

# ***Analýza klíčových ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů vybrané společnosti***

*Diana Zacharová*

---

*Bakalářská práce  
2023*



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky**

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Diana Zacharová**  
Osobní číslo: **M20212**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza klíčových ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů vybrané společnosti**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se oblasti personálního controllingu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav týkající se personálního controllingu a reportingu.
- Zpracujte analýzu klíčových ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Doporučte firmě opatření pro zlepšení současného stavu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Jazyk zpracování: **Slovenština**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 6. London: Kogan Page, 2016, 312 p. ISBN 978-0-7494-7682-3.  
BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. 2. Oxford: Oxford University Press, 2012, 672 p. ISBN 978-0-19-958108-5.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.  
VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 352 s. ISBN 978-80-7380-483-1.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Ak chceme optimalizovať a riadiť procesy v oblasti HR, musíme mať informácie ako podnik aktuálne funguje. Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť vhodné kľúčové ukazovatele v oblasti riadenia ľudských zdrojov pre vybraný podnik. Spracovanie obsahovej časti, analýza interných dokumentov, výpočty jednotlivých ukazovateľov a kódovanie rozhovorov boli metódy slúžiace pre vypracovanie bakalárskej práce. Na základe týchto metód sa ukázalo, že spoločnosť je na začiatku implementácie personálneho controllingu a preto boli navrhnuté odporúčania, ako napr. návrh HR ScoreCard, ktorý bol prevedený do vizuálneho zobrazenia v podobe dashboardu.

**Kľúčové slová:** kľúčové ukazovatele, personálny controlling, personálny reporting, strategické riadenie ľudských zdrojov, výkonnosť zamestnancov

## **ABSTRACT**

We need to know how the company is currently performing to optimize and manage HR processes. The bachelor thesis aims to propose suitable key indicators in human resource management for the selected enterprise. Content elaboration, analysis of internal documents, calculations of individual indicators, and coding of interviews were the methods used to create the bachelor thesis. Based on these methods, it became clear that the company was at the beginning of implementing HR control. Therefore, recommendations were proposed, such as the design of the HR ScoreCard, which was converted into a visual representation in the form of a dashboard.

**Keywords:** key indicators, personnel controlling, personnel reporting, strategic human resources management, employee performance

Rada by som poďakovala pani doc. Ing. Jane Matoškovej, Ph.D. za odborné vedenie, venovaný čas, trpezlivosť a cenné rady pri spracovaní bakalárskej práce. Taktiež by som chcela poďakovať vybranej spoločnosti za možnosť spracovať túto prácu a za poskytnutie dôležitých informácií. V neposlednom rade by som rada poďakovala mojej rodine a blízkym, ktorý mi boli oporou a podporovali ma.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Myšlenka je všechno“*

Tomáš Baťa

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV</b> .....	<b>12</b>
1.1 ĽUDSKÉ ZDROJE .....	12
1.2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	12
1.3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	13
1.3.1 Personálna stratégia.....	13
1.4 PERSONÁLNY ÚTVAR, PERSONALISTA.....	14
1.5 PERSONÁLNY INFORMAČNÝ SYSTÉM .....	15
1.6 CONTROLLING.....	16
<b>2 PRACOVNÝ VÝKON</b> .....	<b>17</b>
2.1 HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU.....	17
2.2 KEÚČOVÉ INDIKÁTORY VÝKONU .....	19
<b>3 PERSONÁLNY CONTROLLING</b> .....	<b>21</b>
3.1 TYPY CONTROLLINGU.....	21
3.4 METÓDA DMAIC .....	23
3.5 METÓDA SMART .....	24
<b>4 NÁSTROJE PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU</b> .....	<b>25</b>
4.1 KVALITATÍVNE NÁSTROJE .....	25
4.2 KVANTITATÍVNE NÁSTROJE.....	26
<b>5 KEÚČOVÉ UKAZOVATELE V OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>29</b>
<b>6 PERSONÁLNY REPORTING</b> .....	<b>33</b>
6.1 DASHBOARD.....	34
6.1.1 HR ScoreCard .....	34
<b>7 PERSONÁLNY AUDIT</b> .....	<b>35</b>
<b>8 MODERNÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>37</b>
<b>9 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>10 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>41</b>
10.1 CIELE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	41
10.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	41
10.2.1 Personálne oddelenie.....	42

10.2.2	Funkcie a činnosti zamestnancov .....	43
10.2.3	Ciele personálneho oddelenia .....	43
10.2.4	Informačný systém .....	44
10.3	VÝVOJ ZAMESTNANOSTI VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI OD ROKU 2019-2022 .....	44
<b>11</b>	<b>ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU A REPORTINGU V SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>47</b>
<b>12</b>	<b>ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV .....</b>	<b>48</b>
12.1	KVANTITATÍVNE UKAZOVATEĽE .....	48
12.2	KVALITATÍVNE UKAZOVATEĽE.....	52
<b>13</b>	<b>VYHODNOTENIE ROZHOVOROV S PREDSTAVITEĽMI VYBRANEJ FIRMY.....</b>	<b>54</b>
<b>14</b>	<b>ZHRNUTIE PREDNOSTÍ A NEDOSTATKOV SÚČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>58</b>
<b>15</b>	<b>ODPORÚČANIA PRE FIRMU .....</b>	<b>60</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>65</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>66</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>71</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>73</b>



## ÚVOD

Úlohou personálneho oddelenia sú správne náborové a vývojové procesy, starostlivosť o zamestnancov, podpora ich rozvoja a motivácie, riadenie výkonnosti a v neposlednom rade ich hodnotenie. Umožňuje firme jednoduchšie a rýchlejšie dosahovať stanovené ciele.

