



Študentská vedecká aktivita

Analýza ľudského kapitálu vo vybranom podniku

Terézia Rybanská

Sekcia: Manažérske systémy Poprad

Konzultant: Ing. Veronika Korenková

Banská Bystrica
2017

OBSAH

OBSAH	2
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK.....	3
ÚVOD	4
1. Teoretický úvod do problematiky ľudského kapitálu.....	5
2. Profil podniku.....	7
3. Analýza ľudského kapitálu v spoločnosti ESOX-PLAST, spol. s r. o.	8
4. Analýza kritérií EFQM týkajúcich sa ľudského kapitálu	10
5. Vyhodnotenie kritérií modelu EFQM súvisiacich s ľudským kapitálom ..	13
ZÁVER.....	14
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	15

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Obrázok 1 Model EFQM.....	7
Obrázok 2 Aplikovaný model EFQM	12
Tabuľka 1 Samohodnotenie podniku cez EFQM model.....	9
Graf 1 Samohodnotenie podniku v porovnaní s EFQM organizáciou.....	10

ÚVOD

Ľudský kapitál je pre mnohých mylný, neznámy alebo zle chápaný pojem a v dnešnej dobe častokrát opomínaný. Mal by rezonovať ako aj zamestnávateľovi tak aj zamestnancom.

Zamestnanec by si mal byť vedomý svojho ľudského kapitálu, jeho hodnoty, jeho úrovne, napokon on je jediný, kto s ním môže manipulovať či už v prospech podniku, zvyšovaním jeho úrovne alebo v neprospech, jeho degradáciou. Nakoľko si je vedomý hodnoty svojho ľudského kapitálu, ktorý poskytuje zamestnávateľovi, pozná svoju vyjednávaciu silu. Môže smerovať svoje požiadavky na zamestnávateľa, či už týkajúce sa finančného ohodnotenia, väčších kompetencií alebo kariérneho postupu. Každý zamestnanec by si mal byť vedomý, čo presne znamená pre podnik, nielen z fyzického, výkonného hľadiska, ale aj akú ťažko merateľnú nehmotnú hodnotu prináša.

Zamestnávateľ má ešte viac dôvodov, prečo poznať hodnotu ľudského kapitálu vo svojom podniku. Takisto môžeme spomenúť vyjednávaciu silu voči zamestnancom, ďalej uvedomovanie si ľudského kapitálu v podniku vedie k rozpoznaní kľúčových, strategických zamestnancov a k ich správne mu ohodnoteniu aby nedošlo k strate týchto zamestnancov. Okrem týchto vnútropodnikových dôvodov, existuje viacero pôsobiacich navonok podniku. Ľudský kapitál tvorí časť konkurencieschopnosti podniku, určuje jeho pôsobenie navonok, voči ostatným podnikom, napomáha pri riešení krízových situácií, ako napríklad finančná kríza, strata dodávateľa, strata odberateľa a mnoho ďalších.

Cieľom tejto práce je preto poukázať na nezanedbateľnú hodnotu ľudského kapitálu a jeho dôležitosť pre podnik. Napriek tomu, že ľudský kapitál je veľmi ťažko merateľný a dalo by sa povedať, nevyčísliteľný, znalosť o jeho hodnote a potrebe prináša pre podnik veľa výhod. Napriek tomu, že existuje viacero metód merania ľudského kapitálu pre potreby tejto práce sa zameriame na meranie ľudského kapitálu prostredníctvom EFQM modelu, ktorý nám pomocou vybraných kritérií poukáže na hodnotu ľudského kapitálu. Takisto nám môže ukázať priestor na zlepšenie. EFQM sme vybrali preto, lebo nám dokáže jasne ukázať súvislosť medzi ľudským kapitálom a výsledkami podniku, teda celým fungovaním organizácie.

1. Teoretický úvod do problematiky ľudského kapitálu

Pre správne pochopenie tohto pojmu sa musíme na ľudský kapitál pozrieť zo širšieho hľadiska. Často dochádza k zámenám s pojmami ako intelektuálny kapitál, ľudský potenciál alebo ľudské zdroje. Teória ľudského kapitálu sa však nepopierateľne opiera o teóriu ľudského potenciálu, teóriu intelektuálneho kapitálu a aj o prácu s ľudskými zdrojmi.

Ľudský potenciál definuje Y. Strecková (1998, s. 23) ako „predpoklady človeka na vykonávanie činnosti, ktoré realizuje vo všetkých svojich základných sociálno-ekonomických funkciách, a to vo funkcii občana, člena rodiny, zamestnanca, spotrebiteľa i vlastníka.“ M. Seková (2011) vysvetľuje, že pod týmto pojmom treba chápať spôsobilosť, predpoklady človeka na vykonávanie činností. Je možné ho rozvíjať a od daného človeka závisí aj efektívne, respektíve neefektívne využitie ľudského potenciálu pri svojej činnosti. Autorka na základe spracovania viacerých teoretických koncepcií uvádza ako zložky vnútornej skladby ľudského potenciálu:

- potenciál zdravia,
- vedomostný a zručnostný kapitál,
- hodnotovo-orientačný potenciál,
- sociálno-participačný potenciál,
- individuálny integračný a regulačný potenciál,
- tvorivý potenciál,
- motivačný potenciál,
- informačný potenciál.

Autorka vysvetľuje, že jednotlivé zložky ľudského potenciálu sú vo vzájomnej interakcii a ľudský potenciál je dynamickou veličinou, čo znamená, že je schopný kultivácie ale môže podliehať aj degradácii.

