

Projekt zavedení vybraných nástrojů personálního controllingu ve společnosti Tento, a. s.

Bc. Katarína Machovičová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

Diplomová práca pojednáva o možnostiach zavedenia vybraných nástrojov personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s. Cieľom práce je analýza dostupných literárnych prameňov v rámci problematiky controllingu, ako nástroja riadenia v spoločnosti. Nemenej dôležitou časťou je kapitola, ktorá sa zaoberá zhodnotením a analyzovaním spoločnosti podľa rôznych hľadísk, zameraná hlavne na oblasť riadenia ľudských zdrojov, ktorá nadväzuje na spracovanie syntézy dostupných literárnych prameňov. V projektovej časti tejto diplomovej práce sú navrhnuté možnosti začlenenia a zlepšenia stávajúceho stavu personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s, konkrétne začlenenie funkcie personálneho controllera do stávajúcej organizačnej štruktúry spoločnosti, vymedzenie jeho činností, úloh a zodpovedností. V poslednej časti podáva návrh na sledovanie vybraných ukazovateľov z oblasti kvantitatívnych aj kvalitatívnych charakteristík, ako aj návrh na výber informačného systému, ktorý je neoddeliteľnou funkčnou podporou personálneho controllingu. V závere sú obsiahnuté návrhy a odporúčania pre spoločnosť, ktoré vyplývajú zo spracovaného projektu v rámci uvedenej diplomovej práce.

Abstrakt v anglickom jazyku

This diploma work deals with possibilities of introducing the chosen tools of personal controlling in the company Tento, l.t.d. The main goal is the analysis of available literary sources that deal with the problems of controlling itself as the tool of the company management. One of the important chapters dealing with the rating and analyzing of the company according to various perspectives, is focused mainly on the field of human sources management that is connected with the synthesis processing of available literary sources. There are suggested some integration and improvements of the state of the personal controlling in the Tento l.t.d. company that are described in the project part of this diploma work, specifically integration of the personal controller's position of the becoming organization structure of the company; delimitation his activities, tasks, and responsibilities. In the last part of this diploma work there are some suggestions on observation of the chosen indicators in the field of quantitative and qualitative characteristics as well as the proposal for informational system that is an indivisible function assistance of the personal controlling.

Touto cestou by som chcela poďakovať všetkým, ktorí mi svojimi návrhmi, radami a pripomienkami prispeli k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Moje poďakovanie patrí najmä Ing. Romanovi Zámečníkovi, Ph.D. za odborné vedenie, poskytnuté rady, cenné informácie a čas, ktorý mi venoval pri vypracovávaní mojej diplomovej práce. Ďalej by som chcela poďakovať zamestnancom spoločnosti Tento, a. s., menovite Ing. Dane Barčíkovej, Petrovi Becíkovi, Ing. Jozefovi Gažovi a ostatným pracovníkom spoločnosti, za ich ochotu, ústretovosť a čas, ktorý mi venovali a taktiež za praktické pripomienky.

ÚVOD.....	5
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 CONTROLLING AKO NÁSTROJ RIADENIA A JEHO FUNKČNÉ OBLASTI	9
1.1 HISTÓRIA CONTROLLINGU	9
1.2 PODSTATA CONTROLLINGU	10
1.3 DEFINÍCIA CONTROLLINGU	12
1.4 CIELE, ÚLOHY A FUNKCIA CONTROLLINGU	15
1.5 ORGANIZAČNÉ ZAČLENENIE CONTROLLINGU	17
1.5.1 Pozícia štábná	17
1.5.2 Pozícia líniová	18
1.5.3 Externý controller	18
1.6 ÚLOHY CONTROLLERA	19
1.7 MINIMÁLNE POŽIADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU	21
1.7.1 Manažérsky orientované účtovníctvo	21
1.7.2 Systém plánovania a kontroly	21
1.7.3 Výkazníctvo (informačný systém)	22
1.8 ČLENENIE CONTROLLINGU – CIEĽOVÁ ORIENTÁCIA	22
1.8.1 Rozdiel medzi strategickým a operatívnym controllingom	23
1.8.2 Strategický controlling	24
1.8.3 Operatívny controlling	25
1.9 PERSONÁLNY CONTROLLING	27
1.9.1 Riadenie ľudských zdrojov	27
1.9.2 Význam a využitie personálneho controllingu	28
1.9.3 Úlohy a funkcia personálneho controllingu	29
1.9.4 Nástroje personálneho controllingu	31
1.9.5 Meranie hodnoty ľudského kapitálu	33
1.10 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	34
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	36
2 ANALYTICKÁ ČASŤ	37
2.1 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	37
2.1.1 Základné údaje o spoločnosti	37
2.1.2 Predmet činnosti	37
2.1.3 História spoločnosti	38
2.1.4 Súčasnosť spoločnosti	39
2.1.5 Výroba	39
2.1.6 Vývoj zamestnanosti od roku 2002 do marca roku 2005	39
2.1.7 Vybrané ukazovatele v spoločnosti Tento, a. s.	40
2.1.8 Súčasný stav v odvetví (trendy, konkurencia)	41
2.1.9 Teritoriálna štruktúra vývozu	42
2.1.10 Stratégia, vízia a ciele spoločnosti	43
2.1.11 SWOT analýza	43
2.2 STANOVENIE HYPOTÉZ	45

2.3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZAČNEJ A RIADIACEJ ŠTRUKTÚRY	46
2.4	ANALÝZA PERSONÁLNEHO ODDELENIA SPOLOČNOSTI TENTO, A. S.	46
2.4.1	Počet pracovníkov	46
2.4.2	Funkcie a činnosť pracovníkov	47
2.4.3	Ciele personálneho oddelenia	48
2.5	ANALÝZA CONTROLLIGOVÉHO ODDELENIA SPOLOČNOSTI TENTO, A. S.	48
2.5.1	Počet pracovníkov	48
2.5.2	Funkcie a činnosť pracovníkov	50
2.6	INFORMAČNÝ SYSTÉM	50
2.7	SLEDOVANÉ UKAZOVATELE V RÁMCI PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI TENTO, A. S.	52
2.7.1	V rámci oddelenie ekonomiky práce:	52
2.7.2	V rámci personálneho oddelenia:	53
2.7.3	V rámci controllingového oddelenia:	54
2.8	OVERENIE HYPOTÉZ	54
III.	PROJEKTOVÁ ČASŤ	56
3	PROJEKTOVÁ ČASŤ	57
3.1	DIAGNÓZA PROJEKTU	57
3.2	ZDÔVODNENIE A ČASOVÉ VYMEDZENIE PROJEKTU	59
3.2.1	Zdôvodnenie projektu	59
3.2.2	Vymedzenie potreby pre projekt	60
3.2.3	Diagram práci a časový harmonogram činností projektu	61
3.3	PROJEKT VYBRANÝCH NÁSTROJOV PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI TENTO, A. S.	62
3.3.1	Návrh na začlenenie pracovnej pozície personálneho controllera v rámci organizačnej štruktúry v spoločnosti Tento, a. s.	62
3.3.2	Vymedzenie činností a úloh v rámci personálneho controllingu	65
3.3.3	Návrh nástrojov pre systém personálneho controllingu	67
3.3.4	Informačný systém pre podporu personálneho controllingu	82
	ZÁVER	83
	SUMMARY	86
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	87
	ZOZNAM OBRÁZKOV	89
	ZOZNAM TABULIEK	91
	ZOZNAM PRÍLOH	92

ÚVOD

Čo sa týka zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov a ich prispôsobeniu sa dnešnému turbulentnému svetu, tak sú rôzne nástroje na dosiahnutie daných vytýčených cieľov. Takými to nástrojmi, plne využívanými tými najvyspelejšími spoločnosťami sú napríklad outsourcing – resp. vyčleňovanie činností podniku externým firmám, controlling, benchmarking, TQM a mnohé iné metódy riadenia.

Stratégiou veľkých výrobných podnikov je čoraz častejšie využívanie nových nástrojov riadenia v personalistike, pretože týmto spôsobom môže podnik optimálne riadiť svoje náklady a prebytky, ktoré vznikajú a tieto môže investovať do nových investičných alebo rozvojových akcií, ktoré prispievajú ku zvýšeniu konkurencieschopnosti daného podniku, alebo len využiť ako motiváciu pre svojich pracovníkov, čo sa v dnešnej dobe považuje za najnávratnejšiu investíciu.

Personálny controlling, ktorý sa zaoberá konkretizáciou krátkodobých a dlhodobých cieľov riadenia ľudských zdrojov a hodnotením ich dosahovania, predstavuje dôležitú súčasť personálneho managementu. Zavedením personálneho controllingu spoločnosť dosiahne vyššiu účinnosť kontroly vo firme. Personálny controlling je slovo, ktoré sa čím ďalej častejšie objavuje v slovníku personálnych manažérov. Súvisí s rastúcou snahou českých a slovenských spoločností merať hodnotu ľudského kapitálu, riadiť jeho výkon v súlade s celkovou obchodnou stratégiou a porovnávať svoje údaje o personálnej praxi s ostatnými organizáciami.

Ako som už uviedla, personálny controlling je systém plánovania, kontroly a starostlivosti o informačné toky, ktorého cieľom je neustále sa prispôsobovanie sa meniacim podmienkam. Jedná sa teda o priebežné sledovanie a identifikáciu odchýlok od stanovených cieľov a vytváranie návrhov opatrenia na zníženie ich výskytu. Pomocou personálneho controllingu sa práve analyzujú ako ekonomické, tak sociálne dôsledky opatrení, ktoré v prvej rade ovplyvňujú výkon a motiváciu zamestnancov spoločnosti a potom aj celej organizácie.

Ak je správne pochopený princíp fungovania controllingu v spoločnosti a jeho efektívne zavedenie, potom je v podniku zavedené systematické plánovanie, účinná kontrola a priebežné riadenie jednotlivých procesov, aby sa mohli jednotliví zodpovední pracovníci lepšie rozhodovať a znižovať tak existujúcu neistotu. K tomu je potreba dobre vypracovaný systém informácií pre potreby riadenia podniku.

Ako tému mojej diplomovej práce som si zvolila projekt zavedenia vybraných nástrojov personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s. Toto téma na diplomovú prácu, konkrétne tému personálneho controllingu som si zvolila nie náhodne, ale preto, že už počas môjho štúdia som sa zaujímala o riadenie ľudských zdrojov a ich optimálne rozdeľovanie, sledovanie a kontrolu, tak aby danej spoločnosti prinášali čo najväčšie úžitky a hodnoty. V bakalárskej práci som sa zaoberala možnosťou zavedenia využívania personálneho outsourcingu vo výrobnnej spoločnosti a touto diplomovou prácou by som si chcela rozšíriť svoj vzdelanostný okruh o nový moderný nástroj efektívneho podnikania – personálny controlling.

V neposlednej rade by som chcela výsledkami tejto práce prispieť k zlepšeniu stávajúceho systému riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti Tento, a. s., tak aby svojím systémom riadenia ľudských zdrojov mohli zlepšiť postavenie spoločnosti pred konkurenciou, ako aj zlepšiť motivovanie stávajúcich zamestnancov a tým zvyšovať produktivitu práce a pridanú hodnotu podniku.

CIEĽ DIPLOMOVEJ PRÁCE

Cieľom mojej diplomovej práce bude možnosť vyprojektovania a navrhnutie takých nástrojov personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s., ktoré by boli prínosom pre riadenie ľudských zdrojov v uvedenej spoločnosti. Aby bolo možné dosiahnuť tohto cieľa, je nutné previesť analýzu dostupných literárnych prameňov v rámci uvedenej problematiky, ako aj spoznať uvedenú spoločnosť z rôznych hľadísk, k čomu mi dopomôže situačná analýza spoločnosti. Táto analýza mi umožní spoznať úzke miesta spoločnosti, z ktorých potom získam rozhľad o možnostiach projektového riešenia.

Pre splnenie hlavného cieľa diplomovej práce bude potrebné vykonať tieto úlohy:

- vymedziť úlohy a činnosti controllingu ako takého, ako aj analýza literárnych a ostatných prameňov zameraná na oblasť personálneho controllingu,
- zhodnotenie a analyzovanie spoločnosti podľa rôznych hľadísk, zameranú hlavne na oblasť riadenia ľudských zdrojov, ako aj nadväzujúcu na spracovanie syntézy dostupných literárnych prameňov,
- vymedzenie projektových príležitostí v spoločnosti Tento, a. s. zameraných na zavedenie vybraných nástrojov personálneho controllingu, ako aj zlepšenie stávajúceho systému riadenia ľudských zdrojov,

Pri spracovávaní tejto diplomovej práce využijem metódy deskripcie, analýzy a syntézy. Na začiatku bude nutné previesť analýzu dostupných literárnych a ostatných prameňov z oblasti controllingu ako takého. Následne je nutné vykonať rozbor v oblasti riadenia ľudských zdrojov ako špeciálne funkčne orientovaného controllingu, ktorý bude nádstavbou pre syntézu získaných poznatkov. V ďalšej časti bude nasledovať situačná analýza spoločnosti, v ktorej vymedzím hlavné hypotézy v oblasti riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti Tento, a. s. a ktorá sa stane východiskom pre formuláciu diagnózy projektu. Po prevedení a spracovaní projektu pristúpim k jeho verifikácii. Záver ako aj záverečné odporúčenia projektu poslúžia k zdôvodneniu efektívnosti navrhovaných možností, vyplývajúce z uvedeného projektu pre spoločnosť Tento, a. s.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 CONTROLLING AKO NÁSTROJ RIADENIA A JEHO FUNKČNÉ OBLASTI

1.1 História controllingu

V riadiacej praxi vznikli obtiažne problémy v personálnej oblasti už pred 100 rokmi (ako odozva na meniace sa ekonomické podmienky, ktoré prinútili podniky zaoberať sa efektívnejším hospodárením s majetkom a finančnými zdrojmi). Vznikla nová špecifická riadiaca úloha, funkcia controllera, ktorá dnes nechýba v takmer žiadnom podniku. V nasledujúcej časti by som chcela aspoň v jednotlivých bodoch načrtnúť historický vývoj controllingu.

- Výraz controlling má svoj pôvod vo Francúzsku. V 15. storočí tu bol zriadený oficiálny dvorný úrad, ktorý plnil „contre-rôle“ – kontrolnú funkciu. Potom bol zavedený aj v štátnej správe Španielska a Anglicku (comptroller).
- V roku 1880 zriadila firma Atchinson, Topeka & Santa Tee Railway System po prvý krát miesto controllera ako zmes úloh „secretary“ (zapisovateľa) a „treasurer“ (pokladníka), teda orientované na finančné hospodárenie. Prvým priemyselným podnikom, ktorý zaviedol miesto controllera bola v roku 1892 firma General Electric Company. V súvislosti s novými úlohami vyplývajúcimi z depresie v súvislosti so svetovou hospodárskou krízou bol v roku 1931 založený „Controllers Institute of America“, ktorý bol v roku 1962 premenovaný na FEI (Financial Executives Institute).
- Počiatočná náplň práce controllera, t.j. správa finančných záležitostí, sa postupom času rozširovala o plánovanie a poradenstvo. Z funkcie registračnej sa zmenil na aktívnu formu kontroly a vypracovávaním zlepšovacích návrhov. V najvyvinutejšej podobe dosiahol funkcie riadenia.
- Controlling sa vyvíjal a jeho úlohy postupne narastali, tak ako ich formovalo vtedajšie ekonomické dianie (napr. hospodárska kríza v 30 rokoch 20. storočia).
- K rozšíreniu controllingu v Európe došlo najmä po 2. svetovej vojne. Controlling sa vyvíjal a od roku 1950 sa rozšíril tiež v Spolkovej republike Nemecko. K rýchlemu rozšíreniu controllingu v Nemecku došlo najmä v sedemdesiatych rokoch (v roku 1971 vznikla Controller – Academie). V súčasnej dobe by sme možno ani nenašli podnik v Nemecku, ktorý by nezahŕňal pozíciu controllera. Súčasný controlling sa vyvíja pod

- vplyvom zmien v okolí podniku asi od roku 1970.
- ČR – v medzivojnovom období bol v ČR vyspelý vnútropodnikový systém riadenia, tzv. podnikové počtníctvo. To zahŕňalo vnútropodnikové účtovníctvo, kalkulácie a rozborovú činnosť. Na tomto princípe bol založený Baťov systém riadenia, ktorý tento systém dôsledne rozpracoval až do úrovne hospodárskych stredísk a spojil ekonomické výsledky jednotlivých stredísk s odmeňovaním vedúcich aj ostatných pracovníkov. Tento vývoj sa však v 50. rokoch začal deformovať tým, že nekvalifikovaní a neodborní riadiaci pracovníci nemali záujem na tom, aby vychádzali najavo prehrešky pri porušovaní elementárnych pravidiel hospodárnosti. Kladne sa hodnotilo nie efektívne dosiahnutie výsledkov, ale dosiahnutie plánu.
 - V Českých podnikoch a slovenských podnikoch sa controlling začal objavovať najmä so vstupom zahraničného kapitálu. Rakúsky Controller Institut založený profesorom Eschenbachom pri Hospodárskej univerzite vo Viedni (1982) podporuje prostredníctvom poradenskej spoločnosti Contrast Consulting od roku 1994 so svojou pobočkou v Prahe a Bratislave. Od roku 1995 podporuje rozvoj controllingu v Českej a Slovenskej republike, predovšetkým odovzdávaním skúseností a poradenstvom.

(Zámečník, 2002)

Dnes sa však súčasné prosperujúce podniky neustále vzdelávajú a zavádzajú nové systémy na zlepšenie postavenia podniku v dnešnom svete plnom konkurencie. Pojem controlling je veľmi mladý, no začína byť veľmi používaným nástrojom v našich podnikoch. V súčasných podmienkach existuje množstvo kurzov, konferencií zameraných práve na tématiku controllingu, kde môžu pracovníci z oblasti ľudských zdrojov čerpať neustále nové informácie a prístupy zavádzania a udržiavania systému controllingu.

1.2 Podstata controllingu

Slovným základom controllingu je pojem „control“, resp. „to control“, ktorý možno chápať dvojakým významom:

- vo význame riadiť, ovládať, mať pod kontrolou,
- vo význame kontrolovať, preverovať.

Controlling chápaný iba ako kontrola, teda ako konečná fáza systému riadenia, predstavuje iba iný, vznešenejší názov pre štandardnú kontrolu podnikových aktivít. Toto poňatie controllingu býva nezriedka typické pre podnikovú prax, nepredstavuje však žiadnu zmenu v systéme riadenia podniku.

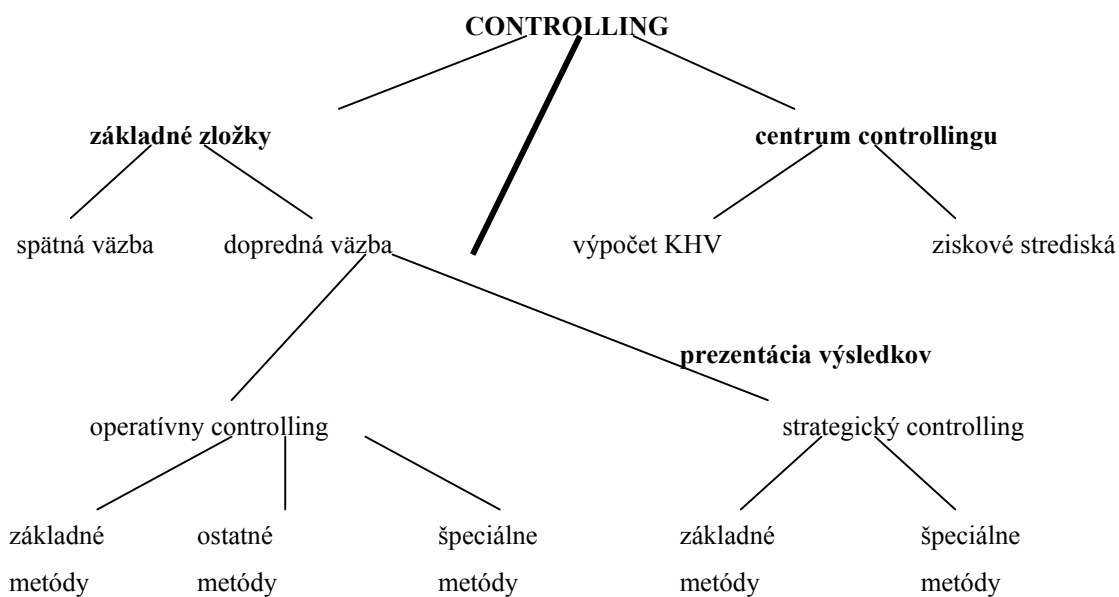
Za inovačný možno označiť controlling vo svojom prvom význame – vo význame riadenia, ovládania. Controlling v tejto situácii predstavuje špecifickú koncepciu podnikového riadenia založenú na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení plánovacieho a kontrolného procesu.

Takto koncipovaný controlling je založený na:

- aplikácií controllingových nástrojov, metód a techník analýzy,
- systémom vytváraní controllingových nástrojov informačných systémov,
- systémovej komunikácii medzi organizačnými útvarmi,
- zmene postojov a spôsobe myslenia.

(Hofmeister, Stiegler, 1991)

Vysušil (1999) chápe celkový obraz controllingového systému nasledujúcim spôsobom:

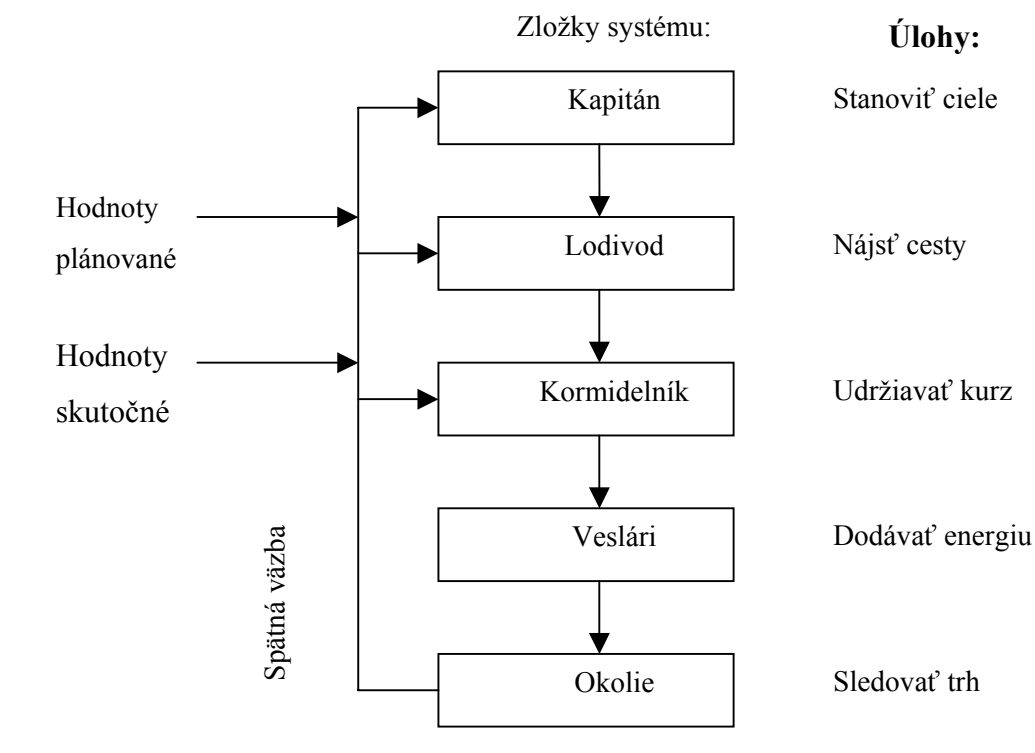


Obr. 1. Controllingový systém

(Vysušil, 1999, str. 7)

Ak by som chcela popísať podstatu controllingu podľa Vollmutha (2002), tak tento chápe controlling ako kybernetický systém, ktorý v podniku odpovedá uzavretému okruhu pravidiel, ktorý obsahuje všetky základné časti controllingu a tieto navzájom prepojuje v ucelený systém.

Túto sústavu pravidiel pre riadenie znázorňuje nasledujúcim schématom:



Obr. 2. Kybernetický systém controllingu (Vollmuth, 2002, str. 13)

1.3 Definícia controllingu

Controlling je v širokom slova zmysle určitá filozofia systematického riadenia podľa cieľov orientovaného na budúcnosť, na dosiahnutie podnikateľských zámerov (najmä na dosiahnutie zisku), na zaistenie dlhodobej budúcej existencie podniku.

Ak by som chcela napísať definíciu controllingu, tak by som ju nemohla uviesť len v jednej podobe, pretože každý autor túto problematiku definuje inak. V tejto časti mojej diplomovej práce by som chcela uviesť aspoň zopár pohľadov.

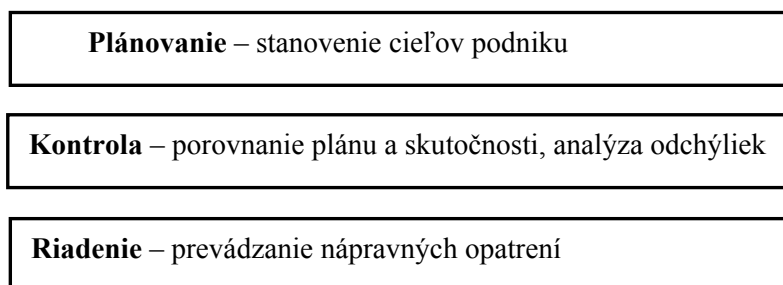
Eschenbach (2000) uvádza, že diskusia o controllingu sa vyznačuje nápadným rozporom: na jednej strane neexistuje väčší podnik, ktorý by nevykazoval existenciu controllingu, na druhej strane nachádza v literatúre skoro neprehľadnú šírku návrhov, definícií a koncepcií. „Každý má vlastnú predstavu o tom, čo znamená controlling, alebo čo má znamenať, iba tým každý mieni niečo iné.“

(Eschenbach, 2000)

Konečný (2000) uvádza, že jadrom controllingu je na budúcnosť orientované systematické riadenie podľa cieľov, porovnávanie plánovaného stavu so skutočnosťou, analytická práca zameraná na diagnózu tendencií a budúcich výsledkov a na hľadanie spôsobov, ako je žiaducim spôsobom ovplyvniť.

Podľa Vollmutha (2002) je controlling nástroj riadenia, prekračujúci funkčný rámec doterajšieho riadenia a má vedenie podniku a riadiacich pracovníkov podporovať pri ich rozhodovaní. Takéto riadenie podniku potom predpokladá, že v podniku je k dispozícii metodika plánovania, ktorá vychádza z cieľov stanovených vedením podniku a ostatnými riadiacimi pracovníkmi. Pri kontrole sa zisťujú metódou porovnávania plánu a skutočnosti odchýlky v bežných hláseniach z jednotlivých zodpovednostných oblastí podniku. Vedenie podniku má potom na základe takto zistených odchýliek vykonávať také nápravné opatrenia, aby boli stanovené ciele podniku nakoniec dosiahnuté. Znamená to, že v podniku prebieha neustále spätne väzobný proces. Túto hore uvedenú definíciu taktiež podporuje nasledujúci obrázok č. 3, ktorý názorne ukazuje skupiny controllingových úloh.

Skupiny controllingových úloh:



Obr. 3. Skupiny controllingových úloh (Vollmuth, 1990, str. 11)

Hofmeister a Stiegler (1991) poňali ekonomické riadenie ako usmerňovanie podnikového diania, ktoré je zamerané na dodržiavanie a dosiahnutí podnikateľských zámerov – najmä dosiahnutie zisku. To znamená, že zahŕňa nasledujúce prvky činnosti:

- stanovenie cieľov,
- prognózy,
- plánovanie,
- porovnávanie plánu a skutočnosti,
- analýza odchýliek,
- opatrenia na odstránenie odchýliek,
- stanovenie nových cieľov.

Fibírová (2003) chápe controlling ako široko aplikovanú metódu riadenia. Cieľom informácií controllingu je komplexné podchytenie najdôležitejších udalostí tak, aby bola vytvorená vhodná informačná základňa pre riadenie.