Kľúčové ukazovatele výkonu sa využívajú na hodnotenie efektivity ľudských zdrojov v podniku. Ukazovatele merajú úspešnosť v oblasti náboru, vývoja, motivácie, udržania a hodnotenia zamestnancov. Jedná sa o kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele. Pri správnom implementovaní KPI môže spoločnosť pochopiť a optimalizovať procesy spojené s výkonnosťou zamestnancov z pohľadu personálneho oddelenia. Medzi hlavné výhody zavedenia kľúčových ukazovateľov patrí prehľad základných informácií o zamestnancoch a ich výkonnosti. Ozrejmenie príčin uskutočnených javov ako napríklad vysokej miery absencií, úrazovosti či fluktuácie zamestnancov. Ďalšou neodmysliteľnou výhodou je možnosť pozitívne ovplyvňovať zamestnaneckú spokojnosť, angažovanosť či lojalitu. Vďaka tomu môže podnik zvyšovať svoju konkurencieschopnosť na trhu.

Cieľom práce je navrhnúť vhodné kľúčové ukazovatele v oblasti riadenia ľudských zdrojov pre daný podnik. Vybraná spoločnosť by chcela zvýšiť výkonnosť svojich zamestnancov a tým aj svoju konkurencieschopnosť na trhu, práve z týchto dôvodov sa rozhodla pre zavedenie personálneho controllingu. Pre daný podnik je dôležitá nielen výkonnosť svojich zamestnancov, ale taktiež ich spokojnosť a lojalita. To má za následok vysokú mieru stabilizácie zamestnancov. S implementáciou personálneho controllingu sa spája riziko nepresného analyzovania údajov či nevhodného vysvetlenia výsledkov. Práve pre to musí byť personálny controller výborne dátovo zdatný, aby vedel predísť týmto rizikám a pričínal sa o správne nastavenie KPI.

Teoretická časť bakalárskej práce bude v podobe literárnej rešerše z oblasti personálneho controllingu, reportingu a auditu. Teoretická časť slúži ako podklad pre vypracovanie praktickej časti práce.

V úvode praktickej časti práce bude predstavená vybraná spoločnosť a vysvetlené funkcie personálneho oddelenia. Na základe získaných dát a uskutočnených rozhovorov budú poskytnuté návrhové odporúčania pre danú spoločnosť.

V závere práce bude uvedené zhrnutie celej práce a jej prínos.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce bola analýza kľúčových ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Splneniu hlavného cieľa predchádzalo vypracovanie niekoľkých čiastkových cieľov. Najmä zistenie, či a akým spôsobom spoločnosť vykonáva personálny controlling a reporting a taktiež aké kľúčové ukazovatele v oblasti riadenia ľudských zdrojov spoločnosť sleduje.

Vytvoreniu teoretickej časti predchádzalo určenie hlavného cieľa a vysvetlenie pojmov, ktoré sú s ním späté. Teoretická časť bližšie popisuje riadenie ľudských zdrojov. Taktiež definuje personálny controlling, reporting a audit. Vysvetľuje podstatu kľúčových ukazovateľov a uvádza možnosti výpočtov jednotlivých ukazovateľov. Vytvorenie teoretickej časti slúžilo pre návrh správnych KPI.

Praktická časť bakalárskej práce mala za cieľ analýzu súčasného stavu personálneho controllingu a reportingu vybranej spoločnosti, analýzu vybraných ukazovateľov na základe teoretických poznatkov a vyhodnotenie rozhovorov s predstaviteľmi danej spoločnosti. Vedľajším cieľom praktickej časti bolo poskytnúť odporúčania, ktoré by zvýšili výkonnosť zamestnancov, ich spokojnosť, ale aj znížili náklady spoločnosti.

### Metódy spracovania bakalárskej práce

Teoretická časť bola vytvorená na základe obsahovej analýzy predchádzajúceho výskumu a monografií. Teoretická časť slúžila ako podklad pre vypracovanie praktickej časti.

Medzi dáta a zdroje na spracovanie praktickej časti patria interné zdroje vybranej spoločnosti o personálnom oddelení, personálnom controllingu, reportingu, rozhovory s predstaviteľmi, súvaha či výkaz ziskov a strát vybranej spoločnosti. Dáta, ktoré sa vyskytujú v praktickej časti boli získané za obdobie 2019-2022.

Metódy využité v bakalárskej práci z hľadiska vizualizácie boli tabuľky, stĺpcové a koláčové grafy. Z hľadiska analýzy dát sa jednalo prevažne o vzorce a v prípade spracovania rozhovorov išlo o ich kódovanie.

Na základe konzultácie s predstaviteľmi vybranej firmy boli stanovené výskumné otázky:

1. Aké personálne ukazovatele firma aktuálne využíva a prečo?
2. Aké aktuálne hodnoty jednotlivé ukazovatele dosahujú?
3. Ktoré ďalšie ukazovatele by bolo vhodné využiť?

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Témou bakalárskej práce je Analýza kľúčových ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V tejto kapitole sú definované základné pojmy, pre lepšie uvedenie a pochopenie bakalárskej práce.

