



## ANALÝZA TRHU PRÁCE A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V IKT SEKTORE

Mariana Strenitzerová <sup>1</sup>

**Abstract:** The ICT sector is one of the most dynamic sectors in the European Union. It represents a significant proportion of gross domestic product and employment in the EU. For this sector are typical high level of entry qualification (academic education) and together a high level of maintained qualification, skills and knowledge, standards and norms. It follows that at this sector it should be put high emphasis especially to the human resource management and personnel policy. Contribution was collected by analyzing the labor market in the ICT sector. The accent is mainly oriented to the using of new trends in recruiting of qualified personnel (e.g. interest of graduates in ICT sector, HR marketing), economic aspect of personal work (e. g. human resource controlling) and in applying the strategic management principles of human resource activities in ICT companies.

**Keywords:** information and communication sector, labour market, human resource management, human resource marketing, human resource controlling

### Úvod

Sektor IKT je v rámci EÚ jedným z najdynamickejších sektorov. Predstavuje značnú časť HDP a zamestnanosti v EÚ. Sektor IKT má obrovský potenciál pre ekonomický rast a pokrizové zotavenie hospodárstva. Podľa štúdie SAV *Význam IKT sektora pre Slovensko* vedie zvýšenie investícií do IT o 1 percento k rastu reálneho HDP o 0,11 percenta. Európska stratégia s názvom Digitálna agenda 2020 pripisuje sektoru IKT polovičný podiel na hospodárskom raste únie za posledných 15 rokov a vidí tento sektor ako hlavný motor pokrizovej rekonvalescencie, ktorý je navyše v súlade s požiadavkami na trvalo udržateľný rozvoj. Tovary a služby v oblasti IKT sú dôležitými indikátormi rastu produktivity a hospodárskej výkonnosti vo všetkých sektoroch.

Odvetvie informačných a komunikačných služieb je tiež typické prakticky najväčšou dynamikou pokroku a zmien (na úrovni technologickej i legislatívnej). Spoločnosti sektoru IKT sa v súčasnom turbulentnom prostredí snažia čo najúčinnejšie využívať svoje zdroje, optimalizovať náklady a identifikovať faktory, ktoré im pomáhajú získať konkurenčnú výhodu. V sektore IKT je veľmi dôležité zamerať pozornosť na ľudské zdroje, ktoré sú pre IT spoločnosti najcennejším aktívom a zároveň zdrojom konkurenčnej výhody. Pre tento sektor je typická vysoká úroveň vstupnej kvalifikácie (spravidla na vysokej škole) a zároveň vysoká úroveň priebežne udržiavanej kvalifikácie, znalostí, štandardov a noriem. Z uvedeného vyplýva, že v danom odvetví je potrebné klásť vysoký dôraz práve na riadenie ľudských zdrojov a personálnu politiku. Podľa autorov Byarsa a Ruea (2010) predstavujú ľudské zdroje jednu z najväčších investícií podniku. Výskumy dokázali, že približne 72 % národného príjmu

<sup>1</sup> doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel. 041 5133131, e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Spojených štátov amerických sa použije na odmeňovanie zamestnancov. Aby sme maximálne využili potenciál ľudských zdrojov musíme vytvárať optimálne predpoklady, tzn. zabezpečovanie pracovných podmienok, organizovanie samotnej práce, jej obsahu, riadenia a celkového správania sa k zamestnancom.

### **Analýza odvetvia služieb J Informácie a komunikácia z pohľadu riadenia ľudských zdrojov**

Terciárny sektor, ktorý zahŕňa všetky druhy služieb je najrýchlejšie sa rozvíjajúcim sektorom národného hospodárstva. Medzi jeho pozitívne znaky patrí hlavne nízka investičná náročnosť, vysoké tempo implementácie vedecko-technického pokroku a vysoký rast produktivity. Sekcia J Informácie a komunikácia je odvetvím terciárneho sektora podľa odvetvovej klasifikácie NACE, kde významnú úlohu zohráva aj personálna politika a riadenie ľudských zdrojov. Z hľadiska riadenia ľudských zdrojov ide o odvetvie služieb, ktoré v Slovenskej republike:

- zamestnáva 65,5 tis. osôb (r. 2015) a má stúpajúcu tendenciu,
- 10 najväčších IKT spoločností na Slovensku zamestnáva viac ako 1/3 zamestnancov,
- miera nezamestnanosti v IKT sektore rastie o 75 % pomalšie ako v ostatných odvetviach,
- dosahuje najvyššie celkové mesačné náklady práce na zamestnanca v porovnaní s ostatnými odvetviami služieb (2368 EUR/zam./mes.),
- priemerná nominálna mesačná mzda má stúpajúcu tendenciu a v r. 2015 predstavovala 1785 € (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Vybrané ekonomické ukazovatele podľa SK NACE Rev. 2

