



Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela
Banská Bystrica, Slovakia



Scientia Iuventa 2014

Zborník príspevkov z medzinárodnej doktorandskej konferencie
Proceedings from international conference of PhD. students

24. apríl 2014
Banská Bystrica

SCIENTIA IUVENTA 2014

Autori príspevkov

Kolektív doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov

Odborný garant konferencie

prof. Ing. Viera Marková, PhD.

Predsedovia komisií sekcií

Cestovný ruch:

prof. Ing. Marian Gúčik, PhD.

Verejná ekonomika a služby

doc. JUDr. Ing. Ján Šebo, PhD.

Ekonomika a manažment podniku

doc. Ing. Dagmar Kokavcová, PhD.

Zoznam recenzentov

prof. Ing. Jaroslav Ďaďo, PhD.

doc. Ing. Jana Marasová, PhD.

prof. Ing. Marian Gúčik, PhD.

doc. Ing. Vanda Maráková, PhD.

prof. Ing. Helena Kuvíková, PhD.

doc. PhDr. Miriam Martinkovičová, PhD.

prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD.

doc. Ing. Beáta Mikušová Meričková, PhD.

prof. Ing. Viera Marková, PhD.

doc. Ing. Hussam Musa, PhD.

prof. Ing. Juraj Nemec, CSc.

doc. Ing. Ján Oriška, PhD.

prof. Ing. Mária Uramová, PhD.

doc. Ing. Janka Táborecká – Petrovičová, PhD.

prof. RNDr. Rudolf Zimka, PhD.

doc. Ing. Mária Seková, PhD.

doc. Ing. Martin Hronec, PhD.

doc. JUDr. Ing. Ján Šebo, PhD.

doc. Ing. Mária Horehálová, PhD.

doc. Ing. Dana Švihlová, PhD.

doc. Ing. Dagmar Kokavcová, PhD.

doc. Ing. Zuzana Šuranová, PhD.

doc. Ing. Radoslav Kožiak, PhD.

doc. Ing. Anna Vaňová, PhD.

doc. Ing. Peter Krištofik, PhD.

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.

Názov

Scientia Iuventa 2014. Zborník príspevkov z medzinárodnej doktorandskej konferencie

Scientia Iuventa 2014. Proceedings from international conference of PhD. students

Editori

Ing. Peter Hronček, Ing. Lukáš Smerek, Ing. Katarína Dubcová

Zborník neprešiel jazykovou úpravou.

Za obsah príspevkov zodpovedajú autori.

© Autori príspevkov

© Ekonomická fakulta UMB

Náklad

75 ks

Vydavateľ

Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta

ISBN

978-80-557-0700-6

sekcia Ekonomika a manažment podniku

Ing. Małgorzata Adamska, PhD.	Managing methods of consumer trust in the consumer life cycle
Ing. Katarína Beličáková	Zapájanie podnikateľských subjektov do oficiálnej rozvojovej pomoci SR
Ing. Tatiana Bieliková	Perspektívy využitia DEA modelov v predpovedaní úpadku podniku
Ing. Stanislav Cút	Predikovanie finančného úpadku podniku s využitím neurónovej siete MLP
Ing. Katarína Dubcová	Prínosy metódy Balanced Scorecard v slovenských podnikoch
Ing. Łukasz Dymek, PhD.	Wykorzystanie uniwersalnego modelu partnerstwa na rzecz wzrostu efektywności transferu wiedzy
Ing. Eva Frančeková	Použitie konsolidovanej účtovnej závierky pre manažérske účtovníctvo
Ing. Petra Gundová	Využitie klasifikačných modelov pre potrebu predikcie úpadku podniku
Ing. Peter Hronček	Vplyv legislatívnych zmien na technickú substitúciu v podniku
Ing. Lucia Hudáková	Determinanty využitia systémového prístupu v manažmente podniku
Ing. Stanislav Koutný	Je řízení podle cílů v učící se organizaci dostatečné?
Ing. Klaudia Kurajdová	Influence of Age and Family Life Cycle on Women's Foodstuff Purchase
Ing. Petra Lesníková	Trvalo udržateľný rozvoj v kontexte príbuzných koncepcií
Ing. Viera Marcinová	Hodnotenie systému rozvoja zamestnancov
Mgr. Vladimír Mariak	Kolektívne investovanie ako nástroj v rukách neskúseného investora
JUDr. Viktor Marko	Návrh opatrení a zmien súvisiacich so spôsobmi zrušenia malých a stredných podnikateľských subjektov z hľadiska koncepcie SZP

