

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ing. Dana Formánková

Rozvíjanie a riadenie výkonu intelektového kapitálu v spoločnostiach
„znalostí“ pomocou moderných metód personálneho managementu
s uplatnením základných marketingových. nástrojov.

Development and performance management of intellectual capital in
„know how“ companies by using modern methods of HR management
and marketing.

PHD THESIS

Odbor: Riadenie a ekonomika podniku

Školiteľ: Doc. PhDr. Alois Glogar, CSc.

Oponenti: Doc. ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

Prof. DrSc. Petr Němeček, CSc.

Prof. ing. Jan Tomek, CSc.

Dátum obhajoby: 25. mája 2001

Kľúčové slová

Globálny marketing, „Znalostné spoločnosti“, Elektronické obchodovanie, Spojovanie spoločnosti, Prenajímanie extérnych služieb, Intelektový kapitál, Benchmarking

Key Words

Global marketing, „Know How“ companies, E-commerce, Mergers and acquisitions, Outsourcing, Intellectual Capital, Benchmarking

Místo uložení

oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

ISBN 80-214-2006-5

ISSN 1213-4198

© Dana Formánková 2001

Obsah

Referát	5
Abstract	7
Zoznam ilustrácií	9
1. Úvod	10
2. Cieľ práce	12
3. Priebeh a metodológia dizertačnej práce	15
3.1 Postup výskumu	15
3.2 Zdroje dát	17
3.3 Metódy a techniky výskumu	19
4. Súčasný stav riešenej problematiky	21
5. Zhrnutie výsledkov a prínosov dizertačnej práce	23
Literatúra	26
CV a publikácie autorky	30

Referát

Dizertačná práca hľadá účelné koncepty rozvoja, udržania a riadenia intelektového kapitálu vo firmách a skúma, či v týchto konceptoch je možné a užitočné využiť niektoré marketingové princípy a nástroje. Hlavným impulzom tejto práce sú potrebné zmeny v tradičných konceptoch riadenia ĽZ zapríčinené globalizáciou, technológiami a elektronickým obchodovaním a rastúci boj o tých najlepších na globálnom trhu práce. Tieto koncepty sú analyzované v rozbere teoretických podkladov riadenia ľudských zdrojov, marketingu, ale taktiež teórií managementu. Jednotlivé zistené teoretické koncepty sú ďalej overované v empirickom výskume, predovšetkým s cieľom analyzovať, či tieto koncepty sú v praxi úspešne aplikované a aplikovateľné.

Teoretický rozbor je zameraný na kľúčové oblasti, ktoré rozvoj a riadenie ľudského kapitálu ovplyvňujú, tzn. východiskové koncepcie managementu, kde sú analyzované oblasti strategických konceptov, systémy riadenia výkonu a jeho hodnotenia, a ocenenia. Tieto oblasti sú synteticky prepojené do konceptu učiacej sa organizácie. V rámci hodnotenia týchto konceptov sú využité i kritické postrehy. Jednotlivé hypotézy vychádzajúce z teoretického rozboru boli rozložené do užších celkov a slúžili k príprave a realizácii empirického výskumu.

Empirický výskum predstavuje v tejto práci významnú súčasť celého snaženia a zameriava sa na rozsiahlu oblasť respondentov – jedincov, ale taktiež na organizácie. Primárne údaje vlastného výskumu sú preverené vnútorným rozborom a ďalej porovnané s vierohodnými sekundárnymi výskumami.

Predmetom skúmania rozvoja a riadenia ľudských zdrojov je v tejto práci len určitá skupina zamestnancov, a to kľúčových zamestnancov organizácií. Pochopenie ich postojov a pracovných preferencií je významnou súčasťou tejto práce. Zároveň empirický výskum sa zameriava na poznanie situácie len v obmedzenej skupine firiem, a to firiem znalostných, kde znalosti a schopnosti vlastného intelektového kapitálu, sú hlavným aktívom spoločnosti.

Práca ďalej analyzuje prístup týchto progresívnych znalostných firiem k jednotlivým teoretickým konceptom rozvoja a riadenia ĽZ a tieto výsledky porovnáva s priemyselnými firmami a hľadá možnú užitočnosť/inšpiráciu i pre tieto ostatné firmy. V rámci empirického

výskumu sú definované i riziká aplikácie niektorých konceptov a upozornenia, ako tieto riziká eliminovať.

V práci je uskutočnená úvodná makroekonomická analýza ukazovateľov ovplyvňujúcich rozvoj LZ u nás i v zahraničí. Tieto výsledky slúžia ako podnet na zamyslenie sa ohľadne ďalšieho vývoja tejto problematiky u nás.

Na základe teoretického rozboru a empirického výskumu sú na záver zhrnuté odporúčania jednak pre personálnych manažérov nie len znalostných spoločností, ale taktiež pre líniové vedenie, ako hlavný nositeľ personálnej práce a ďalší výskum.

Práca nedošla k jedinému účinnému riešeniu, jedná sa o veľmi komplexnú problematiku, ale potvrdzuje, že táto problematika sa dostáva do rebríčka priorít významných spoločností na prvé miesta.

Abstract

The thesis examines concepts of efficient development and management of Intellectual Capital in companies. It assesses whether some marketing principles and tools could help to support traditional HR concepts, as the evolving economic environment, towards globalisation and E-business, will probably require significant changes.

The theoretical research reviews the international and local literature on the development and trends in HR and marketing concepts, as well as theories of management. The empirical research that follows aims to ascertain whether new HR concepts are successfully used in the real world and to identify the risk areas.

The theoretical research focuses on the main areas influencing the development and management of human capital, such as strategic management, performance and reward management and development concepts such as the learning organisation and knowledge management. In addition to the summary of the concepts there is a critical evaluation of some modern trends. Each hypothesis defined within the theoretical research was specified in terms of more specific variables in order to be verifiable by empirical research.

The empirical research plays the significant role in the total contribution of this work. It covers a reliable number of respondents from employees as well as firms. The targeted group of employees for this research is key, talented employees as they are the ones most needed and most difficult to attract and retain. The sample of companies was limited in order to identify trends in the most progressive „know how“ companies, such as IT, telecom and consulting firms, where human and intellectual capital is the main asset of the company. It was assumed that examples from these companies can then be applied as best practice for other sectors.

The next phase in the empirical research is to benchmark the results within the „know how“ companies against the manufacturing sector and try to identify the potential for improvement within these companies. On the other hand, there are potential risks and disadvantages in implementing some tools, and the thesis examines ways of eliminating these risks.

In order to follow international trends, macroeconomic benchmarks were undertaken for key elements of HR and implications for the future. Based on theoretical and empirical research,

recommendations are established not only for HR managers, but also for line management and, at the end of thesis, for further research. There is no single solution as this topic is very broad but the thesis demonstrates that these issues belongs among the main priorities of management in the „know how“ companies for the coming years.