M. Seková (2011) vysvetľuje, že ak sa rozhodneme časť svojho ľudského potenciálu poskytnúť inému subjektu na tvorbu hodnôt ako zamestnanci, stávajú sa predpoklady z potenciálu reálnymi činnosťami a my sa stávame zamestnancami disponujúcimi naším ľudským potenciálom ako výhradní vlastníci nášho ľudského kapitálu. Teda ľudský kapitál je súčasť ľudského potenciálu a predstavuje nehmotné zdroje, ktoré zamestnanci poskytujú svojim zamestnávateľom.

Ľudské zložky organizácie sú tie, ktoré sú schopné zmeny, inovácií, učenia sa a kreatívneho myslenia a konania, čo keď je správne motivované zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie (Bontis a kol., 1999 in Armstrong, 2007).

„Životnosť ľudského kapitálu v podniku je ohraničená fyzickou, ale aj psychickou životnosťou jedinca, kedy jedinec už nedokáže spracovávať nové informácie a jeho potenciál prudko klesá. To je však u každého jedinca individuálne. Potrebné je však uvedomiť si, že ľudský kapitál nie je univerzálne zameniteľný, čiže nie je možné ho zameniť za iné statky, ani za iný ľudský kapitál“ (Ďuričková, Hajduová, Andrejkovič, 2017).

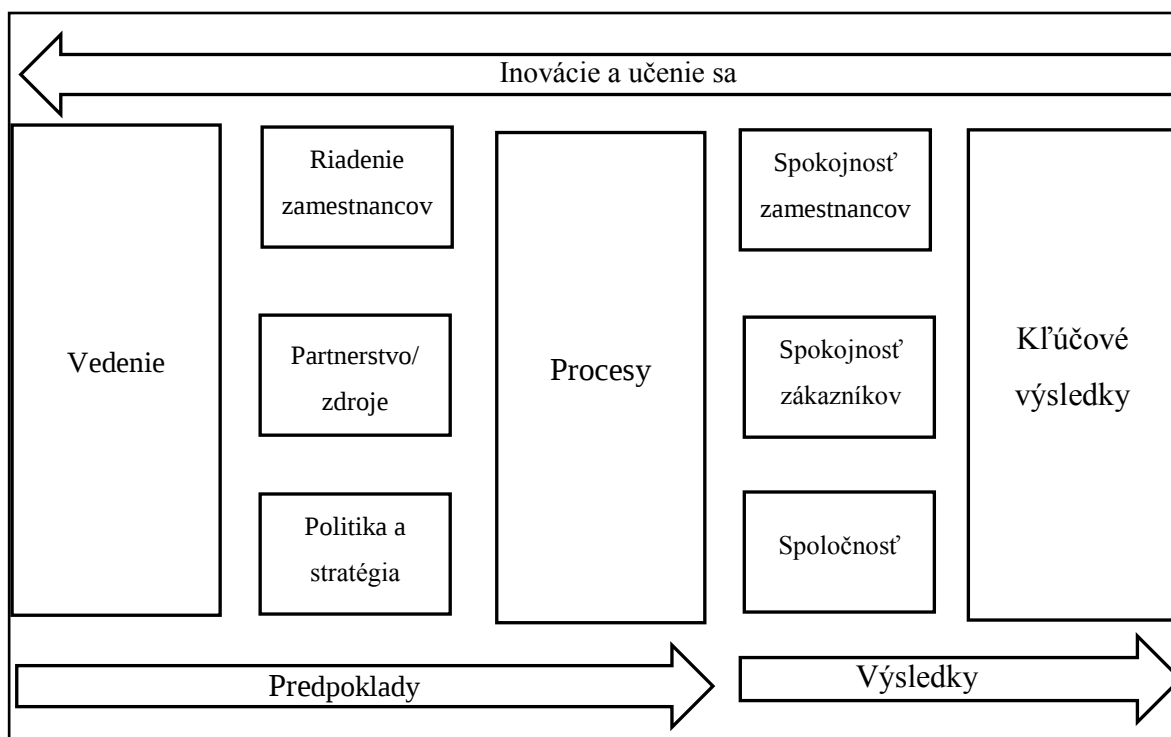
Metódy hodnotenia ľudského kapitálu slúžia ako pomôcky pre rozhodovanie. Pod analýzou ľudského kapitálu chápeme rozpoznanie hnacích síl riadenia ľudí a modelácia efektu obmeňovania a pohybu týchto síl (Armstrong, 2007).

Autor ďalej vysvetľuje záujem o analýzu ľudského kapitálu takto:

- ľudský kapitál je rozhodujúcou a podstatnou zložkou trhovej hodnoty podniku,
- tvorba pridanej hodnoty ľudským kapitálom musí byť analyzovaná a vyčísliteľná za účelom tvorby základu pre nasledujúce plánovanie ľudských zdrojov,
- je nutné zisťovať a analyzovať to, čo je potrebné urobiť pre nájdenie, stabilizáciu, rozvoj a optimálne využívanie ľudského kapitálu,
- meranie je použiteľné pri sledovaní pokroku v strategických cieľoch podniku.

Týmto autor potvrdzuje potrebu a nutnosť uvedomovania si hodnotu ľudského kapitálu v podniku. Existuje viacero prístupov a metód na meranie ľudského kapitálu. Medzi inými Index ľudského kapitálu od Watsona Waytta, Monitor ľudského kapitálu od Andrewa Maya, model Sears Roebuck alebo Karta vyváženého skóre. Pre potreby našej práce sa budeme sústrediť na meranie hodnoty ľudského kapitálu prostredníctvom EFQM modelu.