V ďalšom poňatí čo vlastne controlling je by som chcela uviesť definíciu podľa Synka (1996), ktorý controlling chápe ako: „metódu riadenia podniku, orientovanú na tvorbu zisku. Kontroluje nie len odchýlky plánu od skutočností, ale podieľa sa aj na vypracovávaní podnikového plánu najmä v oblasti zisku.“

Ako som už vyššie uviedla je veľmi mnoho možností definovania jedného zložitého problému akým je controlling. Niektorí autori sú si v definovaní bližšie a ich definície podobnejšie, iní controlling ponímajú iným uhl'om pohľadu. Podľa môjho názoru controlling je metóda riadenia podniku, pri ktorom je dôležité správne stanovenie toku a prijímania informácií. Týmto by som sa priklonila k definícii Fibírovej, neskôr k definícii podľa Synka.

1.4 Ciele, úlohy a funkcia controllingu

Na to, aby úlohy a funkcia controllingu zodpovedala požiadavkám a potrebám daného podniku, musí si tento stavať určité ciele, ktoré od zavedenia controllingu v podniku považuje za hlavné. Podľa Eschenbacha (2000) zaistenie životaschopnosti zahŕňujú nasledujúce ciele riadenia:

- **zaistenie schopnosti anticipácie a adaptácie,**
- **zaistenie schopnosti reakcie,**
- **zaistenie schopnosti koordinácie.**

Zaistenie schopnosti anticipácie a adaptácie – controlling má zaistiť, že budú vytvorené predpoklady pre kroky k prispôsobeniu sa. Stará sa o poskytnutie informácií o už existujúcich zmenách okolia (schopnosť adaptácie), resp. o sprostredkovaní dôležitých údajov o možných budúcich zmenách okolia (schopnosť anticipácia). Pochopenie a popísanie problému však nepostačuje k zaisteniu schopnosti adaptácie a anticipácie, controlling sa stáva aktívnym v celom procese riadenia: v tvorčiom procese prípravy rozhodovania, pri realizácii rozhodnutia a pri kontrole výsledku a realizácii rozhodnutí.

Zaistenie schopnosti reakcie – toto spočíva v zavedení informačného a obzvlášť kontrolného systému, ktorý ukazuje vedúcim pracovníkom priebežne vzťah medzi plánovaným a skutočným vývojom a umožňuje cieľovo zamerané korektúry vnútorných a vonkajších porúch.

Zaistenie schopnosti koordinácie – koordinácia pomocou managementu sa primárne vzťahuje na prevádzací systém podniku. Úlohou controllingu je zaručiť koordináciu v systéme riadenia tým, že controlling vytvorí predpoklady v technike riadenia ku zladeniu aktivít jednotlivých podsystémov riadenia podniku.

(Eschenbach, 2000)

V predchádzajúcej časti som uviedla najhlavnejšie ciele, ktoré vychádzajú z controllingu a v nasledujúcej uvediem hlavné úlohy, ktoré z týchto cieľom vyplývajú práve pre daný podnik, resp. pre pracovníkov zaoberajúcimi sa práve controllingovým riadením.

Pochopenie a uskutočňovanie úloh controllingu umožňuje vedeniu podniku, aby sa podnik pomocou plánovania a kontroly cielene prispôboval zmenám okolného sveta a plnil dispozične koordinované úlohy podnikového vedenia.

Americký Zväz controllerov „Financial Executives Institute“ (FEI) sformuloval v roku 1962 pre controlling nasledujúci katalóg úloh:

- 1) **Plánovanie** – vytvorenie plánovacieho systému podniku, koordinácie a prevádzanie plánovacích prácí, prispievať k optimálnej stratégii podniku (strategickými analýzami a prognózami v oblasti ekonomiky podniku, odporúčaniami k využitiu strategických možností a k odvráteniu strategických hrozieb), zostavenie, koordinácia a administratívne zaistenie podnikových plánov, pôsobenie na skvalitnenie rozpočtov a kalkulácií, pôsobenie na intenzívne finančne ekonomickú motiváciu vnútropodnikových jednotiek.
- 2) **Výkazníctvo a interpretácia (rozbor)** – nákladové účtovníctvo a kalkulácie, manažérske účtovníctvo, finančné účtovníctvo ako informačná základňa rozborov, zostavenie výkazov, zrovnanie plán/skutočnosť analýza vrátane príčin odchýliek, interpretácia priebehu činnosti, závery týkajúce sa podniku, výrobkov, vnútropodnikových jednotiek.
- 3) **Hodnotenie a poradenstvo** – poradenstvo pre manažérov vo všetkých otázkach plánovania, riadenia, kontroly, vyhodnocovanie finančných a ekonomických dôsledkov dôležitých rozhodnutí, najmä investičných, inovačných, diverzifikačných, reštrukturalizačných atď.
- 4) **Daňové záležitosti** – sledovanie všetkých daňových záležitostí (daňové plánovanie, kontrola daní, správa podnikových daní).
- 5) **Výkazníctvo pre štátne účely** – kontrola a koordinácia všetkých výkazov pre štátne inštitúcie.
- 6) **Ochrana majetku** – vnútorný kontrolný systém, revízia a zaistenie ochrany majetku vrátane poistenia.
- 7) **Národohospodárske výskumy** – priebežná analýza vonkajšieho prostredia podniku.

1.5 Organizačné začlenenie controllingu

V tejto časti by som chcela rozviesť tematiku začlenenia controllingu v podnikovom systéme. Ako som už napísala, ak má controlling podniku prinášať stanovené ciele musí byť vhodne podporený štruktúrou riadenia, informačným systémom, ako aj plne podporovaný všetkými zamestnancami podniku, pretože je o controllingu možné hovoriť len vtedy, ak má podnik ucelený a koordinovaný systém pre plánovanie, kontrolu a informačné zabezpečenie k podpore vedenia.

Problém zabezpečovania controllingu v systéme riadenia spoločnosti vychádza z mnohých predpokladov. Jedným z nich je aj veľkosť podniku, alebo či sa jedná o výrobné či nevýrobné podniky. V malých podnikoch je komunikácia jednoduchšia a preto aj nadväzná kontrola stanovených ukazovateľov ľahšia. Preto nie je z ekonomických dôvodov vhodné zriadenie tohto útvaru, ale postačuje aj vyškolenie vedúceho finančného alebo účtovného oddelenia o potrebách zavedenia a prevádzania controllingu v rámci podniku.

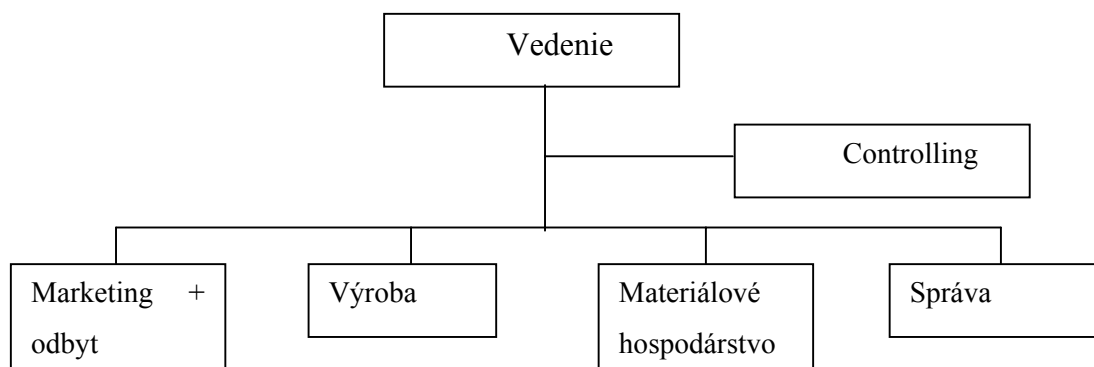
Otázka teda znie, či majú byť úlohy controllingu plne koncentrované vo vlastných podnikových organizačných útvaroch, alebo je tiež možné zaobstarávať na „vedľajší úväzok“, eventuálne ich rozdeliť na viac útvarov.

(Eschenbach, 2000)

Podľa Vollmutha (2002) existuje začlenenie controllingu v rámci podniku z dvoch hľadísk a to konkrétne na pozíciu štábnu alebo pozíciu líniovú alebo je možnosť začlenenia controllingu do systému podniku z externých zdrojov.

1.5.1 Pozícia štábná

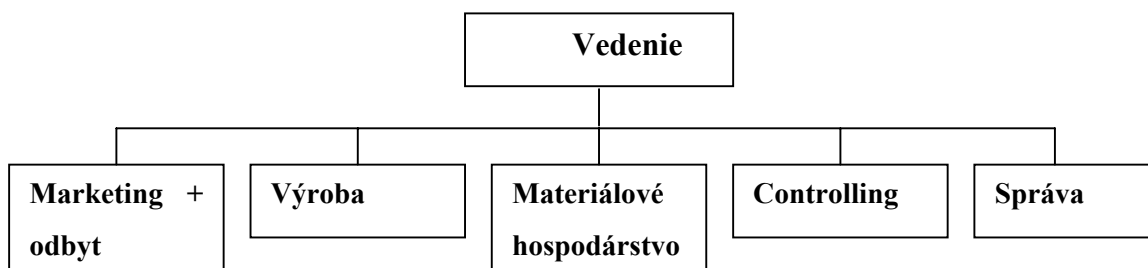
V tejto situácii je systém controllingu umiestnený na vysokej hierarchickej úrovni, to znamená, že controlling vykonáva priamo podnikové vedenie, resp. controller je priamo podriadený podnikovému vedeniu. Štábne miesta sa vyznačujú tým, že majú iba funkciu poradnú, pripravujúcu materiál pre rozhodovanie a nemajú kompetencie rozhodovacie a nariadzovacie. Tieto kompetencie sú bezpodmienečne nutné k tomu, aby bolo možno zaviesť a udržiavať v chode efektívny controllingový systém. V malých a stredných podnikoch by controller nemal zastávať štábnu pozíciu.



Obr. 4. Controlling ako štábná pozícia (Vollmuth, 2002, str. 20)

1.5.2 Pozícia líniová

Realizácia controllingu v otázkach tvorby a užívania plánovacieho kontrolného a riadiaceho aparátu je prevádzaná podstatne efektívnejšie, ak robí controller svoje opatrenia pomocou líniovej pozície, pričom mu prísluší funkčné nariadzovacie právo. Controller sa má pohybovať na rovnakej úrovni ako vedúci marketingu a odbyt, výroby, ako aj materiálového hospodárstva, pretože potrebuje mnoho informácií z jednotlivých zodpovednostných oblastí.



Obr. 5. Controlling ako líniová pozícia (Vollmuth, 2002, str. 20)

1.5.3 Externý controller

V mnohých menších a stredných podnikoch nie sú k dispozícii kvalifikovaní riadiaci pracovníci, ktorí by mohli prevziať controlling. Vollmuth (2002) v tomto prípade navrhuje zavedenie externého podnikového poradcu, ktorý by potom školil vedenia podniku a riadiacich pracovníkov v priebehu zavádzacej fáze tak, aby boli schopní samostatne prevziať úlohy controllingu. Tento však môže aj po uplynutí uvedenej doby pôsobiť a koordinovať zavedené koncepcie, nástroje a techniky controllingu, aby boli lepšie a dobudovanejšie. Externý controller môže využiť svoje veľké skúsenosti a nemá žiadne

zvláštne konflikty s jednotlivými riadiacimi pracovníkmi. Spravidla dosiahne rýchlejšie úspech ako interný controller, ktorý sa musí nutne s riadiacimi pracovníkmi názorovo stretávať tak dlho, dokým controllingový systém relatívne uspokojivo nefunguje.

(Vollmuth, 2002)

Pri ďalšom študovaní doporučenej literatúry sa mi naskytlo ešte jedno možné začlenenie controllingu v systéme podniku. Synek (1996) nachádza prierezovú pozíciu, kedy vzniká tzv. **promotérsky model**, kde líniový vedúci a controller tvorí dvojicu promotérov, ktorí realizujú riadenia ako po línii výkonovej (líniový vedúci), tak odbornej (controller). Controllerovi sú predelené určité prikazovacie právomoci, napr. v systémových otázkach plánovania či kontroly s tým, že rozhodovanie pre predom vyčlenené situácie prebieha spoločne s líniovou inšinciou. Tiež existuje možnosť udeliť controllerovi právo veta v určitých záležitostiach, ktoré súvisia s jeho úlohami.

1.6 Úlohy controllera

Úlohy controllera spočívajú v získavaní, spracovaní, zostavovaní prehľadov a prezentácií interných a externých údajov pre to, aby mohli byť urobené správne rozhodnutia. Controller má teda informácie zbierať a využívať a preto musí zaviesť plánovací, kontrolný a riadiaci systém orientovaný na výsledky. Prevádzanie týchto úloh by nemalo byť ponechané len na controllerovi, ten má byť v podniku iba koordinátorom, poradcom a navigátorom.

Controller má spolu prevádzať aj nasledujúce šetrenia:

- voľba nových výrobkov,
- vyradzovanie výrobkov,
- rozhodnutie o vlastnej výrobe alebo o nákupe,
- skúmanie stávajúcich investícií s použitím prepočtov, návratnosti investíc,
- analýzu bilancií a ich kritických vyhodnotení,
- zostavenie prehľadov o silných a slabých stránkach podniku,
- analýzu konkurencie,
- potenciálnu analýzu,
- portfóliovú analýzu,

- ABC analýzu,
- riadenie zamerané na úzke profily,
- stanovenie provízií podľa úžitku dosiahnutého dealerom.

Controller:

- sa stará o priehľadnosť výsledkov podniku, jeho financií, procesov a stratégie,
- jednotne koordinuje dielčie ciele, dielčie plány a organizuje reporting,
- zaisťuje zásobovanie riadiacich pracovníkov potrebnými dátami a informáciami,
- prispieva aktívnou a inovatívnou spoluprácou k väčšej hospodárnosti systému,
- je interným podnikohospodárskym poradcom všetkých riadiacich pracovníkov.

Úspechy controllingu sú veľkou mierou určované schopnosťami controllerov a tieto Vollmuth (2002) delí na osobné a odborné schopnosti. V nasledujúcom texte urobím drobnú exkurziu schopností odborných, ako aj osobných.

Medzi osobné požiadavky patrí:

- nezaujatosť,
- schopnosť nadväzovať kontakt,
- umenie presvedčovať,
- abstraktné myslenie,
- „šiesty zmysel“ v oblasti porozumenia pre druhých,
- psychologická schopnosť vcítania sa,
- schopnosť predávania svojich myšlienok,
- riadenie spolupracovníkov.

Medzi odborné požiadavky patrí:

- znalosti v obore podnikohospodárskych koncepcií, nástrojov a techník,
- schopnosti metodicko-koncepčných prístupov.

(Vollmuth, 2002)

1.7 Minimálne požiadavky na systém controllingu

V tejto časti sa zameriam na to, ako by mal z teoretického hľadiska správne fungovať systém controllingu. Medzi základné časti patrí:

- manažérsky orientované účtovníctvo,
- systém podnikového plánovania,
- výkazníctvo s dostatočnou vypovedacou schopnosťou.

1.7.1 Manažérsky orientované účtovníctvo

Najdôležitejším controllingovým nástrojom je účtovníctvo. Pre riadenie podniku sú potrebné údaje, ktoré umožňujú plánovanie a kontrolu, ktoré informujú o najdôležitejších cieľových veličinách, ktoré umožňujú zistiť zodpovednosť. Aby bolo možné získať reálny obraz o podniku a tento obraz potom konfrontovať so žiaducou, resp. plánovanou podobou podniku, musí byť vytvorený samostatný okruh manažérského účtovníctva, ktoré odlišuje od finančného predovšetkým prijemca príslušných informácií. U tradičného finančného účtovníctva, so súvahou a výkazom ziskov a strát orientovaných na minulosť, ide o externého prijemcu správ (napr. bankové a štátne inštitúcie), u manažérského je prijemcom informácií vedenie podniku.

(Horváth, 1995)

1.7.2 Systém plánovania a kontroly

Prostredníctvom plánovania sa stanovujú ciele podniku a nutné opatrenia k ich dosiahnutiu. Bez plánovania nemôže dlhodobo existovať žiadny podnik. Poskytuje možnosť vysporiadať sa priebežne so zmenami okolného sveta. Plánovanie nemožno chápať ako pevné stanovenie cieľov, ale neustály proces dolad'ovania a korekcií. Dôležitá je deľba práce medzi vedením podniku a controllingom na úseku plánovania, kedy sa controlling stará o to, že sa plánuje, vedenie podniku určuje, čo sa plánuje.

Plánovanie musí byť rozšírené o kontrolu, ktorá predovšetkým zahrňuje stanovenie kontrolných ukazovateľov. Aby mohlo byť prevedené porovnávanie plánu a skutočnosti je treba stanoviť objekty, normy a spôsoby zachytenia reality.

(Kymlička, Brabec, 1996)

1.7.3 Výkaznictvo (informačný systém)

Koordinačná úloha controllingu znamená uviesť v podniku do súladu zaistovanie a používanie informácií. Výkaznictvo považujeme za dôležitý nástroj, bez ktorého nemôže existovať ani plánovanie a kontrola.

Ťažiskom výkazníctva by sa mal stať mesačný výkaz hospodárskeho výsledku, zostavený controllerom pre vedenie podniku, ktorý obsahuje plánované a skutočné výsledky, odchýlky mesačné a kumulované. Jeho poslaním je:

- analýza výsledku,
- kontrola stanovených úloh (predpokladov),
- odhalenie úzkych miest.

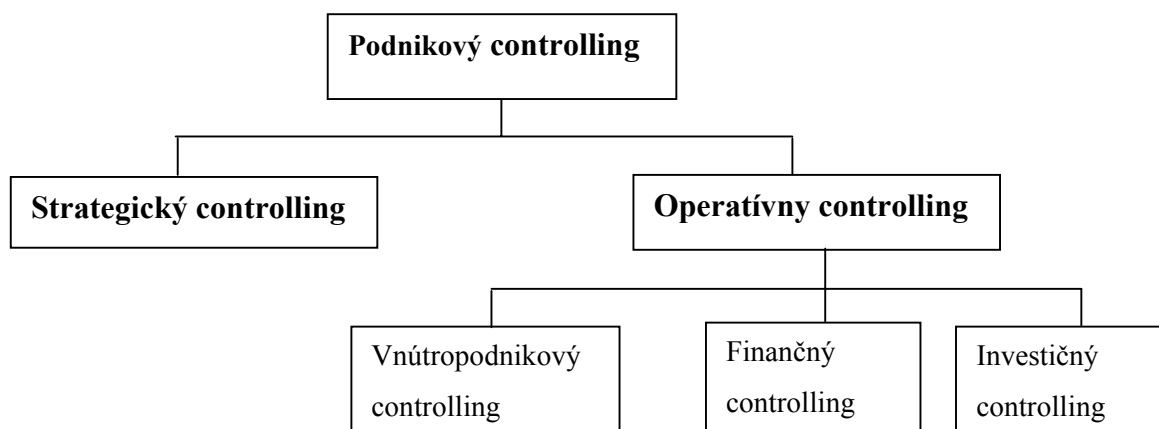
1.8 Členenie controllingu – cieľová orientácia

V jednotlivých dielach autorov zaoberajúcich sa controllingom ako takým som nenašla jednoznačné začlenenie personálneho controllingu, preto pre názornosť vyberám členenie podľa Rajnohu (2002).

Controlling mnoho autorov delí z hľadiska cieľovej orientácie controllingu na:

- strategický controlling
- operatívny controlling

Rajnoha (2002) člení podnikový controlling nasledovne:



Obr. 6. Členenie podnikového controllingu

V doterajšom výklade bola ukázaná organizácie controllingu v podniku, ktorý mal viac oblastí činnosti. Ak sa controlling zaoberá jednotlivosťami, ako napríklad zásobovanie alebo odbyt, hovorí sa o controllingu funkcií. Úlohou controllingu funkcií je plánovanie, kontrola a riadenie vrátane dodávania informácii pre funkčnú oblasť. V súčasnej dobe sa medzi controlling funkcií v českých a slovenských podnikoch môže zaradiť aj personálny, marketingový, logistický a výrobný controlling.

(Horváth, 2002)

Téma mojej diplomovej práce a to konkrétne personálny controlling sa v podniku radí medzi operatívny nástroj, ktorý môže byť pri správnom zavedení a interpretácii práve tým správnym nástrojom na zvýšenie produktivity a konkurencieschopnosti podniku, v tejto časti budem z tohto dôvodu zvýšenú pozornosť venovať práve operatívneho controllingu, no v skratke uvediem hlavné rozdiely medzi operatívnym a strategickým controllingom a následne vymedzím hlavné znaky strategického controllingu.

1.8.1 Rozdiel medzi strategickým a operatívnym controllingom

Základným podkladom ekonomického riadenia je príslušné plánovanie, ktoré môže byť na úrovni strategického, operatívneho alebo taktického plánovania. V strategickom plánovaní je sformulovaná podniková filozofia, obraz vedenia podniku, strategické ciele a stratégie. V operatívnom je to zase skôr usmerňovanie a koordinovanie rentability, likvidity a hospodárnosti krátkodobo, teda s časovým horizontom od 1-3 roky.

Strategický controlling sa od operatívneho líši hlavne v nasledujúcich znakoch:

- údaje, s ktorými pracuje strategický controlling, nie sú presnými nákladmi a výnosmi, ale sú to relatívne hodnoty,
- stredom všetkého myslenia je úžitok, ktorý je zaistený danej cieľovej skupine,
- časový horizont je otvorený, dosahuje až do budúcnosti,
- zisk nie je stredom podnikateľského jednania, ale dôsledkom správnej stratégie.

(Hofmeister, Stiegler, 1991)

1.8.2 Strategický controlling

V predchádzajúcej časti som v skratke uviedla hlavné rozdiely medzi strategickým a operatívnym controllingom a teraz by som sa chcela zamerať aspoň v skratke na strategický controlling.

Strategický controlling je orientovaný na riadenie dlhodobého ziskového potenciálu. Systematicky zisťuje budúce možnosti a rizika a prihliada k nim. Z toho vyplýva dôležitá úloha strategického controllingu – riadenie a kontrola prevádzaných opatrení potrebných pre uskutočnenie a realizáciu stratégií.

Strategický controlling sa teda musí starať o to, aby dnes boli skôr prijaté opatrenia, ktoré budú napomáhať budúcemu zaisteniu existencie. To znamená, že dnes musíme zisťovať a brať v úvahu budúce možnosti a rizika a tým vytvárať predpoklady úspechu pre budúcnosť.

(Hofmeister, Stiegler, 1991)

Medzi strategické ciele patrí:

- trvalý rast produktivity,
- trvalý rast rentability,
- trvalý rast podielu na trhu,
- trvalý rast inovácií (nakupovaných a vlastných),
- trvalý rast nutných finančných zdrojov v súlade s rastom výkonov,
- trvalá zaistenosť rastu kvalifikácie.

Proces strategického controllingu

Každý proces strategického plánovania sa člení na fáze:

- fáza analýzy (okolie, podnik),
- fáza koncepcná,
- fáza implementačná a kontroly úspechu.

Nástroje strategického controllingu

Podľa Vysušila (1999) sa nástroje strategického controllingu delia na základné a špeciálne metódy pri postupovaní strategického controllingu.

Medzi základné metódy radí:

1) Strategický controlling v podniku:

- Analýza SWOT
- Potenciálová analýza
- Podniková logistika
- Vlastná výroba a subdodávky
- Skúsenostná krivka
- Krivka životného cyklu výrobku
- Komplexné riadenie akosti
- Cieľové riadenie nákladov

2) Strategický controlling v podnikovom okolí:

- Portfóliová analýza
- Analýza konkurencie
- Strategická medzera
- Technika scenára

Medzi špeciálne metódy radí:

- Strategická bilancia
- Systémy včasného varovania
- Dlhodobý úspech podniku
- Rozšírená portfóliová analýza
- Strategický polárny diagram

1.8.3 Operatívny controlling

Pre strategické riadenie je dôležitá efektívnosť, vytváranie potenciálu pre úspech – „Do the right things“ (robiť správne veci), tak je pre operatívne riadenie dôležitá hospodárnosť, riadenie nákladov – „Do the things right“ (robiť veci správne), t. j. optimálne využívať existujúce zdroje a konkurenčné výhody.

(Fibírová, 2003)

Zatiaľ čo účtovníctvo je zamerané na minulosť, operatívny controlling pomáha zamerať sa na budúcnosť a v rámci jedného roku včas riadiť nápravné opatrenia, ak sa podnik odchýli od určeného kurzu (od plánu). Je predovšetkým základom krátkodobého riadenia zisku v podniku. Poskytuje nástroje riadenie, ktoré:

- robia prehľadnou hospodársku komplexnosť podniku,
- včas poskytuje informácie k možným nápravným opatreniam,
- zaručuje, že podnik je riadený z celostného hľadiska,
- snaží sa o to, aby rovnováha medzi tržbami, nákladmi a ziskom na jednej strane a finančnou stabilitou podniku na strane druhej, bola dosahovaná na základe strategického zaistovania budúcnosti,
- orientácia na budúcnosť pomáha riešiť úzke miesta a problémy podnikania.

(Konečný, 2000)

Friberg (1996) operatívnym controllingom poníma vykonávanie aktivít prevažne v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cieľom je optimalizácia vecných, časových a hodnotových parametrov podnikových aktivít.

Nástroje operatívneho controllingu

Pretože mojou ďalšou úlohou bude projekt zavedenia vybraných nástrojov personálneho controllingu do systému riadenia v spoločnosti Tento, a. s., hlavné nástroje operatívneho controllingu ako celku uvediem v skrátenej podobe a v ďalšej časti mojej teoretickej práce rozvediem nástroje personálneho controllingu.

Hlavnými nástrojmi operatívneho controllingu sú:

- v oblasti rentability – rozpočet výkonov a krátkodobá kontrola zisku,
- v oblasti likvidity – finančný plán a vyhodnocovanie príjmov a výdajov,
- v oblasti hospodárnosti – rozpočtovanie plánovaných nákladov a analýza odchýliek.

(Hofmeister, Stiegler, 1991)

1.9 Personálny controlling

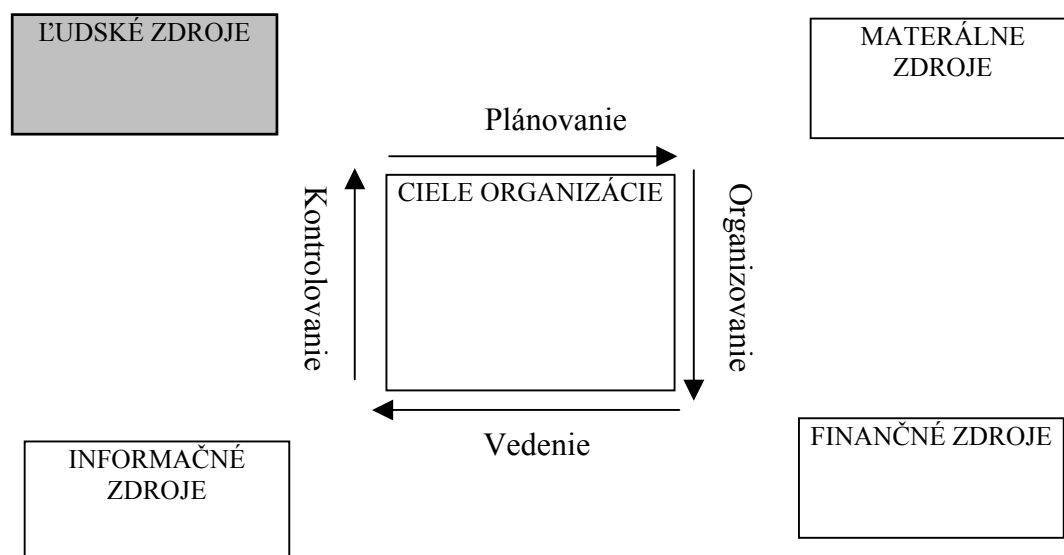
1.9.1 Riadenie ľudských zdrojov

V našich podmienkach je personálne riadenie považované veľkým množstvom manažérov za veľmi ťažko meniteľnú disciplínu, no napriek tomu kvalita ľudského kapitálu je hnacou silou hodnoty spoločnosti a určuje aj úspešné postavenie spoločnosti na trhu. V minulosti bol kľúčom k úspechu a prosperity organizácie prístup k finančným zdrojom a kvalitnému technickému vybaveniu, v posledných rokoch sú to predovšetkým konkurenčné výhody plynúce z hodnoty vnútorných zdrojov podnikov.