### 1.1 Ľudské zdroje

Pojem ľudské zdroje je odvodený od anglického slovného spojenia *Human Resouces* (HR). Tento pojem má mnoho významov. Najčastejšie sa ním označujú ľudia pracujúci v podniku, ale taktiež sa týmto pojmom označuje aj práca personálneho útvaru či personalistu. (Šikýř, 2016)

Mnoho autorov sa nestotožňuje s pojmom ľudské zdroje, pretože vytvára dojem, že zamestnanci znamenajú to isté ako ostatné výrobné faktory. (Armstrong, Taylor, 2015)

Bláha (2013) súhlasí a pridáva, že lepší pojem je ľudský kapitál, pretože ten má evokovať možnosti investície. Ale taktiež konštatuje, že ani s týmto pojmom nesúhlasia všetci odborníci.

Podľa Banfielda (2012) sú zamestnanci vnímaní ako ekonomické zdroje, ktoré majú určitý význam vo výrobnom procese a ak klesne ich ekonomická hodnota, čelia zníženiu platu či dokonca prepusteniu. Preto upozorňuje na to, že ak si podniky nedostatočne vážia svoje ľudské zdroje, môže to mať relevantné následky. Napríklad vo forme stagnácie podniku.

### 1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Personalistiku definoval Šikýř (2016) ako oblasť vedenia, ktorá sa zaoberá riadením a vedením ľudí. Personalistika či riadenie ľudských zdrojov má dva rôzne významy. V praxi personalistika označuje proces riadenia a vedenia ľudí v podniku. Avšak v teórii označuje odlišné koncepcie, vývojové fázy a prístupy k riadeniu a vedeniu ľudí v podniku. Hlavnou úlohou personalistiky je zaistiť dostatok pracovných ľudí, vďaka ktorým môže podnik dosahovať svoje ciele.

Armstrong (2016, s. 7) definuje RLZ ako: „*Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický, integrovaný a koherentný prístup k zamestnaniu, rozvoju a blahobytu ľudí pracujúcich v organizácii*“.

Podľa Armstronga a Taylor (2015, s. 45) sa riadenie ľudských zdrojov vzťahuje ku všetkým činnostiam, ktoré súvisia so získavaním a riadením pracovníkov v podniku.

„Zahrňa činnosti, ktoré sa týkajú strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, spoločenskej zodpovednosti podniku, rozvoja podniku, zabezpečenia ľudských zdrojov, riadenia pracovného výkonu a odmeňovania zamestnancov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, zamestnaneckých a pracovných vzťahov, starostlivosti o zamestnanca a poskytovania služieb zamestnancom“. Riadenie ľudských zdrojov je zabezpečené prostredníctvom personálneho útvaru, personalistov či líniových manažérov. (Armstrong a Taylor, 2015)

Armstrong (2016) uvádza, že filozofia riadenia ľudských zdrojov bola v minulosti vnímaná ako manipulatívna, avšak v súčasnosti je tento pojem chápaný ako synonymum personálneho managementu.

### 1.3 Strategický management riadenia ľudských zdrojov

Armstrong (2016, s. 37) definoval strategický manažment riadenia ľudských zdrojov, nazývaný aj ako Strategic Human Resource Management (SHRM) ako: *“Prístup k riadeniu ľudí, ktorý sa zaoberá tým, ako budú ciele organizácie dosahované prostredníctvom jej ľudských zdrojov pomocou integrovaných HR stratégií, politik a praktík.”* Cieľom SHRM má byť vytvorenie takého managementu ľudských zdrojov, ktorý ma za cieľ viesť ku kvalifikovaným, angažovaným a motivovaným zamestnancom.

Banfield (2012) ale zdôrazňuje, že strategický manažment ľudských zdrojov je dôležitý pre maximálne využitie ľudského potenciálu a pre jeho rast bez zmeny angažovanosti s predpokladom maximalizovať výkonnosť. Je presvedčený, že najúspešnejšie organizácie sú také, ktorých hodnoty sa spájajú s názormi, rozhodnutiami ale aj hlavnými cieľmi.

Banfield (2012) a Armstrong (2016) sa zhodujú na tom, že strategický management ľudských zdrojov môže byť trvalou konkurenčnou výhodou.

#### 1.3.1 Personálna stratégia

Urban (2014) a Žufan a kol. (2013) sa zhodujú na tom, že spoločnosť by si mala stanoviť personálnu stratégiu vrátane vízií a hodnôt, ale aj spôsoby k ich dosiahnutiu. Ciele by mali byť priradené zodpovedným osobám, mali by byť určené taktiež zdroje, z ktorých sa bude čerpať na splnenie cieľov a mal by byť stanovený spôsob ako sa bude plnenie cieľov kontrolovať.

Janišová a Křivánek (2013) zdôrazňujú, že je nevyhnutné, aby personálna stratégia vychádzala z celkovej stratégie spoločnosti. Je podstatné, aby personálna stratégia mala

dlhodobý charakter. Taktiež upozorňujú na to, že najskôr musíme poznať súčasný stav, až potom sa môžeme sústrediť na stanovenie a dosiahnutie personálnych cieľov.

Naopak podľa Armstronga (2016) by firma nemala brať personálnu stratégiu iba ako dlhodobý cieľ, ale mala zväžiť jej využitie aj v prípade krátkodobých či operatívnych cieľov.

Žufan a kol. (2013) dopĺňajú, že súhrn krokov k dosiahnutiu strategických cieľov by mala mať firma zakomponované v personálnej politike firmy. Jedná sa napríklad o politiku nábora.