<b>J Informácie a komunikácia</b>			
<b>Ukazovateľ</b>	<b>Merná jednotka</b>	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>
Tržby za vlastné výkony a tovar – index	%	103,3	106,0
Priemerný počet zamestnaných osôb	tis. osôb	56,6	65,5
Voľné pracovné miesta	počet	152	-
Miera voľných pracovných miest	%	0,3	-
Index zamestnanosti	%	108,8	102,9
Celkové náklady práce	EUR/zam./mes.	2368	-
Priemerná mesačná mzda	EUR	1742	1785
Index nominálnej mesačnej mzdy	%	98,9	102,4
Index reálnej mesačnej mzdy	%	99,0	102,7

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa slovak.statistics.sk

Z uvedeného vyplýva, že Informácie a komunikácia predstavuje odvetvie s vysokým potenciálom pre riadenie rozvoj ľudských zdrojov. Svedčia o tom najvyššie jednotkové osobné náklady a najvyššia priemerná mzda v porovnaní s ostatnými odvetviami národného hospodárstva, ako aj neustály nárast počtu zamestnancov. Spoločnosti odvetvia Informácie a komunikácia sú v súčasnosti na trhu práce veľmi obľúbenými zamestnávateľmi a dopyt neustále rastie. V nasledujúcom období sa naďalej predpokladá zvyšovanie tržieb, zamestnanosti i priemernej mzdy. Úspech IT spoločností závisí výhradne na schopnostiach a zručnostiach ich zamestnancov, ktorých kvalita je výsledkom efektívneho fungovania procesu riadenia ľudských zdrojov so zameraním na rozvoj ľudských zdrojov, strategické riadenie a ekonomický charakter práce s ľudskými zdrojmi.

### **Analýza trhu práce v sektore IKT**

Podľa Klimka a Rievajovej (2015) najnovšie trendy na trhoch práce sú čiastočne výsledkom cyklických pohybov a najmä hlbkej hospodárskej krízy, ale sú spôsobené aj štrukturálnymi a inštitucionálnymi problémami trhu práce ovplyvňujúcimi ekonomickú výkonnosť a výkonnosť trhov práce. Dôsledkom hospodárskej krízy na vývoj globálneho trhu práce je extrémne zrýchlenie preskupenia potreby pracovných síl v IKT sektore. Z pohľadu nastávajúcich rokov sa dá očakávať, že v strednodobom časovom horizonte niekoľko trendov povedie k ďalšiemu rastu počtu pracovných miest, najmä v niektorých oblastiach. Napríklad technický pokrok prispeje k vytvoreniu pracovných miest v sektore IKT.

Prieskum personálnej agentúry Grafton Recruitment (Ježek, 2016) potvrdil, že trh práce ponúka dostatok voľných pracovných miest pre IT profesionálov, nakoľko v sektore IKT chýba až 20 000 IT profesionálov. Najväčší dopyt je po stredne skúsených odborníkoch s 2-3 rokmi praxe, najžiadanejší sú vývojári a analytici, ale aj konzultanti a tradične aj správcovia IT systémov (napr. programátor Java, programátor C++, PLC programátor, SW tester, NET developer, C++ developer).

IT spoločnosti navyše riešia aj kvalifikačný nesúlad, kedy vysoké školy pomaly reagujú na trendy pracovného trhu a úroveň technických znalostí klesá. Medzi najžiadanejšie zručnosti IT profesionálov patrí programovanie a vývoj aplikácií, helpdesk a technická podpora, bezpečnosť a zhoda s požiadavkami, webový vývoj, správa databáz, Business Intelligence a analytika, mobilné aplikácie a správa zariadení, siete, big data. Okrem odborných znalostí kladú zamestnávateľi dôraz aj na ďalšie zručnosti, ako je vedenie projektov, analýza procesov, či testovanie. Absolventi vysokých škôl však predstavujú pre zamestnávateľov skôr náklady na zaškolenie.

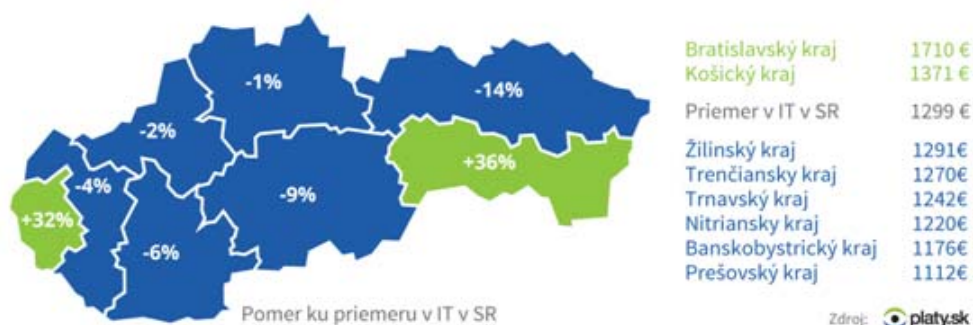
Poradenská spoločnosť PwC vypracovala štúdiu v oblasti odmeňovania a benefitov v IKT sektore. Tomuto sektoru patria tradične prvé miesta v odmeňovaní pracovníkov. V sektore IKT je viditeľný značný rozdiel medzi priemernou mesačnou mzdou v kategórii informačné technológie (Obrázok 1) a priemernými mesačnými mzdami v jednotlivých krajoch Slovenska (Obrázok 2). Značné rozdiely sú aj na jednotlivých pracovných pozíciách (Obrázok 3). Najvyššie priemerné mesačné mzdy v oblasti IT majú: riaditelia, IT architekti a projektoví manažéri. Oproti priemernej mesačnej mzde v informačných technológiách, IT architekt zarobí takmer dvakrát viac.