Riadenie ľudských zdrojov v podniku je veľmi dôležitá funkcia, pretože podniková výroba môže fungovať iba vtedy, ak podnik efektívne zhromaždí, uvedie do pohybu výrobné faktory a to:

- 1) materiálne zdroje (stroje, materiál, energia),
- 2) finančné zdroje,
- 3) informačné zdroje,
- 4) ľudské zdroje.

(Armstrong, 1994)



Obr. 7. Vzťah výrobných faktorov v podniku

(Koubek, 1994, str. 13)

Ak má riadenie ľudských zdrojov prispievať k dosahovaniu firemných cieľov, musí podnik svoje výsledky trvalo hodnotiť. Personálny controlling, ktorý sa zaoberá konkretizáciou krátkodobých a dlhodobých cieľov riadenia ľudských zdrojov a hodnotením ich dosahovania, predstavuje preto dôležitú súčasť personálneho managementu, prispievajúci k jeho vyššej účinnosti.

Personálny controlling je slovo, ktoré sa čím ďalej častejšie objavuje v slovníku personálnych manažérov. Súvisí s rastúcou snahou českých a slovenských spoločností merať hodnotu ľudského kapitálu, riadiť jeho výkon v súlade s celkovou obchodnou stratégiou a porovnávať svoje údaje o personálnej praxi s ostatnými organizáciami.

1.9.2 Význam a využitie personálneho controllingu

Jedným z dôležitých nástrojov pre efektívne riadenie ľudských zdrojov je v mnohých podnikoch práve personálny controlling. Väčšina našich spoločností ho využíva už dnes a to najmä v oblasti kvantitatívnych ukazovateľov, akými sú napríklad pohyb pracovných síl, produktivita práce či absencia z dôvodu nemoci. Controlling je však komplexný systém, ktorý zahrňuje ďaleko viac nástrojov umožňujúcich identifikáciu potenciálnych oblastí personálneho rozvoja, zistenie a interpretáciu výsledkov minulých riešení či podporu správnych rozhodnutí do budúcnosti.

Personálny controlling je systém plánovania, kontroly a starostlivosti o informačné toky, ktorého cieľom je neustále sa prispôsobovanie sa meniacim podmienkam. Jedná sa teda o priebežné sledovanie a identifikáciu odchýliek od stanovených cieľov a vytváranie návrhov opatrenia na zníženie ich výskytu. Pomocou personálneho controllingu sa práve analyzujú ako ekonomické, tak sociálne dôsledky opatrení, ktoré v prvej rade ovplyvňujú výkon a motiváciu zamestnancov spoločnosti a potom aj celej organizácie.

Ak by som chcela uviesť ďalšie dôvody výhod zo zavedenia personálneho controllingu, potom by som určite využila informácie zo štúdie PwC Saratoga, ktorá ukazuje význam personálneho controllingu v rámci porovnávania jednotlivých krajín a pomocou ukazovateľa obratu na zamestnanca. Nasledujúca tabuľka ukazuje ako sa vyvíja obrat na zamestnanca v jednotlivých krajinách podľa miery zavedenia personálneho controllingu do firemnej stratégie.

Tab. 1. Obrat na zamestnanca za rok 2003

Obrat na zamestnanca za rok 2003	
USA	312 738 USD
Západná Európa	274 681 USD
Česká a slovenská republika	249 448 USD

1.9.3 Úlohy a funkcia personálneho controllingu

Urban (2000) radí medzi úlohy personálneho controllingu nasledujúce:

- formulovať ciele spoločnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
- sledovať a vyhodnocovať ich plnenie,
- zaisťovať transparentiu personálnej oblasti a jej priblíženiu sa potrebám ich zákazníkov.

Stanovenie týchto cieľov a kontrola ich plnenia majú podľa Urbana (2000) v personálnej oblasti o to väčší význam, že táto sféra bola tradične zameraná na činnosti ako na ciele.

Ciele vytýčené personálnym controllingom by mali:

- viazať na strategické ciele spoločnosti,
- explicitne definovať prínosy riadenia ľudských zdrojov,
- byť formulované v konkrétnej podobe,
- jasne stanoviť zodpovednosť za dôsledky ich nesplnenia.

Ak by som chcela ďalej preskúmať úlohy personálneho controllingu podľa ďalších prameňov, potom by som použila zdroj podľa Konetzneho (2000), ktorý vzťahuje personálny controlling na všetky oblasti a úrovne personálneho manažmentu. K tomu by som uviedla tabuľku podľa jeho videnia.

Tab. 2. Vzťah medzi jednotlivými oblasťami personálneho managementu a personálneho controllingu

Oblasť personálneho manažmentu	Funkcia/úloha controllingu
Analýza počtu pracovníkov	Vykonanie analýz týkajúcich sa počtu pracovníkov.
Určenie potrieb pracovníkov	Určenie potrieb pracovníkov pomocou plánovania potrieb pracovníkov.
Získavanie pracovníkov	Z hľadiska nákladov stanovenie čo najvýhodnejšieho spôsobu ako získať nových pracovníkov.
Rozvoj pracovníkov	Príprava nástrojov pre objektívny výber. Kontrola vzdelávania. Kontrola rozvoja kariéry.
Uvoľňovanie pracovníkov	Z hľadiska nákladov určenie čo najvýhodnejšej formy uvoľňovania pracovníkov. Sledovanie/dozor nad priebehom.
Obsadzovanie pracovných miest pracovníkmi	Plánovanie obsadzovania miest pracovníkmi.
Manažment personálnych nákladov	Pomoc pri zostavovaní rozpočtu personálnych nákladov. Sledovanie skutočných personálnych nákladov. Analýza ukazovateľov. Analýza odchýlok.

1.9.4 Nástroje personálneho controllingu

Nástroje personálneho controllingu majú kvantitatívnu a kvalitatívnu povahu. Zatiaľ čo kvantitatívny personálny controlling skúma a hodnotí, ako sa vyvíjajú kľúčové personálne ukazovatele, kvalitatívny personálny controlling skúma, či personálne-riadiace nástroje, personálne činnosti a personálne projekty sú skutočne účinné a svojou vyspelosťou odpovedajú domácim alebo medzinárodným pravidlám „najlepšej praxe“ (best practice).

Úspech celého personálneho controllingu takto závisí od správneho výberu ukazovateľov – ktoré sa však môžu v jednotlivých organizáciách plne odlišovať – a následného rozboru a vyvodenia záverov. Doteraz používaný benchmarking síce ukazoval, aké parametre dosahujú tí najlepší, čo však nemusí byť rozhodujúce pre ďalší rozvoj organizácie.

Tiež je potrebné správne nastaviť analytické prepojenie a interpretáciu jednotlivých indikátorov podľa špecifických potrieb každej organizácie. Konkrétna podoba systému personálneho controllingu bude ovplyvnená tiež charakterom podnikovej kultúry a významom, ktorý je prikladaný personálnej práci. V poslednej dobe sa v slovenských a českých podnikoch zaznamenáva jednoznačný posun postavenia personálnych oddelení smerom k roli strategického partnera pri riadení spoločnosti. Stále viac personálnych riaditeľov je súčasťou vrcholového vedenia a majú priamy vplyv na strategické rozhodnutia. Vytvorenie adekvátneho systému personálneho controllingu je tak veľmi aktuálne.

Medzi hlavné nástroje personálneho controllingu patrí:

- personálne ukazovatele a štandardy,
- kvalitatívne dotazovanie pracovníkov,
- audit riadenia ľudských zdrojov.

Ako som už hore uviedla, nástroje personálneho controllingu môžu mať buď to kvantitatívnu alebo kvalitatívnu povahu, s čím korešponduje vymedzenie nástrojov podľa Zámečníka. Tento uvádza vo svojom článku, že nástroje personálneho controllingu sa líšia svojím dôrazom na kvantitatívne či kvalitatívne údaje a majú prevažne operatívne alebo strategické zameranie. Uvádza ďalej aj typizáciu nástrojov personálneho controllingu, ktorú uvádza obrázok 8.



Obr. 8. Typizácia nástrojov personálneho controllingu

Medzi kvantitatívne nástroje radíme:

Ekonomické indikátory (napr. mzdové náklady, náklady na jednotlivé personálne procesy) a socioekonomické indikátory (absencia, fluktuácia atď.)

Medzi sledované kvalitatívne veličiny patrí:

Motivácia a spokojnosť zamestnancov (meria sa pomocou sociologických prieskumov), kvalita kompetencií jednotlivých zamestnancov či hodnotenie ich výkonu.

Cieľom ukazovateľov pre vrcholové vedenie je charakterizovať kľúčové personálne faktory podnikovej úspešnosti. Medzi ukazovatele slúžiace pre informovanie vrcholového vedenia (Urban, 2000), napríklad zaradzuje mnoho nástrojov, ktoré uvádzam v prílohe č. 1.

1.9.5 Meranie hodnoty ľudského kapitálu

Jedna z moderných metód merania hodnoty ľudského kapitálu je založená na tzv. Human Capital Scorecard, ktorý umožňuje riadiť ľudské zdroje ako strategickú hodnotu organizácie a demonštrovať tak ich prínos pre finančný úspech danej organizácie.

Nastavenie systému HR Scorecard alebo jeho funkčný ekvivalent vychádza vždy z konkrétnej stratégie organizácie. Vníma štyri základné zložky, tzv. architektúry riadenia ľudských zdrojov:

1. výkonnosť systému práce (pravidlá, procesy a personálna prax vedúca k vysokému výkonu),
2. prepojenie personálneho systému s realizáciou firemnej stratégie,
3. nositelia výkonu (napr. vysoko kvalifikovaní zamestnanci, spokojní zamestnanci atď.) alebo faktory, ktoré ich môžu aktivovať (vzdelávanie, dobré platové podmienky),
4. meranie efektivity ľudských zdrojov (napr. náklady na zamestnancov, chorobnosť, náklady na vzdelávanie).

Prvé tri zložky sledujú schopnosť personálneho systému tvoriť hodnotu, posledná slúži ku kontrole nákladov. Pre každú zložku možno nastaviť rôzne merateľné ukazovatele a taktiež ich možno prispôbiť celkovej firemnej stratégii danej spoločnosti.

Iná možná architektúra HR Scorecard člení personálne procesy do troch merateľných oblastí:

1. **Strategická rola ľudských zdrojov** – medzi typické ukazovatele patrí rozhodovacia možnosť manažérov HR, ich postavenie a právomoc v organizácii a schopnosť implementovať firemnú stratégiu, ďalej existencia a konkrétne priority personálnej stratégie (napr. zvyšovanie produktivity, zmena firemnej kultúry, mzdového systému atď.).
2. **Personálne systémy a ich výkonnosť** – tu ako ukazovatele figurujú základné personálne procesy ako sú:
 - nábor a výber zamestnancov (napr. zdroje a metódy výberu či kvalita uchádzačov),

- odmeňovanie (napr. stratégia odmeňovania, prepojenie miezd s pracovným výkonom, zrovnanie s trhom práce),
 - hodnotenie výkonu,
 - vzdelávanie a rozvoj (napr. typy školenia, náklady na vzdelávanie, počet školiacich dní).
3. **Chovanie v organizácii** – tu sa meraním zisťuje spokojnosť, motivácia a kompetencia zamestnancov, ale tiež prekážky pri naplňovaní firemnej stratégie, ktoré priamo súvisia so zamestnancami (napr. chorobnosť, fluktuácia alebo nedostatočná kvalifikácia).

(14)

1.10 Zhrnutie teoretickej časti

V predchádzajúcej časti som sa snažila predstaviť problematiku controllingu ako takého, ako aj špeciálne personálneho controllingu z dostupných literárnych prameňov, čím by som chcela pokračovať nasledujúcou syntézou základných poznatkov.

Vznik controllingu sa datuje v 19. storočí v USA (v prvom priemyslovom podniku General Electric Company), ktorý sa neskôr dostal aj do Európy. Slovný základ „control“ chápeme vo význame riadiť, ovládať, mať pod kontrolou. Podľa dostupných zdrojov možno nájsť veľa definícií na pojem controlling, najvýstižnejšou však podľa môjho názoru je definícia podľa Fibírovej (2003), ktorá controlling chápe ako široko aplikovanú metódu. Jadrom controllingu je systematické riadenie, orientované na budúcnosť, podľa vopred stanovených cieľov a orientácia na budúcnosť podniku. Organizačne ho možno začleniť do pozície štábnej, líniovej alebo prostredníctvom externého controllera. Podľa dostupných zdrojov, správne fungujúci systém controllingu tvorí: manažérsky orientované účtovníctvo, systém podnikového plánovania a reporting. Ďalej ho môžeme členiť na strategický, operatívny, no dôležitou súčasťou je vetva funkčného controllingu, kam môžeme zaradiť aj personálny controlling.

Personálny controlling sa zaoberá konkretizáciou krátkodobých a dlhodobých cieľov riadenia ľudských zdrojov a hodnotením ich dosahovania. Jedna z moderných metód merania hodnoty ľudského kapitálu je založená na tzv. Human Capital Scorecard, ktorý umožňuje riadiť ľudské zdroje ako strategickú hodnotu organizácie a demonštrovať tak ich

prínos pre finančný úspech danej organizácie. Nástroje personálneho controllingu majú podľa mnohých autorov kvantitatívnu a kvalitatívnu povahu. Podľa povahy nástrojov sú to: personálne ukazovatele a štandardy, kvalitatívne dotazovanie pracovníkov, audit riadenia ľudských zdrojov.

Ako som už mnohokrát uviedla, vážnosť controllingu sa v jednotlivých českých a slovenských podnikoch zvyšuje aj preto, že dlhodobo bez neho nemôže efektívne fungovať žiadna spoločnosť, ktorá chce udržať tempo v dnešnej turbulentnej dobe. Problematikou controllingu ako takého sa zaoberá celá škála literárnych prameňov z ktorých som čerpala aj informácie pre spracovanie tejto problematiky. Podľa môjho názoru je personálnemu controllingu ako jednej vetve celkového controllingu venovaná malá pozornosť a informácie som čerpala prostredníctvom internetových a niekoľkých málo literárnych prameňov.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

2 ANALYTICKÁ ČASŤ

2.1 Predstavenie spoločnosti

2.1.1 Základné údaje o spoločnosti

<i>Názov spoločnosti:</i>	Tento, a. s.
<i>Sídlo spoločnosti:</i>	Celulózka 3494, 011 61 Žilina, Slovenská republika
<i>Základné imanie:</i>	2 279 220 000 Sk
<i>Právna forma:</i>	akciová spoločnosť

2.1.2 Predmet činnosti

Činnosť spoločnosti Tento, a. s. je zameraná na výrobu a predaj produktov papierovej hygieny na báze tissue papiera a predaj priemyselnej hygieny. Najsilnejšou komoditou v portfóliu výrobkov tejto spoločnosti je toaletný papier, ďalším sortimentom výrobkov sú:

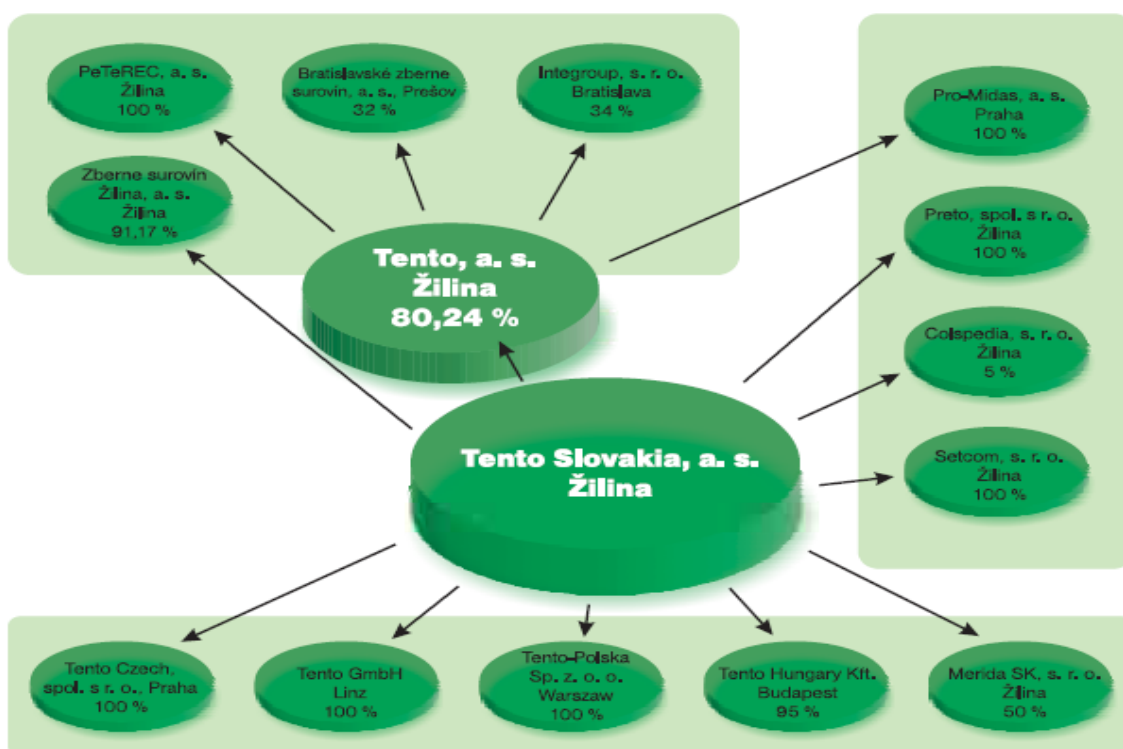
- kuchynské utierky,
- hygienické vreckovky,
- servítky,
- priemyselné kotúče,
- materské kotúče.

Ako doplnkový tovar ponúka spoločnosť Tento výrobky priemyselnej hygieny kategórie „Away from Home“ a tieto produkty by som mohla vymedziť na:

- zásobníky,
- sušiče,
- fény,
- tekuté mydlá,
- dezinfekčné prostriedky a krémy,
- čistiace prostriedky,
- pomôcky pri upratovacích čistiacich prácach.

Spoločnosť Tento, a. s. sa radí do skupiny podnikov Tento Slovakia, a. s. Žilina, ktorá má v Tento a. s. 80,24 % podiel na majetku spoločnosti. V portfóliu spoločnosti Tento Slovakia, a. s. sa nachádzajú spoločnosti, ktoré sa zaoberajú podpornými činnosťami a sú potrebné na splnenie vytýčených cieľov, viď príloha č. 2.

Vlastnícka štruktúra skupiny, platná k 31. 12. 2003



Obr. 9. Vlastnícka štruktúra skupiny k 31.12.2003

2.1.3 História spoločnosti

Výroba papiera má v meste Žilina hlboké korene. Na konci 19. storočia sa mesto Žilina vďaka vybudovaniu železničnej trate Košice – Žilina – Bohumín stalo významným dopravným uzlom. V roku 1905 bola v Žiline založená továreň na celulózu, účastinná spoločnosť, so základným kapitálom 2,5 milióna rakúskych korún. Výroba niekoľkých druhov papierenských celulóz a neskôr aj celulóz na chemické spracovanie bola jedinou náplňou komerčnej celulóžky. Počas trvania výroby celulóz prešla niekoľkými modernizáciami.

Zakúpenie papierenského stroja na výrobu tissue papiera v roku 1982 predstavuje začiatok zásadnej zmeny koncepcie spoločnosti – založenie výroby hygienických papierov.

Kontinuálnym pokračovaním v novom smerovaní spoločnosti bola výstavba druhého papierenského stroja s ročnou kapacitou 50 tis. ton tissue papiera. Táto investícia v r. 1992 umožnila úplné zastavenie a likvidáciu ekologicky závadnej výroby celulózy. Dôvody rozsiahlych reštrukturalizačných zmien spočívali v pretrvávajúcej stratovosti výroby celulózy, ktorá vo svetovom meradle prevyšovala dopyt, ako aj v neprijateľnom negatívnom vplyve výroby celulózy na životné prostredie.

2.1.4 Súčasnosť spoločnosti

Dnes moderná, environmentálne orientovaná technológia výroby tissue papiera, spočívajúca najmä v spracovaní recyklovaných vlákien nakupovaného zberového papiera, ako aj čistých celulózových vlákien, radí Tento, a. s. k popredným papierenským subjektom v Európe.

2.1.5 Výroba

Technológia výroby tissue papiera spočíva na báze spracovania zberového papiera, ako aj čistých vlákien z celulóz. Samotný výrobný proces pozostáva z 3 fáz:

1. fáza – spracovanie zberového papiera, jeho rozvláknenie, zušľachtenie a príprava vodolátky pre papierenský stroj.
2. fáza – predstavuje výrobu tissue papiera buď z celulózových alebo recyklovaných vlákien zo zberového papiera.
3. fáza – je finalizácia – spracovanie tissue papiera na spracovateľských linkách a výroba produktov.

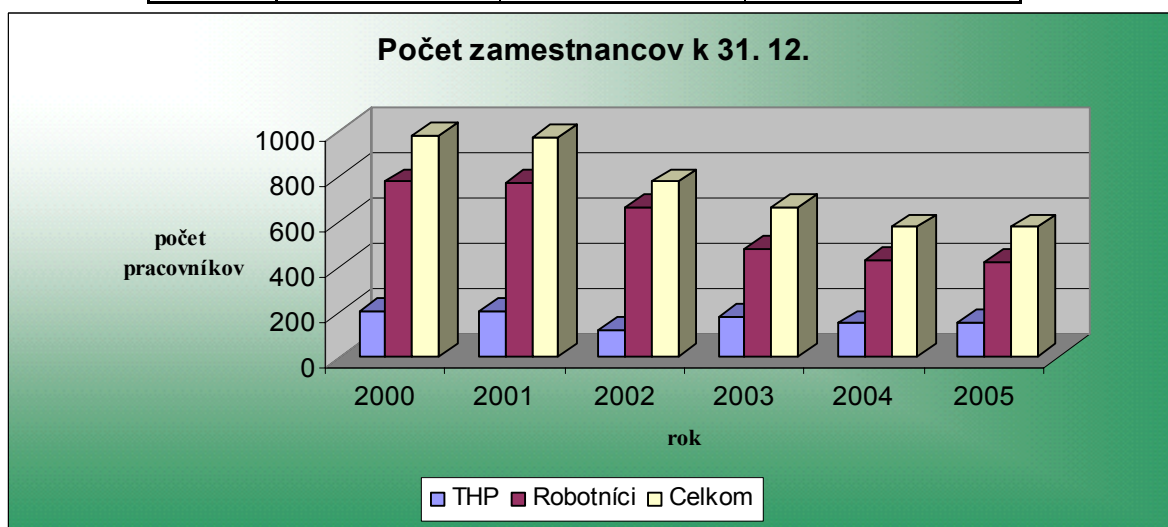
2.1.6 Vývoj zamestnanosti od roku 2002 do marca roku 2005

Vývoj zamestnanosti v spoločnosti Tento, a. s. má klesajúcu tendenciu, čo je spôsobené predovšetkým automatizáciou výroby a zavádzaním najmodernejších technológií, ktoré vyžadujú menšiu potrebu ručnej práce. Z ekonomického hľadiska však dochádza k rastu efektivity výroby.

V nasledujúcej tabuľke 3 sú uvedené počty pracovníkov rozdelených na TH zamestnancov a robotníkov v jednotlivých rokoch od roku 2000 až po marec roku 2005.

Tab. 3. Počet pracovníkov v spoločnosti Tento, a. s.

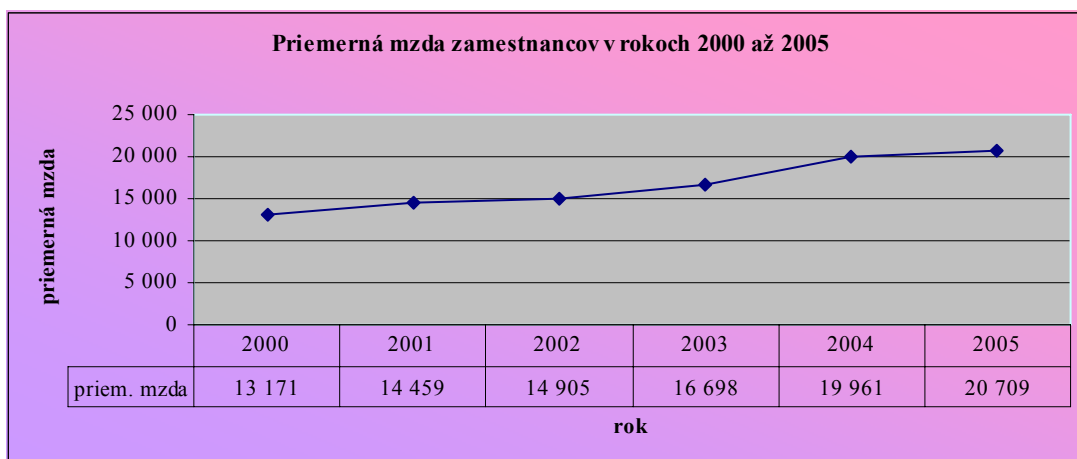
	Stav k 31. decembru		
	THP	Robotníci	Celkom
2000	201	776	977
2001	203	768	971
2002	116	660	776
2003	181	480	661
2004	149	426	575
2005	154	421	575



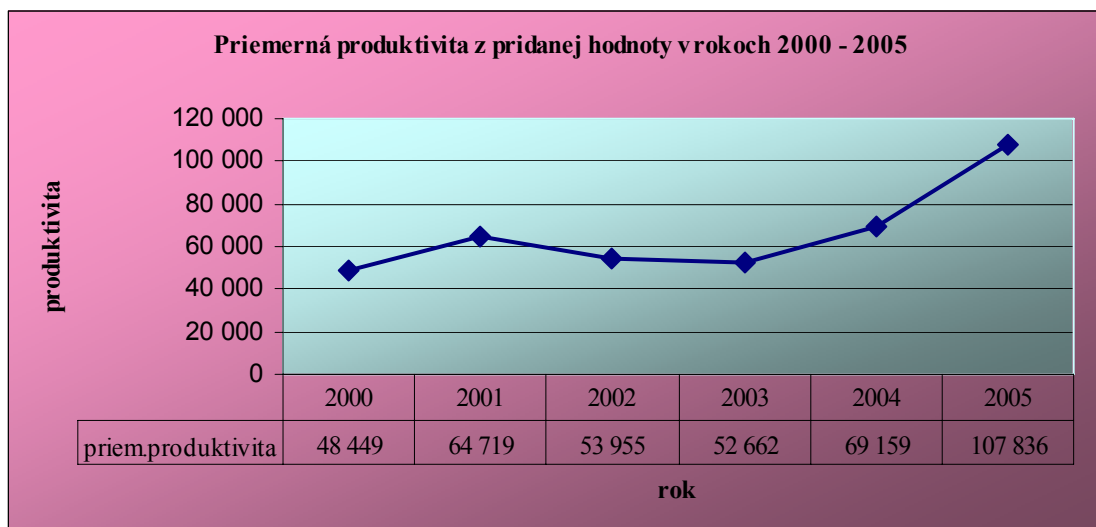
Obr. 10. Počet zamestnancov Tento, a. s. v rokoch 2002 – marec 2005

2.1.7 Vybrané ukazovatele v spoločnosti Tento, a. s.

V rámci spracovávaní analytickej časti mojej diplomovej práce by som chcela uviesť vybrané ukazovatele spoločnosti Tento, a. s. a to konkrétne priemerný zárobok zamestnancov v jednotlivých rokoch (obr. 11.) a taktiež priemernú produktivitu z pridanej hodnoty, ktorú graficky interpretuje obr. 12.



Obr. 11. Priemerná mzda v rokoch 2000 až marec roku 2005



Obr. 12. Priemerná produktivita z pridanej hodnoty v rokoch 2000 – marec 2005

2.1.8 Súčasný stav v odvetví (trendy, konkurencia)

Celulózo-papierenský priemysel patrí k perspektívnym a konkurencieschopným odvetviám s dobrou environmentálnou výkonnosťou. Po potravinárskom priemysle je druhým najväčším odvetvím, využívajúcim obnoviteľné zdroje surovín a na rozdiel od potravinárskeho priemyslu svoje použité produkty recykluje.