Armstrong (2016) s nimi nesúhlasí a hovorí, že personálna stratégia sa musí líšiť od personálnej politiky. Pretože stratégia určuje cieľ a kroky, ako sa k nemu dostať, avšak politika obsahuje len spôsoby, ako sa jednotlivé úlohy riešia.

#### 1.4 Personálny útvar, personalista

Personálnu prácu vykonávajú vedúci pracovníci alebo manažéri, vo väčších podnikoch za podpory personálneho útvaru či outsourcingu. Zákonník práce (§ 11 ZP, § 302 ZP) určuje oprávnenia a povinnosti manažérov. Veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov ovplyvňuje nielen organizačnú štruktúru, ale aj počet personalistov. (Šikýř, 2016)

Každý personalista v personálnom útvere má svoju oblasť, ktorej sa venuje. Oblasti personálneho riadenia sú: selekcia, hodnotenie, vzdelávanie zamestnancov atď. Medzi vrcholové vedenie podniku môžeme zaradiť aj vedúceho pracovníka personálneho oddelenia. Stredné podniky sa zvyčajne vyznačujú minimálne jedným personalistom. V malých podnikoch obvykle nie je ekonomicky výnosné vytvárať miesto pre personalistu. Úlohy personalistu tak spadajú pod správu manažéra či dokonca majiteľa. (Dvořáková a kol., 2012)

Šikýř (2016) pripomína, že úlohou personalistu nie je len administratíva. Administratíva vychádza najmä z predpisov o pracovnoprávných vzťahoch. Ďalšími úlohami personalistu sú analytické, metodické či poradenské činnosti súvisiace s riadením zamestnancov.

Šikýř (2016) definoval konkrétne činnosti personálneho útvaru:

- Zabezpečovanie pracovných miest.
- Stanoviť potreby počtu zamestnancov.
- Vedenie výkonu zamestnancov a ich hodnotenie.

- Odmeňovanie.
- Vzdelávanie.
- Zamestnanecká starostlivosť.
- Aktívne používanie personálneho informačného systému.

Avšak Armstrong (2016) konštatuje, že je potrebné taktiež podporovať firmu pri dosahovaní cieľov používaním personálnej stratégie, prispievať k rozvoju podnikovej kultúry a podieľať sa na tvorbe dobrých vzťahov na pracovisku.

### 1.5 Personálny informačný systém

Personálny informačný systém (Human Resource Information System) môžeme definovať ako systém spracovania informácií prospešných pre nábor, plánovanie či zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. (Basl, 2012)

Žufan (2012, s. 62) hovorí, že: „*Základom efektívneho a úspešného riadenia organizácie sú správne informácie, ktoré sú v správny čas k dispozícii správnym ľuďom*“. Ďalej Žufan (2012) uvádza, že personálny informačný systém je najviac využívaný pre podniky, ktoré pracujú s množstvom dát.

Vojtovič (2013) súhlasí a dodáva, že dobrý personalista musí vedieť efektívne používať informačný systém podniku. Taktiež uvádza, že medzi základné parametre, ktoré počítačový personálny informačný systém má, patria:

- Informácie o znalostiach a kvalifikácii zamestnancov ale taktiež aj o evidencií dovoleníek či absencií.
- Informácie o mzde/plate, pracovnej dobe, zamestnaneckých benefitoch, kompetencie a umiestnenie pracovnej pozície.
- Spôsoby náboru a vzdelávania zamestnancov.
- Hodnotenie práce.
- Prepojenie s rôznymi pracovnými portálmi pre získavanie zamestnancov.
- Prepojenie s interným systémom podniku.
- Spracovanie informácií aj z iných stránok či programov atď.

Horváthová a kol. (2016) oponujú, že hoci digitálna podoba personálneho informačného systému je populárna, tak stále existujú dokumenty v papierovej podobe, ktoré sú zatiaľ nenahraditeľné, a to napríklad pracovné zmluvy a ich zmeny, dokumentácia k pracovným úrazom či potvrdenia o kvalifikácii.

## 1.6 Controlling

Žižlavský (2014) hovorí:, že: „Controlling je omnoho viac, nie je to len kontrola, ale aktívny spôsob riadenia podniku orientovaný do budúcnosti“. Popisuje činnosti controllingu ako analýzu minulého obdobia, na ktorej je postavená predikcia do budúcnosti.

Eschenbach, Siller a Rubáš (2012) controlling označili za subsystém vedenia, ktorého cieľom je podporovanie a poradenstvo pre management podniku. Je to vzájomná interakcia medzi manažérmi na rôznych úrovniach vedenia, zamestnancami v odbore controllingu a medzi tretími stranami.

Proces controllingu je zameraný na porovnávanie skutočného stavu s plánovaným a na zisťovanie odchýlok pri plnení jednotlivých podnikových cieľoch. Medzi činnosti controllingu často zaraďujeme aj riadenie rizík, ktoré vznikajú pri zistení odchýlok. (Havlíček, 2014)

Avšak Eschenbach, Siller a Rubáš (2012) upozorňujú, že controlling neznamená len sledovanie číselných údajov, ale aj nevyhnutnú znalosť v interpretácii výsledkov.