Zoznam ilustrácií

Schéma č. 1.: Priebeh dizertačnej práce

1. Úvod

Nachádzame sa v dobe mnohých zmien, každý deň do nášho života vstupuje obrovské množstvo informácií. Príchod Internetu otvára nové obzory pomocou množstva a prístupnosti k informáciám a možnosti rýchlej komunikácie. Príchod nových globálnych spoločností prináša potrebu nového štýlu práce a managementu.

Vyššie uvedené zmeny ovplyvňujú konkurencie schopnosť firmy a tým aj trh práce a personálnu prácu. Pochopenie hlavných charakteristík zmien dnešného trhu nám taktiež napomáha definovať smerovanie, problémové oblasti a výzvy pre personálnych manažérov, ale určite nie len pre nich.

Spoločnosti rozširujú svoje aktivity nad horizont jednej krajiny. Účinnosť **globalizácie** je predovšetkým v možnosti využiť viacej zdrojov pre výskum a vývoj a rýchlejšie reagovať v prípade nedostatku určitých zdrojov. Globálny marketing a taktiež riadenie ľudských zdrojov je finančne menej náročné, pretože vytvorené procesy sa dajú uplatniť vo viacerých krajinách, za predpokladu určitých miestnych adaptácií. Vstupom na nové trhy sa však spoločnosti musia snažiť pochopiť kultúrne pravidlá novej krajiny a prispôbiť sa ako novým zákazníkom tak novým zamestnancom. On line a **elektronické obchodovanie** a komunikácia zapríčinia, že množstvo zamestnancov môže pracovať doma. Kdekoľvek sa zamestnanec alebo zákazník napojí na sieť a môže operovať. Je možné využiť časové rozdiely kontinentov a urýchliť vývoj niektorých produktov. Globalizácia a Internet taktiež prinášajú oveľa väčší pohyb zamestnancov medzi krajinami a tým rastie boj na miestnom trhu o tých najtalentovanejších.

Nové formy výmeny informácií spôsobujú potrebu urýchlenia reakcií a zmien v organizáciách, často sa táto oblasť nazýva ako **reorganizácia**, reengineering, transformácia či zmena kultúry. Personálni pracovníci bojujú s problémom, ako zamestnancov odnaučiť zabehnuté zvyky, ako vytvoriť kultúru učenia sa, tímovej spolupráce, nového štýlu vedenia. Existuje mnoho teórií úspešných modelov, management často reaguje na módné trendy v tejto oblasti, ale množstvo informácií ich určitým spôsobom paralyzuje. Existuje odôvodnené tvrdenie podložené rozhovormi s viacerými podnikmi, že ak personálni pracovníci pomôžu vlastnému managementu dokázať vytvoriť prostredie, ktoré veľmi pohotovo reaguje na potreby zákazníkov a zmeny na trhu, získa konkurenčnú výhodu.

Ďalší trend reprezentuje súčasné časté **spojovanie spoločností** s cieľom znížiť vstupné náklady, tzn. prepúšťanie zamestnancov v mnohých spoločnostiach, presúvanie pobočiek do menej rozvinutých krajín, zamestnávajúce lacnejšej pracovnej sily zo zahraničia apod. Tento trend však prináša mnoho paradoxov, pretože nová technológia zefektívňuje procesy na jednej strane, ale na druhej strane dochádza k prepúšťaniu zamestnancov a firmy a zamestnanci musia platiť dane, aby podporili tých nezamestnaných.

Dnes už mnoho administratívnych a iných činností preberajú od firmy externé spoločnosti. Personálni pracovníci musia vytvárať nákladovo efektívne systémy rozvoja zamestnancov a analyzovať nadbytky a tzv. outsourcing prináša opäť možnosť menšieho množstva vlastných ľudí.

Tieto a mnohé ďalšie kategórie definujú určité smerovanie a výzvy, pred ktorými stoja spoločnosti a taktiež personálni a líniovní manažéri. Ak konkurencie schopnosť definujeme ako „vytváranie hodnoty pre zákazníka unikátnym spôsobom“ (Ulrich D., 1993, str. 16), spoločnosti, aby uspeli, musia hľadať nové a unikátne spôsoby ako zákazníka uspokojovať. Ukázalo sa, že spoločnosti môžu rýchlo okopírovať technológiu, výrobu, apod., ale unikátnym zostáva organizácia, jej rýchlosť a schopnosť reagovať, vytvárať vzťahy, či učiť sa. A práve v tejto oblasti je hlavná problémová úloha personálnej práce – nájsť a rozvíjať talentovanú pracovnú silu tak, aby si spoločnosť získala a zabezpečila konkurenčnú výhodu na trhu.

2. Cieľ práce

Vyššie vymedzené zmeny významným spôsobom zasahujú do riadenia LZ a jeho potrieb, predovšetkým ako uspieť v rastúcom konkurenčnom prostredí trhu práce pri získavaní a rozvoji talentov. Definícia cieľa musí byť čo najjednoduchšia a jednoznačná a naväzuje na identifikované problémové oblasti. Práve preto je **hlavným cieľom** tejto dizertačnej práce práve hľadanie odpovedí na výskumnú otázku: *„Aké sú účelné smery rozvoja intelektového kapitálu v „znanostných spoločnostiach na teoretickej i praktickej úrovni. (Za znalostné spoločnosti pre účely tejto práce sú považované spoločnosti poradenské, telekomunikačné a IT, kde hlavný kapitál sú znalosti vlastných zamestnancov). Súčasťou vyššie uvedeného cieľa je hľadanie odpovede, či môžu niektoré princípy a nástroje marketingu pomôcť personálnemu riadeniu získať, rozvíjať a účinne využiť intelektový kapitál v spoločnosti.*

Práca smeruje k hlavnému cieľu, kde jeho konečná podoba závisí na zistení dielčích cieľov. Pre pochopenie a konkretizáciu rozsahu práce sú v rámci dizertácie sledované základné dimenzie, ktoré je možné chápať ako podciele dizertačnej práce:

- Cieľom teoretického rozboru je zozbierať validný súbor metód a konceptov riadenia intelektového kapitálu tak, aby tieto podklady mohli byť ďalej využité pre účely didaktické a taktiež ako teoretický základ moderných princípov pre personálnych a líniových manažérov.
- Definovanie základných princípov možného medzidisciplinárneho využitia marketingu v riadení LZ a ich vplyv na strategické správanie spoločnosti.
- Analýza využívania teoretických nástrojov rozvoja a riadenia intelektového kapitálu v úzko vymedzenej skupine progresívnych znalostných firiem.
- Identifikácia potrieb intelektového kapitálu pre účely jeho účinného rozvoja a riadenia.

V rámci teoretického rozboru boli tieto podciele prevedené do hypotéz, kde každá bola jednoduchou operacionalizáciou ďalej rozčlenená na menej všeobecné oblasti pre účely verifikácie v rámci empirického výskumu. Postup práce a zpracovania kapitol dôsledne vychádzalo z aplikácie účelostného princípu (cieľového riadenia), kde dielčie ciele slúžia ako prostriedok naplnenia cieľa hlavného.