Je založený na prevažne domácich obnoviteľných zdrojoch surovín (drevo a zberový papier) a už veľa rokov aktívne realizuje stratégiu trvalo udržateľného rozvoja. Výroba prebieha v uzatvorenom cykle (začína ťažbou obnoviteľnej suroviny – dreva, pokračuje výrobou vlákien a lepeniek a výrobkov z nich a končí recykláciou výrobkov, ktoré už prestali slúžiť svojmu účelu). Odvetvie je energeticky a aj investične náročné a aj keď výroba v hmotnom vyjadrení trvalo rastie, vo finančnom vyjadrení sa na hospodárskych výsledkoch prejavujú ekonomické a cenové výkyvy.

Podľa Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností (OKEČ), ktorá tiež zodpovedá klasifikácii podľa EÚ, konkrétne kódov NACE, ktoré sú platné od 1.1.2003, je odvetvie definované oddielom 21. Výroba vlákna, papiera a výrobkov z papiera.

Oddiel 21 zahŕňa dve skupiny:

21.1 – Výroba vlákna, papiera a lepenky,

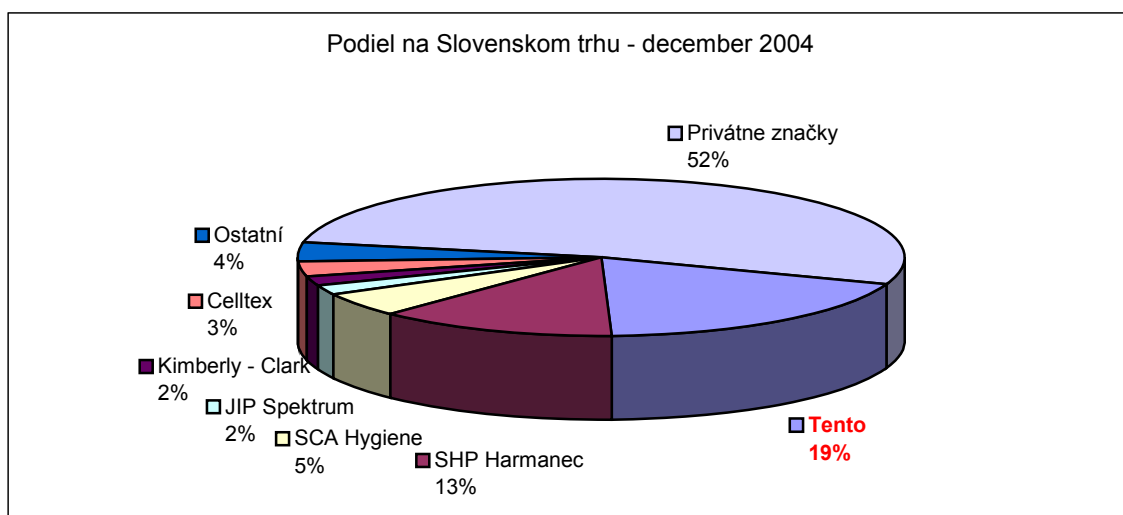
21.2 – Výroba výrobkov z papiera a lepenky.

Hlavným z konkurentov v rámci výrobného programu v Slovenskej republike je:

- Harmanecké papierne, a. s. Harmanec.

Konkurenti spoločnosti Tento, a.s. s menším podielom na trhu v rámci SR:

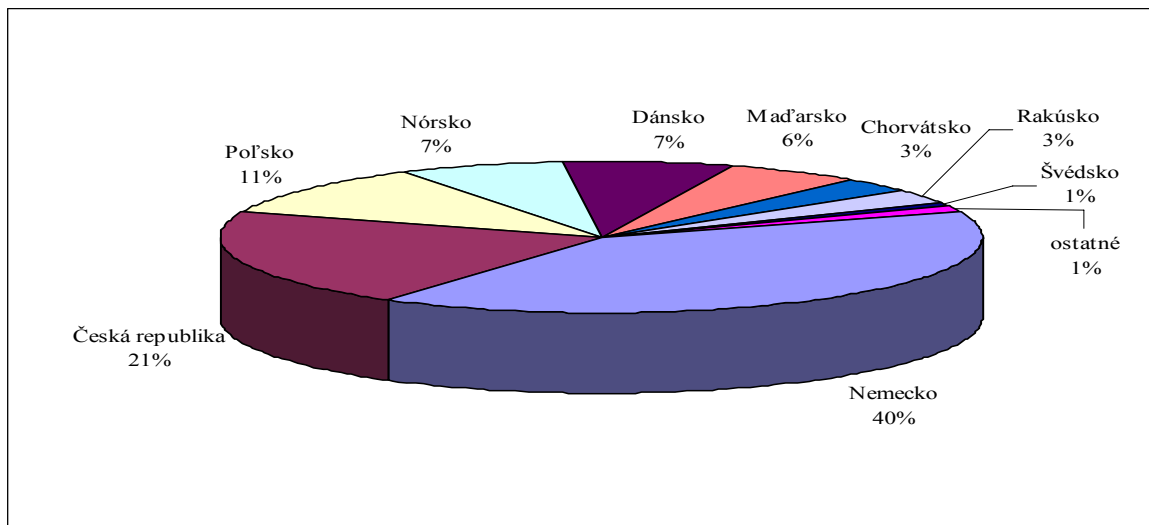
- SCA Hygiene,
- JIP Spektrum,
- Kimberly-Clark,
- Celltex,
- FIAM, s. r. o. Prešov.



Obr. 13. Podiel predaja výrobkov na Slovenskom trhu

2.1.9 Teritoriálna štruktúra vývozu

Ako som už v predchádzajúcich častiach uviedla, spoločnosť Tento, a. s. je strategickým výrobcom produktov papierovej hygieny v rámci Slovenskej republiky. Svoje produkty dodáva do viacerých krajín EÚ i mimo nej. Najväčší podiel svojho exportu je však do Nemecka, ktorý tvorí až 40%, za ktorým nasledujú Česko a Slovensko. Takmer dve tretiny produkcie sa predali v týchto troch krajinách. Nasledujúci graf vykresľuje štruktúru vývozu svojich produktov podľa jednotlivých krajín.



Obr. 14. Export hotových výrobkov v roku 2004

2.1.10 Stratégia, vízia a ciele spoločnosti

Vízia

„Vybudovať si pozíciu absolútne spoľahlivého obchodného partnera a výrobcu papierových výrobkov osobnej hygieny vysokej kvality v strednej Európe tak, aby sa značka TENTO v očiach spotrebiteľa jednoznačne spájala s kvalitou, spoľahlivosťou a ochranou životného prostredia.“

Poslanie

„Zvyšovať hodnotu akcií spoločnosti neustálym medziročným zvyšovaním zisku na základe vybudovania dobrého mena firmy na veľmi náročnom a konkurenčnom trhu.“

2.1.11 SWOT analýza

V rámci spracovávania tejto diplomovej práce je neoddeliteľnou súčasťou vypracovanie SWOT analýzy, ktorá odhaľuje nasledujúce silné a slabé stránky spoločnosti, tak ako jednotlivé príležitosti a ohrozenia v rámci vonkajších faktorov.

Medzi silné stránky spoločnosti patrí:

- dobré meno firmy,
- história v rámci výroby papiera a výrobkov z celulózy a tradícia spoločnosti,
- vybudovaný systém riadenia akosti podľa normy ISO 9001:2000,2001,
- vysoká úroveň ochrany životného prostredia ISO 14 001,

- dobrá pozícia firmy na trhu,
- kvalitné technologické zariadenia,
- konkurencieschopný výrobný program,
- predaj 2/3 produkcie v zahraničí a z toho vyplývajúce skúsenosti,
- okrem privátnych značiek má spoločnosť najväčšiu pozíciu na trhu,
- finančná situácia spoločnosti,
- vysoko kvalifikovaní pracovníci,
- strategicky zostavená konsolidácia spoločnosti na hlavné a podporné aktivity,

K slabým stránkam spoločnosti by som mohla zaradiť:

- decentralizácia sledovania ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
- neexistencia funkčného miesta personálneho controllera v spoločnosti,

Príležitosti:

- rozšírenie sortimentu výroby,
- vstup do EU, príležitosť vstupu resp. zvýšenia podielu na nových trhoch,
- posilnenie značky a podpora predaja,
- zavedenie systému sledovania dôležitých ukazovateľov v rámci personálneho controllingu,
- motivácia pracovníkov,
- predpokladané zlepšenie ekonomickej situácie v rámci SR v rokoch 2005-2010,

Ohrozenia:

- prísnejšie ekologické podmienky v rámci papierenstva a celulózien,
- rast nákladov na pracovnú silu,
- konkurencia.

2.2 Stanovenie hypotéz

Mojou úlohou v rámci tejto kapitoly je formulovanie základných hypotéz, ktoré sa týkajú personálneho controllingu, resp. controllingu ako takého v spoločnosti Tento, a. s.

Hypotéza č. 1: V spoločnosti Tento, a. s. je fungujúce samostatné controllingové oddelenie. Neexistuje však oddelenie personálneho controllingu v rámci personalistiky, ktoré by bolo funkčne orientované.

Hypotéza č. 2: Predpokladám, že v rámci personálneho controllingu sa sledujú určité ukazovatele, spoločnosť ich však nesleduje v rámci konkrétneho pracovného miesta (začlenenie personálneho controllera v rámci organizačnej štruktúry spoločnosti), ale ukazovatele sa sledujú nekoordinovane, v rámci viacerých oddelení.

Hypotéza č. 3: V rámci sledovania jednotlivých ukazovateľov má spoločnosť Tento, a. s. stanovenú dostačujúcu štruktúru ukazovateľov pre potreby riadenia, tieto sú však sledované v rámci mnohých oddelení, kde nastáva potreba centrálného zberu informácií v rámci miesta personálneho controllingu a potreba stanovenia úloh, činností, zodpovedností a taktiež stanovenie predkladania controllingových správ v rámci jednotlivých ukazovateľov v jednotlivých časových intervaloch.

Hypotéza č. 4: V spoločnosti Tento, a. s. fungujú v rámci personálneho a controllingového oddelenia dva rôzne informačné systémy, ktoré nie sú navzájom prepojené on-line, len prepojom mostíkom.

2.3 Charakteristika organizačnej a riadiacej štruktúry

Ako som už v predchádzajúcej časti uviedla spoločnosť Tento, a. s. sa radí do skupiny podnikov v konsolidovanom celku pod spoločnosťou Tento Slovakia, a. s. vid'. kapitulu Predmet činnosti. Spoločnosť Tento, a. s. charakterizuje organizačná štruktúra, ktorú uvádzam v prílohe č. 3. Organizačná štruktúra spoločnosti Tento, a. s. vykazuje podobu líniovo – štábného typu organizačnej štruktúry, kde pod vedením spoločnosti sa nachádzajú jednotlivé štáby riadenia podniku, konkrétne:

- úsek výroby a logistiky,
- úsek starostlivosti o základné prostriedky,
- úsek pre riadenie kvality,
- úsek personalistiky,
- ekonomický úsek,
- úsek nákupu,
- úsek marketingu,
- úsek predaja.

V spracovávaní mojej diplomovej práce sa budem najviac zaujímať o úsek personalistiky a úsek controllingu, ktorý spadá priamo pod úsek generálneho riaditeľa spoločnosti, pretože mojou úlohou v rámci tejto diplomovej práce je navrhnutie vybraných nástrojov v rámci personálneho controllingu v uvedenej spoločnosti.

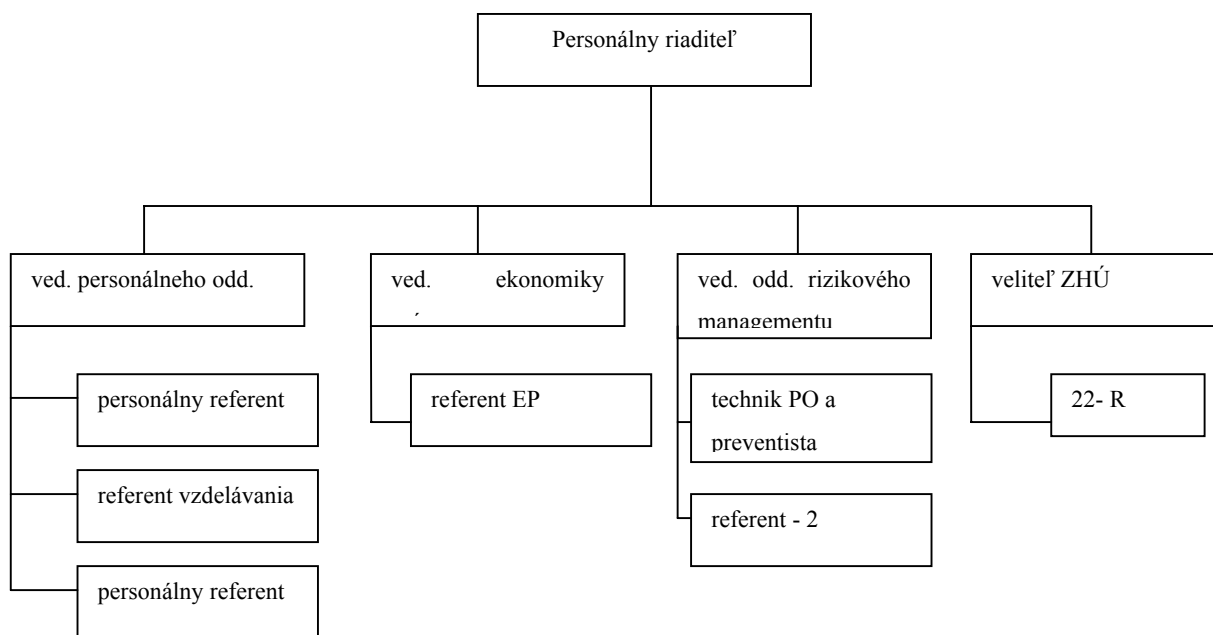
2.4 Analýza personálneho oddelenia spoločnosti Tento, a. s.

2.4.1 Počet pracovníkov

Organizačná štruktúra personálneho oddelenia spoločnosti Tento, a. s. je rozdelená do štyroch úsekov, ktoré podliehajú priamo pod personálneho riaditeľa spoločnosti.

Delí sa na:

- personálne oddelenie – 1 vedúci pracovník, 2 personálni referenti, referent pre vzdelávanie,
- oddelenie ekonomiky práce – 2 pracovníci
- oddelenie rizikového managementu – 4 pracovníci
- veliteľ hasičského útvaru.



Obr. 15. Organizačná štruktúra personálneho oddelenia

2.4.2 Funkcie a činnosť pracovníkov

Personálne oddelenie – proces prijímania, prepúšťania pracovníkov, rozvoj ľudských zdrojov, spracovávanie databázy uchádzačov o zamestnanie, adaptačné procesy atď.

Oddelenie ekonomiky práce – sledovanie ekonomických ukazovateľov v rámci personalistiky, nadčasov, práce cez sviatky a štátom uznané voľná, dovolenky, plány práce, dochádzkový systém za celú spoločnosť, sledovanie a vyhodnocovanie počtov zamestnancov za mesiac – fyzicky alebo prepočítane.

Oddelenie rizikového managementu – proces tvorby ISO 18 001 OHSAS, školenie BOZP, bezpečnosť práce a štandardy na bezpečnú prácu, ochranné pomôcky (v súčasnosti zavádzanie programu na pridelovanie ochranných pomôcok jednotlivým pracovníkom).

Ak by som mala určiť, ktoré oddelenie v rámci personálneho oddelenia je najbližšie k činnosti a úlohám personálneho controllingu, určite by som podľa prevedenej analýzy musela uviesť, že je to oddelenie Ekonomiky práce, ktoré vykazuje určité zhodné prvky v rámci personálneho controllingu ako takého, no funkčne plne nepostačuje k výkonu personálneho controllingu.

2.4.3 Ciele personálneho oddelenia

Ciele, ktoré chce spoločnosť v rámci personalistiky dosiahnuť (zníženie % absencie pracovníkov, zníženie % nadčasov, atď.) sa vykonáva pomocou metódy brainstormingu personálneho riaditeľa s vedúcim oddelenia ekonomiky práce a zástupcami personálneho oddelenia. Porovnávajú sa ukazovatele z minulých rokov a prostredníctvom nich sa vykonáva plán týchto ukazovateľov na ďalšie obdobia.

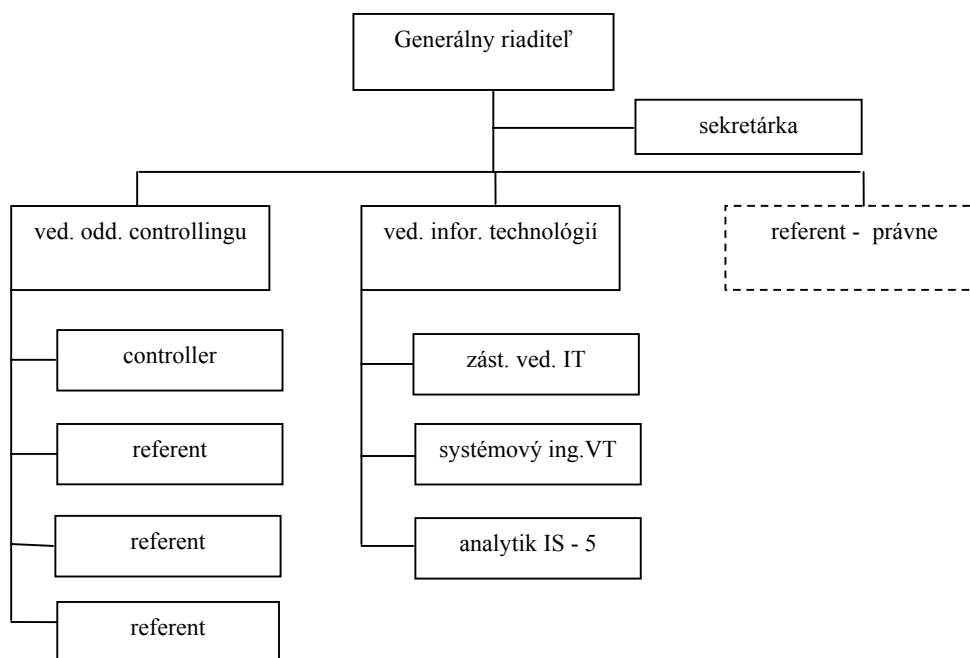
Hlavné ciele v oblasti personalistiky na rok 2005:

- 1) stabilizovanie zamestnancov,
- 2) vypracovanie koncepcie kariérneho rastu, personálnych rezerv a talentov na kľúčové pozície,
- 3) nová koncepcia náboru, výberu a prijímania zamestnancov,
- 4) koncepcia plánovania ľudských zdrojov,
- 5) zlepšenie vnútropodnikovej komunikácie v oblasti ľudských zdrojov,
- 6) vypracovanie osobných plánov rozvoja,
- 7) návrh koncepcie hodnotiacich pohovorov,
- 8) vypracovanie koncepcie školení o firemnej kultúre „Vitajte v Tento“ pre novoprijatých zamestnancov.

2.5 Analýza controlligového oddelenia spoločnosti Tento, a. s.

2.5.1 Počet pracovníkov

Controllingové oddelenie v rámci spoločnosti Tento, a. s. podlieha spolu s oddelením informačných technológií priamo pod úsek generálneho riaditeľa tejto spoločnosti, vid' obrázok č. 15. Toto oddelenie funguje v spoločnosti Tento, a. s. od roku 1998 a vzniklo ako požiadavka pre podporu novo zavedeného informačného systému SAP, ktorý spoločnosť zaviedla ako podporný nástroj pre výkon riadiacich činností.



Obr. 16. Úsek generálneho riaditeľa spoločnosti Tento, a. s.

Controllingové oddelenie sa skladá z:

- *vedúceho oddelenia controllingu* – riadiaca činnosť, stratégie, plány v rámci controllingu, analýzy pre nadriadených pracovníkov spoločnosti podľa konkrétnych požiadaviek, koncepčné podporovanie podriadených pracovníkov,
- *marketingový controlling a výkazníctvo* – 1 pracovník, ktorý sa zaoberá hlavne: vypracovávaním plánov predaja, analýzou skutočností podľa rôznych kritérií, porovnávanie plán/skutočnosť, špecifikácia odchýliek, návrh reportingového systému v oblasti predaja,
- *controlling FN a RN* a ich plánovanie, sledovanie a vyhodnocovanie – 1 pracovník,
- *výrobný controlling* – 2 pracovníci, ktorých hlavnou úlohou je: plánovanie výroby
 - spotreba materiálov a energií vo výrobnom procese a z toho vyplývajúce plánované kalkulácie, sledovanie priamych výrobných nákladov, vyhodnocovanie odchýliek plán/skutočnosť, skutočnosť/projekt, analýza nepriamych variabilných nákladov.

Do tohto oddelenia by som mohla externe zaradiť aj pracovníka, ktorého činnosťou je predajný controlling a ktorý sa v rámci organizačnej štruktúry začleňuje do oddelenia predaja. Tento pracovník je usmerňovaný z controllingového oddelenia o činnosti a úlohách, ktoré je v rámci controllingu potrebné vykonať.

2.5.2 Funkcie a činnosť pracovníkov

V nasledujúcej časti analýzy uvedenej spoločnosti je neoddeliteľnou súčasťou načrtnutie jednotlivých činností v rámci controllingového oddelenia a úloh, ktoré uvedení pracovníci musia vykonávať.

Činnosť controllingového oddelenia:

- zber informácií a ich spracovanie,
- vytváranie reportov podľa požiadaviek GR,
- stanovovanie a vyhodnocovanie odchýliek rôznych ukazovateľov,
- príprava informácií na porady generálneho riaditeľa a porady jednotlivých úsekov,
- budovanie reportingového systému,
- zodpovednosť za štruktúru ziskových stredísk.
- mimoriadne analýzy.

Úlohy controllingového oddelenia:

- vypracovávanie mesačných analýz podľa požiadaviek,
- nevyvodzuje opatrenia od prípadných odchýliek, len ich stanovuje a zasiela na určené a zodpovedné miesta.

2.6 Informačný systém

Spoločnosť Tento, a. s. využíva viacero informačných systémov. V nasledujúcej časti by som chcela uviesť drobnú exkurziu obidvoch systémov, pretože pre ďalšiu projektovú časť je to dôležité z hľadiska vymedzenia informačného systému pre podporu personálneho controllingu.

V prípade controllingového oddelenia ale aj iných oddelení je v spoločnosti Tento, a. s. zavedený a používaný systém **SAP**, ktorý sa skladá z nasledujúcich modulov:

- 1) *financie* – zahrňuje vedenie účtovníctva, odberatelia, dodávatelia atď.
- 2) *dlhodobý majetok* – evidencia, vyrad'ovanie, atď.
- 3) *predaj* – fakturácie, štatistika,
- 4) *výroba* – zákazky, spotreba materiálov a energií,

- 5) *materiálové hospodárstvo* – sklady, zásoby, nákup,
- 6) *sledovanie nákladov a výnosov na strediskách*,
- 7) *údržba*.

Controllingové oddelenie na sledovanie potrebných ukazovateľov používajú najmä program Excel, ktorý slúži pre výstup spracovaných informácií. Pre vstup informácií používajú prostredníctvom Datawarehouse informácie uložené v systéme SAP a tieto informácie si do vlastných databáz naplňajú z iných externých databáz informácie, ktoré sú v danej chvíli potrebné. Controllingové oddelenie si tieto výsledky interpretuje do požadovanej formy a to práve prostredníctvom programu Excel.

Personálne oddelenie využíva program značky **SOFTIP – Prometheus**, ktorý sa skladá z nasledujúcich modulov:

- 1) *personalistika, mzdy* - spracovanie mzdovej agendy v celom jej rozsahu pre všetky známe spôsoby odmeňovania, personálna evidencia, evidencia pracovného času, výpočet miezd, realizácia zrážok, výpočet poistného, daní.
- 2) *vzdelávanie* - evidencia úrovne vzdelania zamestnancov a ich kvalifikačných predpokladov. Plán, príprava a evidencia vzdelávacích aktivít. Hodnotenie priebehu vzdelávacej aktivity, lektorov a efektívnosti celého vzdelávacieho procesu.
- 3) *sociálny program* - evidencia tvorby a použitia sociálneho fondu v súlade so Zákonom č. 152 / 1994 Z.z.. Limitácia použitia fondu, zostavovanie rozpočtu, export do miezd (s následným zdanením) a export údajov účtovníctva.
- 4) *uchádzači o zamestnanie* - evidencia uchádzačov o zamestnanie, evidencia žiadostí o zamestnanie, priebehu pohovorov, priložených dokumentov (životopisy, referencie), automatizovaná korešpondencia s uchádzačmi. Podpora a vyhodnotenie efektívnosti náborových činností, import údajov z internetovej www stránky.
- 5) *organizačná štruktúra* - opis pracovných miest z hľadiska kvalifikácie, požiadaviek na zamestnanca, zastupiteľnosti, zodpovednosti, právomocí a pracovných činností. Obsadenie pracovného miesta zamestnancom, zostavenie organizačnej štruktúry, vytváranie variabilných organizačných schém pre rôzne časové obdobia.

2.7 Sledované ukazovatele v rámci personálneho controllingu v spoločnosti Tinto, a. s.

V tejto časti načrtnem stávajúci stav sledovania ukazovateľov v rámci personálneho controllingu v spoločnosti Tinto, a. s. Jednotlivé ukazovatele, ktoré sa v spoločnosti sledujú nemajú centrálny systém v rámci zhromažďovania, sledovania a vyhodnocovania potrebných informácií v jednom oddelení, ktoré by sa špecializovalo na personálny controlling ako taký. Ukazovatele, ktoré spoločnosť sleduje sa vykonávajú hlavne v oddelení ekonomiky práce, niektoré potom v personálnom oddelení, konkrétne ich sleduje referent pre vzdelávanie. Controllingové oddelenie ako také nevenuje špeciálnu pozornosť personálnemu controllingu, poskytuje len informácie podľa potreby jednotlivým oddeleniam uvedenej spoločnosti. Sledovanie jednotlivých ukazovateľov uvediem podľa oddelení, v ktorých sa tieto sledujú, zhromažďujú a analyzujú.

2.7.1 V rámci oddelenie ekonomiky práce:

Oddelenie ekonomiky práce v spoločnosti Tinto, a. s. sleduje, zhromažďuje a spracováva tieto ukazovatele v rámci personálneho controllingu:

- sledovanie a vyhodnocovanie počtu zamestnancov za mesiac – fyzicky a prepočítane,
- sledovanie priemernej mzdy, nadčasov, plnenia plánu práce za mesiac,
- plánovaný vývoj mzdových nákladov na jednotlivé obdobia – odvíja sa od ročného plánu miezd, ktorý sa neskôr rozčleňuje na jednotlivé obdobia, mesiace.
- vyhodnocovanie odchýlok v plánovaných mzdových nákladov za mesiac,
- produktivita práce (využitie pracovného fondu práce).
- náklady na školenia, plán/skutočnosť
- motivácia práce prostredníctvom prémie k základnému platu– je definovaná v prémiovom poriadku, ktorý taxatívne vymedzuje odmeny jednotlivých skupín zamestnancov. Ďalšou zložkou motivácie v spoločnosti Tinto, a. s. je regulovaná zložka miezd (mzda za nadčas, fond vedúceho), ktorú vedúci toho ktorého úseku podľa smernice „Vnútroorganizačné zásady pre regulované zložky mzdy“ prideli svojim zamestnancom.

Ak by som mala zhrnúť činnosť oddelenia ekonomiky práce v rámci personálneho controllingu, tento útvar je zameraný najmä na plánovanie mzdových nákladov na jednotlivé mesiace podľa pridelených mzdových prostriedkov na kalendárny rok. Cieľom je predvídanie mzdových prostriedkov do budúcnosti, aby týmto spôsobom spoločnosť mohla vyčleniť potrebnú štruktúru potrebných mzdových nákladov. Toto oddelenie ďalej sleduje ukazovatele v rámci personalistiky ako sú:

- 1) počet zamestnancov v jednotlivých obdobiach,
- 2) fond pracovnej doby – odpracované hodiny, podiel nadčasov, náhrady miezd, fond odmien atď.,
- 3) plány práce – využitie fondu pracovného času,
- 4) dochádzkový systém za celú spoločnosť,
- 5) plánovanie a vyhodnocovanie odchýlok v plánovaných mzdových prostriedkoch na jednotlivé obdobia a podľa jednotlivých úsekov.

Súčasnú štruktúru výstupov oddelenia ekonomiky práce, konkrétne sledovanie plnenia plánu práce, využitie fondu pracovného času robotníkov a THP pracovníkov plán/skutočnosť, fond pracovnej doby robotníkov a taktiež štruktúru štruktúru plánu vzdelávania, uvádzam v prílohe č. 4.