Medzi princípy controllingu Vollmuth (2010) zahrnul:

- Zameranie na cieľ – controlling by mal spolupracovať na vytváraní podnikových cieľov a taktiež na ich následnej kontrole.
- Zameranie na budúcnosť – na základe minulých dát by mal byť controlling schopný predvídať budúce javy a tak umožniť podniku vyhnúť sa nepriaznivým situáciám.
- Zameranie na úzke miesta – controlling by mal taktiež asistovať pri nastavovaní informačného systému, aby bol schopný identifikovať slabé miesta, ktoré môžu predstavovať prekážku pri plnení cieľov.



## 2 PRACOVNÝ VÝKON

Množstvo kvalitnej práce, splnenie termínov či pozitívny prístup značia požadovaný pracovný výkon. Výkon zamestnancov je podkladom pre ich motivovanie, ohodnotenie a odmeňovanie. Na základe výskumov môžeme tvrdiť, že pracovný výkon priamo súvisí s výkonom podniku. Riadenie pracovného výkonu spadá pod prácu personálneho útvaru. Nástroje riadenia výkonu sú hodnotenie a spätná väzba. Hlavným ukazovateľom efektívneho vedenia výkonu zamestnancov je rozvoj ich schopností, posilnenie motivácie a zlepšenie pracovných podmienok. (Šikýř, 2016)

Podľa Wagnera (2009) sa pojem výkonnosť označuje ako charakteristika, ktorá má popísať spôsob alebo proces, akým určitý objekt robí konkrétnu činnosť, podľa podobnosti z minulých výkonov. Ide o porovnanie skúmaného a minulého daného javu podľa požadovaných kritérií.

### 2.1 Hodnotenie pracovného výkonu

Janišová, Křivánek (2013), Žufan a kol. (2013), Vojtovič a kol. (2013) sa zhodujú, že hodnotenie zamestnancov je cieľavedomý proces. Management hodnotí výkon zamestnanca, poskytuje spätnú väzbu o jeho potrebách, zručnostiach, výkonnosti ale aj rezervách a sústreďuje sa na zlepšovanie pracovného výkonu. Hodnotenie zamestnancov je základom pre ich odmeňovanie.

Bláha a kol. (2013) dodáva, že hodnotenie pracovného výkonu nie je nástroj len spätnej väzby, ale aj nástroj na motivovanie, stabilizáciu zamestnancov a vytváranie pozitívnej firemnej kultúry.

Janišová, Křivánek (2013) dopĺňajú, že hoci proces hodnotenia pracovného výkonu prebieha každý deň, spätná väzba sa poskytuje polročne alebo ročne v závislosti na danej firme.

Ako cieľ hodnotenia Žufan a kol. (2013) a Vojtovič a kol. (2013) považujú zlepšenie pracovného výkonu, avšak Janišová a Křivánek (2013) rozšírili toto tvrdenie o ďalšie ciele:

- Porovnanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti s plánom.
- Zistenie oblastí, v ktorých by sa mali zamestnanci zlepšiť.
- Tvorba plánu školení, zabezpečenie zapojenia zamestnancov.
- Oboznámiť zamestnancov o povýšení alebo zmenách v zodpovednosti.

Janišová a Křivánek (2013) a Vojtovič a kol. (2013) sa zhodujú, že hodnotenie výkonu nie je len o hodnotení, ale najmä o riadení.

Vojtovič a kol. (2013) rozdelili druhy hodnotenia pracovného výkonu na:

- Formálne - je vykonávané pravidelne, je systematické.
- Neformálne - je vykonávané priebežne, podľa pocitu hodnotiaceho.

Dôležitým prvkom hodnotenia je podľa Bláhu a kol. (2013) a Vojtoviča a kol. (2013) výber hodnotiteľa. Hodnotiteľ môže byť:

- Vrcholový management.
- Priamy nadriadení - najčastejšie, nadriadení sú kvalifikovaní pre hodnotenie svojich zamestnancov.
- Podriadení - podriadení upozorňujú svojich nadriadených na prípadne nedostatky a poskytujú prehľad oblastí v ktorých sa môžu nadriadení rozvíjať. Taktiež môžu zlepšiť komunikáciu v podniku.
- Spolupracovník - slúži na zlepšenie kooperácie medzi zamestnancami a objektívnejšieho hodnotenia ich výkonu.
- Sebahodnotenie - ide o zamyslenie zamestnancov nad svojimi dobrými či zlými stránkami a navrhnutie krokov na ich zlepšenie. Navyše kladne pôsobí na angažovanosť zamestnancov.
- Zákazník - výhoda spočíva v pozitívnom ovplyvňovaní spokojnosti zamestnancov,
- Externý pozorovateľ - môže sa jednať o psychológa či iného odborníka v požadovanej oblasti.

Medzi hlavne nevýhody hodnotenia pracovného výkonu Bláha a kol. (2013) a Vojtovič a kol. (2013) zaraďujú neobjektívne hodnotenie.

Pre hodnotenie výkonu zamestnancov sa používajú rôzne metódy. Podľa Bláhu a kol. (2013) a Vojtoviča a kol. (2013) sú podstatné nasledujúce metódy:

- Hodnotenie podľa daných cieľov - ide o jasné definovanie práce zamestnancov manažermi.
- Hodnotenie podľa plnenia noriem - orientuje sa najmä na zamestnancov vo výrobe, porovnáva sa výkon zamestnanca s normou.