Zdroj: platy.sk

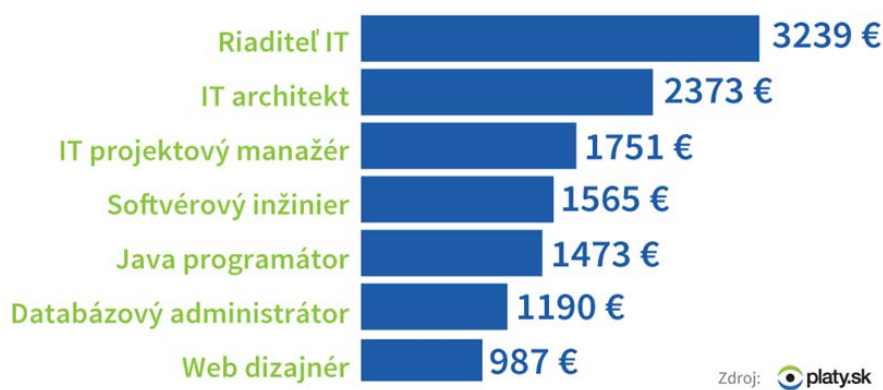
Obrázok 1 Vývoj priemernej mesačnej mzdy na IT pozíciách (bez manažérskych pozícií)

Zdroj: <http://www.platy.sk/analyzy/platy-informatikov-su-o-50-vyssie-ako-priemerny-zarobok-slovakov/50216>



Obrázok 2 Priemerná mesačná mzda v IT v jednotlivých krajoch Slovenska (bez manažérskych pozícií)

Zdroj: <http://www.platy.sk/analyzy/platy-informatikov-su-o-50-vyssie-ako-priemerny-zarobok-slovakov/50216>



Obrázok 3 Priemerná mesačná mzda pre pracovné pozície v IT na Slovensku

Zdroj: <http://www.platy.sk/analyzy/platy-informatikov-su-o-50-vyssie-ako-priemerny-zarobok-slovakov/50216>

### HR marketing IT spoločností

Trh práce je mimoriadne konkurenčné prostredie. Personalisti IT spoločností zisťujú, že získať kvalitný personál nie je tak jednoduché ako v minulosti. Preto IT spoločnosti, v snahe odlišiť sa a pôsobiť zaujímavo, môžu získať konkurenčnú výhodu práve uplatňovaním HR marketingu. V HR marketingu ide o využívanie marketingového prístupu v personálnej oblasti za účelom sformovania a udržania potrebnej podnikovej pracovnej sily a vytvárania dobrej zamestnávateľskej povesti spoločnosti. HR marketing tak slúži k vyhľadávaniu a získavaniu kvalitného ľudského kapitálu spoločnosti a k jeho stabilizácii.

Nedostatok kvalifikovaných ľudí spôsobuje veľkú konkurenciu medzi IT spoločnosťami a boj o zamestnanca. IT spoločnosti musia často súperiť aj o tých kandidátov, ktorí ich pôvodné požiadavky spĺňajú len čiastočne, a väčšiu príležitosť získavajú aj čerství absolventi škôl. Veľký význam v tejto oblasti má aktívny HR marketing IT spoločností, pri ktorom využívajú mnoho nástrojov HR marketingu, napr. analýza náborovej stratégie konkurenčných IT spoločností, cielené oslovenie IT špecialistov a manažérov (headhunting), výskumy rozhodovacích kritérií cieľovej skupiny uchádzačov, veľké socio-výskumy (BigData), jedinečný príslub značky zamestnávateľa (employer value proposition), campus management a pod. Úspešnejšie sú IT spoločnosti, ktoré vsadili na aktívne a rýchle jednanie v súvislosti s ponukou atraktívnych podmienok zamestnania. Nejde pritom len o atraktívnu mzdu, ale aj o pracovné prostredie, prácu na zaujímavých projektoch a možnosti profesijného rastu a vzdelávania. V poslednej dobe IT spoločnosti taktiež pristupujú k úprave benefitov, napr. zvyšujú príspevok na dôchodkové či životné poistenie, zvyšujú dĺžku dovolenky

(zvyšujú počet dní dovolenky), zavádzajú plne hradený príspevok na stravovanie, umožňujú flexibilnú pracovnú dobu alebo čiastočný home office a samozrejme poskytujú jazykové kurzy, pretože znalosť cudzích jazykov môže pomerne značným spôsobom ovplyvniť mzdové ohodnotenie a význam má hlavne v podmienkach nadnárodných spoločností.

