársku politiku štátu a v prípade potreby aktualizovať celkovú stratégiu podniku na základe jej vývoja.
	Aktualizujete celkovú stratégiu podniku na základe vývoja hospodárskej politiky štátu?		
Zákazníci	Boli požiadavky zákazníkov zohľadnené pri tvorbe celkovej stratégie podniku?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť požiadavky zákazníkov pri implementácii MEK z dôvodu identifikácie a rozvoja zložiek EK pri tvorbe zákazníkmi požadovaných produktov. Ďalej sa odporúča sledovanie úrovne spokojnosti zákazníkov z dôvodu využitia tejto metriky pri posudzovaní efektívnosti EK.
	Sledujete úroveň spokojnosti zákazníkov s výstupmi podniku?		
Dodávateľia	Bol vývoj ponuky dodávateľov zohľadnený pri tvorbe celkovej stratégie podniku?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť ponuku dodávateľov pri implementácii MEK z dôvodu využitia nových možností, prostredníctvom rozvoja relevantných zložiek EK. Taktiež sa odporúča sledovanie zmien ponuky dodávateľov z dôvodu včasného zachytenia trendov.
	Sledujete zmeny vývoja ponuky dodávateľov?		
Konkurenti	Boli výstupy konkurenčných podnikov zohľadnené pri tvorbe celkovej stratégie podniku?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť výstupy konkurenčných podnikov pri implementácii MEK z dôvodu odhalenia úrovne schopností a znalostí zamestnancov konkurenčných podnikov. Taktiež sa odporúča sledovanie úrovne inovácií produktov konkurencie z dôvodu usmernenia zvyšovania EK podniku pri boji s konkurenciou.
	Sledujete úroveň inovácií produktov konkurenčných podnikov?		
Technický pokrok a inovácie	Boli technický pokrok a inovácie zohľadnené pri tvorbe celkovej stratégie podniku?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť technický pokrok a inovácie pri implementácii MEK z dôvodu zamerania sa na kľúčové zložky EK, ktoré je potrebné rozvíjať pre ich budúce využitie. Tiež sa odporúča sledovanie vývoja technického pokroku a inovácií z dôvodu usmernenia možností rozvoja EK. Technický pokrok a inovácie môžu v značnej miere súvisieť aj s vyššie uvedenou ponukou dodávateľov a výstupmi konkurencie.
	Sledujete vývoj technického pokroku a inovácií?		
Situácia na trhu práce	Bola situácia na trhu práce zohľadnená pri tvorbe celkovej stratégie podniku?	áno/nie	Odporúča sa zohľadniť situáciu na trhu práce pri implementácii MEK z dôvodu odhalenia schopností a zručností potenciálnych zamestnancov. Taktiež sa odporúča sledovanie vývoja situácie na trhu z dôvodu lepšieho nastavenia rozvoja potrebných zložiek EK nových zamestnancov.
	Sledujete situáciu na trhu práce?		

Otázka		Odpoveď	V prípade zápornej odpovede
Vonkajšie výstupné faktory			
Zlepšenie imidžu a reputácie podniku prostredníctvom CSR	Využíva podnik CSR aktivity na podporu svojho imidžu a reputácie?	áno/nie	Odporúča sa zhodnotiť možný prínos CSR aktivít pre zabezpečenie kvalifikovaných a rôznorodých uchádzačov s vysokou úrovňou EK. Sledovanie imidžu a reputácie podniku sa odporúča z dôvodu efektívnejšieho nastavenia CSR aktivít, aby boli potenciálni uchádzači vyprofilovaní na základe požiadaviek podniku.
	Zisťujete, aký je imidž a reputácia podniku z pohľadu verejnosti a potenciálnych zamestnancov?		
Posilnenie konkurenčného postavenia podniku na trhu práce	Skúmate vplyv procesu MLK na posilnenie konkurenčného postavenia podniku na trhu práce?	áno/nie	Odporúča sa skúmať vplyv procesu MLK na posilnenie konkurenčného postavenia podniku na trhu práce z dôvodu možnosti zlepšenia efektívnosti samotného procesu (napr. skrátenie času obsadenia voľnej pracovnej pozície).