Hore uvedené ukazovatele sleduje spoločnosť v určitom systémovom poriadku, ktorá je pre súčasné fungovanie spoločnosti dostačujúca, jednotlivé ukazovatele však nemajú jednotnú štruktúru sledovania a centrálny systém zberu, vyhodnocovania, kontroly a sledovania ukazovateľov, ktorú by práve oddelenie personálneho controllingu malo mať. V rámci jednej časti môjho projektu sa pokúsím navrhnúť systém sledovania vybraných ukazovateľov v rámci personálneho controllingu.

2.7.2 V rámci personálneho oddelenia:

V tomto oddelení sa v rámci personálneho controllingu vykonáva plánovanie prostriedkov na vzdelávanie na jednotlivé časové obdobia. Plán vzdelávania spoločnosť delí na školenia zo zákona a odborné školenia. Plán je rozdelený na jednotlivé mesiace, kde plánuje počet školených pracovníkov a predpokladané náklady na školenia. V tomto oddelení spoločnosť ďalej sleduje mieru fluktuácie zamestnancov, mieru pracovných absencií a ostatné náklady na pracovníkov napr. náklady na vstupné lekárske prehliadky pracovníkov, ostatné sociálne náklady atď.

2.7.3 V rámci controllingového oddelenia:

Po dôslednom preskúmaní controllingového oddelenia môžem uviesť, že toto oddelenie ako také nesleduje žiadne ukazovatele v rámci personálneho controllingu. Pracovníkom oddelenia ekonomiky práce predáva iba informácie o pridanej hodnote jednotlivých stredísk, ktorí tieto vypracovávajú do stanovenia ukazovateľa využitia fondu práce (produktivity práce).

2.8 Overenie hypotéz

Na základe prevedenej analýzy v spoločnosti Tento, a. s. pristúpim v tejto kapitole k overeniu hypotéz uvedených v kapitole 2. 2. mojej diplomovej práce.

Hypotéza č. 1: Spoločnosť Tento, a. s. má vo svojej organizačnej štruktúre začlenené fungujúce controllingové oddelenie, ktoré v rámci hierarchie podlieha priamo pod úsek generálneho riaditeľa spoločnosti. Na základe prevedenej analýzy som však zistila, že v rámci tohto oddelenia, nie je zahrnutý úsek personálneho controllingu. Ukazovatele, ktoré sa v spoločnosti v súvislosti s personálnym controllingom sledujú, nesleduje oddelenie controllingu v spoločnosti, ale sú vykonávané jednotlivými pracovníkmi personálneho oddelenia. Na základe teoretických prameňov by mal mať väčší podnik fungujúce oddelenie personálneho controllingu, ktoré na základe sledovania stanovených ukazovateľov môže napomôcť lepšiemu riadeniu ľudských zdrojov. Toto oddelenie môže byť začlenené buď v rámci controllingového oddelenia spoločnosti alebo potom samostatne v rámci personálneho oddelenia. Controller by však nemal mať dvojitú podriadenosť, pretože príkazy od viacerých nadriadených by mohli zhoršovať systémovosť výkonu práce danej pracovnej funkcie, čiže najlepšou variantou začlenenia v rámci organizačnej štruktúry je štábná pozícia.

Hypotéza č. 2: Na základe analýzy jednotlivých oddelení personálneho úseku bolo potvrdené že uvedená spoločnosť sleduje vybrané ukazovatele v rámci personalistiky, ktoré však nevykonáva špecializovaný controller, ale sú sledované decentralizovane v rámci viacerých oddelení. Podľa

najnovších literárnych prameňov je najsprávnejšou variantou sledovania jednotlivých ukazovateľov v rámci personálneho controllingu, vyčlenenie špecializovanej pracovnej pozície personálneho controllera v spoločnosti, ktorý by sa venoval len tejto jednej špeciálnej činnosti.

Hypotéza č. 3: V rámci sledovania jednotlivých ukazovateľov má spoločnosť Tento, a. s. stanovenú dostačujúcu štruktúru ukazovateľov pre potreby riadenia, tieto sú však sledované v rámci mnohých oddelení, kde nastáva potreba centrálného zberu informácií v rámci miesta personálneho controllera a potreba stanovenia úloh, činností, zodpovedností a taktiež stanovenie predkladania controllingových správ v rámci jednotlivých ukazovateľov v jednotlivých časových intervaloch. Podľa svojich potrieb sleduje ukazovatele ako je počet zamestnancov, plánovanie miezd na určité obdobia, absenciu, fluktuáciu pracovníkov a plánovanie nákladov na vzdelanie a taktiež sleduje ostatné náklady na pracovníkov, napr. náklady na ochranné pomôcky, náklady na vstupnú lekársku prehliadku atď. Oddelenie, ktoré sa najviac približuje práci v rámci personálneho controllingu je v spoločnosti oddelenie ekonomiky práce. Toto oddelenie je však predovšetkým zamerané na plánovanie mzdových prostriedkov na jednotlivé obdobia v rámci pridelených ročných prostriedkov vyčlenených v rámci spoločnosti na mzdy pracovníkov a objasňovanie odchýlok v rámci plánovania.

Hypotéza č. 4: V rámci analyzovania spoločnosti Tento, a. s. zameranej špeciálne na fungovanie systému v oblasti personálneho controllingu som sa zamerala aj na informačný systém podniku, pretože ten je nutne dôležitým podporným nástrojom na prácu s personálnymi ukazovateľmi. V spoločnosti Tento, a. s. fungujú v rámci personálneho a controllingového oddelenia dva rôzne informačné systémy, ktoré sú navzájom prepojené prepojovým mostíkom. V rámci projektu sa pokúsím navrhnúť variantu zapojenia informačného systému pre podporu činností v rámci personálneho controllingu.

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ

3 PROJEKTOVÁ ČASŤ

3.1 Diagnóza projektu

Diagnóza projektu vychádza hlavne z kapitoly predchádzajúcej, konkrétne z kapitoly overenia hypotéz, ktorá bola vytvorená na základe situačnej analýzy uvedenej spoločnosti. V tejto kapitole by som rada zhrnula poznatky, ktoré vyplývajú zo situačnej analýzy spoločnosti Tento, a. s a načrtla projektové príležitosti v rámci personálneho controllingu v uvedenej spoločnosti.

Každý podnikateľský subjekt má svoje silné a slabé miesta, úlohou vedenia by malo byť rozvíjanie svojich silných stránok a naopak odstraňovanie slabín tak, aby toto mohol využiť ako konkurenčnú výhodu oproti iným subjektom v rámci činnosti spoločnosti.

V predchádzajúcej analytickej časti som získala pohľad na veľmi veľa silných stránok uvedenej spoločnosti, ktorá svojím myslením a prístupom k novým spôsobom riadenia prekračuje rámec riadenia v podmienkach Slovenskej republiky. Z môjho uhla pohľadu sa však ako slabá stránka javí neexistencia systémovosti riadenia pomocou nástrojov personálneho controllingu, ktorý sa v súčasnosti stáva moderným prístupom k riadeniu ľudských zdrojov. Preto sa budem v tejto časti venovať možnosti zlepšenia stávajúceho systému personálneho controllingu a taktiež možnosti zavedenia vybraných nástrojov podľa konkrétnych požiadaviek uvedenej organizácie.

Ako už som mnohokrát v rámci analytickej časti uviedla, v spoločnosti neexistuje útvar personálneho controllingu, ktorý by centrálnne sledoval dôležité ukazovatele v rámci riadenia ľudských zdrojov. V spoločnosti funguje oddelenie controllingu, ktoré v rámci organizačnej štruktúry podlieha priamo pod úsek generálneho riaditeľa spoločnosti. Toto oddelenie sa však nezaoberá činnosťami v rámci personálneho controllingu. V spoločnosti nie je vytvorená pracovná pozícia personálneho controllera, a tým nadväzujúca zodpovednosť, úlohy a ciele v oblasti personálneho controllingu. Ukazovatele, ktoré spoločnosť sleduje sú pre ňu v súčasnosti dostačujúce, no tieto sa sledujú decentralizovane v rámci viacerých oddelení.

Na základe situačnej analýzy spoločnosti a pri zohľadnení súčasných možností podniku, či už finančných alebo časovej náročnosti projektu sú v prípade zavedenia funkcie personálneho controllera v spoločnosti, ako aj zavedenia vybraných nástrojov nasledujúce projektové príležitosti:

- začlenenie personálneho controllingu v rámci organizačnej štruktúry,
- určenie úloh, činnosti a stanovenie zodpovednosti v rámci personálneho controllingu,
- stanovenie systému sledovania jednotlivých ukazovateľov v rámci tohto špecifického odvetvia riadenia ľudských zdrojov (systém správ controllingu), ako aj stanovenie určitých ukazovateľov v rámci sledovania ľudských zdrojov,
- začlenenie informačného systému v rámci personálneho controllingu, ako nutného podporného prostriedku u tejto činnosti.

Zavedenie systému personálneho controllingu a jeho začlenenie do organizačnej štruktúry sa javí ako veľký prínos pre uvedenú spoločnosť, hlavne v oblasti efektívnejšieho riadenia, ale aj kontroly jednotlivých ukazovateľov a z toho plynúce vyvodzovanie dôsledkov. Samotný proces implementácie systému vybraných nástrojov personálneho controllingu do riadenia spoločnosti Tento, a. s. je však veľmi časovo a odborne náročná záležitosť, ktorá presahuje možnosti tejto diplomovej práce. Celkový projekt si vyžaduje mnohé konzultácie a jednania v rámci vedenia spoločnosti, zainteresovaných a kompetentných pracovníkov a taktiež externou spoločnosťou na vytvorenie modulu informačného systému špecializovaného na personálny controlling. Preto sa v nasledujúcej časti zameriam na návrh vybraných nástrojov personálneho controllingu v rámci systému riadenia uvedenej spoločnosti.

3.2 Zdôvodnenie a časové vymedzenie projektu

3.2.1 Zdôvodnenie projektu

Tvorba a implementácia jednotlivých projektov je väčšinou veľmi odborná a časovo náročná záležitosť. V tejto kapitole mojej diplomovej práce sa budem zaoberať rozdelením prípravnej a realizačnej fázy projektu v rámci zavádzania vybraných nástrojov personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s.

Čo viedlo k vytvoreniu projektu? – neexistencia systému v rámci personálneho controllingu v spoločnosti

Význam projektu? – personálny controlling je jedným z dôležitých nástrojov pre zlepšenia efektívnosti riadenia ľudských zdrojov, ako aj nástroj pre lepšie hospodárenie spoločnosti a zrýchlenie a skvalitňovanie rozhodovacích aktivít a v rámci riadenia spoločnosti

Hlavný cieľ projektu? – začlenenie personálneho controllingu do organizačnej štruktúry spoločnosti, určenie cieľov, úloh a zodpovedností personálneho controllera, návrh na zavedenie vybraných nástrojov v rámci personálneho controllingu, ktorý môže zlepšiť rozhodovanie v rámci riadenia ľudských zdrojov.

Kritéria úspešnosti?

- zvýšenie miery istoty v rámci rozhodovania spoločnosti,
- zlepšenie kontrolnej činnosti,
- zvýšenie tvorby pridanej hodnoty,
- zvýšenie hodnoty spoločnosti u zákazníkov,
- zvýšenie motivácie zamestnancov spoločnosti.

Obmedzenia?

- finančné (čo možno najnižšie finančné nároky),
- časové (január roku 2006 – funkčnosť činností personálneho controllingu)

3.2.2 Vymedzenie potreby pre projekt

Každý projekt vzniká na základe signalizovania určitej potreby, ktorá sa javí ako strategická možnosť v rámci systému riadenia tej ktorej spoločnosti. Potreba, ktorá v rámci spoločnosti vznikla, vznikla na základe iniciatívy personálneho riaditeľa spoločnosti, ktorého cieľom je neustále zlepšovanie riadenia ľudských zdrojov, ako strategického nástroja v rámci riadenia spoločnosti. Tieto potreby by som charakterizovala nasledovne:

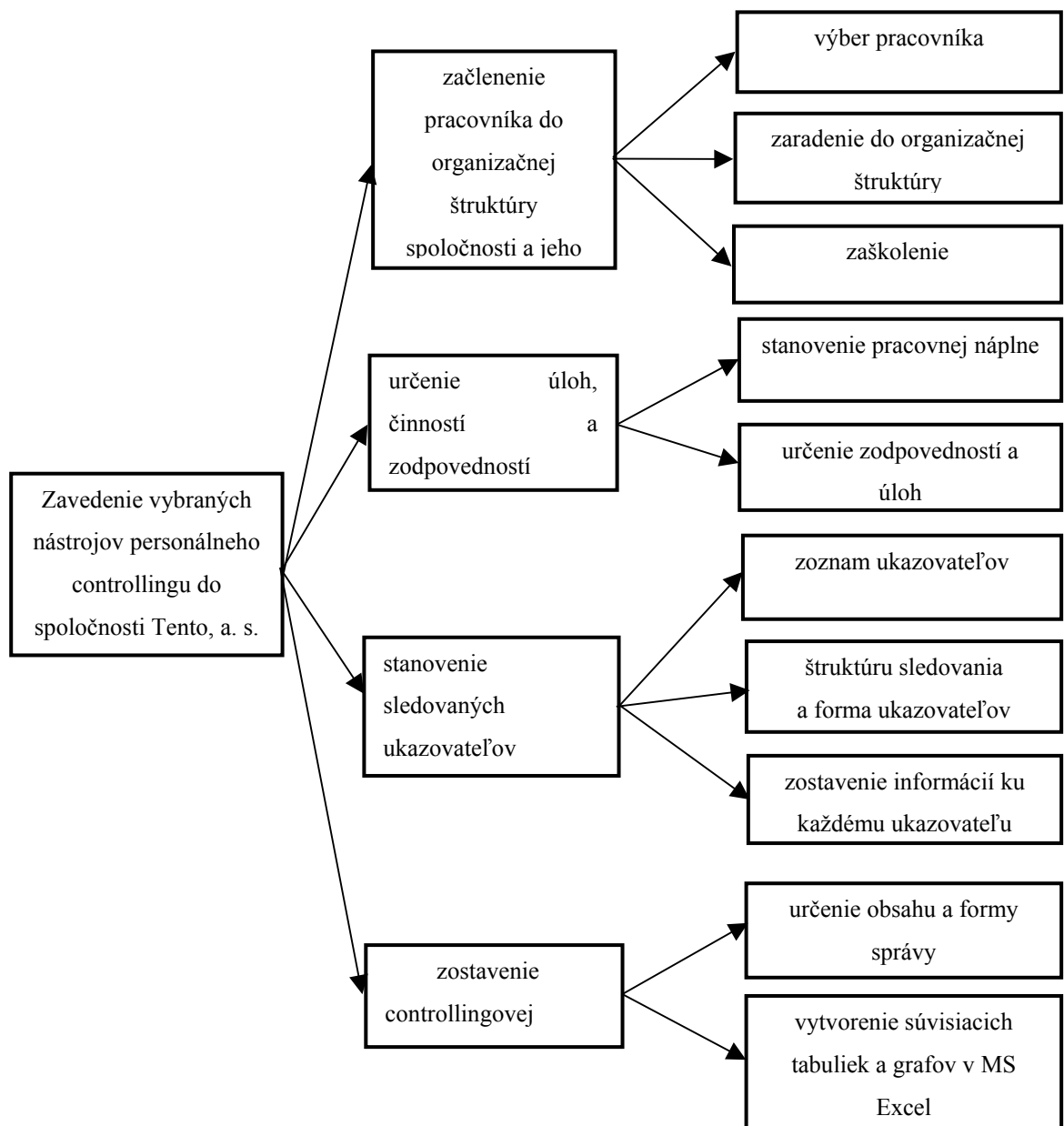
- personálny controlling zvyšuje mieru istoty s akou rozhoduje o ľudských zdrojoch personálny riaditeľ, neskôr užšie vedenie spoločnosti,
- personálny controlling poskytuje informácie, ktoré nie sú v súčasnosti dostupné, ale ktoré sú potrebné pre riadenie v oblasti ľudských zdrojov a na zvýšenie kvality rozhodovania,
- daný systémový nástroj ponúka taktiež zmenu pohľadu na možnosti rozhodovania a riadenia ľudských zdrojov, ako na jedného z najdôležitejších podnikových výrobných faktorov,
- poskytuje relevantné informácie pre riadenie uvedenej spoločnosti,
- v neposlednej rade zavedenie personálneho controllingu do systému riadenia spoločnosti, poskytuje zvýšenie hodnoty uvedenej spoločnosti pre svojich zákazníkov, obchodných partnerov a taktiež svojich zamestnancov,
- správne fungujúci systém personálneho controllingu šetrí náklady spoločnosti na zamestnancov a všetky oblasti personálneho riadenia (napr. pri výbere, prepúšťaní pracovníkov atď.).

Pri myšlienke zavedenia personálneho controllingu treba dbať aj na tú skutočnosť, že tento nástroj by mal byť zavedený do všetkých tých činností, kde organizácia očakáva efekty z personálnych činností, teda všade tam, kde efekty prispievajú:

- k tvorbe pridanej hodnoty,
- ku konkurenčnej výhode firmy,
- k procesu stáleho zlepšovania firmy.

3.2.3 Diagram práci a časový harmonogram činností projektu

Realizačnú fázu projektu v rámci personálneho controllingu by som mohla vyjadriť nasledujúcim diagramom a časovým harmonogramom jednotlivých činností:



Obr. 17. Diagram práci (vlastné riešenie)

Popis činnosti	7/05	8/05	9/05	10/05	11/05	12/05	1/06
výber pracovníka	■	■	■	■			
zaraďenie v rámci organizačnej štruktúry		■	■	■	■		
určenie zodpovedností, úloh a činností		■	■	■	■		
zaškolenie			■	■	■	■	
stanovenie ukazovateľov				■	■	■	
spracovanie sprievodných informácií ku každému ukazovateľu				■	■	■	
určenie obsahu a formy správy					■	■	
vytvorenie tabuliek a grafov v MS Excel						■	

Obr. 18. Časový harmonogram prací (vlastné riešenie)

Hore uvedený diagram prací obsahuje jednotlivé činnosti, ktoré je potrebné vykonať, aby mohlo byť dosiahnuté hlavného cieľa projektu. Časový harmonogram potom uvádza jednotlivé hlavné činnosti v rámci časovej náročnosti výkonu jednotlivých činností. Samotný proces realizácie sa začína v júli roku 2005 a predpokladané ukončenie projektu, ktoré v sebe zahŕňa úplnú implementáciu je datovaný na január roku 2006. Od tohto obdobia by mal podnik mať zavedené všetky hlavné nástroje, ako aj začlenenú pozíciu personálneho controllera v rámci organizačnej štruktúry tak, aby mohol vykonávať personálny controlling uvedené stanovené stratégie.

3.3 Projekt vybraných nástrojov personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s.

3.3.1 Návrh na začlenenie pracovnej pozície personálneho controllera v rámci organizačnej štruktúry v spoločnosti Tento, a. s.

Na základe prevedenej analýzy a z pohľadu na organizačnú štruktúru spoločnosti Tento, a. s. sa v prípade zavedenia personálneho controllingu javia takéto možnosti:

- 1) pretvorenie stávajúcej pozície pracovníka oddelenia ekonomiky práce na špecializovanú pozíciu personálneho controllera v rámci personálneho oddelenia,

priamo spadajúceho pod personálneho riaditeľa, ktorý by bol v prípade potreby koordinovaný controllingovým oddelením,

- 2) pretvorenie stávajúcej pozície pracovníka oddelenia ekonomiky práce na špecializovanú pozíciu personálneho controllera začlenenú v rámci organizačnej štruktúry do controllingového oddelenia.

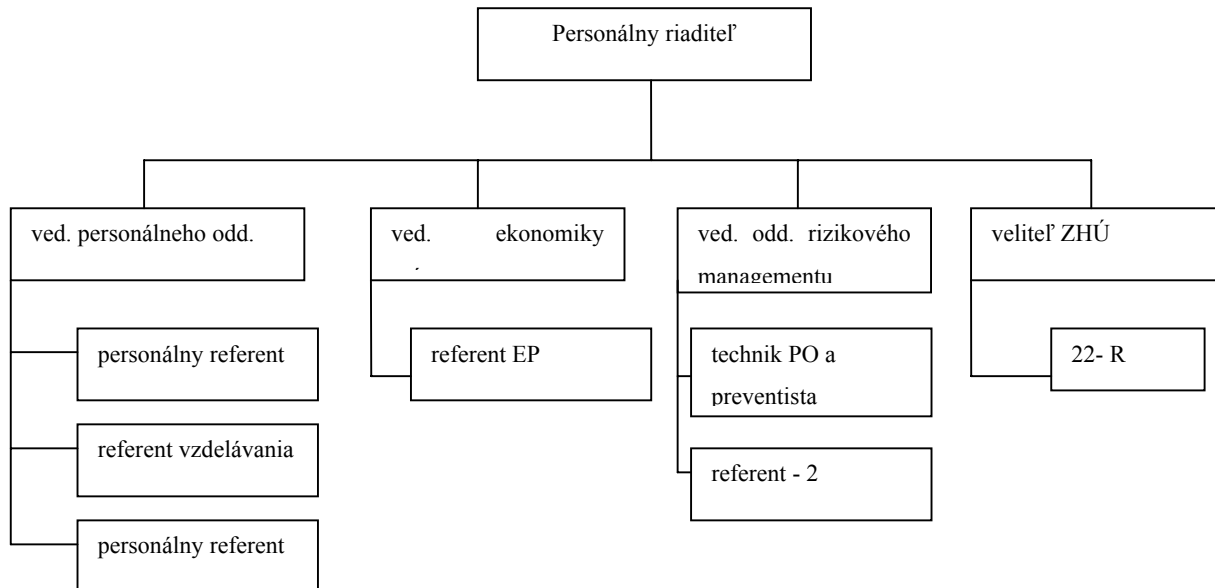
Tab. 4. Výhody a nevýhody jednotlivých možností začlenenia pozície personálneho controllera do organizačnej štruktúry (vlastné riešenie)

	ad 1) pracovník začlenený v rámci OŠ v personálnom oddelení	ad 2) pracovník začlenený v rámci OŠ v controllingovom oddelení
Výhody	– lepšia komunikácia v rámci pracovnej činnosti controllera, – relatívne samostatná činnosť, ktorá nie je úplne v súlade s činnosťou controllingového odd., ale viac sa približuje myslením k personalistike, – výstup smeruje personálnemu riaditeľovi spoločnosti, – vstupy sú hlavne z oblasti personalistiky, – informačný systém je totožný so systémom využívaným v rámci PO	– lepšia komunikácia a koordinácia v rámci controllingového oddelenia, – výstupy by mali byť začlenené do celkového systému správ controllingu v spoločnosti, – získavanie najnovších poznatkov v rámci oblasti controllingu ako celku,
Nevýhody	– zložitá komunikácia a koordinácia v rámci controllingového oddelenia, – pretrhanie logickej štruktúry začlenenia controllingu v systéme spoločnosti	– zložitejšia komunikácia v rámci personálneho oddelenia, – zložitejšia koordinácia a riadenie zo strany personalistiky, ako článku, ktorý určil potrebu vzniku personálneho controllingu

Z hore uvedenej analýzy mi ako najvhodnejšia varianta začlenenia funkcie personálneho controllingu v rámci stávajúcej organizačnej štruktúry spoločnosti vyplýva:

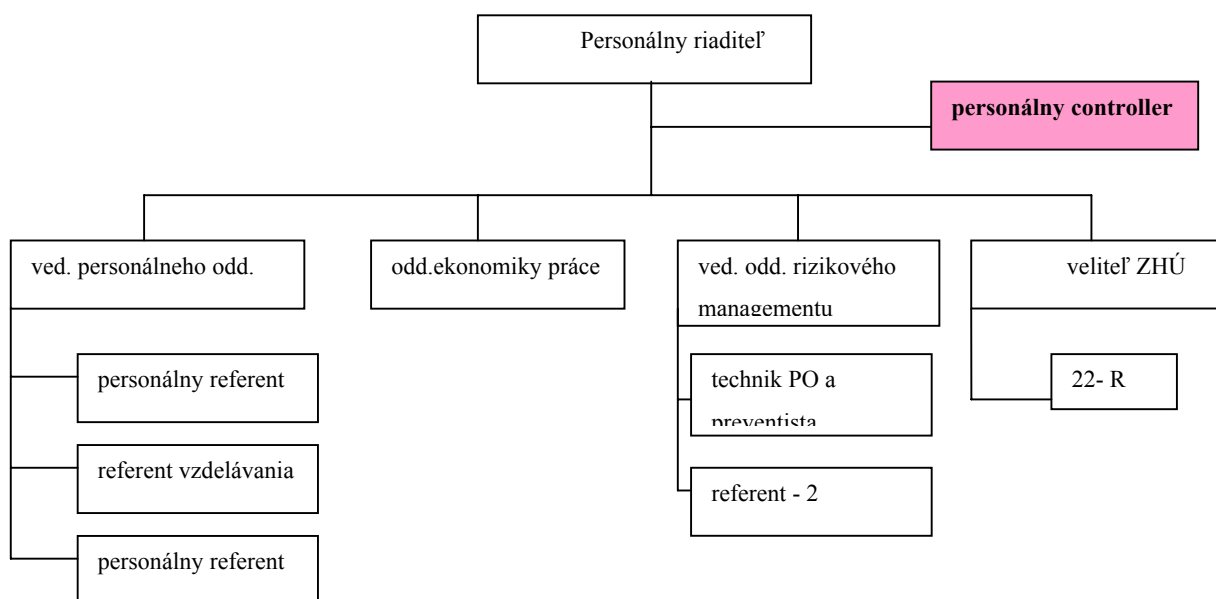
- začlenenie controllera v rámci personálneho oddelenia, ktorý by bol koordinovaný controllingovým oddelením. Týmto začlenením sa vytvorí samostatné miesto spadajúce priamo pod personálneho riaditeľa, pretože controlling v rámci organizačnej štruktúry by nemal mať dvojitú podriadenosť, kedy hrozí zložitá komunikácia a koordinácia, ako aj nesprávne stanovené výstupy. Pracovník, ktorý sa bude touto činnosťou zaoberať by mal byť stávajúcim pracovníkom spoločnosti Tento, a. s., ktorý v súčasnosti pôsobí v oddelení ekonomiky práce a ktorý aj kvalifikačne a doterajším pracovným zaradením má najbližšie k výkonu činností v rámci personálneho controllingu.

Túto variantu som v rámci spracovávania diplomovej práce konzultovala s personálnou riaditeľkou spoločnosti, ako aj s jednotlivými kompetentnými pracovníkmi spoločnosti Tento, a. s. Ďalším významným argumentom pre takéto začlenenie sú aj prípadné náklady na výber nového pracovníka, ako aj náklady na mzdu a náklady na ďalšie vzdelávanie a udržanie pracovnej pozície. V nasledujúcej časti uvediem pre porovnanie organizačnú štruktúru existujúceho personálneho oddelenia (obr. 19.) a taktiež organizačnú štruktúru v rámci novo vzniknutého článku personálneho controllingu (obr. 20.).



Obr. 19. Organizačná štruktúra v rámci personálneho oddelenia spoločnosti Tento, a. s.

Navrhovaná organizačná štruktúra v rámci personálneho oddelenia z hľadiska začlenenia novej funkcie personálneho controllera, by mohla vyzerat' nasledujúcim spôsobom:



Obr. 20. Organizačná štruktúra po zaradení funkcie personálneho controllera (vlastné riešenie)

3.3.2 Vymedzenie činností a úloh v rámci personálneho controllingu

V rámci tejto diplomovej práce a jednotlivých projektových príležitostí zlepšenia fungovania personálneho controllingu v spoločnosti, je neoddeliteľnou súčasťou určenie činností a úloh pre funkciu personálneho controllera v uvedenej spoločnosti.

V tejto časti by som chcela uviesť charakterizáciu cieľov v rámci personálneho controllingu, pretože od tých sa odvíja stanovovanie jednotlivých úloh, činností a zodpovedností personálneho controllera v spoločnosti.

Ciele vytýčené personálnym controllingom, by mali byť:

- viazať sa na strategické ciele spoločnosti,
- explicitne definovať prínosy riadenia ľudských zdrojov,

- formulované v konkrétnej podobe,
- jasne stanovená zodpovednosť za dôsledky ich nesplnenia.