EFQM model kvality, respektíve model Európskej nadácie pre riadenie kvality nám ponúka iný pohľad na meranie ľudského kapitálu. Tento model predstavuje jeden z najprepracovanejších nástrojov, využívaných na riadenie organizácie, kde ide o presadzovanie filozofie manažmentu, ktorej podstata spočíva v tom, že vynikajúce výsledky dosahuje okolím rešpektovaná organizácia, ktorá disponuje maximálne spokojnými zákazníkmi a zamestnancami. EFQM zaraďujeme medzi manažérsky nástroj, ktorým je možné zabezpečiť systematické overovanie kvality podniku.



Obrázok 1 Model EFQM

Prameň: Spracované podľa Moščáková, 2017.

Model naznačuje, že spokojnosť zákazníkov, pracovníkov a dopad na spoločnosť sa dosahuje a ovplyvňuje prostredníctvom vedenia organizácie. M. Armstrong (2007) však zdôrazňuje, že podniky používajúce model EFQM akceptujúcu význam merania a neprestajne pracujú na zlepšeníach nástrojoch merania. Avšak, samotné meranie a hodnotenie daný problém nevyrieši a existuje tu nebezpečenstvo v prípade, že sa budú najlepšie sily podniku sústrediť na analýzy problematiky a nebudú sa dostatočne venovať náprave.

2. Profil podniku

Nástrojáreň a lisovňa ESOX-PLAST, spol. s r.o., je dynamicky sa rozvíjajúca spoločnosť pôsobiaca na trhu od roku 1994. Disponuje moderným strojným vybavením a vysokokvalifikovaným personálom. Kvalita všetkých vývojových a výrobných procesov je garantovaná certifikátom kvality podľa ISO/TS 16949:2009. Hlavným výrobným programom je design a výroba lisovacích foriem a nástrojov pre technické výlisky a ich sériové lisovanie. Formy vyrábané v našej spoločnosti môžu dosahovať max. rozmery 1000x750x700 mm a hmotnosť 5000 kg. Vo vlastnej lisovni realizujeme lisovanie sériovej produkcie plastových výliskov na lisoč s uzatváracou silou 250-6000 kN.

3. Analýza ľudského kapitálu v spoločnosti ESOX-PLAST, spol. s r. o.

Prostredníctvom rozhovoru s pracovníkom personálneho oddelenia podniku sme zistili, že spoločnosť ESOX-PLAST, spol. s r. o. vedome rozlišuje ľudský kapitál a ľudské zdroje. Vedenie podniku si je vedomé osobitej hodnoty ich pracovníkov, ale nikdy ani neuvažovali o možnostiach evidencie alebo merania hodnoty ľudského kapitálu.

Svoje ročné plánovanie si podnik tiež rozdeľuje na plánovanie ľudských zdrojov, ktoré určuje potrebu pracovnej sily, a plánovanie ľudského kapitálu, ktoré zahŕňa plány vzdelávania zamestnancov, či už interné alebo externé. Zároveň toto plánovanie zahŕňa aj postup respektíve preradovanie zamestnancov na iné pracovné pozície.

Z rozhovoru ďalej vyplynulo, že podnik úmyselne zisťuje, eviduje a rozlišuje svojich zamestnancov podľa prínosu, ktorý podniku poskytujú. Vo výrobnnej sfére podniku vedenie pravidelne komunikuje s vedúcim výroby a lídrami vo výrobe s cieľom ohodnotiť prácu svojich zamestnancov. V prípade spokojnosti sa udeľujú pochvaly, prípadne aj finančné odmeny. V prípade nespokojnosti so zamestnancom, čo znamená, že zamestnanec má vysokú chybovosť alebo nerešpektuje výrobný postup, čo vedie k reklamáciám od zákazníkov, podnik udeľuje písomné pokarhanie alebo uplatňuje stiahnutie čast' pohyblivej zložky mzdy, ktorá sa mení podľa dosiahnutých výsledkov firmy za daný mesiac. Podnik takýmito opatreniami selektuje svojich zamestnancov, podľa toho akú majú pre nich hodnotu.

Čo sa týka vedúcich pracovníkov alebo odborných pozícií v podniku, ku každému pracovníkovi sa pristupuje individuálne. Podnik si je vedomý nedostatku a zároveň dopytu na trhu po týchto pracovníkoch a preto sa táto skupina pracovníkov zväčša nemení. Aj tu však prebieha hodnotenie, buď ich nadriadeným alebo riaditeľom spoločnosti. Ich hodnotenie sa takisto môže premietnuť do ich osobného hodnotenia alebo ich finančnej odmeny.

Podniku sme predstavili model EFQM. Aby sme zamedzili skreslenému hodnoteniu, upozornili sme podnik na dôležitosť sebakritického pohľadu, pretože výpovedná hodnota modelu EFQM závisí hlavne od pravdivosti udelených bodov za jednotlivé subkritéria. Model EFQM je zrkadlovým dorazom pre fungovanie podniku, takže pri nepravdivých odpovediach by podnik klamal sám seba a vypracovanie modelu EFQM by preň nebolo vôbec prínosné.

Po spracovaní samohodnotenia podniku prostredníctvom dotazníkov podľa modelu EFQM, ktoré nájdeme v Prílohe 1, sme jednotlivé kritéria a ich subkritériá spracovali

a vyhodnotili. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť, koľko bodov si udelil podnik v rámci jednotlivých kritérií.