V poskytovaní benefitov svojim zamestnancom sa tento sektor umiestnil tento rok na piatom mieste. Výsledky štúdie o odmeňovaní a poskytovaní benefitov poukazujú, že:

- 76 % spoločností v IKT sektore prehodnocuje platy raz ročne, ostatné prehodnocujú nepravidelne,
- zamestnanci v IKT sektore majú nadštandardnú zdravotnú starostlivosť o viac ako 40 %,
- medzi zamestnanecké výhody v tomto sektore patrí extra dovolenka,
- medzi ďalšie benefity v IKT sektore patrí nadštandardné vzdelávanie (43,5 % IT spoločností) – jazykové vzdelávanie a profesijné certifikáty,
- zamestnávateľia v IKT sektore preplácajú účty za mobilný telefón (55 % IT spoločností),
- zamestnanci dostávajú príspevky na poistné (43 % IT spoločností) a spoločenské, kultúrne a športové akcie majú hradené IT spoločnosťou (68 % IT spoločností).

### ***Headhunting v IKT sektore***

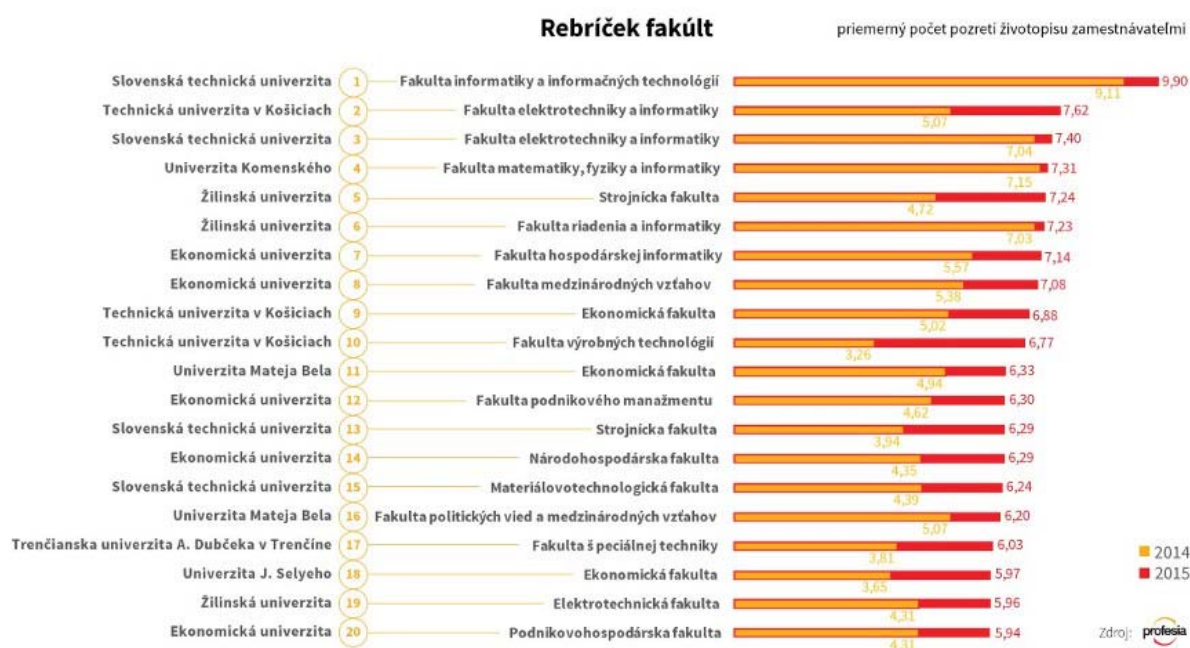
Zaujímavosťou odboru IKT je skutočnosť, že takmer 20 % pracovných miest je obsadených kandidátmi, ktorí aktuálne novú prácu nehľadajú. Personalisti a tzv. headhunteri ich preto musia aktívne vyhľadávať a oslovovať osobne, najčastejšie cez on-line kanály, ako sú napr. sociálne siete LinkedIn a Facebook. Personálna agentúra Grafton Recruitment identifikuje asi 15 % umiestnených IT profesionálov práve prostredníctvom siete LinkedIn a odhaduje, že behom roka 2016 dôjde k 100 % nárastu počtu umiestnených uchádzačov, s ktorými vstupuje do kontaktu na tejto sieti. Tento typ kandidátov je však potrebné vedieť zaujať, či už ponúkanou prácou, rýchlym jednaním, či finančnými podmienkami, kde významnú úlohu zohráva HR marketing danej IT spoločnosti. Oslovení kandidáti sú viac otvorení k jednaniu, flexibilnejší a majú väčšiu tendenciu porovnávať svoje aktuálne pracovné podmienky s novou ponukou práce. Priamo oslovení kandidáti dosiahnu vyššiu mzdu, tá je niekedy až o 18 % vyššia ako v prípade uchádzačov, ktorí sa o danú prácu zaujímali a osobne reagovali na pracovnú ponuku. Je to však predovšetkým tým, že kandidáti, ktorých IT spoločnosti a personálne agentúry oslovujú priamo, sú obvyčajne skúsenejší a kvalifikovanejší, a preto majú na trhu práce vyššiu cenu (Ježek, 2016)