Dôležitou súčasťou vymedzenia práce controllera je stanovenie jeho úloh a zodpovedností v rámci vykonávania práce personálneho controllingu. Na základe práce s literárnymi prameňmi by som navrhovala tieto úlohy a zodpovednosti controllera v uvedenej spoločnosti:

- 1) hlavná úloha spočíva v získavaní, spracovávaní, zostavovaní prehľadov a prezentácií požadovaných údajov tak, aby mohli byť urobené správne rozhodnutia v rámci riadenia ľudských zdrojov,
- 2) správne naladenie systému sledovania jednotlivých ukazovateľov, ktoré podľa uváženia uvedená spoločnosť potrebuje pre rozhodovanie,
- 3) podľa potreby informovať vedenie spoločnosti o zmene jednotlivých ukazovateľov, ktoré by mohli ovplyvniť priebeh výroby, resp. straty určitej konkurenčnej výhody spoločnosti,
- 4) v prípade výkyvu jednotlivých ukazovateľov, navrhovať prípadné opatrenia a taktiež kontrolovať plnenie prijatých opatrení vedením spoločnosti,
- 5) podľa nastavených parametrov podávať správy vedeniu v požadovanej štruktúre a kvalite a to v mesačných, štvrťročných, polročných a ročných intervaloch podľa vypovedacej hodnoty sledovaného ukazovateľa,
- 6) získavať najmodernejšie informácie o možnosti riadenia ľudských zdrojov, ako nástroja, ktorý prispieva k zvýšeniu hodnoty podniku a tým neustále zlepšovanie systému personálneho controllingu v spoločnosti,
- 7) pôsobenie controllera ako koordinátora pri stanovovaní stratégií a cieľov v oblasti personalistiky,
- 8) koordinácia jednotlivých cieľov a plánov, zodpovednosť za organizáciu reportingu v rámci riadenia ľudských zdrojov,
- 9) v prípade požiadaviek vedenia poskytovanie relevantných informácií podľa potrieb uvedenej spoločnosti,
- 10) prispievanie na zvýšenie hospodárnosti v rámci systému riadenia ľudských zdrojov,

Ako som už v predchádzajúcej časti projektu uviedla, controller v oblasti riadenia ľudských zdrojov bude organizačne začlenený priamo pod personálneho riaditeľa spoločnosti. Funkčné príkazy mu môže podávať teda len vrcholové vedenie, na čele s personálnym riaditeľom. Takýmto spôsobom sa zabráni dvojitej funkčnej podriadenosti, ktorá by mohla sťažiť, resp. obmedziť systém komunikácie v rámci spoločnosti a personálneho controllera. Mal by však byť koordinovaný v rámci controllingu výlučne controllingovým oddelením.

3.3.3 Návrh nástrojov pre systém personálneho controllingu

Výber nástrojov personálneho controllingu je veľmi dôležitou činnosťou. Výber by nemal byť náhodným výberom, ale mal by sa viazať na jednotlivé partiálne stratégie, napríklad na obchodnú stratégiu, finančnú stratégiu, výrobnú stratégiu, stratégiu kvality atď.

Ako som už mnohokrát uviedla, spoločnosť Tento, a. s. je dynamickou a myslením veľmi modernou spoločnosťou. Personálny controlling podporovaný systémom ukazovateľov má síce v rámci súčasných potrieb zavedený, no tento systém je decentralizovaný v rámci viacerých oddelení. Systém sledovania ukazovateľov a zber všetkých potrebných informácií v rámci tohto projektu vymedzím na funkčné miesto personálneho controllera v spoločnosti.

Podľa literárnych prameňov, nástroje personálneho controllingu majú buď kvantitatívnu alebo kvalitatívnu povahu. Podľa analýzy spoločnosti som zistila, že ukazovatele, ktoré potrebuje k riadeniu síce sleduje, no nemá v nich zapracovanú štruktúru, systém sledovania a systém predkladania a analyzovania týchto ukazovateľov.

Návrh správy v oblasti kvantitatívnych ukazovateľov

Spoločnosť by v rámci činnosti personálneho controllingu mala do výslednej controllingovej správy zbierať, analyzovať, sledovať, vyhodnocovať, v prípade nutnosti navrhovať opatrenia a tiež kontrolovať plnenie prijatých opatrení požadovaných ukazovateľov.

Správa by mala zachytávať všetky relevantné a požadované informácie. Predkladanie správy vedeniu spoločnosti by sa podľa určitých kritérií a potreby malo vykonávať

v mesačných, štvrťročných, polročných a ročných intervalov. Táto správa bude využívaná vedením spoločnosti na zlepšenie rozhodovania v otázkach riadenia ľudských zdrojov, ale aj všetkých otázkach riadenia podniku ako takého. Správa by mala byť vyhotovená v písomnej forme s dostatočnou vypovedacou schopnosťou (vo forme textu, tabuliek, resp. vizualizovanie číselných údajov – prostredníctvom grafov).

Navrhovaný obsah a štruktúra správ, ktoré by spoločnosť mohla využiť pri sledovaní jednotlivých ukazovateľov personálneho controllingu podľa dôležitosti a četnosti ich sledovania by mohol byť takýto:

Mesačná správa by mala obsahovať:

- počet pracovníkov,
- produktivitu práce z výkonov,
- pridaná hodnota na pracovníka,
- podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom,
- pomer personálnych nákladov k obratu (celkovým nákladom, pridanej hodnote),
- % nadčasovej práce (za spoločnosť a podľa stredísk),
- vyhodnotenie čerpania mzdových prostriedkov plán/skutočnosť

Štvrťročná správa by mala obsahovať:

- priemerné ročné výdaje vynaložené na vzdelávanie pre 1 zamestnanca,
- podiel osobných nákladov zamestnanca na tržbách za predaj vlastných výrobkov a služieb.

Polročná správa by mala obsahovať:

- miera pracovných absencií zamestnancov,
- podiel pohyblivých (výkonových) zložiek mzdy zamestnanca na celkovom objeme vyplatených miezd vyjadrený v %,
- osobné náklady na zamestnanca.

Ročná správa by mala obsahovať tieto údaje:

- priemerný počet dní vzdelávania na zamestnanca a rok,
- podiel vedúcich miest obsadených vlastnými zamestnancami,

- podiel všetkých riadiacich pracovníkov k celkovému počtu zamestnancov,
- podiel nových zamestnancov odchádzajúcich behom prvého rok zamestnania,
- miera fluktuácie,
- priemerná doba potrebná pre obsadenie novo vytvorenej pozície,
- počet dní vzdelávania riadiaceho personálu,
- pomer riadiacich a odborných školení.

Jednotlivé ukazovatele by mali byť podložené dostatočným množstvom informácií, spracované v ľahko čitateľnej podobe, v podobe tabuliek a grafov. Personálny controller by na základe konzultácie s kompetentnými pracovníkmi mal v stručnosti slovne vyhodnotiť každý ukazovateľ a načrtnúť nápady na zlepšenie celého procesu v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Controller by mal mať o každom sledovanom ukazovateli vypracovanú stručnú informáciu, napr. aké vstupy potrebuje k stanoveniu ukazovateľa, komu smerujú výstupy, v akom časovom horizonte (frekvencia predkladania), aká má byť štruktúra danej informácie a akým spôsobom možno daný ukazovateľ interpretovať.

Z dôvodu obmedzeného rozsahu diplomovej práce uvádzam návrh len na niektoré vybrané ukazovatele v rámci personálneho controllingu a ich možnú interpretáciu:

Tab. 5. Návrh na informácie o ukazovateli – podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom (vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom
Vstup	personálne náklady (mzdové náklady, odmeny členom orgánov spol., zákonné sociálne poistenie, príspevok na penzijné pripoistenie, zákonné soc. náklady), ostatné náklady (náklady celkom, t. j. spotreba mat. a energie, opravy a udržiavanie, odpisy, finančné náklady, iné prevádzkové náklady, osobné náklady, mimoriadne náklady).
Výstup	vedenie spoločnosti, personálny riaditeľ
Frekvencia predkladania	mesačne
Štruktúra požadovanej informácie	za jednotlivé mesiace, kumulované za dané obdobie kalendárneho roku, porovnávanie so zrovnateľným obdobím minulého roku.
Interpretácia	podiel osobných nákladov k ostatným nákladom vyjadrený v %
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, vedúci controllingového odd., personálny riaditeľ, riaditelia jednotlivých úsekov

Podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom									
Náklady (Sk)	Mesiac							kumulácia	podiel v %
	január	február	marec	apríl	máj		december		
Personálne náklady									
mzdové náklady									
zákon. soc. poistenie									
zákon. zdrav. poistenie									
zákon. dôchod. poistenie									
odmeny členom orgánov spol.									
ostatné mzdové náklady									
Ostatné náklady									
náklady na materiál a energie									
opravy a udržiavanie									
odpisy									
finančné náklady									
iné prevádzkové náklady									
osobné náklady									
memoriálne náklady									

Obr. 21. Návrh na grafickú interpretáciu ukazovateľa – podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom (vlastné riešenie)

V predchádzajúcich častiach som podala návrh na spracovanie určitých informácií pre personálneho controllera o danom ukazovateli, konkrétne o pomere personálnych nákladov k ostatným nákladom a možnosti sledovania jednotlivých údajov v tabuľke. S týmto ukazovateľom by sa mohlo pracovať aj v grafickej forme, napr. stĺpcový graf – jednoduchý, resp. percentuálne podiely k celku. Záleží to však na uvedenej spoločnosti, aký spôsob vyhodnotenia je pre ňu najpriateľnejší.

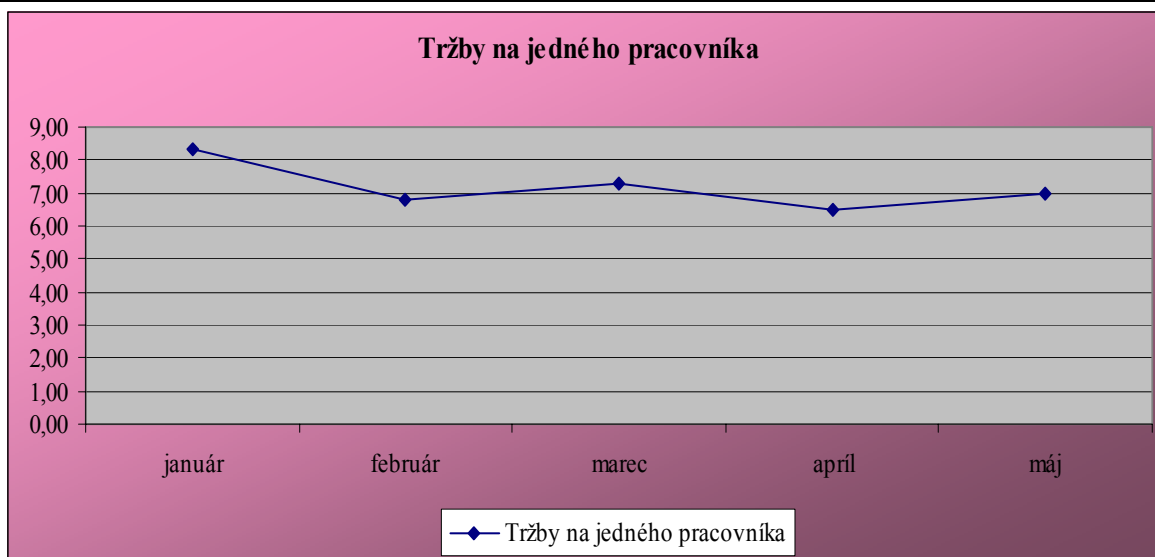
Ďalším navrhovaným ukazovateľom, ktorý by uvedená spoločnosť mohla sledovať pre potreby riadenia ľudských zdrojov je produktivita práce z výkonov. V ďalšej časti som sa pokúsila spresniť vstupy a výstupy pre tento ukazovateľ, ako aj možnosti sledovania ukazovateľa v programe MS Excel (tabuľka, graf).

Tab. 6. Návrh na informácie o ukazovateli – produktivita práce z výkonov
(vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Produktivita práce z výkonov
Vstup	výkony (tržby z predaja výrobkov, služieb, ostatné tržby, zmena stavu zásob, aktivácia), personálna evidencia (priemerný prepočítaný počet pracovníkov)
Výstup	vedenie spoločnosti, personálny riaditeľ
Frekvencia predkladania	mesačne
Štruktúra požadovanej informácie	za jednotlivé mesiace, kumulované za dané obdobie kalendárneho roku, porovnávanie so zrovnateľným obdobím minulého roku.
Interpretácia	podiel výkonov na zamestnancov v Sk
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, ved. controllingového odd., vedúci jednotlivých úsekov

Tab. 7. Návrh tabuľky na sledovanie ukazovateľa – tržby pripadajúce na jedného zamestnanca (vlastné riešenie)

Tržby pripadajúce na jedného zamestnanca							
Počet pracovníkov	Mesiac						
	január	február	marec	apríl	máj		december
Celkový počet pracovníkov	575	575	575	570	573		580
Tržby v tis. Sk	4800	3900	4200	3700	4000		3850
Tržby na jedného pracovníka	8,35	6,78	7,30	6,49	6,98		6,64



Obr. 22. Návrh grafickej interpretácie ukazovateľa – tržby pripadajúce na jedného pracovníka (vlastné riešenie)

Tab. 8. Návrh na informácie o ukazovateli – podiel pohyblivých (výkonových) zložiek mzdy na celkovom objeme vyplatených miezd vyjadrený v % (vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Podiel pohyblivých (výkonových) zložiek mzdy na celkovom objeme vyplatených miezd vyjadrený v %
Vstup	pohyblivé (výkonové) zložky mzdy (mimo tarifná prirážka, výkonnostné odmeny, štvrťročné odmeny, ročné odmeny, mimoriadne odmeny, celkový objem miezd)
Výstup	vedenie spoločnosti, personálny riaditeľ
Frekvencia predkladania	polročne
Štruktúra požadovanej informácie	za tarifné a zmluvné mzdy podľa jednotlivých úsekov a za jednotlivé polroky, kumulácia za kalendárny rok
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, personálny riaditeľ

Tab. 8 uvádza jednotlivé informácie o ukazovateli podielu jednotlivých zložiek mzdy na celkovom objeme vyplatených miezd v %. Z dôvodu obmedzeného rozsahu mojej diplomovej práce neuvádzam možnosť sledovania ukazovateľa v programe MS Excel, ale toto riešenie by bolo kontinuálne s ostatnými navrhovanými riešeniami jednotlivých ukazovateľov.

Z hľadiska záujmu spoločnosti je jedným z najzaujímavejších ukazovateľov nasledujúce sledovanie jednotlivých nákladov na zamestnanca. Spoločnosť v súčasnosti zavádza presné sledovanie prideľovania ochranných pracovných pomôcok jednotlivým úsekom a pracovníkom, prostredníctvom modulu ochranné pracovné pomôcky v informačnom systéme SOFTIP – Prometeus. V nasledujúcom ukazovateli by spoločnosť mohla sledovať vývoj jednotlivých nákladov na ochranné pomôcky na jednotlivých pracovníkov, ako aj ostatné náklady, napr. náklady na odborné školenia a školenia povinné zo zákona, ako aj náklady, ktoré sú podľa uváženia spoločnosti nutné na sledovanie.

Tab. 9. Návrh na informácie o ukazovateli – osobné náklady na zamestnanca
(vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Osobné náklady na zamestnanca
Vstup	personálne náklady (mzdové náklady, odmeny členom orgánov spoločnosti, zákon. soc. a zdravotné poistenie, dôchodkové poistenie, náklady na školenia, kurzy a semináre, náklady na pracovné pomôcky, náklady na lekárske prehliadky, ostatné príspevky zamestnávateľa, atď.), personálna evidencia – priemerný prepočítaný počet zamestnancov.
Výstup	vedenie spoločnosti, personálny riaditeľ
Frekvencia predkladania	polročne
Štruktúra požadovanej informácie	za polrok a kalendárny rok, porovnávanie so zrovnateľným obdobím minulého roku (index)
Interpretácia	podiel osobných nákladov na zamestnanca
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, personálny riaditeľ

	N na odborné školenia			N na zákonné školenie			N na pracovné pomôcky			Mzdové náklady			Ostatné náklady			Poznámky
	plán	skutočnosť	odchýlka	plán	skutočnosť	odchýlka	plán	skutočnosť	odchýlka	plán	skutočnosť	odchýlka	plán	skutočnosť	odchýlka	
Úsek 1																
pracovník A																
pracovník B																
pracovník C																
Spolu úsek 1																
Úsek 2																
pracovník D																
pracovník E																
pracovník F																
.....																
Spolu úsek 2																
Úsek 3																
pracovník G																
pracovník H																
pracovník I																
.....																
Spolu úsek 3																
Spolu Tento, a. s.																
THP																
robotníci																

Obr. 23. Návrh na sledovanie jednotlivých N na pracovníkov (vlastné riešenie)

Nasledujúce tabuľky 10. a 11. uvádzajú potrebné informácie o ukazovateľoch ako sú priemerný počet dní vzdelávania na pracovníka a rok a miery fluktuácie za spoločnosť.

Tab. 10. Návrh na informácie o ukazovateli – priemerný počet dní vzdelávania na pracovníka a rok (vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Priemerný počet dní vzdelávania na pracovníka a rok
Vstup	prehľad o účasti na vzdelávacích akciách, odborných školenia, kurzoch a seminároch, kvalifikačná karta zamestnanca
Výstup	personálny riaditeľ, odborný riaditeľ jednotlivých úsekov
Frekvencia predkladania	1 x ročne
Štruktúra požadovanej informácie	po úsekoch (prevádzkach)
Interpretácia	porovnávanie s plánom nákladov na vzdelávanie, sledovanie trendu v časovej rade, porovnávanie s benchmarkom
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, vedúci jednotlivých úsekov

Tab. 11. Návrh na informácie o ukazovateli – miera fluktuácie (vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Miera fluktuácie
Vstup	knihy nástupov a výstupov
Výstup	predstavenstvo, vedenie spoločnosti, personálny riaditeľ
Frekvencia predkladania	1 x ročne
Štruktúra požadovanej informácie	po úsekoch (prevádzkach), za celú organizáciu
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, vedúci jednotlivých úsekov, personálny riaditeľ

Tab. 12. Návrh na informácie o ukazovateli – podiel riadiacich zamestnancov k celkovému počtu zamestnancov (vlastné riešenie)

Ukazovateľ	Podiel riadiacich zamestnancov k celkovému počtu zamestnancov
Vstup	personálne podklady spoločnosti
Výstup	vedenie spoločnosti, personálny riaditeľ, management
Frekvencia predkladania	ročne, podľa potreby
Štruktúra požadovanej informácie	do úrovne najnižšieho článku riadenia
Interpretácia	efektívnosť riadiacej práce, funkčnosť organizačnej štruktúry
Zodpovednosť za plnenie ukazovateľa	personálny controller, personálny riaditeľ

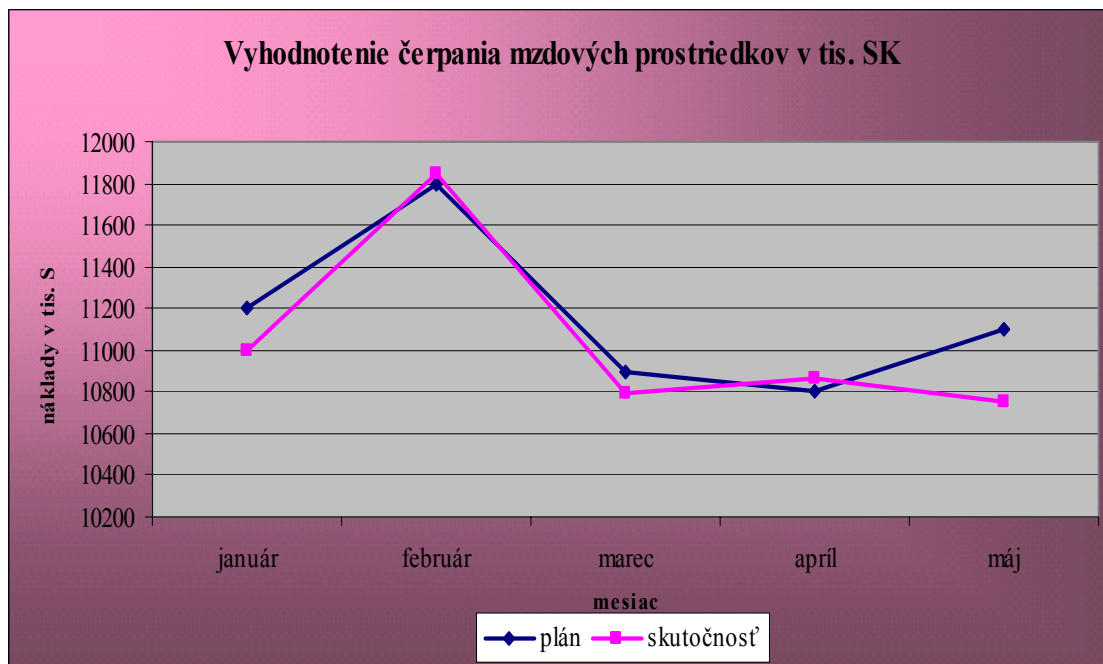
Personálny controller spoločnosti by taktiež mal pravidelne prevádzať analýzy týkajúce sa počtu pracovníkov a určovať potreby pracovníkov pomocou plánovania potrieb pracovníkov v jednotlivých obdobiach výrobného procesu. Výrobný program spoločnosti sa mení napr. v závislosti od ročného obdobia (výroba papierových vreckoviek v zimnom období), preto by mal personálny controller plánovať potrebu pracovníkov a navrhnúť najpriateľnejšieho spôsobu získania pracovníkov (presun z interných zdrojov, resp. získanie pracovníkov externe – vlastnými silami, personálny outsourcing), z hľadiska nákladovosti.

Oddelenie ekonomiky práce mesačne vypracováva vyhodnotenie čerpania mzdových prostriedkov za jednotlivé mesiace, vid'. príloha č. 5. Toto vyhodnotenie by mohlo byť tak isto zahrnuté do pravidelných správ personálneho controllingu sprevádzané grafickou interpretáciou údajov. Vyhodnotenie by prispelo k ľahšej orientácii a vyhodnocovaniu ukazovateľa, ktoré už spoločnosť v súčasnosti sleduje.

*Tab. 13. Návrh na možnosti vyhodnocovania čerpania mzdových prostriedkov
plán/skutočnosť (vlastné riešenie)*

Vyhodnotenie čerpania mzdových prostriedkov v tis. Sk za celú spoločnosť Tento, a. s.

obdobie	január	február	marec	apríl	máj		december	celkom	poznámky
plán	11200	11800	10900	10800	11100		11800	133600	
skutočnosť	11000	11850	10790	10860	10750		11680	132930	
odchýlka	-200	50	-110	60	-350		-120	-1020	



Obr. 24. Návrh na grafickú interpretáciu čerpania mzdových prostriedkov plán/skutočnosť (vlastné riešenie)

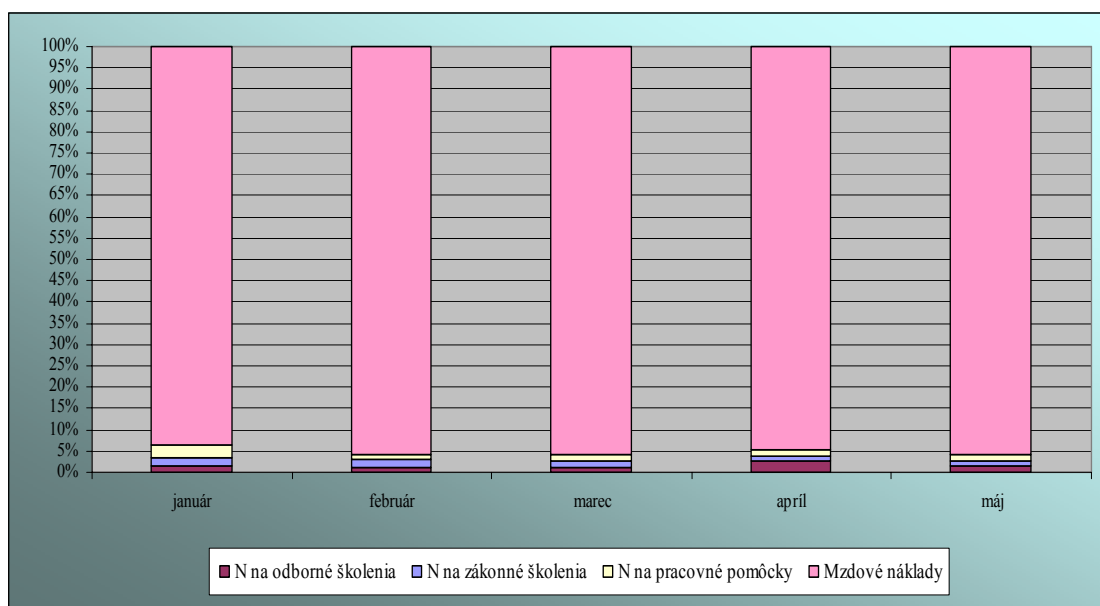
Takéto interpretácie daného ukazovateľa by sa mohli v správe objaviť za celú spoločnosť Tento, a. s. alebo za strediská, podľa potrieb a uváženia danej spoločnosti. Hodnoty, ktoré som pre návrh použila sú vymyslené, no pre návrh vizualizácie daného ukazovateľa sú postačujúce.

Ďalším sledovaným ukazovateľom zahrnutým v controllingovej správe by mohol byť podiel jednotlivých personálnych nákladov spoločnosti na celkových personálnych nákladoch. Spoločnosť by týmto mohla sledovať vývoj a percentuálny podiel jednotlivých dôležitých personálnych nákladov v rámci spoločnosti. Taktiež tieto hodnoty zahrnuté v nasledujúcej tabuľke sú fiktívne, no pre navrhnutie a charakteristiku ukazovateľa sú postačujúce. Náklady, ktoré chce porovnávať a sledovať si môže spoločnosť určiť podľa vlastného uváženia a potreby.

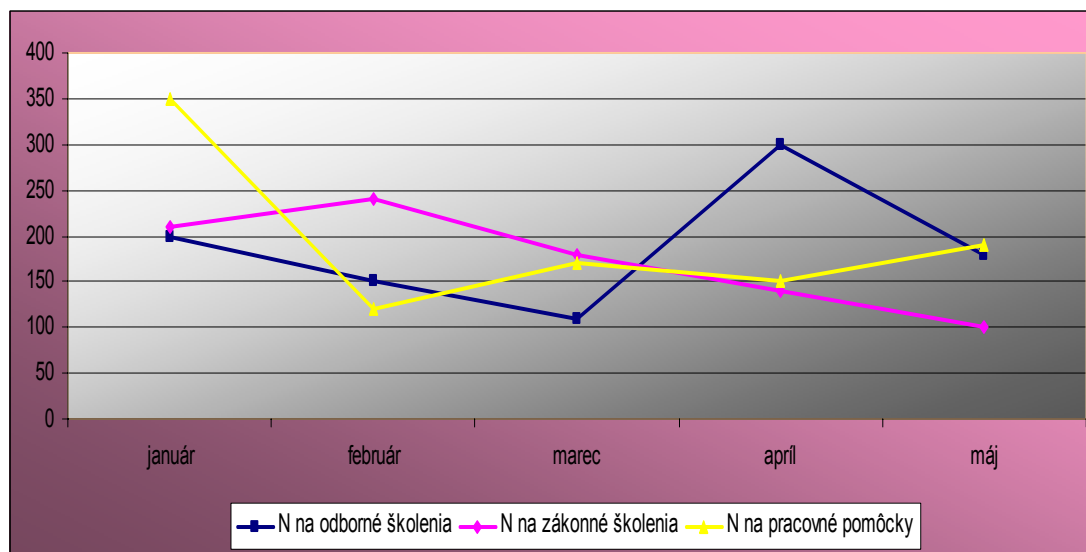
Tab. 14. Návrh na sledovanie podielu jednotlivých personálnych nákladov na celkových personálnych nákladoch (vlastné riešenie)

Podiel jednotlivých personálnych nákladov na celkových personálnych nákladoch

Náklady v tis. Sk	január	február	marec	apríl	máj		decembe r	kumulácia	podiel v %
Mzdové náklady	11000	11850	10790	10860	10750		11680	132930	97,0575%
N na odborné školenia	200	150	110	300	180		10	1900	1,3873%
N na zákonné školenia	210	240	180	140	100		160	2060	1,5041%
N na pracovné pomôcky	350	120	170	150	190		70	2100	1,5333%
N na lekárske prehliadky									
Ostatné náklady									
Celkové personálne náklady	11760	12360	11250	11450	11220		11920	136960	



Obr. 25. Návrh na grafickú interpretáciu jednotlivých mzdových nákladov (vlastné riešenie)



Obr. 26. Návrh na grafickú interpretáciu jednotlivých mzdových nákladov (vlastné riešenie)

Návrh kvalitatívnych ukazovateľov

V predchádzajúcej kapitole som sa pokúsila navrhnúť dôležité kvantitatívne ukazovatele v rámci personálneho controllingu, ktoré by uvedená spoločnosť mohla sledovať. Tieto ukazovatele majú oproti kvalitatívnym ukazovateľom ľahšiu vypovedaciu schopnosť, sú ľahšie vyhodnotiteľné, no kvalitatívne ukazovatele, ktoré sa v rámci controllingu sledujú sú však tak isto dôležité. Môže to byť napríklad:

- index pracovnej motivácie zamestnancov podľa prieskumu,
- index spokojnosti pracovníkov podľa prieskumu.