Otázka		Odpoveď	V prípade zápornej odpovede
Činnosti v procese MEK - vetva posudzovania efektívnosti využívania EK			
Analýza stratégie EZ	Je v podniku vytvorená stratégia pre oblasť EZ?	áno/nie	Pre úspešný priebeh procesu MEK je nevyhnutné, aby bola vytvorená stratégia pre oblasť EZ. Pred vykonaním tohto procesu je potrebné analyzovať stratégiu EZ a prepojiť tak jej ciele s cieľmi procesu MEK.
	Bola vykonaná analýza stratégie EK ešte pred začatím procesu MEK?		
Audit zložiek EK	Je v podniku vykonávaný audit EK?	áno/nie	Táto činnosť je nevyhnutná pre ďalší postup.
	Sú v podniku identifikované zdroje dát potrebné pre vykonanie auditu EK a sú tieto dáta zhromažďované?		
Stanovenie sprostredkujúcich mier pre zložky EK	Sú v podniku stanovené metriky hodnoty identifikovaných zložiek EK?	áno/nie	Pre ďalší postup je nevyhnutné mať stanovenú hodnotu EK istou formou a taktiež je potrebné tieto dáta aj zbierať a ukladať.
	Sú v podniku zbierané dáta potrebné pre kvantifikáciu zvolených metrick?		
Stanovenie ukazovateľov výkonnosti	Sú v podniku stanovené ukazovatele výkonnosti?	áno/nie	Pre ďalší postup je nevyhnutné mať stanovené ukazovatele výkonnosti a taktiež je potrebné príslušné dáta aj zbierať a ukladať.
	Sú v podniku zbierané dáta súvisiace s danými ukazovateľmi?		
Posudzovanie efektívnosti využívania EK	Je v podniku identifikovaný vzťah medzi metrikami hodnoty zložiek EK a ukazovateľmi výkonnosti?	áno/nie	Pre ďalší postup je nevyhnutné vykonávať posudzovanie efektívnosti využívania EK a zamerať sa na vzťahy medzi metrikami hodnoty EK a ukazovateľmi výkonnosti. Dôvodom dôležitosti týchto krokov je získanie relevantných záverov a ich využitie pre zlepšenie výsledkov v oblasti EK.
	Je v podniku vykonávané posudzovanie efektívnosti využívania EK?		
Preskúvanie príčin stagnácie alebo poklesu efektívnosti využívania EK	Sú v podniku skúmané príčiny stagnácie alebo poklesu efektívnosti využívania EK?	áno/nie	Odporúča sa skúmať príčiny stagnácie alebo poklesu efektívnosti využívania EK z dôvodu dosiahnutia lepších výsledkov v oblasti EK v budúcnosti.
Zmiernenie alebo odstránenie identifikovaných príčin	Realizuje podnik opatrenia pre zmiernenie alebo odstránenie identifikovaných príčin stagnácie alebo poklesu efektívnosti využívania EK?	áno/nie	Odporúča sa aplikácia opatrení pre zmiernenie alebo odstránenie identifikovaných príčin stagnácie alebo poklesu efektívnosti využívania EK z dôvodu zvýšenia tejto efektívnosti v budúcnosti.
	Sú v podniku zbierané dáta týkajúce sa výberu opatrení na zmiernenie alebo odstránenie identifikovaných príčin stagnácie alebo poklesu efektívnosti využívania EK a ich účinnosti?		
Reportovanie EK	Je v podniku realizované externé a interné reportovanie EK?	áno/nie	Je nutné vykonávať reportovanie EK v internom aj externom prostredí z dôvodu efektívnej komunikácie výsledkov ako zamestnancom tak aj iným zainteresovaným stranám.