### ***Campus management v IKT sektore***

Vláda Slovenskej republiky vo svojom “Programovom vyhlásení na obdobie 2012 – 2016“ vytýčila kľúčové úlohy. V oblasti zamestnanosti jednou z kľúčových otázok je znížiť vysokú nezamestnanosť – osobitne mladých ľudí, najmä absolventov škôl. Podľa údajov pracovného dokumentu útvarov Európskej komisie “Správa o krajine, Slovensko 2015“ (Európska komisia, 2015) nezamestnanosť mladých ľudí na Slovensku mierne klesla na 28,9 %, ale stále je jednou z najvyšších v Európskej únii.

DelCampo (2011) uvádza, že mladá generácia zamestnancov nazývaná generácia Y (Millennials, Generation Next, the Net Generation, Echo Boomers, iGeneration, Generation Me, the Next Great Generation), sú ľudia narodení v období rokov 1980 až 1995, ktorí v súčasnej dobe stoja na štarte svojej profesionálnej kariéry a vstupujú na trh práce. V roku 2025 bude táto generácia tvoriť podľa Horváthovej a Čopíkovej (2015) približne 75 % globálnej pracovnej sily. Je potrebné, aby spoločnosti dokázali využiť potenciál ponúkaný generáciou Y. Napríklad v oblasti získavania, výberu a prijímania mladých zamestnancov by spoločnosti mali okrem tradičných a osvedčených prístupov (spolupráca s univerzitami, účasť na študentských veľtrhoch, vedenie klasických prijímacích pohovorov) vo väčšej miere využívali moderné technológie, ktoré sú zástupcom generácie Y blízke a s ktorými sú

zvyknutí bežne pracovať tak v súkromnej ako aj v pracovnej oblasti. Ide napríklad o využívanie sociálnych médií (LinkedIn, Google+, Vidao, Xing, Facebook), videovizitek, videodotazníkov, online assessment center, online psychodiagnostiky, elektronického podávania prihlášky a pod. Taktiež je vhodné, aby spoločnosti mali aktuálnu ponuku voľných pracovných miest uverejnenú na svojich www stránkach či kariérnych portáloch. Rovnako môžu pre inzerciu využívať priamo informačné systémy univerzít, respektíve fakúlt. Populárne je taktiež získavať budúcich zamestnancov pomocou rôznych business hier prebiehajúcich cez internet. Spoločnosti by sa mali pri pohovoroch viac zaoberať zisťovaním toho, akú má uchádzač osobnosť a či „zapadne“ do kultúry spoločnosti a tímu. Dôležitými by mali byť pre zamestnávateľa schopnosti ako empatia, komunikatívnosť, sebakritika, umenie presadiť sa alebo nadchnúť ostatných pre spoločný cieľ.



Obrázok 4 Záujem o absolventov jednotlivých fakúlt vysokých škôl na Slovensku  
Zdroj: <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/jun-2016/rebricke-vysokych-skol-na-slovensku-akych-absolventov-vyhľadavaju-zamestnavatelia/45135?detail=1>

V sektore IKT možno pozorovať vysoký záujem zamestnávateľov o absolventov vysokých škôl. Je to spôsobené nedostatkom kvalifikovaných IT špecialistov s praxou na trhu práce. I keď niekedy absolventi vysokých škôl predstavujú pre zamestnávateľov zvýšenie nákladov na ich zaškolenie, IT spoločnosti pri získavaní potenciálnych zamestnancov z radov študentov často spolupracujú s vysokými školami. Spomedzi fakúlt rebríček záujmu zamestnávateľov už niekoľko rokov po sebe vedie Fakulta informatiky a informačných technológií bratislavskej Slovenskej technickej univerzity. Životopis jej absolventa si v priemere pozrie takmer 10 rôznych zamestnávateľov. Druhou v poradí je Fakulta elektrotechniky a informatiky na Technickej univerzite v Košiciach a treťou rovnaká fakulta na Slovenskej technickej univerzite (Obrázok 4).