Prečo je významné hľadať odpovede na vyššie uvedený cieľ a podciele? V čom je zmysel hľadania medzidisciplinárnych súvislostí riadenia LZ a marketingu?

Prvou otázkou je sledovanie vývoja **fungovania vzťahov** medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Vzťah dodávateľ verzus zákazník a zamestnávateľ verzus zamestnanec sa práve v spoločnostiach, kde zamestnanec a jeho intelekt a schopnosti sú nepostrádateľné, približujú svojou podstatou. Pôvodná **mocenská nerovnováha** medzi zamestnávateľom a zamestnancom sa vyrovnáva, pretože zamestnávateľ sa stáva bytostne závislý na výkone intelektového kapitálu vlastných zamestnancov. Personálne oddelenie v tomto prípade začína fungovať ako služba pre vlastných zamestnancov, predovšetkým management, a preto je tu predpoklad možných inšpirácií z marketingu.

Marketing na druhej strane zasahuje v značnej miere i do vzťahov s dodávateľmi (nákupný marketing), kde unikátny dodávateľ, jeho kvalita a spoľahlivosť, zabezpečujú dobré renomé spoločnosti. Preto sa spoločnosť snaží vytvoriť vhodné podmienky pre kvalitné fungovanie tohto vzťahu. Taktiež zamestnanec sa často stáva **unikátnym dodávateľom** svojej práce, a preto je potrebné udržať jeho kvalitu a zainteresovanosť. Princíp prenajímania si dodávateľov práce (tzv. outsourcing) je dnes častejšie sa uplatňovanou možnosťou a dokázanie integrovať i týchto zamestnancov je podstatné.

Druhou významnou oblasťou je zabezpečenie **image personálnej práce** v rámci spoločnosti i mimo nej. Hľadanie podnetov z marketingu do riadenia LZ, aby sa odstránilo určité podceňovanie tejto disciplíny medzi zamestnancami i vedúcimi pracovníkmi je užitočné. Personálne oddelenia musia pomáhať vytvárať pozitívnu image firmy na vnútornom i vonkajšom trhu práce, povzbudzovať pozitívnu kultúru, vyznávané etické hodnoty a vhodnú komunikáciu.

Tretou oblasťou, kde by sa mohli tieto disciplíny navzájom inšpirovať a poskytovať si informácie, je sledovanie zmien v hodnotovej orientácii, motivačných faktoroch a potrebách, analýz trhu apod., ktoré slúžia pre tvorbu celkovej tak i funkčných stratégií.

Riadenie ľudských zdrojov sa dostáva do reťazca dodávateľ – odberateľ a musí poznať celkové smerovanie spoločnosti. Výsledky riadenia budú merané práve za úspešnosť reakcie na potreby trhu. Skutočnú realizáciu a prínos zabezpečuje vlastným individuálnym výkonom

každý jednotlivec. Podobne ako marketing hľadá merateľné výstupy postavenia spoločnosti na trhu apod. i riadenie LZ musí dokázať efektívnosť/pridanú hodnotu výsledkov svojej práce pre celú spoločnosť cez jednotlivca a porovnať ich s konkurenciou.

V znalostných spoločnostiach sa predovšetkým jedná o hľadanie diferenciácie a konkurenčnej výhody na trhu pomocou maximálneho využitia intelektuálneho kapitálu zamestnancov, kde trh pravdepodobne diktuje riadeniu LZ, ako sa má tento intelektový kapitál ďalej rozvíjať.

Prečo je cieľová skupina dizertačnej práce úzko vymedzená v rámci znalostných spoločností a predovšetkým na ich kľúčových zamestnancov?

- Tieto spoločnosti zažívajú obrovský rozmach a rast na medzinárodnej i miestnej úrovni, najviac sú zasiahnuté modernými trendmi globalizácie a Internetom.
- Ľudský - intelektový kapitál je v týchto spoločnostiach významným konkurenčným nástrojom a predstavuje špecifickú skladbu zamestnancov. Boj o tých najlepších je každodennou súčasťou práce personálnych pracovníkov, ktorí tvoria progresívne systémy ich rozvoja a udržania. Preto je tu významný predpoklad potreby ponuky progresívnych nástrojov i v rámci riadenia LZ.
- Znalosť prostredia a dostatočné množstvo informácií pre potreby tejto práce.

Predmetom tejto práce je hľadať účelné nástroje riadenia ľudských zdrojov v znalostných spoločnostiach. Je však pravdepodobné, že pre podobnú skupinu zamestnancov, teda pre kľúčový intelektový kapitál, i v iných spoločnostiach (výrobných apod.), bude potrebné prehodnotiť nástroje riadenia LZ v podobnom duchu, aby si tieto spoločnosti udržali svoju konkurenčnú schopnosť na trhu práce.

3. Priebeh a metodológia dizertačnej práce

3.1 Postup výskumu

Postup výskumu bol koncipovaný v troch základných oblastiach:

- prípravná etapa
- realizačná etapa
- vyhodnocovacia etapa

V rámci **prípravnej etapy** došlo k niekoľkým zásadným úvahám, ktoré boli zamerané na rozhodnutia:

- ako bude jasne a realizovateľne formulovaná základná výskumná otázka
- ako rozčleniť a zúžiť sledovanú problematiku, na základe výberu predmetu výskumu, tzn. ktoré oblasti v rámci riadenia ľudských zdrojov najviac ovplyvňujú rozvoj intelektového kapitálu
- aká bude štruktúra analýz v teoretickom i empirickom výskume a kto bude objektom analýz
- aké zdroje dát budú využité pre porovnanie vlastných výsledkov

Prvou oblasťou v rámci **realizácie** je teoretický rozbor. Teoretický rozbor dizertácie je koncipovaný na základe hľadania oblastí, ktoré ovplyvňujú rozvoj a riadenie ľudských zdrojov, kde medzi tieto oblasti predovšetkým patrili teórie managementu, strategický management, rozvoj a riadenia LZ a marketing. Pretože ide o komplexnú problematiku, na začiatku rozboru sú predložené základné pojmy a ich definícia a historický vývoj týchto disciplín.

Dôvodom zvolenej štruktúry teoretického rozboru bolo získanie informácií pre danú problematiku z viacerých pohľadov a zdrojov, a tieto poznatky po každej teoretickej oblasti syntetizovať a zhodnotiť/polemizovať, tzn. zamyslieť sa nad ich reálnym využitím v praxi. Predmetom tejto práce z dôvodov rozsahu nie je druhá možnosť skúmania využívania nástrojov riadenia LZ v rámci marketingu. Niektoré vplyvy sú však v práci spomenuté, neprebela ale žiadna hĺbková analýza. Nasledujúca schéma popisuje postup teoretického rozboru i empirického výskumu. Táto práca sa nesnaží pokryť všetky oblasti personálneho

managementu, ako napr. sociálnu politiku, odbory apod., ale predovšetkým oblasti súvisiace a ovplyvňujúce rozvoj intelektového kapitálu v spoločnosti.