HODNOTENIE SYSTÉMU ROZVOJA ZAMESTNANCOV

Viera Marcinová

ABSTRACT

Importance of human resources grows. That is why regular and systematic development of employees is needed. Managers nowadays are aware of this fact and want to measure the impact of investment into the employee development. There are various methods and measurables for expressing dependence between the investment to employee development and company success. Various scientists, upon their researches, decided, that the most effective is ROI method.

KEY WORDS

Human Resources Development. Return on Investment into the HRD System. Human Resources Management. Efficiency of the HRM.

JEL CLASSIFICATION: J24

ÚVOD

Podnikom prinieslo 21.storočie síce mnoho príležitostí, ale zároveň aj zvýšený tlak na produktivitu, ktorý sa automaticky prenáša na zamestnancov podniku. Podniky v globálnej konkurencii sa snažia dosiahnuť výkonnosť na svetovej úrovni.

Zamestnanci sú schopní prispievať k napĺňaniu podnikových cieľov v rôznej miere. R. Walker (2003) zdôvodňuje vklady zamestnancov ako nezávislých investorov ľudského kapitálu v podobe času, talentu, úsilia, energie a zainteresovanosti. Na zamestnancov sa nepozera ako na nákladovú položku alebo aktívum podniku, to znamená ľudský kapitál. Ako uvádza: „Zamestnanci sú samostatnými a nezávislými investormi svojho ľudského kapitálu a môžu sa slobodne rozhodnúť, či a do akej miery sa budú v podniku, v ktorom pracujú, angažovať. Môžu sa hlboko ponoriť do riešenia pracovných úloh a vydať zo seba množstvo energie, môžu zušľachtiť svoje schopnosti na najvyššiu možnú úroveň alebo sa z určitého, okolitému svetu nepoznaného dôvodu držia stranou.“ (Walker, 2003, s. 92).

Zamestnanci podniku sú nositeľmi ľudského kapitálu. Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým zamestnancom, motivovať ho k vyšším výkonom, rozvíjať jeho danosti,

stabilizovať ho v podniku. Je to oblasť, v ktorej sa rozvoj ľudských zdrojov stretáva so psychológiou, andragogikou a ďalšími vednými disciplínami zaoberajúcimi sa človekom.

Prínosy zamestnancov pre rozvoj podniku rozpracoval aj H. Levinson (1994, s. 433): „Vieme, že ľudia majú rôzne úrovne svojej koncepcnej kapacity a postupujú rôznymi spôsobmi aby dosiahli maximum výkonu v danom okamihu. Neexistuje vysvetlenie pre vyhodnotenie tohto druhu schopnosti a ani pokus o predpoveď, kedy táto schopnosť asi vyzrie.“

Súhrn vrodenných a nadobudnutých schopností, zdatností a vedomostí, ktorými zamestnanci disponujú označujeme ľudskými zdrojmi. OECD (1998) definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu. Nositeľom ľudského kapitálu je človek - jeho konanie, myšlienky a inovácie.

Nevyhnutnosť dosiahnuť štandardy svetovej úrovne a získať tak globálnu konkurenčnú výhodu vedie k tomu, že pozornosť mnohých podnikov sa zameriava na investovanie do ľudských zdrojov a budovanie vysoko kvalitnej, pružnej, správne motivovanej a oddanej pracovnej sily. Podniky, ktoré sa porovnávajú so svetovou špičkou, sa sústreďujú na rozvoj zamestnancov.