### **Flexibilizácia práce v IKT sektore**

V spojitosti s celosvetovými vývojovými a globalizačnými trendmi sa mení aj základná ekonomická aktivita – práca. Vo svete sa stále presadzuje flexibilita. Keďže sektor IKT pociťuje najväčší nedostatok pracovníkov, IT spoločnosti sa snažia vylepšovať pracovné

podmienky a to tak v oblasti finančného ohodnotenia, ako aj nefinančných benefitov (napr. flexibilizácia práce a pracovného času).

Flexibilizácia práce je považovaná za neoddeliteľnú súčasť modernizácie trhu práce a taktiež za efektívne riešenie súčasných problémov pracovného trhu (rast nezamestnanosti, zníženie počtu pracovných miest, potreba celoživotného vzdelávania, rozvoj kvalifikácie). Vo veľkej miere je pružnosť pracovného trhu ovplyvnená využívaním flexibilných foriem zamestnania a organizácie pracovnej doby, ktorých využívanie zaznamenali v poslednej dekáde rastúci trend mnohé európske krajiny. Flexibilizácia pracovných trhov je pre krajiny Európskej únie jedným z kľúčových cieľov na národnej a medzinárodnej úrovni v rámci Európskej stratégie zamestnanosti. Kým v zahraničí je pohyblivá pracovná doba a celková flexibilizácia práce bežná, na Slovensku sa vyskytuje iba zriedka. Výskum poradenskej spoločnosti Deloitte z roku 2015 však ukázal, že flexibilita na pracovisku má šesťnásobne väčší vplyv na zmiernenie fluktuácie zamestnancov ako zvýšenie platu. Spoločnosť tak malou zmenou môže získať spokojnejších a odovzdanejších zamestnancov, ktorých efektívnosť rastie a sú prínosom.

V strednej Európe je podľa Deloitte (2015) vidieť výrazný dopyt po flexibilizácii pracovnej doby. V štúdiu *Global Human Capital Trends 2015* je uvádzaný pre strednú a východnú Európu index rozdielu medzi pripravenosťou a dôležitosťou flexibilizácie -21. Výsledok naznačuje vysokú dôležitosť flexibilizácie zo strany personalistov a riadiacich pracovníkov a nízku pripravenosť na dané zmeny spôsobenú neznalosťou zákonov a nedostatočnou informovanosťou.

Vytváranie variabilných foriem práce (podmienok výkonu práce) a úprava pracovnej doby v zmysle jej zvýšenej flexibility sú žiaducimi aj v IKT sektore. V IT spoločnostiach najväčšie uplatnenie majú nasledovné formy pozitívnej flexibility práce a pracovného času: pružný pracovný čas, variabilné pracovné hodiny / kĺzavá pracovná doba, stlačený / zhustený pracovný týždeň, čiastočný úväzok, kontá pracovného času / banka pracovného času, práca doma a teleworking.

### **Strategické riadenie ľudských zdrojov v IT spoločnostiach**

IT spoločnosti si uvedomujú, že v súčasnosti sú oveľa dostupnejšie nové technológie ako ľudské zdroje. Uvedomujú si, že kvalitných zamestnancov na trhu práce získavajú len veľmi ťažko, alebo musia vynakladať značné finančné prostriedky na ich rozvoj a vzdelávanie. To viedlo IT spoločnosti k potrebe riadiť ľudské zdroje nie len operatívne, ale aj na strategickej úrovni – cielene, a riešiť niekoľko strategických otázok:

- Aké požiadavky budú na zamestnancov IT spoločností kladené v budúcnosti?
- Aké vedomosti, schopnosti a postoje si budú musieť zamestnanci osvojiť?
- Aké nové potreby a požiadavky sa u zamestnancov IT spoločností objavia?
- Akým komerčným ponukám budú zamestnanci IT spoločností na trhu práce čeliť?
- Čím si IT spoločnosti kvalitných zamestnancov udržia?
- Čo bude zamestnancov IT spoločností motivovať k dosahovaniu požadovaných výkonov?
- Aké štýly vedenia ľudí a riadenia prinesú najvyššiu efektívnosť zamestnancov IT spoločností?

Strategické riadenie ľudských zdrojov umožňuje IT spoločnostiam harmonizovať podnikovú stratégiu s cieľmi v personálnej oblasti. Len ak stratégia riadenia ľudských zdrojov podporuje dosahovanie plánovaných podnikových cieľov, nadobúda riadenie ľudských zdrojov plnohodnotného významu. Strategické oblasti, ktorým IT spoločnosti venujú výnimočnú pozornosť, sa týkajú hlavne:

- efektívneho náboru a výberu zamestnancov, pri ktorom využívajú moderné nástroje HR marketingu (hlavne nástroje e-marketingu),

- efektívneho vzdelávania a rozvoja zamestnancov, prioritne so zameraním na rozvoj programovacích zručností,
- kariérneho rastu,
- motivácie zamestnancov,
- flexibilizácie pracovného času,
- finančných výsledkov personálnej práce,
- inovácií (napr. inovačný manažment, talent manažment).