- Voľný popis - opis pracovného výkonu zamestnanca podľa predom stanového zoznamu v písomnej forme.
- Hodnotenie podľa kritických prípadov - reakcie zamestnancov pozitívne aj negatívne slúžia pre hodnotenie.
- Hodnotenie podľa stupnice - jednotlivito sa hodnotia konkrétne časti práce.
- Checklist - jedna sa o dotazníkové šetrenie, má za cieľ zistiť prítomnosť požadovaného správania u zamestnanca, táto metóda je časovo náročná.
- Metóda BARS - ide o klasifikačnú stupnicu, ktorá slúži na hodnotenie správania zamestnancov, ktoré má byť kladne orientované na dosahovanie cieľov podniku. Stupnica vytvárajú manažéri so zamestnancami a má od 5 do 7 stupňov. Zahŕňa aj slovný opis, jedná sa o časovo náročnú metódu.
- Hodnotiaca anketa - odhaľovanie rôznych pohľadov na konkrétne oblasti výkonu,
- Metódy poradia - metóda spočíva v stanovení najlepšieho/najhoršieho ako vzoru a porovnávaní s ostatnými zamestnancami.
- Assesment centre - zameriava sa na hodnotenie manažérov a špecialistov.
- Metóda 360 Feedback - jedná sa o viacúrovňové hodnotenie výkonu manažérov. Má podobu anonymného dotazníku v ktorom je hodnotiaca škála.

## 2.2 Kľúčové indikátory výkonu

Kľúčové ukazovatele výkonu (Key Performance Indicator) sú označované aj ako kritické ukazovatele pokroku smerom k stanovenému cieľu. Orientujú sa na zlepšenie strategického zamerania. Tvoria analytickú základňu pre rozhodovanie a zobrazujú oblasti, na ktoré sa treba orientovať. (What is a Key Performance Indicator (KPI)?)

V podnikoch môžu byť kľúčové ukazovatele výkonnosti vysoko úrovňové alebo naopak nízko úrovňové. Vysoko úrovňové sú orientované na výsledky celého podniku ako celku. Nízko úrovňové sa zameriavajú na jednotlivé oddelenia či jednotlivca. (What is a KPI?)

Tieto ukazovatele sa označujú aj ako kľúčové ukazovatele úspechu. Porovnávajú úspechy podniku, s úspechmi iných spoločností v rovnakom odvetví. (Key Performance Indicator (KPI): Meaning, Types, Examples, 2022)

Rozdelenie kľúčových ukazovateľov výkonu do 4 kategórii podľa (Key Performance Indicator (KPI): Meaning, Types, Examples, 2022) a (All about Key Performance Indicators (KPI)):

- **Strategické** – zastávajú najvyššiu úroveň. Sú orientované na dlhodobé ciele podniku. Naznačujú, ako sa darí spoločnosti približovať k cieľu. Jedná sa napríklad o celkové príjmy spoločnosti či návratnosť investícií.
- **Prevádzkové** – zobrazenie dát, ktoré sú užšie časovo ohraničené (denne, mesačne). Určujú dôvody pre vývoj strategických KPI. Slúžia ako podklad pre každodenné rozhodovanie.
- **Funkčné** – vzťahujú sa k jednotlivým oddeleniam či funkciám. Môže sa jednať o strategické alebo prevádzkové KPI, ale prioritne slúžia pre danú skupinu.
- **Popredné/zaostávajúce** – určujú, či údaje reflektujú niečo, čo sa už stalo alebo niečo, čo sa ešte len v budúcnosti stane.

Ako hlavné výhody sú zosúladenie oddelení, vedenie oddelení k vyššej zodpovednosti, kontrolovanie vývoja výkonnosti, zavádzanie potrebných opatrení, a naopak ako nevýhody KPI boli označené časová náročnosť, nepretržité sledovanie správnosti merania, primeranosť dát a zameranie manažérov na KPI namiesto hlavného cieľa. (What is a KPI?; Key Performance Indicator (KPI): Meaning, Types, Examples, 2022)

### 3 PERSONÁLNY CONTROLLING

Personálny controlling býva nazývaný taktiež ako Human Resources Controlling alebo aj Human Resources Measurements. Jedná sa o proces, ktorý má určovať normy, kontrolovať a hodnotiť ich plnenie, prípadne upozorňovať na odchýlky od noriem v oblasti kľúčových ukazovateľov v porovnaní s predchádzajúcimi obdobiami. (Horváthová a kol., 2016)

Horváthová a kol. (2016) uvádzajú, že najdôležitejším dôvodom pre aplikovanie personálneho controllingu, reportingu a auditu je poskytovanie faktov pre plánovanie, rozhodovanie ale aj kontrolu výkonnosti zamestnancov. Personálny controlling je nástroj, ktorý ukazuje prínos personálnej práce k plneniu cieľov spoločnosti.

Urban (2013) súhlasí a dopĺňa, že personálny controlling má za cieľ vyššiu efektivitu a nižšie náklady.

Avšak Bláha (2013) podotýka, že až vtedy, keď má podnik správne určenú sústavu kľúčových ukazovateľov, môže začať aplikovať personálny controlling.

#### 3.1 Typy controllingu

Horváthová a kol. (2016) rozdelili personálny controlling na tri stupne: operatívny, taktický a strategický.