Tieto ukazovatele sú horšie merateľné a systém vyhodnocovania je ťažší, no spoločnosť ich sledovaním môže zvýšiť motiváciu a spokojnosť svojich zamestnancov a tým zväčšiť produktivitu práce, resp. pridanú hodnotu na pracovníkov, čím prispeje k zvýšeniu svojej prestíže pred konkurenciou, zákazníkmi, ale aj celou spoločnosťou.

Navrhovaným ukazovateľom v rámci tejto časti kvalitatívnych ukazovateľov, by pre uvedenú spoločnosť mohol byť dotazník prieskumu motivačnej štruktúry zamestnancov, ktorý uvádzam v prílohe č. 6.

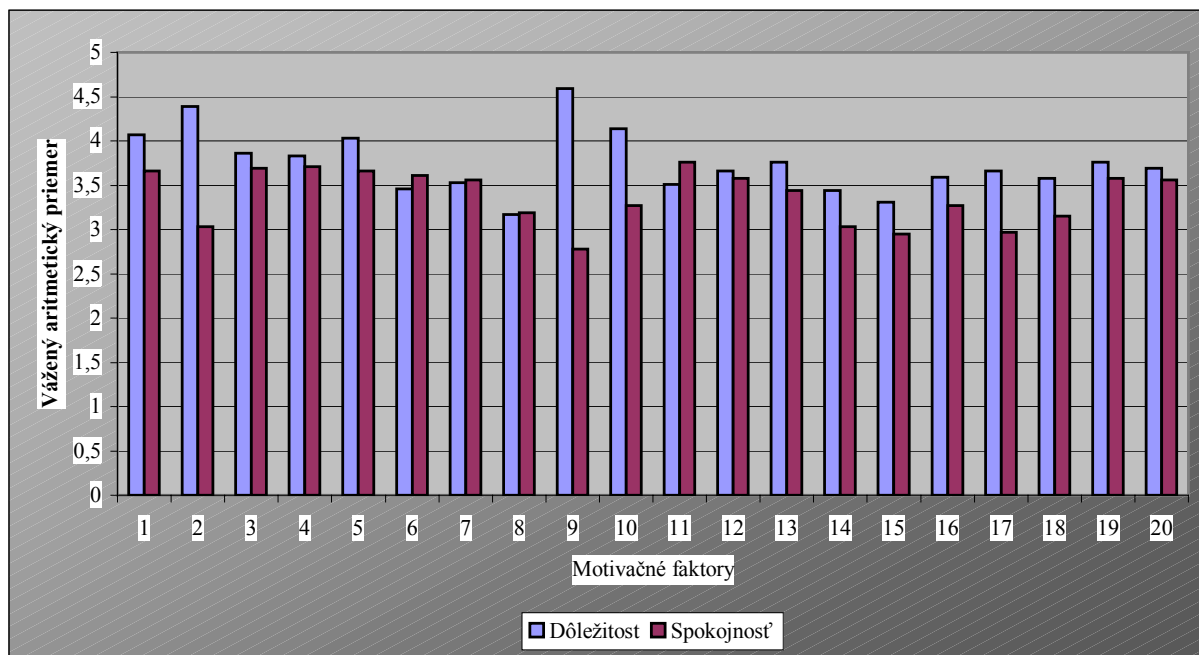
Dotazník je členený na dve časti, zatiaľ kým v prvej sa získava prehľad o motívoch, ktoré sú pre jednotlivých pracovníkov dôležité podľa určenej škály, v druhej časti dotazovaní hodnotia, ako sú s jednotlivými motivačnými v rámci organizácie spokojní.

Jednotlivé údaje môžu byť vyhodnotené pomocou tzv. profilu dôležitosti a spokojnosti s vykonávanou prácou, ktorá vyjadruje vzťah medzi významom potreby a mierou jej uspokojenia. Úlohou dotazovaných je podľa navrhnutého bodového hodnotenia určiť poradie dôležitosti z ich pohľadu a zároveň vyjadriť, do akej miery sú uvedené faktory uspokojované podnikom.

Optimálna a žiaduca situácia nastáva vtedy, keď motív hodnotený vysokým stupňom dôležitosti zo strany pracovníka vykazuje súčasne i vysoký stupeň plnenia (uspokojenia) zo strany podniku. Naopak kritická situácia nastáva vtedy, keď motívu vysokého významu (ocenenia) zodpovedá nízky stupeň plnenia. Práve tieto prípady tvorili východiská návrhu nápravných opatrení. Súčasne sa pomocou vyhodnotenia zisťujú aj tie motívy (potreby), ktorým pracovníci neprikladajú veľký význam a ich uspokojovanie je z hľadiska podniku neefektívne. Grafické vyhodnotenie by potom mohlo vyzerat' nasledujúcim spôsobom:

	Motivačné faktory	Dôležitosť						Spokojnosť						Rozdiel
		5	4	3	2	1	R	5	4	3	2	1	R	
1	Sociálne podmienky	10	43	6	0	0	4,07	6	31	18	4	0	3,66	0,41
2	Istota práce	42	7	4	3	3	4,39	5	18	18	10	8	3,03	1,36
3	Dobré meno spoločnosti	7	39	11	2	0	3,86	7	31	17	4	0	3,69	0,17
4	Vzťahy ku kolegom	9	33	15	2	0	3,83	11	22	24	2	0	3,71	0,12
5	Spolupráca s nadriadenými	15	33	9	2	0	4,03	10	23	22	4	0	3,66	0,37
6	Využitie vedomostí a schopností	5	22	27	5	0	3,46	9	27	14	9	0	3,61	-0,15
7	Dodržiavanie pevnej pracovnej doby	7	22	25	5	0	3,53	8	22	25	3	1	3,56	-0,03
8	Možnosti ďalšieho vzdelávania	3	19	24	#	2	3,17	0	24	25	7	3	3,19	-0,02
9	Dobrý plat	41	14	2	2	0	4,59	0	12	24	21	2	2,78	1,81
10	Posudzovanie a uznávanie výsledkov	19	29	11	0	0	4,14	2	19	31	7	0	3,27	0,86
11	Úroveň stravovania	5	25	25	3	1	3,51	12	22	24	1	0	3,76	-0,25
12	Podmienky na pracovisku	3	33	23	0	0	3,66	4	27	27	1	0	3,58	0,08
13	Organizácia práce v oddelení	11	28	16	3	1	3,76	7	20	25	6	1	3,44	0,32
14	Prehľadnosť cieľov spoločnosti	4	24	27	2	2	3,44	0	17	28	13	1	3,03	0,41
15	Dobré šance na postup	4	22	26	2	5	3,31	1	11	33	12	2	2,95	0,36
16	Samostatnosť v rozhodovaní	8	22	26	3	0	3,59	2	22	26	8	1	3,27	0,32
17	Informácie o dianí v spoločnosti	11	21	24	2	1	3,66	1	16	24	16	2	2,97	0,69
18	Vytáženie jednotlivých pracovísk	8	21	27	3	0	3,58	2	16	33	5	3	3,15	0,42
19	Dostatok času v súkromnom živote	12	25	18	4	0	3,76	6	24	27	2	0	3,58	0,19
20	Výber dovolenky podľa potreby	9	26	21	3	0	3,69	9	19	27	4	0	3,56	0,14

Obr. 27. Návrh na vyhodnotenie motivačných faktorov (vlastné riešenie)



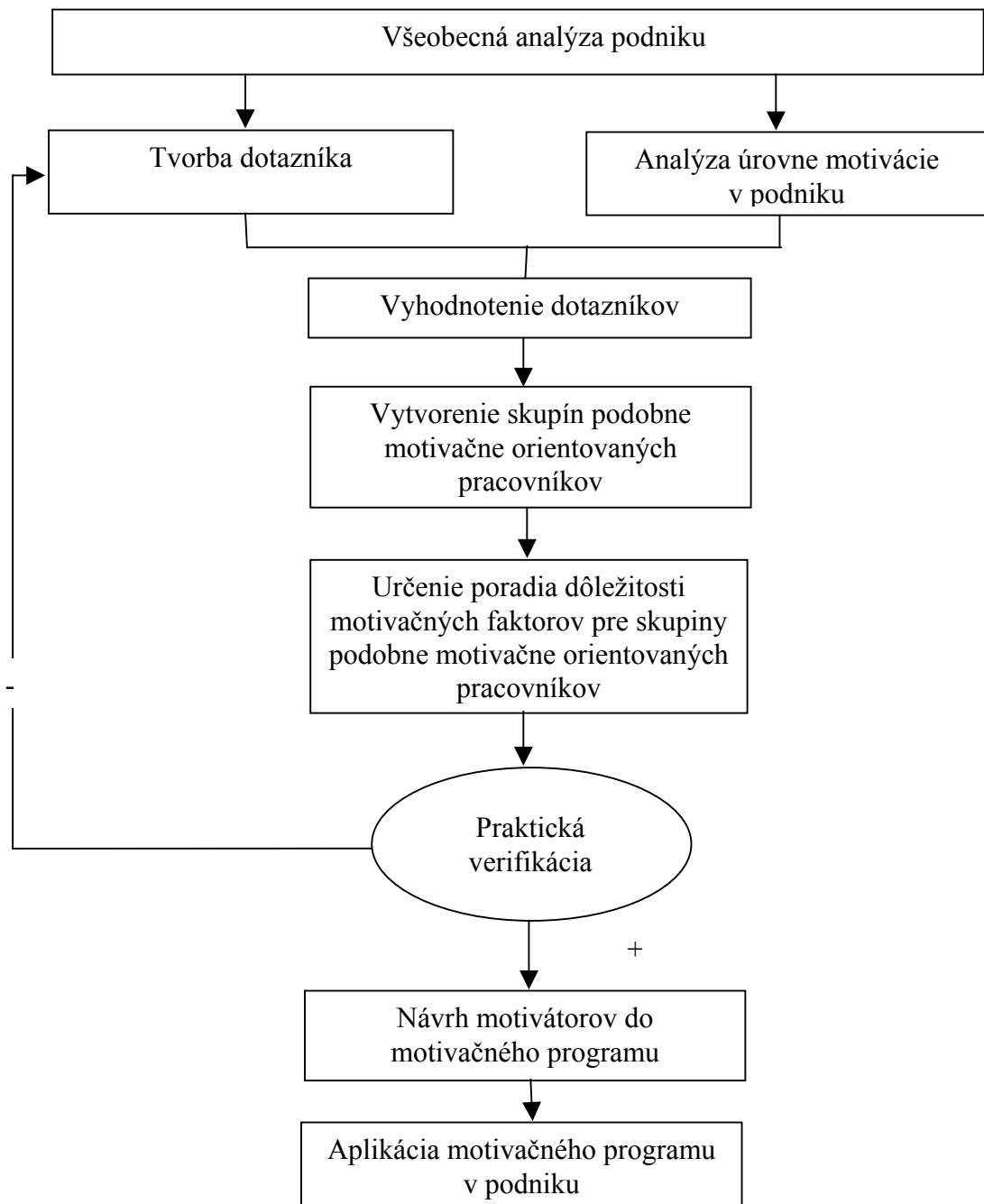
Obr. 28. Návrh na grafické vyhodnotenie motivačných faktorov (vlastné riešenie)

Čísla, ktoré sú uvedené v hore uvedenom vyhodnotení sú fiktívne ale plne postačujú pre možnosť grafickej interpretácie uvedeného dotazníka. Výsledky získané z vyplnených dotazníkov môžu byť ďalej vyhodnotené pomocou matematicko – štatistických metód napr. korelačná analýza, jednofaktorová analýza rozptylu, faktorová analýza, resp. zhluková analýza.

Na vytvorenie skupín podobne motivačne orientovaných zamestnancov je taktiež možné použiť **zhlukovú analýzu**, ktorá predstavuje súbor matematických a štatistických techník na identifikáciu podobných skupín zamestnancov. Jej úlohou je spojiť jednotlivých zamestnancov do skupín tak, aby ich vnútro skupinová homogenita bola čo najväčšia a rozdiely medzi zamestnancami z rozdielnych skupín boli čo najväčšie. Takáto analýza ďalej umožňuje identifikovať pracovníkov s podobnou motivačnou štruktúrou a vytvárať unifikované motivačné programy.

Všetky aktivity podniku sa realizujú prostredníctvom činnosti ľudí. K realizácii každej stratégie sú potrební zamestnanci určitej štruktúry (počet, profesná a kvalifikačná štruktúra) a určitej kvality (schopnosti, vedomosti, zručnosti), ochotní podávať výkon, čo je predovšetkým závislé na úrovni motivácie zamestnancov a ich postoja k podniku. Určenie týchto potrieb, vyriešenie zdrojov pre ich uspokojenie (získanie zamestnancov a formovanie ich „kvality“) je obsahom personálnej stratégie podniku, ktorej súčasťou by mal byť aj motivačný program.

Následující obrázek 29 uvádí možnosti analýzy motivační klímy v podniku s následnou možností využití v motivačním programu.



Obr. 29. Analýza motivačnej klímy v podniku s následnou možnosťou využitia v motivačnom programe

3.3.4 Informačný systém pre podporu personálneho controllingu

V rámci situácie, v ktorej spoločnosť Tento, a. s. používa pre zber a spracovanie viacerých informačných systémov, konkrétne systém SAP, využívaný controllingovým a inými oddeleniami v rámci spoločnosti a systémom SOFTIP – Prometeus, ktorý slúži hlavne k činnosti personálneho oddelenia, nastáva otázka, ktorý zo systémov v rámci vyprojektovania príležitostí by bol pre spoločnosť výhodnejší.

Nutným podporným nástrojom pre systém controllingu je aj informačný systém. V rámci personálneho controllingu by sa mohol využiť informačný systém SOFTIP – Prometeus, ktorý má nasledujúce výhody:

- vypracovanie a nastavenie systému podľa požiadaviek spoločnosti,
- menšie náklady na nákup, zavedenie a prevádzku systému,
- slovenský systém, ktorý sa špecializuje na oblasť personalistiky a mzdám,
- dodávateľská firma sleduje meniace sa legislatívne podmienky v rámci personalistiky, dáta sú umiestnené na jednom mieste.

Tento systém by bol prepojený prepojovým mostíkom so systémom SAP, v ktorom by uvedená spoločnosť zhromažďovala a sledovala dôležité informácie.

Potrebným prostriedkom na sledovanie a analyzovanie informácií by bol nutným programom MS Excel, v ktorom by sa pomocou rôznych tabuliek a vizualizácie prostredníctvom grafov sledovali stanovené ukazovatele.

Z hore uvedenej analýzy navrhujem v rámci podpory personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s. informačným systémom práve informačný systém SOFTIP – Prometeus, pretože daný dodávateľ je schopný naladiť tento modul za nižšie náklady a taktiež ponúka nastavovanie systému v rámci meniacej sa legislatívy v rámci personalistiky. Pracovník personálneho controllingu bude používať informácie, ktoré získa zo systémov SAP a SOFTIP, vo forme systému MS EXCEL, kde si určí štruktúru tabuliek a vykazovania informácií.

ZÁVER

Spracovaná diplomová práca je zameraná na navrhnutie vybraných nástrojov personálneho controllingu v spoločnosti Tento, a. s. a je rozčlenená do troch častí. Jednotlivé časti sa skladajú z teoretickej časti, na ktorú nadväzuje časť analytická a projektová. Všetky časti sú na seba vzájomne prepojené a postupne riešia problematiku personálneho controllingu, ako aj problematiku projektového riešenia uvedeného projektu.

V prvej časti, konkrétne teoretickej časti som sa snažila spracovať všetky dostupné literárne a iné pramene riešiace problematiku controllingu ako takého, ako aj špeciálne odboru personálneho controllingu. Záver tejto časti obsahuje zhrnutie celej teoretickej časti ako aj základné myšlienky týkajúce sa uvedenej problematiky.

Analytická časť mojej diplomovej práce zachycuje situačnú analýzu uvedenej spoločnosti zameranú hlavne na problematiku personálneho controllingu, controllingu ako takého a problematiku riadenia ľudských zdrojov. Logicky rozoberá postavenie controllingu v spoločnosti a činnosti personálneho oddelenia, ktoré v súčasnosti vykonáva, ako aj rozoberá sledovanie jednotlivých ukazovateľov v rámci riadenia ľudských zdrojov.

V rámci projektovej časti mojej diplomovej práce som sa pokúsila vyriešiť zavedenie vybraných nástrojov personálneho controllingu do riadenia spoločnosti Tento, a. s. Podľa situačnej analýzy spoločnosti mi konkrétne vyplynula možnosť začlenenia samostatnej funkcie personálneho controllera do stávajúcej organizačnej štruktúry spoločnosti, so stanovením úloh, činností a zodpovedností v rámci uvedenej funkcie. Dôležitou časťou je aj návrh na zostavovanie správ personálneho controllingu v rôznych časových horizontoch, ako aj návrh na sledovanie určitých ukazovateľov v rámci personálneho controllingu.

Projektová príležitosť v uvedenej spoločnosti vznikla na základe iniciatívy personálneho riaditeľa spoločnosti, ktorého cieľom je neustále zlepšovanie riadenia ľudských zdrojov, ako strategického nástroja v rámci riadenia spoločnosti.

V prvej časti mojej projektovej časti som navrhla možnosti začlenenia funkcie personálneho controllera do organizačnej štruktúry spoločnosti. Tento návrh som konzultovala s kompetentnými pracovníkmi, ktorí toto riešenie uznali za najlepšiu možnú variantu, konkrétne pretvorenie stávajúcej pozície pracovníka ekonomiky práce do samostatnej funkcie priamo podliehajúcej personálnemu riaditeľovi spoločnosti. V ďalšej časti som tomuto pracovníkovi navrhla úlohy, činnosti, ktoré by mal vykonávať, ako aj zodpovednosť v rámci uvedenej funkcie.

Ďalšia časť obsahuje návrh na podávanie správy v oblasti personálneho controllingu, ktorá by slúžila ako výstup pre podporu riadenia personálnemu riaditeľovi spoločnosti, ako aj vedeniu spoločnosti podľa potrieb a požiadaviek. V uvedenej správe som navrhla možnosť sledovania jednotlivých ukazovateľov v jednotlivých časových intervaloch, ako aj systém sledovania týchto ukazovateľov. U vybraných ukazovateľoch som navrhla možnosti vizualizácie výsledkov ukazovateľov v grafickej a tabuľkovej podobe.

Diplomová práca obsahuje aj zdôvodnenie projektu a časový harmonogram práci v rámci projektu, ktoré musia byť prevedené v jednotlivých časových intervaloch tak, aby mohlo byť dosiahnuté cieľov navrhovaného projektu.

Prínosy plynúce pre spoločnosť v rámci tohto projektu by som mohla definovať nasledujúcim spôsobom:

- znižovanie nákladov na jednotlivých pracovníkov (oblasť personálnych nákladov),
- zvýšenie produktivity práce a pridanej hodnoty v jednotlivých strediskách,
- zvýšenie miery istoty s akou sa rozhoduje o ľudských zdrojoch,
- zlepšovanie výrobkov a služieb uvedenej spoločnosti,
- splnením predchádzajúceho bodu zvýšenie spokojnosti zákazníkov,
- zlepšenie komunikácie v rámci spoločnosti a spokojnosti stávajúcich zamestnancov,
- zlepšenie postavenia v rámci konkurenčného prostredia,
- kontinuálne zlepšenie jednotlivých procesov v organizácii atď.

Diplomová práca vychádza zo zadania a požiadaviek spoločnosti Tento, a. s. Uvedené výsledky mojej diplomovej práce spoločnosť Tento, a. s. uznala za prínosné a podľa svojich potrieb a možností ich v budúcnosti zavedie do svojej riadiacej činnosti. V závere by som chcela uviesť, že pri spracovávaní tejto diplomovej práce som sa naučila mnohému, z odbornej ale aj praktickej stránky o problematike personálneho controllingu a problematike riadenia ľudských zdrojov v uvedenej spoločnosti. Môj vzdelanostný rozhľad sa mi taktiež rozšíril aj o fungovanie jednotlivých procesov a činností v tak dynamickej spoločnosti, akou je práve spoločnosť Tento, a. s..

SUMMARY

My diploma work describes problematic of personal controlling and its main implementation in the company Tento, a. s and is selected in three main parts. These individual parts as well as the theoretical part are mutually connected and they also gradually deal with the problems of the personal controlling and the solving of a project that has been stated.

In the theoretical part I tried to process all of the available literary sources and other sources dealing with the problems of controlling as such, as well as a special field of the personal controlling. Conclusion of this part contains the summary of the whole theoretical part and basic ideas concerning with the above mentioned problems.

The analytical part of my diploma work depicts a situational analysis of the stated company dealing mainly with the problems of the personal controlling as such and the problems of the management of human resources. It logically deals with the position of the controlling in the company and the activity of the personal department that is nowadays operating and analyzing the observing of the particular indicators within the human resource management.

In the project part there are suggested individual possibilities of integration of the personal controlling to the management system of the company Tento, L.t.d., and specifically the proposal for the integration of the position for the personal controller into the organization structure, assignment of particular aims, tasks, and responsibilities of the personal controller, the proposal for the possibilities of the observing particular chosen indicators, as well as the proposal for the possibility of using the informational system and the product of the management in the personal controlling.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

1. **ARMSTRONG, M.** *Personální management*, Praha: GRADA, 1994. ISBN 80-07169-614-5
2. **ESCHENBACH, R.** *Controlling*, Praha: ASPI publishing, s. r. o., 2000. ISBN 80-85963-86-8
3. **FIBÍROVÁ, J.** *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X
4. **FREIBERG, F.** *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4
5. **HOFMEISTER, R., STIEGLER, H.** *Controlling*, 1. vyd. Praha: Babtext, 1991. ISBN 80-9001-78-0-2
6. **HORVÁTH & Partners** *Nová koncepce controllingu*, Profess Consulting, s. r. o., 2004. ISBN 80-7259-002-2
7. **KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M.** *Controlling*, Brno: PC-DIR Real, 2000. ISBN 80-214-1535-5
8. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-7261-033-3
9. **RAJNOHA, R.** *Strategický a operativní controlling*. 1. vyd. Zvole: Technická univerzita, 2002, 136 s. ISBN 80-125-3664-4
10. **SYNEK, M. a kol.** *Manažerská ekonomika* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5
11. **VOLLMUTH, J.** *Controlling – Nový nástroj řízení*, Praha: PROFESS, 2002. ISBN 80-85235-54-4
12. **VYSUŠIL, J.** *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-7259-008-1
13. **ZÁMEČNÍK, R.** *Vnútropodnikové riadenie I., 2002 – podklady z prednášiek*

Internetové zdroje:

14. www.pwcglobal.com
16. www.tentoas.sk
17. www.economy.gov.sk
18. www.ekonomika.idnes.cz
19. www.pravda.sk
20. HR Bulletin 1/03
21. Personal Controlling, <http://www.mkonectzny.de/auifsatz/perc.htm>.

Ostatné použité zdroje:

22. KYMLIČKA, BRABEC Controlling: nástroj efektivního řízení. Moderní řízení, 1996, č. 5, str. 28-29, ISSN 0026-6871
23. URBAN, J. *Personální controlling (speciální seminář)*. Consilium Group, s. r. o. Controller Institut, Praha 2004

Ostatné zdroje:

24. Interné materiály spoločnosti Tento, a. s.
25. Riadený rozhovor s personálnou riaditeľkou spoločnosti Ing. Danou Barčíkovou
26. Riadený rozhovor s vedúcim controllingového oddelenia spoločnosti Ing. Jozefom Gažom
27. Riadený rozhovor s pracovníkom oddelenia ekonomiký práce spoločnosti Petrom Becíkom

ZOZNAM OBRÁZKOV

- Obr. 1. Controllingový systém
- Obr. 2. Kybernetický systém controllingu
- Obr. 3. Skupiny controllingových úloh
- Obr. 4. Controlling ako štábna pozícia
- Obr. 5. Controlling ako líniová pozícia
- Obr. 6. Členenie podnikového controllingu
- Obr. 7. Vzťah výrobných faktorov v podniku
- Obr. 8. Typizácia nástrojov personálneho controllingu
- Obr. 9. Vlastnícka štruktúra skupiny k 31. 12. 2003
- Obr. 10. Počet zamestnancov v Tento, a. s. v rokoch 2000 až marec 2005
- Obr. 11. Priemerná mzda v rokoch 2000 až marec 2005
- Obr. 12. Priemerná produktivita z pridanej hodnoty v rokoch 2000 až 2005
- Obr. 13. Podiel predaja výrobkov Tento, a. s. na Slovenskom trhu
- Obr. 14. Export hotových výrobkov v roku 2004
- Obr. 15. Organizačná štruktúra personálneho oddelenia
- Obr. 16. Úsek Generálneho riaditeľa spoločnosti Tento, a. s.
- Obr. 17. Diagram prací (vlastné riešenie)
- Obr. 18. Časový harmonogram prací (vlastné riešenie)
- Obr. 19. Organizačná štruktúra personálneho oddelenia
- Obr. 20. Organizačná štruktúra po zavedení funkcie personálneho controllera do organizačnej štruktúry (vlastné riešenie)
- Obr. 21. Návrh na grafickú interpretáciu ukazovateľa – podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom (vlastné riešenie)
- Obr. 22. Návrh grafickej interpretácie ukazovateľa – tržby pripadajúce na jedného pracovníka (vlastné riešenie)

- Obr. 23. Návrh na sledovanie jednotlivých N na pracovníkov (vlastné riešenie)
- Obr. 24. Návrh na grafickú interpretáciu čerpania mzdových prostriedkov plán/skutočnosť (vlastné riešenie)
- Obr. 25. Návrh na grafickú interpretáciu jednotlivých mzdových nákladov (vlastné riešenie)
- Obr. 26. Návrh na grafickú interpretáciu jednotlivých mzdových nákladov (vlastné riešenie)
- Obr. 27. Návrh na vyhodnotenie motivačných faktorov (vlastné riešenie)
- Obr. 28. Návrh na grafické vyhodnotenie motivačných faktorov (vlastné riešenie)
- Obr. 29. Analýza motivačnej klímy v podniku s následnou možnosťou využitia v motivačnom programe

ZOZNAM TABULIEK

- Tab. 1. Obrat na zamestnanca za rok 2003
- Tab. 2. Vzťah medzi jednotlivými oblasťami personálneho managementu a personálneho controllingu
- Tab. 3. Počet pracovníkov v spoločnosti Tento, a. s. v rokoch 2000 až marec 2005
- Tab. 4. Výhody a nevýhody jednotlivých možností začlenenia pozície personálneho cotrollera do organizačnej štruktúry (vlastné riešenie)
- Tab. 5. Návrh na informácie o ukazovateli – podiel personálnych nákladov k ostatným nákladom (vlastné riešenie)
- Tab. 6. Návrh na informácie o ukazovateli – produktivita práce z výkonov (vlastné riešenie)
- Tab. 7. Návrh tabuľky na sledovanie ukazovateľa – tržby pripadajúce na jedného zamestnanca (vlastné riešenie)
- Tab. 8. Návrh na informácie o ukazovateli – podiel pohyblivých (výkonových) zložiek mzdy na celkovom objeme vyplatených miezd vyjadrený v % (vlastné riešenie)
- Tab. 9. Návrh na informácie o ukazovateli – osobné náklady na zamestnanca (vlastné riešenie)
- Tab. 10. Návrh na informácie o ukazovateli – priemerný počet dní vzdelávania na pracovníka a rok (vlastné riešenie)
- Tab. 11. Návrh na informácie o ukazovateli – miera fluktuácie (vlastné riešenie)
- Tab. 12. Návrh na informácie o ukazovateli – podiel riadiacich zamestnancov k celkovému počtu zamestnancov (vlastné riešenie)
- Tab. 13. Návrh na možnosti vyhodnocovania čerpania mzdových prostriedkov plán/skutočnosť (vlastné riešenie)
- Tab. 14. Návrh na sledovanie podielu jednotlivých personálnych nákladov na celkových personálnych nákladov (vlastné riešenie)

ZOZNAM PRÍLOH

- I. Kvantitatívne a kvalitatívne nástroje personálneho controllingu
- II. Skupiny podnikov v rámci spoločnosti Tento Slovakia, a. s.
- III. Organizačná štruktúra spoločnosti Tento, a. s.
- IV. Podklady spoločnosti Tento, a. s. v oblasti sledovania jednotlivých ukazovateľov
- V. Vyhodnotenie čerpania mzdových prostriedkov za jednotlivé mesiace
- VI. Dotazník v oblasti motivácie pracovníkov

PRÍLOHA I

Dôležité ukazovatele v rámci personálneho controllingu

Oblasť personálnych nákladov a odmeňovania:

- pomer personálnych nákladov k obratu (celkovým nákladom, pridanej hodnote),
- podiel variabilnej zložky platu na celkovom objeme vyplatených plátov,
- pridaná hodnota na pracovníka.