### ***Uplatnenie personálneho controllingu ako nástroja strategického riadenia v IT spoločnostiach***

Pri strategickom riadení ľudských zdrojov je potrebné náležitú pozornosť venovať ekonomickým aspektom personálnej práce. Optimalizácia osobných nákladov, monitorovanie produktivity práce a výkonnosť jednotlivých zamestnancov, návratnosť investícií do ľudského kapitálu sú hlavné oblasti, ktorými sa zaoberá personálny controlling. Implementácia personálneho controllingu v IT spoločnostiach má zásadný význam. Predstavuje strategický nástroj riadenia ľudských zdrojov, ktorého výsledky sa prejavujú najmä v dlhodobom časovom horizonte. Jeho podstatou je stanovenie personálnych cieľov, získavanie informácií o plánovaných a skutočných úrovniach personálnych procesov, zisťovanie odchýlok skutočnosti od plánu pomocou rôznych kvantitatívnych a kvalitatívnych personálnych ukazovateľov a štandardov, ich analýza a návrh opatrení na elimináciu nedostatkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Pritom je potrebné stanoviť frekvencie monitorovania jednotlivých skupín personálnych ukazovateľov, určiť kompetencie a prístupové práva zamestnancov podieľajúcich sa na personálnom controllingu a prispôbiť personálny informačný systém podmienkam personálneho controllingu.

Nastavenie jednotlivých personálnych ukazovateľov nie je jednoduchý proces. Ich štruktúra, frekvencia monitorovania a úroveň vyhodnocovania závisí od veľkosti IT spoločnosti, jej organizačnej štruktúry a počtu zamestnancov. Návrh personálnych ukazovateľov pre dominantné personálne procesy IT spoločností znázorňuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Návrh personálnych ukazovateľov pre vybrané personálne procesy IT spoločností a frekvencia ich monitorovania

Personálny proces	Personálne ukazovatele	Frekvencia
<i>Nábor a výber zamestnancov</i>	Miera externého a interného náboru	12/rok
	Doba obsadzovania pracovného miesta	12/rok
	Počet pohovorov s uchádzačom	12/rok
	RecruitRank skóre	4/rok
	Miera získaných „conditional yes“	12/rok
	Miera úspešnosti zamestnávania absolventov	12/rok
	Miera úspešnosti odporúčania nových zamestnancov zo strany súčasných zamestnancov	12/rok
	Miera fluktuácie	12/rok
	Fluktuácia podľa projektových tímov (oddelení)	12/rok
	Celkové náklady na nábor	12/rok
	<i>HR marketing</i>	Počet aktívnych participácií na prieskumoch atraktívnych IT zamestnávateľov
Počet vysokoškolských študentov zapojených do absolventskej praxe		2/rok
Počet navštívených vzdelávacích inštitúcií pri propagácii IT pozícií		2/rok



*pokračovanie tabuľky 2*

<i>Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov</i>	Celkové náklady na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	2/rok
	Náklady na interné školenia na zamestnanca	2/rok
	Náklady na externé školenia na zamestnanca	2/rok
	Počet hodín školení na zamestnanca	2/rok
	Hodiny interných školení na zamestnanca	2/rok
	Hodiny externých školení na zamestnanca	2/rok
	Priemerný počet školení na zamestnanca	2/rok
	Miera spokojnosti zamestnancov so vzdelávacími kurzami a školeniami	2/rok
	Návratnosť investícií do vzdelávania	2/rok
<i>Motivácia zamestnancov</i>	Celková miera spokojnosti zamestnancov	1/rok
	Miera spokojnosti zamestnancov s kariérnym rastom	1/rok
	Vyťažnosť zamestnancov	12/rok
	Nastavenie benefitov zamestnanca na základe jeho hodnotenia	4/rok
<i>Finančné výsledky</i>	Osobné náklady na zamestnanca	12/rok
	Výnosy na zamestnanca	12/rok
	Celkové náklady na zamestnanca	12/rok
	Zisk pred zdanením na zamestnanca	12/rok
	HC ROI	12/rok
<i>Time manažment, flexibilizácia pracovného času</i>	Vyčerpaná dovolenka podľa expertných skupín	12/rok
	Počet zamestnancov čerpajúcich rodičovskú dovolenku	12/rok
	Miera absencie	12/rok
	Náklady na absenciu	12/rok
	Počet zamestnancov, ktorým náplň práce umožňuje využívať flexibilizáciu pracovného času	4/rok
	Miera zamestnancov využívajúcich flexibilnú formu pracovného času	4/rok
	Priemerný počet hodín odpracovaných zamestnancom z domu za časové obdobie podľa expertných skupín	12/rok
<i>Talent manažment</i>	Počet študentov zapojených do absolventského programu	2/rok
	Miera študentov identifikovaných ako talentovaní	2/rok
	Počet študentov prijatých do zamestnania po ukončení štúdia a absolventského programu	2/rok
<i>Inovačný manažment</i>	Počet uskutočnených stretnutí s top manažmentom za účelom získania nápadov a inovácií	2/rok
	Miera inovatívnych projektov navrhnutých počas stretnutí s top manažmentom	2/rok
	Miera inovatívnych produktov navrhnutých počas stretnutí s top manažmentom	2/rok
	Počet inovatívnych metód alebo nástrojov riadenia ľudských zdrojov predstavených manažmentu	1/rok
	Miera spokojnosti manažmentu s vybranou inovatívnou metódou alebo nástrojom riadenia ľudských zdrojov po skúšobnom používaní	1/rok