HODNOTENIE ÚSPEŠNOSTI SYSTÉMU ROZVOJA ZAMESTNANCOV

K základným úlohám manažmentu ľudských zdrojov patrí participácia na plnení podnikových cieľov a uskutočňovaní stratégie podniku intenzívnou podporou výkonnosti, rozvojom a angažovanosťou ľudských zdrojov podniku. Takáto efektívna aktivita zamestnancov predpokladá ich nepretržité rozvíjanie a motivovanie. Na podnikovú stratégiu nadväzuje stratégia rozvoja ľudských zdrojov, v ktorej má ísť o kombináciu nástrojov manažmentu ľudských zdrojov s činnosťami, ktorými sa naplňajú strategické podnikové ciele. Predpokladá to aktívny prístup zamestnancov k vykonávaným činnostiam, ich stotožnenie sa s víziou a stratégiou podniku. Povinnosťou manažérov ľudských zdrojov je nepretržité zisťovanie, aké kroky je nutné urobiť, pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu zamestnancov. Efektívny rozvoj ľudských zdrojov znamená používanie nástrojov manažmentu ľudských zdrojov tak, aby sa zabezpečila ich najvyššia možná účinnosť. Bude hlavným kritériom na posúdenie úspešnosti. Efektivita rozvoja ľudských zdrojov dáva manažérom ľudských zdrojov možnosť „predať“ výsledky svojej práce - prepojiť dosahovanie cieľov manažmentu ľudských zdrojov s podnikateľskými cieľmi a merať prínos

investícií do manažmentu ľudských zdrojov. Efektivita ľudských zdrojov a nástrojov sa stáva objektom merania a hodnotenia. (Minárová M., Lara Z., 2012, s.28)

Cieľom stratégie riadenia ľudských zdrojov každého podniku je maximalizácia návratnosti investície do ľudských zdrojov a minimalizácia rizika tejto investície. Manažéri podniku majú za úlohu zlad'ovať ľudské zdroje s podnikateľskou stratégiou a jej požiadavkami implementáciou takej stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorá rešpektuje a podporuje nastavené podnikateľské ciele aj špecifiká ľudských zdrojov podniku. Zohľadniť pritom právny aj etický aspekt a vždy postupovať pragmaticky a efektívne.

Prostriedky vynaložené na získavanie a udržanie zamestnancov, na ich motiváciu a vytváranie priestoru pre seberealizáciu, pravidelné hodnotenie výkonu zamestnancov, zabezpečenie spokojnosti a stabilizácie zamestnancov sa musia porovnávať s výnosmi, plynúcimi z použitia týchto nástrojov rozvoja ľudských zdrojov. Tento prístup k rozvoju ľudských zdrojov opisuje aj N. Urbančíková (2006, s. 128), ako dilemu v pohľade na rozvoj ľudských zdrojov. Do akej miery by mal byť rozvoj ľudských zdrojov zameraný na vzdelávanie alebo na výkonnosť. Ak sa manažment podniku zameria viac na model výkonnosti, cieľom rozvoja ľudských zdrojov bude zdokonalenie poslanca výkonnostného systému, ktorý podporuje úsilie rozvoja ľudských zdrojov tým, že zlepšuje schopnosti jednotlivcov pracujúcich v systéme a zároveň zdokonaľuje aj systém, v ktorom vykonávajú svoju prácu.

Základný princíp rozhodovania o investíciách je v každom podniku rovnaký. Z investícií do ľudského kapitálu očakáva podnik, tento krát v roli investora, výnos porovnateľný alebo vyšší ako sú výnosy z alternatívnych investícií. Pričom výnos nemusí byť vždy vyjadrený v peniazoch. Môže ísť napríklad o výnosy vo forme spoločenskej prestíže, imidžu podniku na trhu práce, pozitívnych externalít (vzdelanejší zamestnanci rýchlejšie odovzdávajú vedomosti kolegom, menej podliehajú negatívnym vplyvom kolektívu, sú stabilnejší, dokážu efektívnejšie fungovať, atď.).