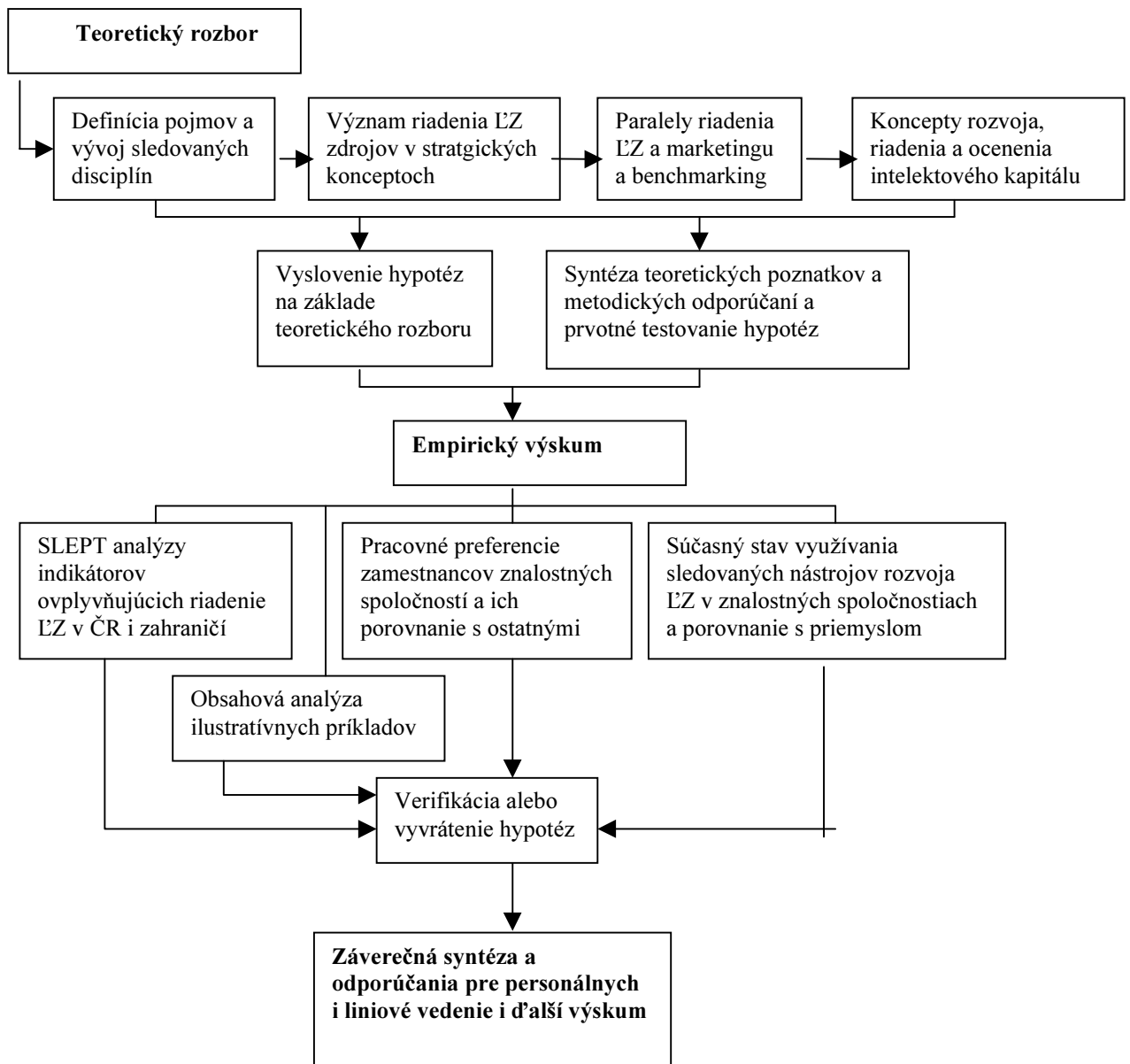


Schéma č. 1: Postup dizertačnej práce

Posledná etapa dizertačnej práce sa týka **vyhodnotenia výsledkov**. Po teoretickom rozbere nástrojov rozvoja a riadenia kľúčových zamestnancov sú sumarizované hlavné trendy v tejto oblasti a možné paralely, využiteľné princípy a nástroje marketingu. Na záver, po uskutočnení empirického výskumu, dochádza k syntéze výsledkov praktického využívania týchto teoretických konceptov. Vnútorým rozborom vlastných výsledkov a porovnaním výsledkov

s inými sekundárnymi zdrojmi došlo k vyhodnoteniu verifikácie stanovených hypotéz. Výstupom celej práce sú odporúčania pre personálnych i líniových manažérov v oblasti riadenia a rozvoja kľúčových zamestnancov i pre iné než len znalostné spoločnosti a taktiež odporúčania pre ďalší výskum.

3.2 Zdroje dát

Významným predpokladom kvalitného výskumu je vhodný a validný zdroj informácií.

V rámci empirického výskumu sú využívané dva druhy dát:

a) **primárne dáta** – získané vlastným pozorovaním, rozhovormi, vlastným dotazníkovým šetrením. Výhodou primárnych dát je presné zacielenie na problematiku výskumu. Nevýhodou však je, že nie vždy je možné pokryť kompletnú a rozsiahlu skupinu respondentov. Primárne dáta pochádzali z dotazníkov zameraných na:

- 434 respondentov, pracovníkov znalostných spoločností, zameraných na IT, telekomunikácie a poradenstvo (podrobnejšia charakteristika vzorky vid' výsledky analýzy)
- 17 znalostných spoločností, ktoré vykazujú veľmi dynamický rast na českom i medzinárodnom trhu, všetky spoločnosti majú zahraničný kapitál a i prítomnosť zahraničného managementu, zamestnávajú predovšetkým mladých VŠ zamestnancov (podrobnejšia charakteristika vzorky vid' výsledky analýzy). Z týchto 17 spoločností boli 4 poradenské spoločnosti, 6 telekomunikačných spoločností, 5 spoločností podnikajúcich s výpočtovou technikou a 2 spoločnosti s energetickými prístrojmi a elektronikou .

b) **sekundárne dáta** – získané ako štatistické šetrenia iných výskumov, ktorých výhoda je značná reliabilita a komplexnosť veľkosti vzorky, nevýhodou však je trochu iný cieľ a kladenie otázok, ktorých definícia je často inak respondentom interpretovaná, preto porovnávanie výsledkov nie je možné využívať stopercentne. Vlastné primárne dáta sú vo výskume porovnávané s výsledkami týchto šetrení:

- *Sociologický prieskum hodnôt* (Akademie věd, 1996, použitá batéria otázok týkajúce sa pracovnej motivácie)

V prieskume sa zúčastnilo viac než 3000 respondentov z celej Českej republiky, reprezentatívny výber respondentov bez ohľadu na vzdelanie, či profesiu.