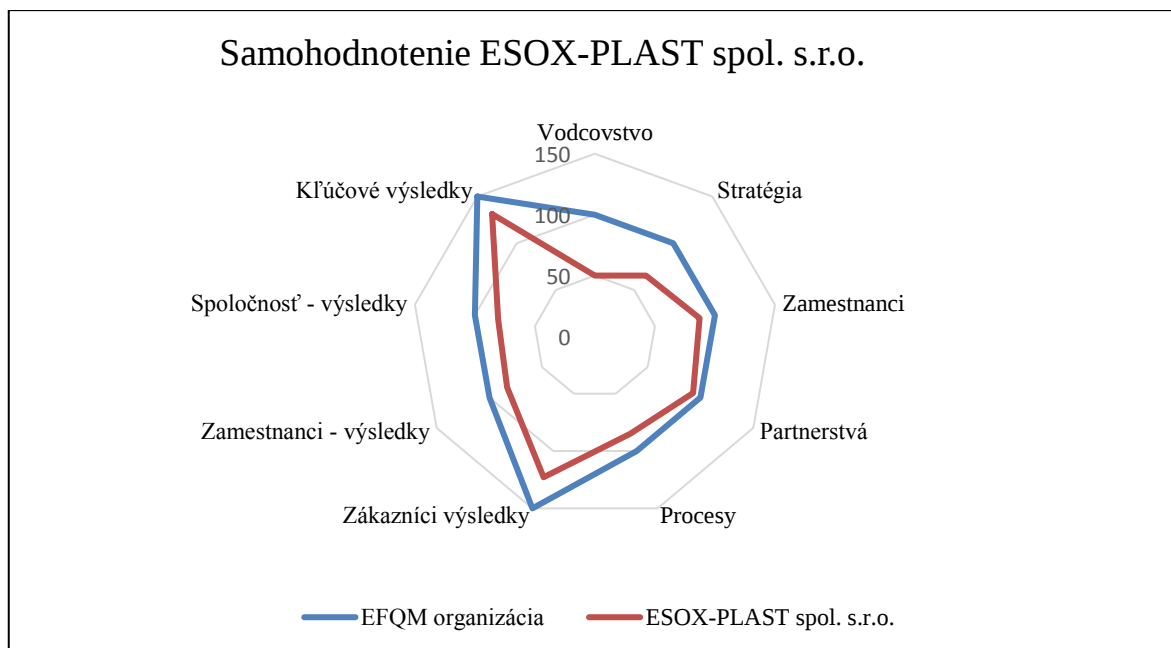
Tabuľka 1 Samohodnotenie podniku cez EFQM model

Samohodnotenie podniku			
Kritérium	Maximum	Dosiahnuté	%
Vodcovstvo	100	50,00	50%
Stratégia	100	65,33	65%
Zamestnanci	100	87,21	87%
Partnerstvá	100	92,86	93%
Procesy	100	84,75	85%
Zákazníci výsledky	150	122,81	82%
Zamestnanci - výsledky	100	83,13	83%
Spoločnosť - výsledky	100	80,63	81%
Kľúčové výsledky	150	131,25	87,5%
Spolu	1000	797,97	79%

Prameň: Vlastné spracovanie.

Výsledky dotazníkov, spracované pomocou tabuľky 1, sme pre lepšie pochopenie a zviditeľnenie silných ale aj slabých stránok premietli aj do grafu v rámci ktorého sme výsledky ESOX-PLAST spol. s.r.o. porovnali s ideálnou organizáciou modelu EFQM.

Vďaka tomuto porovnaniu cez radarový graf sa nám zdôraznil priestor na zlepšenie predovšetkým oblastí vodcovstva, podnikovej stratégie a vo vzťahu podniku k spoločnosti.



Graf 1 Samohodnotenie ESOX-PLAST v porovnaní s EFQM organizáciou

Prameň: Vlastné spracovanie.

Po celkovom spracovaní dotazníkov sme zistili, že táto spoločnosť získala 798 bodov z celkových 1000, čo je 79 %, čo môžeme považovať za veľmi priaznivý výsledok. Vysoké hodnotenie a pozitívne výsledky dosiahol podnik hlavne v oblasti kľúčových výsledkov, partnerstiev a zákazníkov. Na to, aby sa organizácia stala ešte úspešnejšou, mala by sa zamerať na zlepšenie schopnosti identifikácie a stanovenia priorít pre zlepšovanie chodu procesov. Z pohľadu modelu EFQM je dôležité sa zamerať na evidenciu a monitorovanie realizovaných zmien a vyhodnocovať ich dopady, ktoré by mali byť komunikované všetkým zainteresovaným stranám.

Pre potreby práce spracovanej na študentskú vedeckú aktivitu, teda hodnotenia ľudského kapitálu, sa musíme podrobnejšie zamerať na kritéria vodcovstvo a zamestnanci. Tieto dve kritéria sú pre nás najpodstatnejšie, pretože sa zameriavajú na ľudí, na ľudský potenciál, ktorý je poskytnutý podniku, teda ľudský kapitál, s ktorým môže podnik manipulovať. Je takmer nemožné hodnotu ľudského kapitálu vyčíslieť, ale aj vďaka modelu EFQM, respektíve prostredníctvom kritérií vedenie a zamestnanci, môžeme vidieť akú veľkú časť podnikových procesov ľudský kapitál ovplyvňuje.

4. Analýza kritérií EFQM týkajúcich sa ľudského kapitálu

Kritérium Vodcovstvo, ktorého hodnotenie prostredníctvom dotazníka nájdeme v Prílohe 1, získalo najmenšie bodové skóre, 50 bodov zo 100, z toho vyplýva, že