Oblasť prijímania a personálneho plánovania:

- podiel nových pracovníkov odchádzajúcich behom prvého roku zamestnania,
- podiel vedúcich miest obsadených z vlastných zdrojov,
- podiel spontánnych uchádzačov o miesta (bez použitia inzercie),
- priemerná doba obsadenia uvoľnenej alebo novo vytvorenej pozície,
- miera fluktuácie (za spoločnosť a podľa stredísk),
- miera pracovných absencií (za spoločnosť a podľa stredísk),
- podiel riadiacich pracovníkov k celkovému počtu zamestnancov,
- náklady na výberové riadenie,
- % nadčasovej práce (za spoločnosť a podľa stredísk).

Oblasť školenia a vzdelávania:

- počet dní vzdelávania na jedného pracovníka a rok,
- počet dní vzdelávania riadiaceho personálu,
- ročné výdaje na vzdelávanie na jedného pracovníka.

Oblasť personálneho riadenia:

- počet pracovníkov personálneho útvaru vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov.

Oblasť motivácie a pracovnej spokojnosti:

- index pracovnej motivácie zamestnancov podľa prieskumu,
- index spokojnosti pracovníkov podľa prieskumu.

Oblasť vzdelávania:

- Predpokladom vyslania zamestnanca na vzdelávacej akcii je stanovenie cieľov vzdelávacej akcie a dohoda zamestnanca a nadriadeného manažéra o cieľovom ukazovateli (kritériu úspešnosti) vzdelávacej akcie.
- Hodnotenie vzdelávacej akcie po mesiaci, resp. troch mesiacoch sa zameriava na výsledky akcie – dosiahnutie cieľov akcie, príp. analýzu príčin ich nedosiahnutia. Hodnotenie vzdelávacej akcie po mesiaci, resp. troch mesiacoch (formulár Plán a hodnotenie vzdelávacej akcie) predáva nadriadený manažér PR.

Oblasť motivácie a pracovnej spokojnosti:

- K podpore iniciatívy a súťaživosti slúži vyhlásenie najlepšieho zlepšovacieho návrhu polroku a roku.

Pracovnej pozície:

- Informácie o popisu novo obsadzovanej pozície. Bez popisu pracovnej pozície nemožno pracovné miesto obsadiť.
- Správa o revízii popis pracovných pozícií (prevádza nadriadený manažér jedenkrát ročne a ďalej pri každej zmene v obsadení pracovnej pozície). O výsledkoch informuje PR a GR.

Oblasť prijímania a adaptácia zamestnancov:

- Záznam (hodnotiaci list kandidáta) o výsledkoch rozhovoru s úspešným kandidátom. Silné a slabé stránky uchádzača zistené v prijímacov procese (zachytené v Hodnotiacom liste kandidáta) slúži ako podklad tvorby Individuálneho adaptačného plánu novo prijatého zamestnanca.
- Adaptačný list predá nadriadený manažér PR najneskôr týždeň pre očakávaným nástupom zamestnanca.
- Na základe hodnotiaceho rozhovoru pred ukončením 3. mesiaca adaptácie, konaného spoločne s pracovníkom personálneho útvaru, nadriadený manažér vyplňuje (v prípade pokračovania pracovného pomeru zamestnanca) formulár Dohodnuté ciele do budúcnosti, ktorý predávajú zamestnanci a PR.

Odchody a prepúšťanie zamestnancov:

- Pri výpovedi zo strany organizácie vyplňuje nadriadený manažér List odchodu zamestnanca, v ktorom uvádza dôvod prepúšťania zamestnanca. Formulár predáva PR. Pri odchode zamestnanca odchádzajúceho na vlastnú žiadosť prevádza rozhovor s odchádzajúcim zamestnancom. Na jeho základe vyplňuje formulár Dôvody odchodu zamestnanca, v ktorom uvedie hlavné zistené príčiny odchodu zamestnanca a predá ich PR.

Oblasť hodnotenia zamestnancov:

- Podkladové formuláre pre pravidelné hodnotenie zamestnancov distribuuje personálny úsek na konci novembra. Všetky hodnotiace správy sú vytvorené v troch kópiách, ktoré obdrží zamestnanec, jeho nadriadený a PR.

PRÍLOHA II

Organizačné zoskupenie podnikov v spoločnosti Tento Slovakia, a. s.

Tento Slovakia, a. s.

- akciová spoločnosť so sídlom v Žiline, založená v roku 1998,
- je v pozícii hlavného vlastníka a súčasne je spoločnosťou, ktorá v roku 2003 riadila predaj celej skupiny, avšak v priebehu roka činnosti súvisiace s predajom postupne prechádzali na Tento, a. s.

Tento, a. s.

- akciová spoločnosť so sídlom v Žiline, založená v roku 1997,
- v skupine zabezpečuje spracovanie vstupných surovín a výrobu hotových výrobkov - toaletný papier, kuchynské utierky, vreckovky, materské kotúče,
- v priebehu roka 2003 postupne preberala na seba aj predaj výrobkov.

Merida SK, s. r. o.

- spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Žiline, založená v roku 2003,
- je dcérskou spoločnosťou, v ktorej má 50 % zastúpenie firma Tento Slovakia, a. s. a 50 % poľská spoločnosť Merida, Sp. z o. o.,
- spoločnosť predáva celý sortiment Tento, a. s. s orientáciou na inštitucionálny predaj hygienických výrobkov v maloobchodnej predajni a zabezpečuje inštitucionálny predaj sanitárnych potrieb

Zberne surovín Žilina, a. s.

- akciová spoločnosť so sídlom v Žiline, založená v roku 1996,
- je najväčšou z dcérskych spoločností, ktoré dodávajú suroviny,
- v roku 2003 zabezpečovala výkup a dodávky zberového papiera potrebného pre ďalšie spracovanie,
- jej tržby za predaný tovar predstavujú sumu 471,5 mil. Sk. Okrem zberového papiera sa spoločnosť zaoberá aj výkupom a predajom železného šrotu, farebných kovov a ostatných druhotných surovín.

PeTeREC, a. s.

- akciová spoločnosť so sídlom v Žiline, založená v roku 1994,
- je spoločnosť zaoberajúca sa obchodom s Ukrajinou,
- importuje duplex - materiál na výrobu dutiniek,
- exportuje zberový papier,
- tržby za rok 2003 boli 104,6 mil. Sk.

Integroup, s. r. o.

- spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Bratislave, založená v roku 2000,
- spoločnosť sa zaoberá výkupom a predajom zberového papiera. Jej tržby za rok 2003 boli 40,455 tis. Sk.

Colspedia, s. r. o.

- spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Žiline, založená v roku 1995,
- je spoločnosť, ktorá sa zaoberá colnými, špedičnými a logistickými službami. V súlade s jej predmetom činnosti postupne od r. 2003 zabezpečuje logistické činnosti, súvisiace s manipuláciou výrobkov, tovaru a polotovarov, ich skladovaním a expedíciou.

Preto, spol. s r. o.

- spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Žiline, zapísaná do obchodného registra v roku 1996,
- ako leasingová spoločnosť zabezpečuje financovanie investičných celkov. Súčasne s činnosťami leasingovej spoločnosti zabezpečuje aj upratovacie práce a služby súvisiace so správou budov.

Setcom, s. r. o.

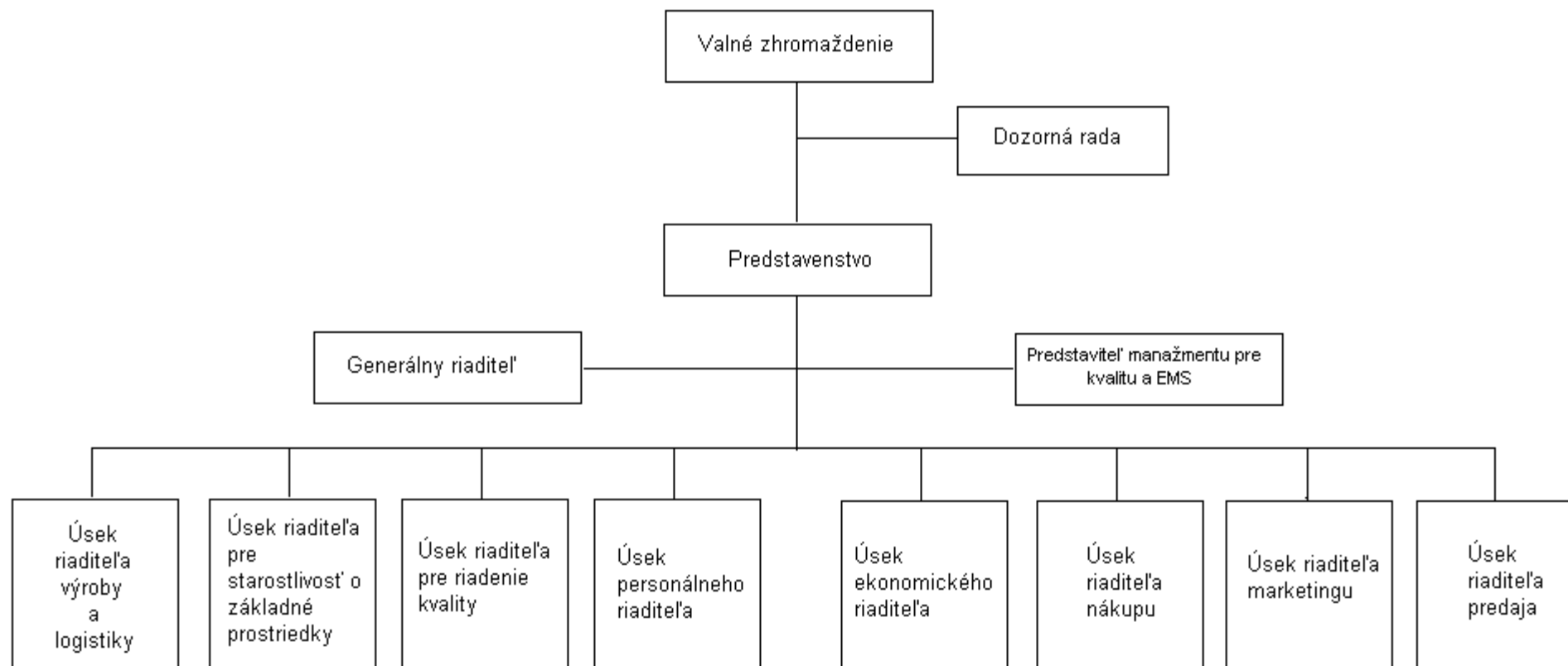
- spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Žiline, zapísaná do obchodného registra v roku 2003,
- je súkromná bezpečnostná služba, ktorá poskytuje bezpečnostné služby prostredníctvom strážcov na zabezpečenie ochrany zdravia a majetku zamestnancov pobočky, ochrany pred krádežou, požiarom, vandalizmom a neoprávneným vstupom do nehnuteľnosti.

Pro-Midas, a. s.

- akciová spoločnosť so sídlom v Prahe, ČR, zaregistrovaná v roku 1999,
- firma sa orientuje na vymáhanie pohľadávok.

PRÍLOHA III

Organizačná štruktúra spoločnosti Tento, a. s.



		Priem.mes. zárobok	pracovníci		podiel nadčas. kateg. R		Mzdy bez OPP	odpracov. hodiny -R	nadčas. hodiny -R
			Plán 03/2005	Skutočnosť k 31.03.2005	plán	skut.	skut.(Sk)	skut.	skut.
Linka č. 1	mesiac								
	rok								
Linka č. 2	mesiac								
	rok								
Linka č. 3	mesiac								
	rok								
Linka č. 6	mesiac								
	rok								
Linka č. 11	mesiac								
	rok								
Linka č. 13	mesiac								
	rok								
Linka č. 14	mesiac								
	rok								
Spol. nákl. TL(0191,0192,0193)	mesiac								
	rok								
Spol. náklady výroby (0100)	mesiac								
	rok								
Spracovanie ZP	mesiac								
	rok								
Výroba TP na PS 1	mesiac								
	rok								
Výroba TP na PS 2	mesiac								
	rok								
Obslužné činnosti liniek - 0194	mesiac								
	rok								
Dispečing	mesiac								
	rok								
Logistika	mesiac								
	rok								
ÚSEK RVaL SPOLU	mesiac								
	rok								
Spoločné náklady RSoZP	mesiac								
	rok								
Mechanik PS 2, ZL	mesiac								
	rok								
Mechanik PS 1	mesiac								
	rok								
Mechanik TL 1, 3, 6	mesiac								
	rok								
Mechanik TL 11,13,14	mesiac								
	rok								
Oddelenie AI	mesiac								
	rok								
ÚSEK RSoZP SPOLU	mesiac								
	rok								
Úsek GR	mesiac								
	rok								
Úsek ER	mesiac								
	rok								
Úsek PR	mesiac								
	rok								
Požiarna ochrana	mesiac								
	rok								
Dispečerske vozidlo	mesiac								
	rok								
SPRÁVNÁ RÉŽIA SPOLU	mesiac								
	rok								
NÁKUP	mesiac								
	rok								
Laboratóriá	mesiac								
	rok								
Manažment produktov	mesiac								
	rok								
Technológia	mesiac								
	rok								
Ochrana ŽP	mesiac								
	rok								
Vodné hospodárstvo a ČOV	mesiac								
	rok								
ÚSEK RK SPOLU	mesiac								
	rok								
RP	mesiac								
	rok								
RM	mesiac								
	rok								
Nezaradení - dlhodobá PN (Ing.Benčíková)	mesiac								
	rok								
CELKOM a.s.	mesiac								
	rok								
z toho : kategória R	mesiac								
	rok								
THP	mesiac								
	rok								

Využitie fondu pracovného času robotníkov priem. činnosti
PLÁN

Použiteľný fond pracovného času
Odpracované dni
Neodpracované dni spolu:
choroba a úrazy
plnenie štát. uloží. povinností a ostatné zákonné voľná (§)
voľno povolené a. s.
neospravedlnená absencia

Mesiac: 3/r.2005		Od začiatku roka:	
dni	podiel	dni	podiel
7999	100	23921	100
7704,3	96,32	22873	95,62
294,7	3,68	1048	4,38
210,5	2,63	838	3,50
84,2	1,05	209,7	0,88
0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00

Využitie fondu pracovného času robotníkov priem. činnosti
SKUTOČNOSŤ

R

Použiteľný fond pracovného času
Odpracované dni
Neodpracované dni spolu:
choroba a úrazy(nemoc+OČR)
plnenie štát. uloží. povinností a ostatné zákonné voľná (§)
voľno povolené a. s.
neospravedlnená absencia
počet dní dovolenky
počet prac/ dni dovolenky na 1
čerp.dovolenka za rok
dni nemoci na 1 prac.
nemoc na 1 prac. za rok

Mesiac: 3/r.2005		Od začiatku roka:	
dni	podiel	dni	podiel
8292	100	24630	100
7959	95,98	23804	96,65
333	4,02	826	3,35
298	3,59	721	2,93
35	0,42	105	0,43
0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00
580		1435	
418	1,4	1253	
	0,7		

Využitie fondu pracovného času THP
SKUTOČNOSŤ

Použiteľný fond pracovného času
Odpracované dni
Neodpracované dni spolu:
choroba a úrazy(nemoc+OČR)
plnenie štát. uloží. povinností a ostatné zákonné voľná (§)
voľno povolené a. s.
neospravedlnená absencia
počet dní dovolenky
počet prac/ dni dovolenky na 1
čerp.dovolenka za rok
dni nemoci na 1 prac.
nemoc na 1 prac. za rok

Mesiac: 3/r.2005		Od začiatku roka:	
dni	podiel	dni	podiel
3024	100	8753	100
2956	97,75	8599	98,24
68	2,25	154	1,76
43	1,42	69	0,79
25	0,83	85	0,97
0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00
145	4,79	476	
154	0,9	459	
	0,3		

Tento a.s. 2005

EKONOMIKA PRÁCE							
Tento a. s.							
Ukazovateľ	mer. jed.	Plán r.2005	Skutočnosť			Skut.od zač. r.	% z pl. od z.r.
			I.2005	II.2005	III.2005		
Počet pracovníkov							
prepočítaný	osoby						
z toho:	R						
	THP						
Priemerné zárobky							
celkom	Sk						
z toho:	R						
	THP						
Využitie fondu pracovného času - kategória R							
využitie fondu celkom	%						
neodprac. dni celkom							
z toho:	PN a úraz						
	zák. voľno						
	neplat. voľno						
	absencia						
Počet pracovníkov v dcérskych spoločnostiach							
Tento PolskaSp.z o. o.	osoby						
Tento Czech							
PRETO, s.r.o.							
Setcom, s.r.o.							
SPOLU dcérske spoločnosti					0		
Čerpanie mzdových prostriedkov							
MON celkom	tis. Sk					0	
z toho:	OPP	tis. Sk				0	
Roč.odmeny							
Produktivita práce							
z pridanej hodnoty	Sk					0	

PLÁN VZDELÁVANIA NA ROK 2005

Téma vzdelávania	január		február		marec		apríl		máj		jún		I. - VI.	júl		august		september		október		november		december		VII. - XII.	I. - XII.
	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	poč. prac.	náklady	náklady	náklady
Školenia zo zákona	Zákl.kurz vodičov VZV		5	20000									20000					5	20000							20000	40000
	Per.školenie vodičov VZV	18	7200		4	1600			12	4800			13600	27	10800					23	9200			15	6000	26000	39600
	Užívatelia VZV												0									5	2000			2000	2000
	Preškolenie vod.ref.vozidiel				14	7500							7500			32	16000					15	7500			23500	31000
	Vodiči z povolania			2	1000								1000													0	1000
	Šk.riad.pracovníkov OBPa PO				30	3000	47	4700	15	1500			9200									10	1000			1000	10200
	Školenie výr.úseku BOZP,PO, kvalita,normy ISO										200	80000	80000					150	60000							60000	140000
	Poh.prac.plošina-základný-PO				1	5000							5000													0	5000
	Tlakové nádoby						6	3000					3000			6	3000									3000	6000
	Plynové zariadenia								5	2500			2500	16	8000											8000	10500
	Práce vo výškach			6	2400								2400					6	2400							2400	4800
	Preškolenie stavebné stroje								1	500			500													0	500
	Zákl.školenie ZZ						10	4000					4000					10	4000							4000	8000
	Per.školenie ZZ	15	3000				12	2400					5400							12	2400			23	4600	7000	12400
	Regálové zakladače-preškolenie				1	200					5	1000	1200					3	600							600	1800
	PO-oprávnenie kontroly EPS										1	3000	3000													0	3000
	PO -školenia v zmysle Vyhl. MV SR č.169/2002Z.z.	18	10000										10000											18	5000	5000	15000
Odborné školenia	Systém energetického dispečingu						1	15000					15000							1	15000					15000	30000
	Kalibračný systém QM6 /metrológia /				1	20000							20000													0	20000
	Metrológia - rozšírený kurz																					1	20200			20200	20200
	Meranie a kalibrácia meradiel tlaku - predĺženie oprávnenia																					1	7000			7000	7000
	Informačné systémy Simatic,Damatic, Profibus,QCS / výrobný proces /																										400000
	Školenia v zmysle STN EN ISO 9001																										70000
	Školenia v zmysle STN EN ISO 14001																										70000
	Školenia v zmysle OHSAS 18001																										100000
	Školenia SAP Slovensko / analytici IS /																										100000
	Školenia SQL / analytici IS /																										100000
	Školenia controllingu																										100000
	Školenie obslužných pracovníkov f. METSO - Švédsko																										1200000
	Konferencie a odb.prednášky súvisiace s technológiou,metrológiou a štatistikou																										100000
	Pohony / systémy TL č.14 /																										80000
	Systémy výrobných informácií / SKVI, SAP /																										50000
	Vnútropodniková komunikácia vrchol. a strdného manažmentu																										500000
	Školenie predajcov-profesiolálny obchodník																										167000
	Mmarketing-referenti predaja cool servis																										150000
	Aplikácia PROMETHEUS - nové verzie / inf.systémy /																										50000
	Odb.semináre,konferencie																										100000
	Jazykové kurzy																										150000
	Náklady I. polrok :												203 300	Náklady II. polrok :												204700	
														Náklady na vzdelávanie celkom :													3895000



Vyhodnotenie čerpania mzdových prostriedkov za mesiac september 2004

Stredisko	Názov strediska	Objem mzdových prostriedkov			Poznámka
		Plán	Skutočnosť	Rozdiel	
0101	Linka č. 1 - Toaletný papier				úspora - nižšie čerpanie RD, práca vo sviatok, ostat. odmeny
0103	Linka č. 3 - Toaletný papier				13% prémie, nižšie čerpanie RD
0106	Linka č. 6 - Hygienické vreckovky				18% prémie, vyšší podiel práce vo sviatok, vysoký podiel nadčasov
0113	Linka č. 13 - Hygienické vreckovky				vysoký podiel nadčasov
0114	Linka č. 14 - Toaletný papier				14% prémie, plán na 32 prac., skutoč. 30
0188	Dispečing				práca vo sviatok
0191	Spoločné náklady Linky č. 1,2				
0192	Spoločné náklady Linky č. 3,6				úspora - nižšie prémie
0193	Spoločné náklady Linky č. 13,14				úspora - nižšie prémie
0194	Obslužné činnosti liniek				plán na 11, skut. 12(návrat Čerňanská z PN)
0201	Spracovanie zberového papiera				
0202	Výroba TP - PS 1				vyšší podiel práce vo sviatok + nadčasy
0203	Výroba TP - PS 2				11% prémie
1001	Logistika				plán 6, skut. 5 zam.,
1010	Zákaznícky servis				plán na 19, skutočnosť 22 zam.,
	Úsek RVal spolu				
0250	Rozvod prúdu				úspora nadčasov, ostat. odmeny
0252	Vodné hosp. a ČOV				úspora nadčasov, ostat. odmeny
0259	Úsek služieb - THP				
1101.	Hospodárska správa				doplatok prémiei za august
1102	Osobná doprava				dispečérske vozidlá
1211	ZHÚ (závodný hasičský útvar)				
	Úsek riaditeľa služieb - spolu				
1201.	Správna réžia - THP+R úsek PR, GR, ER				preplat. dovolenka
	SPRÁVA - spolu				
1210	Laboratóriá				úspora - odchod Milová na MD, nižšie čerpanie RD
1220	Manažment produktov				
1230	Technológia				zmena ZM, vyššie čerpanie RD
	Úsek riaditeľa kvality				
1402.	Sklady MTZ				
1401	MTZ Nákup				
	NAKUP				
1301,1321,1323	RP				Plán na 10, skut. 11(nástup Remencová)
1302, 1213	RM + Public				PN Benedeková
	Úsek RP, RM spolu				
0290	Spoločné náklady RSoZP				plán na 5, skut. 6 (Rudinská)
0291	Mechanik PS 2 a ZL				úspora - ostat. odmeny
0292	Mechanik PS 1, TL č. 13,14				
0293	Mechanik TL č. 1, 3, 6				úspora - ostat. odmeny, náhrady miezd
0298	Oddelenie AI				vyšší podiel nadčasov
	Úsek RSoZP spolu				
	CELKOM a. s.				úspora z titulu nižších prémiei, ostat. odmen, náhrad miezd

PRÍLOHA VI

Dotazník prieskumu motivačnej štruktúry pracovníkov

V časti 2 a 3 sú motívy, ktoré sú pre pracovníkov viac, alebo menej dôležité. Prečítajte si tieto motívy a označte krížikom (x) podľa naznačených kritérií, ako sú tieto motívy pre Vás dôležité.

5 - najviac dôležité

4 – dôležité

3 – bežné

2 – málo dôležité

1 – úplne bezvýznamné

Aké sú pre Vás dôležité	5	4	3	2	1
1. dobré sociálne podmienky (penzijné a nemocenské poistenie)					
2. zabezpečená práca (pracovná istota)					
3. dobré meno podniku na verejnosti					
4. dobré vzťahy ku kolegom v práci					
5. dobrá spolupráca s nadriadenými					
6. náročná činnosť, pri ktorej môžete plne využiť Vaše vedomosti a					
7. uspokojivé usporiadanie pracovnej doby					
8. zaujímavé možnosti ďalšieho vzdelávania					
9. dobrý zárobok					
10. spravodlivé posúdenie a uznanie pracovných výsledkov					
11. dobré možnosti stravovania					
12. príjemné pomery na pracovisku (napr. osvetlenie...)					
13. dobrá a prehľadná organizácia oddelenia					
14. prehľadnosť obchodných cieľov					
15. dobré šance na postup					
16. skutočné možnosti spolupráce pri rozhodovaní týkajúce sa práce					
17. povedomie nákladovosti v podniku (žiadne plytvanie)					
18. dostatočné informácie o dianí v podniku					
19. plné a spravodlivé vyťaženie pracovísk					
20. práca, ktorá umožňuje dostatok času v súkromnom živote					
21. dobré zariadenia pre využitie voľného času v podniku (napr.					
22. progresívne usporiadanie závodnej dovolenky)					

Podobne ako v časti 2 označte krížikom (x) tie varianty odpovedí, ktoré najviac vystihujú Vašu spokojnosť s uvedenými faktormi. Ako ste spokojný/á v súčasnosti s nasledovnými činiteľmi?

5 – veľmi spokojný/á

4 – spokojný/á

3 – dosť spokojný/á

2 – nespokojný/á

1 – veľmi nespokojný/á

Vaša spokojnosť s prácou	55	44	33	22	11
Ako ste spokojný/á v súčasnosti s nasledovnými činiteľmi?					
1. so sociálnymi podmienkami					
2. s istotou Vášho zamestnania					
3. s menom, ktoré má podnik na verejnosti					
4. so vzťahmi k Vaším kolegom					
5. s Vaším nadriadeným					
6. so zaujímavosťou Vašej činnosti					
7. s usporiadaním pracovnej doby					
8. s možnosťami ďalšieho vzdelávania					
9. so zárobkom					
10. s uznaním Vašich pracovných výkonov					
11. s možnosťami stravovania v podniku					
12. s pracovným prostredím					
13. s organizáciou oddelenia					
14. s prehľadnosťou obchodných cieľov					
15. s možnosťami pracovného postupu					
16. s možnosťami spolupráce pri rozhodovaní, ktoré sa týka Vašej práce					
17. s nákladovým povedomím v podniku (plytvanie)					
18. s informáciami o udalostiach v podniku					
19. so spravodlivým vyťažením pracovísk v podniku					
20. s časom, ktorý máte k dispozícii pre súkromný život					
21. s možnosťami rekreácie v podnikových zariadeniach					
22. s usporiadaním závodnej dovolenky					