- *Výskum pracovnej motivácie* (Jurovský A., 1972)

1200 respondentov odpovedalo na otázky týkajúce sa pracovnej motivácie na Slovensku, kde skupina respondentov bola náhodne vybraná, jedná sa teda o rozličnú úroveň veku, vzdelania apod. Tento starší výskum slúži pre porovnanie možného vývoja pracovnej motivácie v určitej časovej súvislosti. Tento výskum bol koncipovaný veľmi podobným spôsobom, ako vyššie spomenutý výskum Akadémie vied.

- *Omnibusové šetrenie zamerané na hodnotenie a odmeňovanie* (Výskumná agentúra Focus, 2000)

Oslovených bolo 1014 respondentov, kde výber respondentov bol na území celej ČR medzi aktívne pracujúcim obyvateľstvom.

- *Prieskum zameraný na riadenie ľudských zdrojov - Řízení lidských zdrojů v České republice a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů.* (VŠE v spolupráci s Cranfield University, 2000)

Výskumu sa zúčastnilo 188 spoločností, prevážne českých výrobných spoločností. Výskum sa uskutočnil opakovane v roku 1996 a 1998. Pravidelne sa ho zúčastňuje niekoľko krajín Európy. Tento výskum slúži ako hlavný komparatívny výskum pre porovnanie riadenia LZ v nalostných spoločnostiach.

- *Náborová generácia 2001* (Light, D.A, 1998)

Výskumu sa zúčastnilo viac ako 1000 študentov tretích ročníkov VŠ v Spojených štátoch amerických.

- *Kľúčové ukazovatele riadenia LZ* (PWC, 1999) a *Personálny benchmarking 2000* (PWC, 2000)

Štúdie sa zúčastnilo 76 spoločností, odvetví výrobných, obchodných a distribučných s čisto českým i medzinárodným kapitálom.

- A ďalšie ako "The OECD Jobs Strategy" (OECD, 1998), ČSÚ, interné dokumenty firiem, www stránky atď.

3.3 Metódy a techniky výskumu

Významnou súčasťou celej práce bolo získavanie primárnych údajov, ako najcitlivejšieho prínosu empirického výskumu. Objektivita jednotlivých techník výskumu zohráva významnú úlohu pre validitu výstupov. Techniky použité v tejto práci sú:

- A) Kladenie otázok (dotazník, rozhovor)
- B) Pozorovanie
- C) Obsahová analýza firemných dokumentov

A) Kladenie otázok

Kladenie otázok prebehlo formou dotazníkov, štruktúrovaných rozhovorov a omnibusovým šetrením. Dotazníkové šetrenia boli zamerané na pracovné preferencie zamestnancov znalostných spoločností a riadenie ľudských zdrojov v týchto spoločnostiach. Štruktúrované rozhovory boli zamerané na oblasti, ktoré nie je jednoduché vysledovať v dotazníkovom šetrení, pretože sa nejedná o oblasti, ktoré sú jednoznačne kvantifikovateľné. Omnibusové šetrenie bolo využité v spolupráci s sociologickou agentúrou Focus, ktorá vložila požadované otázky do svojho šetrenia.

Pre doplnenie a získanie ďalších vstupných údajov boli taktiež uplatnené štruktúrované rozhovory s personálnymi manažermi (15 rozhovorov), tzn. kladenie cielených otázok súvisiacich s výskumom podľa vopred predloženého zoznamu otázok. Tieto rozhovory prebiehali predovšetkým individuálne, ale uskutočnila dvakrát i skupinové dotazovanie (10 účastníkov)

B) Pozorovanie

V rámci pracovných seminárov, poradenskej činnosti v personálnej oblasti a neformálnych individuálnych i skupinových rozhovorov s personálnymi odborníkmi vzniklo mnoho príležitostí pozorovať zblízka fungovanie personálneho riadenia v rôznych personálnych oddeleniach vo viacej než 35 spoločnostiach a vidieť jeho vplyv na správanie zamestnancov. Jednalo sa o rôzny typ spoločností, medzinárodné i čisto české spoločnosti, súkromné i štátne. Pozorovanie bolo obvykle skryté, kde po každom pozorovaní bol vytvorený stručný záznam

slúžiaci k vytvoreniu ilustratívnych príkladov k jednotlivým nástrojom riadenia ľudských zdrojov. Predovšetkým boli sledované kladné a záporné reakcie pri zavádzaní niektorých z týchto nástrojov, vznikajúce otázky a možnosti riešení a prínosov.

C) Obsahová analýza firemných dokumentov

Ďalšia technika, ktorá bola využitá v rámci dizertácie, bola technika analýz dokumentov organizácií, ktoré boli predmetom výskumu. Jednalo sa o dokumenty súvisiace s politikou riadenia ľudských zdrojov v organizácii, hodnotiacimi a vzdelávacími systémami, štatistiky pracovných síl a výsledky spoločností (ročné správy). Taktiež boli analyzované dokumenty týkajúce vonkajších vplyvov na riadenie ľudských zdrojov, ako makroekonomické a demografické údaje ČSÚ, rozvoj LZ v krajinách OECD, údaje o situácii rozvoja LZ z podkladov Národného vzdelávacieho fondu, Zákonník práce a iné.

4. Súčasný stav riešenej problematiky

Dizertačná práca v rámci teoretického rozboru sa dotýka nasledujúcich okruhov, ktoré je možné nájsť rozpracované v uvedených, ale i ďalších domácich a zahraničných prameňoch. Úlohou dizertačnej práce je sústrediť sa na vzájomné prepojenie týchto oblastí v súvislosti s rozhodovaním, ktoré nástroje riadenia ĽZ použiť.

- Vývoj managementu, riadenia ĽZ a marketingu a ich vzájomný vplyv a ďalšie smerovanie (1, 2, 4, 16, 19, 20, 21, 27, 29, 31, 34, 45, 48, 55, 59, 60, 62, 64, 66)
- Strategické modely úspešných spoločností a ich dôraz na rozvoj ĽZ (13, 16, 19, 20, 31, 47, 55, 64)
- Intelektový kapitál ako významná konkurenčná výhoda a možné cesty jeho rozvoja (2, 4, 7, 14, 16, 27, 30, 34, 66, 69, 83)
- Inšpirovanie sa teoretickými trendmi a konceptmi napr. učiacej sa organizácie pri riadení, rozvoji a ocenení intelektového kapitálu (3, 6, 17, 19, 27, 30, 32, 35, 36, 39, 41, 42, 44, 45, 58, 62, 65, 68, 71)

Základným cieľom podnikovej činnosti je produktívne využívanie vlastného i cudzieho kapitálu k maximalizácii trhovej hodnoty podniku počas dlhšieho časového obdobia. Problematika týkajúca sa rozvoja intelektového kapitálu a možnosť využitia v riadení ĽZ niektorých marketingových nástrojov či princípov nie je v domácej ani zahraničnej literatúre príliš spracovaná, ale existuje mnoho publikácií, ktoré je možné pre určité oblasti problematiky použiť. Táto práca je predovšetkým užitočná jej určitým medzidisciplinárnym a uceleným pohľadom, kde sa snaží upozorniť personálnych odborníkov ale i líniové vedenie na zaujímavé poznatky iných disciplín.