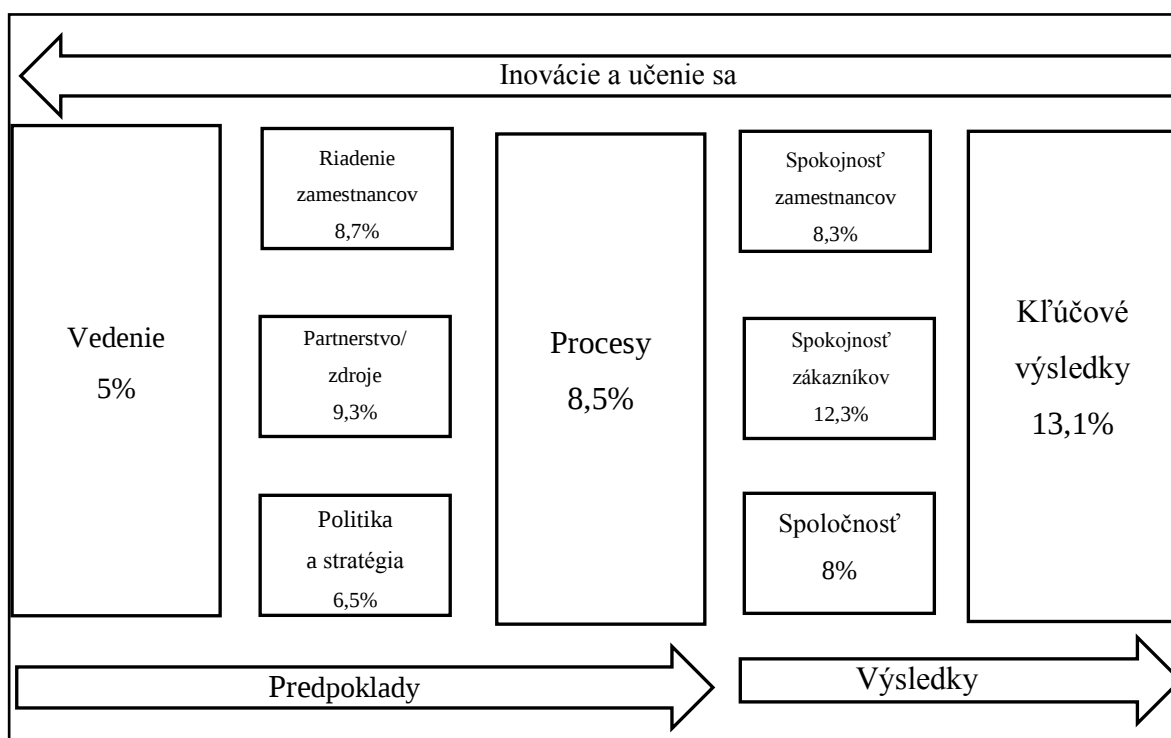
kritérium Vodcovstvo tvorí najslabšiu stránku podniku. Vodcovia v organizácii by mali byť tí, ktorí zabezpečujú rozvoj podnikovej stratégie. Podnik by mal každopádne vylepšiť postavenie svojich lídrov v spoločnosti. Vedenie, teda manažment podniku by mal prezentovať víziu podniku a zapracovať na tom, aby pôsobili inšpiratívne pre svojich zamestnancov, byť lídrami, ktorí sú zároveň vzorom a zároveň v nich môžu podriadení nájsť oporu. Zvýšením inšpirácie zamestnancov prostredníctvom vedenia, častokrát dochádza aj zvyšovaniu lojality zamestnancov. Čo sa týka subkritéria: zlepšenia v organizácii sú monitorované, preskúmané a presadzované lídrami, síce dopadlo v hodnotení najlepšie, získalo 60 bodov zo 100, stále tu však je veľký priestor na zlepšenie. Podnik, prostredníctvom vedenia by sa mal pri zavádzaní inovácií do procesov uistiť, či sú všetci zamestnanci stotožnení s danými inováciami a či im rozumejú. Takéto monitorovanie a presadzovanie zvyšuje autoritatívnosť vedenia podniku.

V EFQM organizáciách je nutné aktivizovať ľudský potenciál v podobe svojich zamestnancov, ktorí sa podieľajú na tvorbe organizačných hodnôt a jej kultúry. Kritérium zamestnanci získalo veľmi priaznivé bodové ohodnotenie, 87 bodov zo 100. Keď sa zameriame na podrobnejšiu analýzu jednotlivých subkritérií, uvedených v Prílohe 1, vidíme, že plné hodnotenie, teda 100 bodov, získali subkritéria upravujúce oblasť zdravia a bezpečnosti zamestnancov, ktorým organizácia poskytuje nadštandardné pracovné podmienky, takisto oblasť stratégie organizácie zahŕňajúcej plánovanie ľudských zdrojov, ktoré bude organizácia v budúcnosti potrebovať. Je chvályhodné, že organizácia rozvíja vedomosti a zručnosti svojich zamestnancov. Toto subkritérium spĺňa aj vďaka novému projektu, kde spolu so Strednou odbornou školou polytechnickou v Liptovskom Mikuláši zaviedli duálny systém vzdelávania, pri ktorom sa študenti už od prvého ročníka stredoškolského štúdia učia v praxi, s tým, že po ukončení štúdia s maturitou majú možnosť zamestnať sa v tomto podniku.

Najväčší priestor na zlepšenie predkladá oblasť komunikácie v podniku. Jej ohodnotenie na 80% svedčí o tom, že podnik by mal zlepšiť informačné toky či už vertikálnym alebo horizontálnym smerom. Zlepšenie komunikácie, môže viesť k zlepšeniu chápania celkovej podnikovej stratégie a vízie v celom podniku a tak napomôcť k efektívnejšiemu plneniu podnikových cieľov. Nesplnenie tohto subkritéria na 100 % ovplyvňuje aj ďalšie subkritérium, a to že podnik dokáže iba na 85% zhodnotiť, či dochádza k správne, vhodnému zdieľaniu a chápaniu dôležitých informácií.

Napriek tomuto malému nedostatku v komunikácii, dosiahol podnik veľmi dobré výsledky v oblasti zamestnancov aj vďaka tomu, že vedenie si je vedomé svedomitej práce ich zamestnancov a nemá problém v ich odmeňovaní alebo motivácii. Takisto vie oceniť horlivosť zamestnancov a snaží sa vytvárať takú podnikovú kultúru, ktorá by rozvíjala ich zručnosti a talent.