Aj z hľadiska teórie rozvoja ľudských zdrojov majú zamestnanci vlastnosti investície. (Bryan, L., 2007; McKinsey, 2007; Becker, G.S. 1995; Armstrong, M. 2007; atď.) Podnik investuje do „skupovania mozgov“, do programov motivácie, stabilizácie a stimulácie výkonu zamestnancov, ich profesionálneho aj osobného rozvoja. (Pichňa, 1995, s. 38) Z uvedeného možno odvodiť, že tak isto ako pri rozhodovaní o investícii do fyzického kapitálu, aj pri rozhodovaní o investíciách do ľudských zdrojov platia podobné pravidlá :



Pri tvorbe portfólia ľudských zdrojov, manažment podniku v úlohe investora zvažuje faktory nákladov, rizika a úžitku investície, zamestnancov, so zreteľom na potreby a možnosti podniku. Najlepší zamestnanec na trhu práce neznamená, že je aj pre daný podnik najvhodnejší. Ak manažment podniku tento pohľad na ľudské zdroje uplatní pri používaní nástrojov manažmentu ľudských zdrojov, dospeje k takému portfóliu zamestnancov, ktorí budú stratégiu podniku naplňovať najlepšie.

Existuje viacero teoretických úvah i nepriamo dokázaných vzťahov medzi investíciami do ľudského kapitálu a návratnosťou týchto investícií vo forme pozitívnej zmeny finančných ukazovateľov, pozitívnych externalít, alebo iných zmien ukazovateľov definujúcich úspech podniku. K tomu, aby rozhodovanie o investíciách do ľudského kapitálu podniku mohlo prebiehať na podobných základoch ako rozhodovanie o ostatných investíciách, je vhodné empiricky zistiť mieru návratnosti investícií do ľudského kapitálu. Kvantifikácia tejto miery je veľmi náročná najmä hľadaním vhodnej metodológie.

Máme záujem ľudský kapitál kvantifikovať (vyjadriť v číslach) kvôli jasnejšej interpretácii výsledkov. Je problém kvantifikovať kvalitatívnu podstatu ľudského kapitálu. Ešte problematickejšie je určiť, aká časť investícií vo forme podporeného nástroja manažmentu ľudských zdrojov, či procesov produkujúcich alebo zveľaďujúcich ľudský kapitál sa premietne priamo do tvorby kvantity alebo kvality ľudského kapitálu. Na druhej strane, na strane výstupov, je zložité oddeliť efekty súvisiace so zmenou ľudského kapitálu od efektov súvisiacich so zmenami iných podnikových zdrojov. Posledným náročným prvkom, ktorý budeme v tejto práci riešiť bude zohľadnenie kauzálnych súvislostí medzi

jednotlivými veličinami. Napriek vymenovaným logickým pochybnostiam o realizovateľnosti tejto štúdie a najmä interpretácie výsledkov, existujú štúdie, ktoré sa pokúsili kvantifikovať mieru návratnosti do ľudského kapitálu a ich výsledky sú dokonca navzájom podobné. Ani investície do ľudského kapitálu neprebiehajú tak priamočiaro, ako je to pri investíciách do fyzického kapitálu. To ešte sťažuje porovnávanie vzájomných vzťahov medzi ľudským kapitálom a ukazovateľmi úspechu podniku.

Pohľady na meranie úspešnosti systémov rozvoja ľudských zdrojov sa rôznia. F. Hroník (2007, s.190) tvrdí : „Nestačí, aby vzdelávací či rozvojový program naučil absolventa schopnosti transferovať vedomosti a zručnosti do vlastnej práce. Je nevyhnutné, aby tento transfer priniesol hodnotu zákazníkovi, čo sa prejaví aj na hospodárskych výsledkoch podniku. Pričom meranie návratnosti tejto investície patrí k najťažšie realizovaným.“

A. Kachaňáková (2008, s.131) opisuje 5 úrovní vyhodnocovania vzdelávania a to reakcie školených osôb, hodnotenie poznatkov, hodnotenie pracovného správania, hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky, hodnotenie konečnej hodnoty.