Na základe teoretického rozboru je možné tvrdiť, že posledný vývoj riadenia ľudských zdrojov posunul túto disciplínu **z jej internej orientácie do orientácie externej**, kde podporuje reťazec pridanej hodnoty vo vzťahu dodávateľ a zákazník. Preto jej nástroje a meranie úspešnosti tejto disciplíny sú prepojené taktiež na externé ukazovatele rastu a spokojnosti zákazníkov.

Strategické modely úspešných spoločností vo svojich koncepciách výrazne prepojujú úspech organizácie cez uspokojovanie potrieb a prianí zákazníkov na základe vyspelého a rozvíjajúceho sa ľudského kapitálu spoločnosti.

Marketingoví odborníci posunuli chápanie marketingu a ich snaženia z predovšetkým zameraného na externé aktivity, taktiež na tzv. interný marketing, ktorý sa snaží získať, motivovať a rozvíjať ľudský kapitál.

Marketingové nástroje oslovovania zákazníkov, propagačné akcie, trhy, reklamy slúžiace na vytváranie vhodnej image organizácie apod. sa v teoretických a ich praktických prameňoch dostávajú i do riadenia ľudských zdrojov, kde je rozpracovaný tzv. personálny marketing, ako nový nástroj získavania zamestnancov.

Nástroj marketingových výskumov, v podobe výskumov trhu práce a **benchmarkingu s konkurenciou**, demografické (hodnotová orientácia, „work-life balance“ apod.) a makroekonomické trendy, teda hľadanie konkurenčných výhod a možných ohrození sa stávajú významnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov, na základe ktorých sa utvárajú strategické rozhodnutia.

Nové systémy riadenia výkonu zamestnancov sú napojené na strategické ciele spoločnosti a slúžia k uspokojovaniu zákazníkov a k vytváraniu potrebnej kultúry, kde zákazník je i zapojovaný do hodnotenia výkonu zamestnancov.

Marketing sa snaží hľadať individuálne prístupy k zákazníkovi, kde dochádza k diferenciacii zákazníkov. Stabilizácia a motivácia intelektového kapitálu vyžaduje taktiež veľmi **individuálny prístup**, kde však jeho rozvoj a oceňovanie musí byť trhovo riadené.

Personálne oddelenia nedokážu dostatočne "**marketizovať**" vlastnú činnosť, aby podchytili záujem zamestnancov o interné dianie, aby vytvorili kultúru a hodnoty potrebné na rozvoj intelektového kapitálu, a vytvoriť atmosféru, kde sú zamestnanci hrdí pracovať v takejto spoločnosti. (Marketingové elektronické a iné nástroje komunikácie).

5. Zhrnutie výsledkov a prínosov dizertačnej práce

Hlavným cieľom práce bolo analyzovať tie nástroje riadenia ľudských zdrojov, ktoré najviac prispievajú k riadeniu a rozvoju intelektového kapitálu v organizáciách a určiť ako marketing, a jeho princípy a nástroje, môžu k tomu prispieť. Intelektovým kapitálom sú myslení kľúčoví zamestnanci, ktorí prinášajú hodnotu spoločnostiam a sú medzinárodne mobilní, čo im rozširuje možnosti uplatnenia sa na trhu práce. Sledované spoločnosti boli zúžené na tzv. spoločnosti znalostí, kde je najviac uplatnený intelektový kapitál a slúžia ako príklad progresívnych personálnych riešení.

Prínosom tejto práce sú:

1. Zistenia získané na základe rozsiahleho teoretického rozboru zahraničnej i domácej literatúry, kde hlavné nástroje rozvoja kľúčových jedincov súvisia s nutnosťou vytvorenia vhodných podmienok a kultúry, kde riadenie výkonu sa bude sústrediť i na rozvojový potenciál zamestnanca.
2. Vytvorenie praktických odporúčaní súvisiacich s rozvojom a riadením kľúčových zamestnancov nie len pre znalostné spoločnosti ale i iné odvetvia a nie len pre personálnych manažérov, ale i líniové vedenie.
3. Výskum potvrdil, že potreby ohľadne pracovných preferencií kľúčových zamestnancov sú založené na iných potrebách než ostatní zamestnanci.
4. Vytvorenie prehľadu makroekonomických vplyvov na strategické riadenia LZ predovšetkým súvisiace so vstupom do EU a popis snaženia v týchto krajinách.
5. Vysvetlenie možnosti využívania informácií z marketingových výskumov trhu práce a s tým súvisiacich indikátorov v rámci personálneho riadenia.
6. Využitie personálneho benchmarkingu ako nástroja komparácie konkurenčných výhod.
7. Vysvetlenie možností využitia nových nástrojov riadenia výkonu a rozvoja kľúčových zamestnancov.

8. Analýza a prezentácia trendov v riadení ľudských zdrojov v spoločnostiach znalostí, ktoré patria v súčasnosti medzi najprogressívnejšie.
9. Prezentácia praktických ilustratívnych príkladov potvrdzujúcich účinnosť niektorých sledovaných nástrojov riadenia a rozvoja zamestnancov v znalostných spoločnostiach.

V súčasnosti oblasť rozvoja intelektového kapitálu a prípadná aplikácia marketingových princípov do personalistiky nie je v praktickom ani teoretickom svete dostatočne podchytená. Najväčším prínosom tejto práce je vytvorenie prehľadného a uceleného systému nástrojov riadenia ľudských zdrojov slúžiacich k rozvoju intelektového kapitálu a analýza možnosti využitia marketingových princípov ako na teoretickej tak i praktickej úrovni. Tento systém rešpektuje špecifickosť historických i kultúrnych aspektov našej spoločnosti a snaží sa podchytiť vývojové tendencie u nás na základe znalosti vývoja krajín EU a OECD.

Obohatenie vedy spočíva v tvorivom hľadaní paralel medzi dvoma disciplínami a v opodstatnení užitočnosti využitia marketingových princípov a nástrojov v personálnom riadení a prípadnej polemiky o nevhodnosti využívania určitých nástrojov.

Práca potvrdzuje, že vzorka spoločností, ktorá bola predmetom analýz, môže byť skutočne účinným základom porovnania sa v oblasti riadenia LZ a inšpiráciou i pre ostatné odvetvia.

Na základe výsledkov tejto práce je možné prezentovať záver, že naše personálne oddelenia potrebujú nástroj, ktorý im pomôže zdokonaľiť funkčnosť systémov rozvoja a riadenia ľudského kapitálu a prinesie väčšiu otvorenosť k zmenám a vývoji trhu. Využívanie vyššie vyslovených odporúčaní a záverov ako teoretického rozboru tak i empirického výskumu môže zefektívniť usilovanie personalistov a pomôže presvedčiť vedenie o významnosti personálneho riadenia pre úspešný chod celej spoločnosti.