Pre lepšie pochopenie si môžeme výsledky samohodnotenia prostredníctvom modelu EFQM znázorniť pomocou univerzálneho modelu EFQM, za predpokladu, že jednotlivé oblasti spolu tvoria 100 percentný celok, ku každému kritériu priradíme získaný počet percent z maximálneho možného počtu, ktorý je pri kritériách Procesy a Kľúčové výsledky 15 % a pri všetkých ostatných kritériách je maximálny počet 10 %.



Obrázok 2 Model EFQM aplikovaný na skúmaný podnik

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Moščáková, 2017.

V prípade, že by všetky kritéria dosiahli maximálny počet percent, dosiahli by sme obraz excelentnej spoločnosti. Na vizuálnom zobrazení pomocou Obrázku 2, môžeme jasne vidieť, ktoré kritérium a akou hodnotou prispieva k excelentnosti skúmaného podniku.

5. Vyhodnotenie kritérií modelu EFQM súvisiacich s ľudským kapitálom

Analýzou ľudského kapitálu sme pomocou kritérií Vodcovstvo a Zamestnanci zistili, aký prínos majú pre podnik jednotlivé oblasti. Jednoznačne najviac zaostáva Vodcovstvo, teda vedenie podniku, ktoré má však najlepšie predpoklady na zmenu k lepšiemu, pretože zvýšenie prínosu oblasti vedenia je v prvom rade v ich záujme. Ak sám manažment podniku pôjde príkladom, a bude rozvíjať podnikovú víziu a stratégiu bude inšpiratívne a priaznivo pôsobiť aj na svojich zamestnancov.

Najväčší problém týkajúci sa problematiky ľudského kapitálu vyplývajúci z našej analýzy je, že vedenie nie je vzorom odzrkadľujúcim hodnoty organizácie. Tento faktor môže pôsobiť na ostatných zamestnancov veľmi demotivačne.

Manažment podniku by sa mal viac zaujímať ako pôsobí na svojich zamestnancov. Či sú aspoň čiastočným zdrojom inšpirácie pre nich, pretože kladný, autoritatívny a inšpirujúci pohľad na manažment z pohľadu podriadeného môže byť jeden z najlepších motivačných faktorov pre podanie kvalitného výkonu.

Kritérium Zamestnanci obstálo v hodnotení veľmi dobre ale je potrebné dodať, že síce podnik poskytuje kvalitné a nadštandardné pracovné miesta, je nutné neustále sa posúvať ďalej. Pretože čím viac sú naši zamestnanci spokojní a správne motivovaní, tým viac sú ochotní poskytnúť nám väčšiu časť svojho ľudského potencionálu, a tým sa zvyšuje hodnota ľudského kapitálu podniku, ktorý je na rovnakej úrovni ako fyzický, či finančný kapitál.

ZÁVER

Cieľom našej práce bolo analyzovať ľudský kapitál. Vieme, čo to je, kde sa nachádza, čo ho ovplyvňuje a prečo je pre podnik dôležitý. Je to síce nevyčísliteľná hodnota, ale veľmi podstatná pre podnik. Podnik, ktorý si nie je vedomý hodnoty svojho ľudského kapitálu, nemôže s istotou tvrdiť, že naplno využíva svoje zdroje.

Analýza ľudského kapitálu v podniku ESOX-PLAST spol. s r.o. nám poukázala na jeden podstatný fakt. Aj ľudský kapitál v podniku by sme mali rozlišovať, pretože, ako nám analýza dokázala, ľudský kapitál, ktorý nám poskytujú zamestnanci podniku, je na vysokej úrovni a dosahuje ukážkové výsledky, zatiaľ čo ľudský kapitál, ktorý podniku poskytuje manažment podniku má slabé miesta, predovšetkým týkajúce sa tvorby inšpiratívnej podnikovej kultúry.

Ako uviedol sám podnik, je si vedomý hodnoty svojho ľudského kapitálu. Síce nedochádza k žiadnemu meraniu, ale podnik si uvedomuje rozdiel medzi plánovaním ľudských zdrojov a plánovaním ľudského kapitálu, tiež vie oceniť vlastných zamestnancov, či už osobnou pochvalou alebo finančnou odmenou. Samotné vedenie priznalo, že v dnešnej dobe, kedy je ťažké nájsť tých správnych ľudí, s potrebným vzdelaním a so správnou motiváciou, je nutné uvedomovať si hodnotu ich zamestnancov. Preto vynakladajú snahu na udržanie si zamestnancov, s ktorými sú spokojní.

Vo všeobecnosti vo veľkom množstve podnikov dochádza k nevedomému riadeniu ľudského kapitálu. Každý podnik, ktorý rozlišuje svojich zamestnancov podľa veľkosti ich prínosu, a tak diferencuje svoj pohľad na nich, by sme mohli považovať za organizáciu zaujímavú sa o svoj ľudský kapitál. Zisťovaním jeho hodnoty, môže podnik posunúť riadenie ľudského kapitálu na vyššiu úroveň. Meranie ľudského kapitálu, aspoň približné určenie jeho hodnoty je podstatné aj pri určovaní cieľov SMART, pretože nám dáva možnosť následnej kontroly dosahovaných výsledkov.