*Zdroj:* Ďugelová, M. (2016) Uplatnenie personálneho controllingu ako efektívneho nástroja riadenia ľudských zdrojov vo vybranom odvetví služieb. [Dizertačná práca] Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilina, 2016

**Záver**

Sektor IKT je dôležitý pilier ekonomiky, ktorý zamestnáva desiatky tisíc ľudí a má výrazný podiel na sociálnych, zdravotných aj daňových odvodoch, ale aj na raste produktivity. Napriek tomu je, podľa Asociácie IT Slovenska, na Slovensku nedocenený a zo strany vlády zanedbávaný. Sektor IKT má výrazný a stále rastúci vplyv na hospodárstvo a zamestnanosť, preto by mal byť medzi prioritami vládneho programu.

Európa trpí čoraz väčším nedostatkom profesionálnych zručností v oblasti IKT a deficitom digitálnej gramotnosti, čo spôsobilo, že do roku 2015 chýbali kompetentní používatelia, ktorí by mali obsadiť až 700 000 pracovných miest v oblasti informačných technológií. (Digitálna agenda 2020). Preto Digitálna agenda 2020 vytýčila sedem prioritných oblastí, kde prioritou 6 sa týka práve zvyšovania digitálnej gramotnosti, zlepšovania digitálnych zručností a začleňovania osôb. Rozvoj IKT neznamena len nasmerovanie verejných finančných zdrojov do odvetvia, ale aj rozsiahlu zmenu myslenia verejného aparátu. Táto zmena stavia najmä na koncepcii eGovernmentu, uplatňovaní moderných princípov riadenia ľudských zdrojov v personálnej činnosti IT spoločností, ako aj podpore technických študijných programov so zameraním na IKT na vysokých školách a univerzitách. Taktiež je potrebné zahrnutie elektronického vzdelávania do politiky modernizácie vzdelávania a odbornej prípravy, vrátane osnov, hodnotenia výsledkov vzdelávania a profesionálneho rozvoja učiteľov a školiteľov.

## Literatúra

- [1] Byars, L. L. and Rue, L. W.: *Human resource management*, Irwin: McGraw-Hill.
- [2] DELOITTE: Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work. Deloitte University Press, [on line]. Dostupné na internete: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>
- [3] Ďugelová, M.: Uplatnenie personálneho controllingu ako efektívneho nástroja riadenia ľudských zdrojov vo vybranom odvetví služieb. [Dizertačná práca] Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilina, 2016, 184 s.
- [4] Horváthová, P., Čopíková, A.: Generation Y and Its Impact on the Performance of Personnel Activities. *Proceedings of the 15th International Scientific Conference of Globalization and its Socio-economic Consequences*. Rajecké Teplice
- [5] Platy informatikov sú o 50 % vyššie ako priemerný zárobok Slovákov. [on line]. Dostupné na internete: <http://www.platy.sk/analyzy/platy-informatikov-su-o-50-vyssie-ako-priemerny-zarobok-slovakov/50216>
- [6] Päť najvyhľadávanejších pozícií v slovenskom a českom IT. [on line]. Dostupné na internete: <https://www.grafton.sk/blog/2016/07/pat-najvyhladavanejsich-pozicii-v-slovenskom-a-ceskom-it>
- [7] Klimko, R., Rievajová, E.: Trends in the Labour Markets of the European Union. *Proceedings of the 15th International Scientific Conference of Globalization and its Socio-economic Consequences*. Rajecké Teplice
- [8] Rebríček vysokých škôl na Slovensku. Akých absolventov vyhľadávajú zamestnávateľia? [on line]. Dostupné na internete: <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/jun-2016/rebricek-vysokych-skol-na-slovensku-akych-absolventov-vyhladavaju-zamestnavatelia/45135?detail=1>
- [9] Význam IKT sektora pre Slovensko. IT Asociácia Slovenska. [on line]. Dostupné na internete: <http://www.itas.sk/sites/default/files/docs/vyznam%20ikt%20pre%20slovensko.pdf>

## Grantová podpora

VEGA 1/0515/15 Endogénne faktory v odvetviach náročných na ochranu duševného vlastníctva v regionálnom podnikateľskom prostredí v SR

4/KS/2016 Uplatnenie personálneho controllingu ako efektívneho nástroja riadenia ľudských zdrojov vo vybranom odvetví služieb