**Operatívny controlling** môžeme definovať ako krátkodobý a kvantitatívny súhrn bežných personálnych indikátorov, ktoré pomáhajú reportovať primárne personálne fakty. Výstupy sú určené najmä vedeniu spoločnosti, manažérom ale aj personalistom. Operatívny controlling odкрýva odchýlky medzi plánom a skutočnosťou prevažne v reálnom čase. Umožňuje ukazovať činnosti, v ktorých sa spoločnosť má zlepšiť, tj. mieru absencií, frekvenciu úrazov, fluktuáciu či vekové rozloženie zamestnancov. (Horváthová a kol., 2016)

Stýblo (2011) pridáva že ukazovatele, ktoré patria do operatívneho controllingu môžeme nazvať bežnými. Medzi tieto ukazovatele zaradil personálne ukazovatele, štatistiky a štandardy. Personálne ukazovatele sú väčšinou súhrnne pomerové veličiny. Je nevyhnutné ich zoskupenie do jednotlivých skupín podľa zamerania v rámci personálnych procesov. Personálne štatistiky zobrazujú aktuálnu personálnu situáciu a jej vývoj v rozložení personálnych nákladov. Ako neodmysliteľnú súčasť personálneho controllingu Stýblo (2011) považuje personálne štandardy, pretože stanovujú cieľové hodnoty pre personálne ukazovatele. Určujú taktiež aj intervalové pásma konkrétnych ukazovateľov.

**Taktický controlling** je jednotný systém indikátorov, ktoré ukazujú efektivitu personálnych procesov. Je utvorený na procesnom type, používa sa na hodnotenie efektivity konkrétnych personálnych činností a personálneho útvaru ako celku bez ohľadu na personálnu taktiku. (Horváthová a kol., 2016)

Stýblo (2011) definoval taktický controlling ako postupy personálneho oddelenia a ich vyhodnocovanie. Uvádza, že ho môžeme rozdeliť do analýzy, designu a implementácie. Analýzu chápe ako analýzu systému, stratégie a procesov riadenia ľudských zdrojov. Autor hovorí, že design zahŕňa určenie kľúčových ukazovateľov výkonu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, tvorbu personálnej strategickej mapy, výber vhodných kľúčových ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a ich výpočet, stanovenie podoby personálneho reportingu. V rámci implementácie taktického controllingu je podľa autora dôležité určenie cieľových hodnôt jednotlivých ukazovateľov, kvalitný informačný systém a personálny audit.

**Strategický controlling** podľa Bláhu (2013) a Horváthovej a kol. (2016) ponúka dôležité informácie o riadení ľudských zdrojov a taktiež o prínosoch personálnych postupoch na dlhodobé ciele spoločnosti. Sleduje rast hodnoty spoločnosti z dlhodobého hľadiska prostredníctvom návratnosti investícií do sociálnych či vzdelávacích programov.

Bláha (2013) zdôrazňuje, že až po nastavení strategických cieľov, môžu byť nastavené strategické ukazovatele. Plnenie personálnej stratégie a personálnych cieľov podniku môžeme sledovať pomocou ukazovateľov personálnych činností.

Stýblo (2011, s. 395) chápe strategický controlling ako „pridanú hodnotu HR procesov k cieľom spoločnosti.“

### 3.2 Kroky personálneho controllingu

Bláha (2011) určil 5 krokov ako správne postupovať pri personálnom controllingu:

- Stanovenie ukazovateľov.
- Určenie výpočtu.
- Zber dát.
- Analýza ukazovateľov a ich odchýlok.
- Odstránenie odchýlok.

Soósová (2011) mu odporuje a uvádza že analýza súčasného stavu je prvoradá. Nasleduje určenie problému, ktorý chce podnik vyriešiť alebo stanovenie cieľu, ktorý chce pomocou personálneho controllingu docieľiť. Pokračuje implementácia personálneho controllingu v praxi a na záver využitie personálneho controllingu pre potrebu kontroly výkonu ľudských zdrojov a jeho ovplyvňovanie pomocou návrhov opatrení.

### 3.3 Personálny controller

Personálny controller má za úlohu koordináciu procesov za celé oddelenie riadenia ľudských zdrojov. Príprava analýz a reportov je neoddeliteľnou súčasťou jeho pracovných činností. Potrebná kvalifikácia je vysokoškolské vzdelanie, analytické a logické myslenie a znalosť požadovaných informačných systémov (Excel, Power BI, SAP) a taktiež chuť napredovať a učiť sa neustále nadobúdať nové vedomosti. Prednosťou môže byť taktiež jazyková zdatnosť. (HR Koordinátor - Personálny controlling)

Soósová (2011) zdôrazňuje, že úlohou personálneho controllera nie je len príprava a uskutočňovanie opatrení pri výskyte záporných hodnôt jednotlivých ukazovateľov ale najmä odhalenie trendov a predvídanie situácií aby k záporným hodnotám nedošlo.

Avšak Jay (2023) podotýka, že personálny controller musí byť dátovo gramotný, na to aby nastavil vhodné kľúčové ukazovatele a správne ich interpretoval.

### 3.4 Metóda DMAIC

Postup pri personálnom controllingu môže vychádzať z metódy DMAIC, rovnako aj opatrenia pre zlepšenie súčasného stavu môžu byť v súlade s touto metódou.

Aby firmy zlepšovali svoje procesy používajú stratégiu DMAIC. Jedná sa o súčasť metódy Six Sigma, ale dá sa použiť aj samostatne alebo v spojení s inými metódami.