Autorka vychádza z filozofie modelu D. L. Kirkpatricka (1998), ktorý svoje štúdie založil na štyroch úrovniach vyhodnocovania vzdelávacích a rozvojových programov :

1. reakcia: zbiera spätné väzby účastníkov, v ktorých hodnotia rozvojový program, a plánuje akcie na jeho zlepšenie,
2. učenie: pozoruje čo sa účastníci naučili, aké získali vedomosti, zručnosti a postoje,
3. správanie: meria ako sa zmenilo správanie účastníkov po príchode na pracovisko,
4. výsledky: vyhodnocuje ako sa zmenili pracovné výstupy účastníkov rozvojového programu po jeho absolvovaní.



Obrázok: Kirkpatrickov a Phillipsov model.

Prameň: dostupné na internete <http://leanlearning.wikispaces.com/learning_analytics>

Na túto metodológiu nadviazal J. Phillips (2007), ktorý doplnil uvedené úrovne vyhodnocovania rozvojových programov o ukazovateľ ROI (Return on Investment – návratnosť investície) ľudských zdrojov. Dôvodom je skutočnosť, že v súčasnosti je potrebné porovnávať zavedenie nástrojov manažmentu ľudských zdrojov s dosiahnutými výsledkami pomocou ukazovateľov úspechu podniku.

ZÁVER

Pre manažérov ľudských zdrojov je užitočné vedieť, použitie ktorého nástroja manažmentu ľudských zdrojov má na úspech podniku najväčší vplyv. Od ktorej položky rozpočtu manažmentu ľudských zdrojov závisí nárast tržieb najviac. Spoznaním a vyčíslením týchto závislostí jednotlivu za každú položku rozpočtu na rozvoj ľudských zdrojov môžu manažéri, zodpovední za manažment ľudských zdrojov, kontrolovať a obhajovať svoje rozpočty riadenia ľudských zdrojov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Twelfth edition. London : KoganPage, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

BECKER, G. S. 1995. *The Essence of Becker* . Stanford University : Hoover Institution Press, ISBN 10: 0817993428.

BRYAN, L.: *The new metrics of corporate performance : Profit per employee*. McKinsey Quarterly. Spring 2007. McKinsey & Company. New York. [cit.2013-01-21] Dostupné na internete : <http://www.interknowledgetech.com/profit%20per%20employee.pdf>.

HRONÍK, F.. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2007. s.233. ISBN 978-80-247-1457-8.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008

KIRKPATRICK, D.L. *Evaluating Training Programmes: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. ISBN 1-57675-042-6.

LEVINSON, H. 1994. *Why the behemoths fell: Psychological roots of corporate failure*. American Psychologist, 49, s.433. ISSN 0003-066X.

McKINSEY a spol. *Predpokladané trendy vývoja HR pre rok 2012*. In HRM Human Resources Management 1/2012. s.28. ISSN 1801-4690.

MINÁROVÁ M., LARA Z.. *Efektivita a vášeň v HR*. In *HR Forum 4/2012*. Praha : People Management Forum, 2012, s. 28-29. ISSN 1212-690X.

OECD. 1998. *Human capital investment: An international comparison*. [cit.2013-01-30] online publikácia dostupná na internete : <http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_39263294_1898025_1_1_1_1,00.html>

PHILLIPS, J. J. *Measuring ROI in Human Resources*. 2007. [cit.2013-01-29] Dostupné na internete: <http://www.competentiebeleid.be/assets/waarom/Measuring_ROI.pdf>

PICHŇA, Ján. 1995. *Základy personalistiky II.*, Sofa, 1995, ISBN 8085752158.

URBANČÍKOVÁ, N. *Ľudské zdroje v regionálnom rozvoji*. Košice : C – Press. 2006. s.206. ISBN 80-8073-600-6.

WALKER, A.J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha : Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0449-8.

KONTAKT

Ing. Viera Marcinová

Univerzita Mateja Bela

Ekonomická Fakulta

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

viera.marcinova@gmail.com