Komplexné spracovanie uvedenej problematiky umožňuje využiť túto prácu ako príručku pre personálnych pracovníkov ale i líniové vedenie. Hlavným prínosom práce je taktiež súbor praktických príkladov ako podporného materiálu pre teoretické paralely a zmysel ich využívania. Tieto ilustratívne príklady sú veľmi prehľadným a výborným pedagogickým nástrojom, čo umožňuje využiť túto prácu i v pedagogickom procese.

V podnikateľskej sfére sú sumarizované poznatky prínosné predovšetkým z dlhodobého hľadiska, kde personálni pracovníci musia pochopiť, v čom bude nová úloha ich činnosti, aké trendy by mohli očakávať a predovšetkým pochopiť význam dlhodobého sledovania ako vnútorného tak i externého vývoja trhu práce, aby pracovali a dôkladne analyzovali zásadné teoretické pojmy a oblasti iných disciplín.

Nie všetky oblasti práce bolo možné empiricky verifikovať, niektoré oblasti slúžia k medzidisciplinárnej inšpirácii a iné by mohli byť predmetom ďalšieho výskumu.

Literatúra

V dizeračnej práci boli použité nasledujúce zdroje odbornej literatúry a tlače:

1. AMSTRONG, M. *Personnel management practice*. 3rd edition. London: Kogan Page, 1988. ISBN 0 85038 082 0.
2. AMSTRONG, M. *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page, 1992. ISBN 0 66038 093 0.
3. AMSTRONG, M. - MURLIS, H., *Reward Management*. London: Kogan Page, 1996. ISBN 0-7494-1009-4.
4. ANDERSON P., QUINN J., B., FINKELSTEIN S. *Managing Professional Intellect*. New York: Harward Business Review, 1998. ISBN 0-87584-881-8.
5. BAŠTÝŘ, I. – MĚCHURA, V. Hodnocení a třídění pracovních činností. Praha: *Personál*, 2000. str. 26 – 27.
6. BAŠTÝŘ, I. – MĚCHURA, V., Mzdové tarify. Praha: *Personál*, 2000, str. 23 - 24
7. BEDRNOVÁ, E., *Kompetence jako zdroje a základní projev optimálního uplatnění člověka v životě a práci*. Praha: VŠE 1996
8. BOHÁČIKOVÁ, D., Marketingové postupy v personalistice. Praha: *Hospodářské noviny, Příloha Kariéra* 1996, str. 1
9. BOHÁČIKOVÁ, D., Adaptační program je vhodnou součástí motivačního systému. Praha: *Mladá Fronta Dnes, Příloha Zaměstnání* 1997, str.1
10. BOHÁČIKOVÁ, D. Jak předejít fluktuaci. Praha: *Personál* 1997, str. 26
11. BOHÁČIKOVÁ, D. Trendy v oblasti pracovního zařazení. Praha: *Personál* 1997, str. 29
12. BOHÁČIKOVÁ, D., GILAROVÁ, R. Výběrové metody náborové činnosti. Praha: *Prague Post*, 07/1997
13. BURKE W. W., Litwin, H., G. *Strategic model for change management*. London: 1981
14. CONNER R., *Managing at the speed of change*. Washington: DP Publication, 1992
15. Coopers&Lybrand, *Flexible Benefits – motivation and cost control*. London: 1993
16. CRAINER S. Moderní management. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
17. DESHOFER Verlag. *Personální management*. Praha 1999 - 2000
18. DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova, 1993, ISBN 80-7066-822-9

19. DONELLY, J.H., jr., GIBSON, J.L., INVANCEVICH, J.M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7561-019-9.
20. DRUCKER, P. F. *The coming of the New Organisation*, New York: Harward Business Review, 1998
21. DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000
22. FROMM, B. *Desatero přikázání byznysu*. Praha: Management press, 1994
23. FORMÁNKOVÁ, D. Odměňování vrcholového vedení. Praha: *Lidové noviny*, 1999
24. FORMÁNKOVÁ, D. Personální příručka. Praha: *HR Forum*, 2000
25. FORMÁNKOVÁ, D. Benchmarking v odměňování, Praha: *Hospodářské noviny – Kariéra*, 1999
26. FORMÁNKOVÁ, D. Trendy v odměňování. Praha: *Mladá fronta Dnes – Zaměstnání* 1999
27. GARVIN, D. A., *Building a Learning Organisation*. New York: Harward Business Review, 1998. ISBN 0-87584-881-8
28. GIBSON, R. *Rethinking the Future*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 0-63584-88
29. GLOGAR, A. Jak děláme marketing. Liberec: IPI, 1999. ISBN 80-902235-4-0
30. HAGEMANOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing , 1992. ISBN 80-152235-7-8
31. HANDY. CH. *Beyond Certainty*. London: Century, 1995
32. HRABĚTOVÁ, E. *Organizace práce*. Praha: VŠE, 1998, ISBN 80-7079-837-8
33. HUDEČEK, M. Volitelný systém bloků zaměstnaneckých výhod, Praha: *Personál* 1997, str. 30 - 31
34. HUDSON, J. W. *Intellectual capital*. New York: John Wiley & Sons. Inc., 1993, ISBN 0-471-55813-3
35. HUNT, J.B., WALLACE, J. Competency-based Approach to Assessing Managerial Performance in the Australian Context, New York: *Journal of human resources*, 1997, str. 52 – 66
36. HRŮZOVÁ, E. Benchmarking. Praha: *Ekonom*, 1998
37. JEŘÁBEK, H. *Úvod do sociologického výskumu*. Praha: UK, 1993
38. JOUZA, J. *Zákoník práce s komentářem*. Praha, 1997, ISBN 80-85967-53-7
39. KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking, jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-55962-51-9
40. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996
41. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1996, ISBN 80-7079-988-9

42. KLEINER, A. *360 degree appraisal system*. Boston: Harvard Business Review, 1998
43. Kolektiv autorov VŠE: *Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů*, Praha VŠE 2000, ISSN 0572 - 3043
44. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995
45. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vydání, Praha: Management Press, 2000
46. KOUBEK, J. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. Praha: VŠE, 1998, ISBN 80-7079-030-X
47. KOTLER, P. *Marketing management: Analyses, planning, implementation, control 9th edition*, New Yerse: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-243510-1
48. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
49. KULÍK, P., Certifikace systému řízení jakosti a personální práce. Praha: *Personál*, 1998, str. 20 – 22
50. LANDA, O., SLUKA, K. Nové výzvy v LZ. Praha: *HN Kariéra*, 1999, str. 8
51. LAWLER E. From job-based to competency-based organizations. New York: *Journal of organizational behavior*, 1994, str. 3 - 15
52. LIGHT, D.A. Recruiting Generation 2001. New York: *Harvard business review*, 1998, str. 13-16
53. LUDLOW, R. – PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7269-329-4.
54. McAULEY, J. *Research methods*. Interná DB Toolkit společnosti PwC, 1998
55. MEFFERT, H. *Marketing and Management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
56. MIKA, F. Job design v personální praxi. Praha: *Personál*, 1999, str. 10 – 11
57. MIKA, F. Personální audit. Praha: *Personál*, 1999, str. 26
58. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993
59. McKENNA E., BEECH, N. *The Essence of H.R.M.* London: Prentice Hall Internantional, 1995
60. MINTZBERG, H. *Designing Effective Organisations*. London: Prentice Hall International, 1983, ISBN 0-13-8541191-4
61. NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, *Lidský zdroje v České republice, 1999*. Praha: Tauris 1999
62. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha. Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2

63. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85605-12-0
64. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
65. PURCELL, J. Individual performance-related pay. London: *People management*, 2000, str. 40 – 43
66. QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. *Managing Professional Intellect*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, ISBN 0-87584-881-8
67. RANA, E. Enter the People Dimension. London: *People management*, 2000, str. 14 - 17
68. SISSON, K. *Personnel Management*. Oxford: Prentice Hall, 1994, ISBN 0-631-18821 5
69. SPENCER, L.M.: *Competence at work (models for superior performance)*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993, ISBN 0-471-54809-x
70. STRUTZ, H. *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler, 1989, ISBN 3-409-23802-6
71. SCHOLZ, CH. *Personalmarketing: Eine Chance und Herausforderung fuer Unternehmen*. Personalfuehrung, 2, 1992, č. 12, s. 972 – 982.
72. STAHL, T., NYHAN, B.,. *The learning organisation*, Brusel: 1993, ISBN 2– 9600045- 0
73. STONE J. R. *Human Resources Management*. 3rd edition, Sydney, 1998, ISBN 0 471 33838 9.
74. STÝBLO, J., *Personální management*. Praha: Grada, 1993
75. STÝBLO, J. a kolektiv autorů, *Úspěšné metody personálního managementu*. (3 svazky), Praha, 1999
76. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ R., KAŠPAROVÁ E., *Metody sociologického a sociálně psychologického výskumu*, Praha: VŠE, 1999, ISBN 80-7079-203-5
77. ŠTAINER, D. Orientační audit útvaru LZ, personální controlling. Praha: *Personál*, 2000
78. TEXTOR, M. *Balanced ScoreCard*. Amsterdam: 1999
79. TOMEK, J. a kol., *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management press, 1992
80. TUOMINEN, K. *Learn and Improve Faster than your Competitors*. Helsinky: Wsoy 1999
81. ULRICH, D. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, ISBN 0-87484-719-6
82. URBAN, J. Firemní architektura a řízení LZ. Praha: *Personál*, 1999, str. 28 – 29
83. WERTHER, W. B., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing 1992
84. WEBB D. *Moving people in negotiation*. London: Prentice Hall, 2000

CV a publikácie autorky

PRIEZVISKO a TITUL: FORMÁNKOVÁ, Ing.
PRIEZVISKO ZA SLOBODNA: BOHÁČIKOVÁ
MENO: Dana
DÁTUM NARODENIA: 15. máj 1972
NÁRODNOSŤ: slovenská
STAV: vydatá

BYDLISKO: Petržilkova 2264 PR. BYDLISKO: Nábřežná 10
Nové Butovice Vrútky
155 00 Praha 5 036 07, SR

VZDELANIE:

Škola Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín, VUT Brno
Od - do 1990 – 1995
Škola VUT Brno, diaľkové pedagogické štúdium
Od-do 1994 - 1995

Iné školenia:

1992 (3 mesiace): EAP – European Business School, Oxford (organizované Tempusom)
1993 (3 mesiace): EBS – Europäische Building Schule in Mainz
1996 – Anglicko, Taliansko – školenia zamerané na strategické riadenie ľudských zdrojov a politiku odmeňovania

JAZYKOVÉ ZNALOSTI : (5 najlepšie)

Jazyk	Úroveň
Slovenský	Rodný
Anglický	5
Nemecký	3
Španielský	3
Ruský	3

Iné znalosti
MS Office 97, ACCESS DB, Štátna skúška z jazyka anglického

ZAMESTNANIA:

Od - do	05/96 - súčasnosť
Spoločnosť	PricewaterhouseCoopers Praha
Pozícia	Konzultant, vedúca skupiny Poradenstva pre EŽ /projekty

Niektoré z významnejších projektov:

SPT Telecom a.s. - reorganizácia personálneho úseku v rámci celej ČR

Projektový manažér štúdie odmeňovania v Českej republike

Alcatel Czech s.r.o., Contactel – komplexné riadenie ľudských zdrojov

PRAKTICKÉ SKÚSENOSTI BEHOM ŠTÚDIA:

Od - do	1992
Spoločnosť	Welcome Break, Milton Keynes, Anglicko
Pozícia	Prax v rámci Tempusu

Od - do	1993
Spoločnosť	Saryoinnen - Fínsko
Pozícia	Prax v rámci IAESTE

Od - do	1994 - 1995
Spoločnosť	STILL – personálne oddelenie, Hamburg, Nemecko
Pozícia	Prax (6 mesiacov)

Od - do	1993 - 1995
Činnosť	Prekladateľsko – tlmočnicke služby, učenie AJ

ĎALŠIE ÚSPECHY:

Preklad knihy “158-pound marriage”, John Irving, 1995 – 1996

PUBLIKÁCIE

BOHÁČIKOVÁ, D., Marketingové postupy v personalistice. Praha: *Hospodářské noviny, Příloha Kariéra* 1996, str. 1

BOHÁČIKOVÁ, D., Adaptační program je vhodnou součástí motivačního systému. Praha: *Mladá Fronta Dnes, Příloha Zaměstnání* 1997, str.1

BOHÁČIKOVÁ, D. Jak předejít fluktuaci. Praha: *Personál* 1997, str. 26

BOHÁČIKOVÁ, D. Trendy v oblasti pracovního zařazení. Praha: *Personál* 1997, str. 29

BOHÁČIKOVÁ, D., GILAROVÁ, R. Výběrové metody náborové činnosti. Praha: *Prague Post*, 07/1997

FORMÁNKOVÁ, D. Odměňování vrcholového vedení. Praha: *Lidové noviny*, 1999

FORMÁNKOVÁ, D. Benchmarking v odměňování, Praha: *Hospodářské noviny – Kariéra*, 1999

FORMÁNKOVÁ, D. Trendy v odměňování. Praha: *Mladá fronta Dnes – Zaměstnání* 1999

FORMÁNKOVÁ, D. Personální příručka. Praha: *HR Forum*, 2000

FORMÁNKOVÁ, D. Hodnocení zaměstnanců. Praha: *Hospodářské noviny – Kariéra*, 2000