V analýze ľudského kapitálu sa skrýva veľký potenciál a otvárajú sa možnosti pre zlepšenie, predovšetkým v oblastiach lojality a správnej motivácie zamestnancov. Tento potenciál je však pre veľa podnikov ešte neznámy. Pravdepodobne je len otázkou času, kedy budú podniky donútené podmienkami trhu a konkurenčnej súťaže zaujímať sa o svoj ľudský kapitál, a tak naplno využívať svoje zdroje a zvyšovať svoju konkurencieschopnosť na trhu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. AMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů* 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ANDREJKOVIČ, M., ĎUREČKOVÁ, D., HAJDUOVÁ, Z., *Reprodukcia ľudského kapitálu z pohľadu súkromného sektora* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné na internete
<http://kdem.vse.cz/resources/relik10/PDFucastnici/Duri%E8ekova_Hajduova_Andrej_kovic.pdf >
3. BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K., ROOS, G., 1999. *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. In: *Řízení lidských zdrojů* 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. MOŠČÁKOVÁ, A., *EFQM Excellence model*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné na internete: <https://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/073.pdf >
5. SEKOVÁ, M., 2011, 1. Kapitola In: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici. 26 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
6. STRECKOVÁ, Y., 1998. *Teorie veřejného sektoru*. Brno : Ekonomicko-správní fakulta MU, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6.

Príloha 1 Dotazníky na samohodnotenie kritérií podľa EFQM modelu

1. VODCOVSTVO											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
1. a	Lídri rozvíjajú a zdieľajú podnikové poslanie a víziu v organizácii.					50	50%				
1. a	Lídri sa podieľajú na rozvoji súboru hodnôt a etického kódexu organizácie.					50	50%				
1. a	Lídri vystupujú ako vzor odzrkadľujúci hodnoty organizácie.					50	50%				
1. b	Zlepšenia v organizácii sú monitorované, preskúvané a presadzované ľuďmi.					60	60%				
1. c	Lídri vedú identifikovať externých stakeholdrov, pravidelne sa s nimi spájajú a stretávajú.					50	50%				
1. d	Lídri sú zdrojom inšpirácie pre zamestnancov a v organizácii vytvárajú kultúru výnimočnosti.					50	50%				
1. e	Lídri sa uistujú, že organizácia je svižná a dostatočne flexibilná na to, aby dokázala efektívne čeliť zmenám.					50	50%				
Priemer						50,00					
Total		50,00									50,00%

2. STRATÉGIA											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
2. a	Stratégia organizácie je založená na priamom porozumení potrieb stakeholderov.							70	70%		
2. b	Stratégia organizácie je založená na priamom porozumení okolitého vonkajšieho prostredia.							65	65%		
2. b	Stratégia organizácie je založená na priamom porozumení interného výkonu a schopností.							70	70%		
2. c	Organizácia pravidelne prehodnocuje a zdokonaľuje svoju stratégiu.							79	79%		
2. c	Stratégiu organizácie je možné modifikovať, ako dôsledok odozvy na zmeny v prostredí.							70	70%		
2. d	Stratégia organizácie a nástroje na jej dosiahnutie sú pravidelne komunikované zamestnancom.					60	60%				
2. d	Organizácia má jasný plán, čo sa týka vývoja stratégie a pravidelne prehodnocuje jej vývoj.							70	70%		
	Priemer					60		71			
	Celkom	65,33									65,33%

3. ZAMESTNANCI											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
3. a	Stratégia organizácie zahŕňa plánovanie ľudských zdrojov, ktoré bude organizácia v budúcnosti potrebovať.									100	100%
3. b	Organizácia rozvíja vedomosti a zručnosti svojich zamestnancov.									100	100%
3. b	Zamestnanci organizácie rozumejú poslaniu, vízi, hodnotám, stratégii a ich hodnotenie sa na nich zakladá.									81	81%
3. c	Organizácia vytvára kultúru, ktorá rozvíja a odmieňa horlivosť zamestnancov, ich zručnosti, talent a kreativitu.									95	95%
3. d	Interná komunikácia v organizácii je efektívna a účinná vo všetkých smeroch: zhora nadol, zdola nahor a po stranách.							80	80%		
3. d	Organizácia ručí, že všetky dôležité údaje a informácie sú vhodne zdieľané a chápané.									85	85%
3. e	Organizácia sa stará o zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov a poskytuje dobré pracovné podmienky.									100	100%
3. e	Organizácia má zavedený systém odmen a uznani ako poctu a motiváciu svojich zamestnancov.									100	100%
Priemer								80		94	
Celkom		87,21									87,21%

4. PARTNERSTVÁ											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
4. a	Organizácia vyberá svojich partnerov a dodávateľov v súlade so stratégiou a podľa toho riadi vzájomné vzťahy.									100	100%
4. a	Vzťahy organizácie s dodávateľmi a partnermi sú založené na vzájomnej dôvere, rešpekte a otvorenosti.									95	95%
4. a	Spolupráca s partnermi a dodávateľmi je založená na udržateľných výhodách.									85	85%
4. b	Organizácia riadi svoje financie za účelom zabezpečenia udržateľného úspechu.									100	100%
4. c	Organizácia riadi nakladanie s majetkom a zdrojmi udržateľným spôsobom.									100	100%
4. d	Je využívaná náležitá technológia, ktorá je podporou na doručenie stratégie zainteresovaným stranám.									85	85%
4. e	Organizácia riadi tok informácií na zabezpečenie optimálnosti rozhodovania.									85	85%
Priemer										92,86	
Celkom		92,86									92,86%

5. PROCESY, PRODUKT, SLUŽBY											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
5. a	Organizácia navrhuje a riadi procesy s prihliadnutím na potreby stakeholderov.									95	95%
5. b	Organizácia vyvíja produkty a služby za účelom vytvorenia optimálnej hodnoty pre zákazníkov.									100	100%
5. c	Organizácia využíva marketingový výskum, prieskumy spokojnosti							65	65%		
5. c	Organizácia efektívne podporuje a predáva svoje produkty a služby.									95	95%
5. d	Produkty a služby organizácie sú vyrábané a dodané zákazníkom na splnenie alebo prekročenie ich potrieb.									95	95%
5. e	Organizácia riadia zlepšuje vzťahy so zákazníkmi, pretože vie identifikovať rozličné zákaznicke segmenty a vie predvídať ich potreby a očakávania.							80	80%		
5. e	Organizácia buduje a udržiava dialóg založený na transparentnosti a dôvere so všetkými zákazníkmi.									100	100%
Priemer		0		0		0		72,50		97,00	
Celkom		84,75									
		84,75%									