Otázka		Odpoveď	V prípade zápornej odpovede
Činnosti v procese MEK - vetva posudzovania efektívnosti investícií do EK			
Identifikácia možných foriem investícií do EK	Identifikujete možné formy rozvoja a udržiavania zložiek EK (3 formy investícií do EK)?	áno/nie	Odporúča sa identifikácia možných foriem rozvoja a udržiavania zložiek EK z dôvodu efektívnejšieho výberu konkrétnych opatrení pre zlepšenie v EK.
Hodnotenie efektívnosti investícií do EK ex ante	Vykonáva sa v podniku hodnotenie efektívnosti investícií do EK vopred, pri ich výbere?	áno/nie	Tento krok je voliteľný vzhľadom na jeho náročnosť pri odhadovaní budúcich prínosov realizovaných investícií. Podnik môže doplniť tento krok neskôr, po získaní skúseností s implementáciou celej vetvy efektívnosti investícií do EK.
	Sú zvolené metódy pre hodnotenie efektívnosti investícií do EK vopred?	áno/nie	
Výber investícií do EK	Boli stanovené kritériá a ich váha pre výber konkrétnej formy investícií do EK?	áno/nie	Pri výbere sa odporúča zohľadniť kritériá ako napríklad predpokladaný vplyv investície na úroveň motivácie, spokojnosti, vzdelania alebo fluktuácie zamestnancov.
Realizácia investícií do EK	Realizuje podnik investície do EK vo všetkých troch formách (vzdelávanie, zlepšovanie zdravotného stavu zamestnancov a zlepšovanie pracovných podmienok)?	áno/nie	Odporúča sa, aby bola pozornosť pri investovaní do EK venovaná všetkým trom oblastiam.
Hodnotenie efektívnosti investícií do EK ex post	Vykonáva sa v podniku hodnotenie efektívnosti investícií do EK po ich realizácii?	áno/nie	Ak sa podnik rozhodne pre vykonanie vetvy efektívnosti investícií do EK, realizácia tohto kroku je nevyhnutná. Odporúča sa skombinovať viacero metód pre vyhodnotenie efektívnosti investícií do EK. Dôvodom je zachytenie vplyvu investície na viaceré aspekty situácie podniku.
	Sú zvolené metódy pre vyhodnotenie efektívnosti realizovaných investícií do EK?	áno/nie	

Príloha E

Tvrdenie		1 = určite nie	2	3	4	5 = určite áno
V práci som motivovaný naplno využiť svoje schopnosti, zručnosti a znalosti.						
Som motivovaný zotrvať aj naďalej pracovať pre tento podnik.						
Myslím si, že kultúra podniku je nastavená tak, že podporuje využívanie a rozvoj schopností, znalostí a zručností zamestnancov.						
Mám v podniku dostatočné možnosti pre ďalší rozvoj schopností, znalostí a zručností.						
Myslím si, že sa podnik dostatočne zaujíma a stará o môj zdravotný stav.						
Myslím si, že podnik pre mňa vytvára vhodné pracovné podmienky.						
Podnik oceňuje moju snahu o rozvoj schopností, znalostí a zručností.						
Podnik poskytuje dostatok informácií o možnostiach rozvoja a dosahovaných výsledkov v oblasti rozvoja schopností, znalostí a zručností.						
Podnik poskytuje dostatočný priestor pre zdieľanie osvedčených riešení pracovných situácií s kolegami/nadriadeným pracovníkom.						
Som ochotný zdieľať osvedčené riešenia pracovných situácií so svojimi kolegami/nadriadeným pracovníkom.						
Pri rozhodovaní o tom, či budem pracovať pre tento podnik, som zohľadňoval:	možnosti vzdelávania a rozvoja poskytované podnikom					
	starostlivosť podniku o zdravie zamestnancov					
	pracovné prostredie a vybavenie pracoviska zabezpečované podnikom					

*Vašu odpoveď označte krížikom