6. ZÁKAZNÍCI - výsledky											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme /		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-30)	Percentá	Skóre (31-60)	Percentá	Skóre (61-90)	Percentá	Skóre (91 - 120)	Percentá	Skóre (121 - 150)	Percentá
6. a	Organizácia sa pravidelne venuje zákazníckym prieskumom a disponuje ukazovateľmi, ktoré monitorujú ich spokojnosť.									130	130,00%
6. a	Realizované prieskumy merajú lojalitu zákazníkov.									125	125,00%
6. a	Realizované prieskumy organizácie merajú pravdepodobnosť, že zákazníci odporučia organizáciu.									150	150,00%
6. c	Organizácia monitoruje sťažnosti a podnety zákazníkov.									150	150%
6. a	Organizácia monitoruje, ako vníma zákazník jej výkon.									150	150,00%
6. b	Organizácia vníma pozitívny vývoj ukazovateľov týkajúcich sa zákazníckych prieskumov za posledné tri roky.									130	130,00%
6. b	Organizácia dosahuje kvantitatívne ciele, ktoré si stanovila na základe ukazovateľov zákazníckych prieskumov.									125	125,00%
6. b	Organizácia monitoruje svoj výkon a porovnáva ho s benchmarkom.							110	110,00%		
6. b	Organizácia rozumie, čo stojí za vývojom ukazovateľov prostredníctvom prieskumov a interných merítok.									125,00	125,00%
	Priemer							110,00		135,63	
	Celkom	122,81									81,87%

7. ZAMESTNANCI - výsledky											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
7. a	Organizácia disponuje ukazovateľmi (zamestnanecký výskum) na monitorovanie							70	70%		
7. a	Prieskumy zamestnancov sú zamerané na monitorovanie chápania organizačnej stratégie							70	70%		
7. a	Organizácia meria adekvátnosť jednotlivých kompetencií na potreby organizácie.							70	70%		
7. b	Organizácia má rozvinuté indikátory na stanovenie a zlepšenie zamestnaneckej produktivity.									90	90%
7. b	Organizácia dosahuje pozitívny vývoj ukazovateľov (v oblasti zamestnancov) za posledné tri roky.							80	80%		
7. b	Organizácia dosahuje kvantitatívne ciele, ktoré si stanovila na základe ukazovateľov zameraných na zamestnancov.									95	95%
7. b	Organizácia monitoruje svoj výkon a porovnáva ho s benchmarkom.									95	95%
7. b	Organizácia rozumie dôvodom, ktoré determinujú vývoj ukazovateľov zameraných na zamestnancov.									95	95%
Priemer								72,50		93,75	
Celkom		83,13									83,13%

8. SPOLOČNOSŤ - výsledky											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-20)	Percentá	Skóre (21-40)	Percentá	Skóre (41-60)	Percentá	Skóre (61-80)	Percentá	Skóre (81-100)	Percentá
8. a	Organizácia využíva indikátory na určenie vplyvu imidžu organizácie a jeho dopadu na spoločnosť.							70	70%		
8. a	Organizácia disponuje ukazovateľmi, ktoré monitorujú dopad činnosti organizácie na životné prostredie.									85	85%
8. a	Organizácia pravidelne podporuje aktivity, ktoré povzbudzujú zamestnancov k sociálnemu zaangažovaniu sa.									85	85%
8. b	Organizácia dosahuje pozitívny vývoj ukazovateľov (v oblasti spoločenského výkonu) za posledné tri roky.									90	90%
8. b	Organizácia monitoruje svoj výkon a porovnáva ho s benchmarkom.									85	85%
8. b	Organizácia rozumie dôvodom, ktoré determinujú vývoj ukazovateľov meraných jej sociálny výkon.							80	80%		
Priemer								75,00		86,25	
Celkom		80,63								80,63%	

9. KĽÚČOVÉ VÝSLEDKY - výsledky											
Subkritérium	Výrok	Neevidujeme / Nevieme		Máme plán		Sme na ceste		Blízko k dobrému		Plne vykonané	
		Skóre (0-30)	Percentá	Skóre (31-60)	Percentá	Skóre (61-90)	Percentá	Skóre (91 - 120)	Percentá	Skóre (121 - 150)	Percentá
9. a	Organizácia meria svoje finančné zdravie vhodným súborom ukazovateľov.									140	140%
9. a	Organizácia disponuje indikátormi, ktoré merajú trhový a predajný výkon organizácie.									140	140%
9. a	Organizácia disponuje ukazovateľmi na meranie produktivity a celkovej prevádzkovej výkonnosti.									150	150%
9. b	Organizácia dosahuje pozitívny vývoj ukazovateľov (v oblasti podnikových výsledkov) za posledné tri roky.									135	135%
9. b	Organizácia dosahuje kvantitatívne ciele, ktoré si stanovila na základe ukazovateľov zameraných na meranie podnikových výkonov.									140	140%
9. b.	Organizácia monitoruje svoj výkon a porovnáva ho s benchmarkom.							120	120%		
9. b	Organizácia rozumie dôvodom, ktoré determinujú vývoj ukazovateľov zameraných na meranie podnikových výkonov.									150	150%
Priemer								120,00		142,50	
Celkom		131,25									87,50%