**D** – Define – definovať problém, príležitosti, ciele projektu.

**M** – Measure – merať výkonnosť procesov.

**A** – Analyze – analyzovať dôvody zlyhania.

**I** – Improve – zlepšiť výkonnosť procesov odstránením hlavných dôvodov zlyhania.

**C** – Control – kontrolovať efektívnosť zavedeného procesu a jeho vývoj.

(THE DEFINE MEASURE ANALYZE IMPROVE CONTROL (DMAIC) PROCESS, 2023)

### 3.5 Metóda SMART

Personálnemu controllingu predchádza určenie hlavných aktuálnych cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť za dané obdobie.

Bláha (2013) a Taylor a Woodhams (2016) sa zhodujú na tom, že pre určenie efektívnych cieľov je nutné dodržať pravidlá definované v metóde SMART.

**S** – Specific – cieľ by mal byť konkrétny, ľahko pochopiteľný.

**M** – Measurable – mal by byť jednoducho merateľný (jednotlivé ukazovatele).

**A** – Achievable – cieľ musí byť dosiahnuteľný.

**R** – Relevant – musí byť relevantný, priamo prepojený s hlavnými cieľmi firmy.

**T** – Timely – musí byť časovo ohraničený.

Bláha (2013) pridáva, že správne stanovenie cieľov môže zvýšiť výkon, objektivitu pri hodnotení pracovníkov a naopak nesprávne nastavenie môže viesť k rôznym problémom, ako napríklad ku konfliktom na jednotlivých pracoviskách či k poklesu morálky.

### 3.6 Benchmarking

Na základe dát získaním prostredníctvom personálneho controllingu, môže firma využívať benchmarking na porovnanie dosiahnutých hodnôt s inými spoločnosťami.

Benchmarking je proces porovnávania spoločnosti s inými spoločnosťami, ktoré sú považované za lídrov v danom odvetví. Vďaka benchmarkingu môže podnik odhaliť svoje nedostatky a pracovať na ich zlepšení. Medzi hlavné výhody benchmarkingu patrí konkurenčná analýza, sledovanie výkonu, plánované zlepšovanie, určenie cieľov, zvýšenie zodpovednosti zamestnancov, identifikácia silných stránok podniku. Proces benchmarkingu sa skladá z plánovania, zberu dát, analýzy a procesu zlepšenia a kontroly. Benchmarking sa delí na procesný, strategický a benchmarking výkonu. Procesný benchmarking porovnáva procesy medzi spoločnosťami v jednom odvetví. Strategický benchmarking sa zameriava na vytvorenie stratégie, ktorá ma za cieľ zvýšiť konkurencieschopnosť v danom odvetví. Benchmarking výkonu porovnáva jednotlivé ukazovatele výkonu naprieč daným odvetvím. (What Is Benchmarking?)



## 4 NÁSTROJE PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU

Nástroje personálneho controllingu rozdelila Horváthová a kol. (2016) na strategické a operatívne. Strategické ukazovatele slúžia pre dlhodobý horizont, jedná sa o meranie, ktoré je uskutočňované ročne. Taktiež môžu strategické ukazovatele personálneho controllingu slúžiť pre potreby benchmarkingu. Ukazujú vývoj vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Ide napríklad o vývoj nezamestnanosti v danom kraji, vývoj miezd, porovnanie pracovných benefitov s konkurenciou, dostupnosť, stav či odchody talentov, pridaná hodnota na zamestnanca, návratnosť investícií atď. Naopak operatívne ukazovatele sa používajú v krátkodobom horizonte ako systém skorého varovania. Jedná sa napríklad o fluktuáciu, absenciu, úrazovosť, náklady a potrebný čas na nábor, počet a náklady na školenie atď.

Napriek tomu, že každá spoločnosť by si mala sama určiť svoje kľúčové ukazovatele, existujú určité ukazovatele, ktoré sú vhodné pre väčšinu spoločností. Tieto ukazovatele sa rozdeľujú na kvantitatívne a kvalitatívne. (HR Controlling 2013)

### 4.1 Kvalitatívne nástroje

Kvalitatívne nástroje sú predovšetkým zamerané na písomné alebo ústne vyjadrenia zamestnancov. Poskytujú nám obraz o motivácií, rozvoji či spokojnosti zamestnancov. (Urban, 2013)

Horváthová a kol. (2016) tieto dáta nazývajú ako "mäkké". Často nastáva otázka, ako previesť "mäkké" dáta na číselné veličiny. Odpoveďou môžu byť rôzne bodové ohodnotenia.

- **Dotazníky.** Dotazníky môžu byť urobené na mieru pre danú spoločnosť alebo môžu byť univerzálne. Najčastejšie bývajú poskytované len vybranej časti zamestnancov. Medzi najväčšie výhody patrí schopnosť porovnávať dáta a skutočnosť, že nie sú príliš časovo ani finančne náročné.
- **Rozhovory.** Pri rozhovoroch sa používa zoznam bodov, ktorých sa má rozhovor týkať. Otázky majú väčšinou otvorený koniec. Výhoda rozhovoru spočíva v odhalení skutočných názorov, avšak tento typ kvalitatívnych ukazovateľov je časovo a finančne náročný. Ideálnym spôsobom pre získavanie "mäkkých" dát je kombinácia dotazníkov a rozhovorov. Dotazníky poskytnú kvantitatívne dáta a rozhovory dajú možnosť zamestnancom vyjadriť svoj názor.

- **Diskusné skupiny.** Jedná sa o reprezentatívnu vzorku zamestnancov, na ktorej je uskutočňované skúmanie.

## 4.2 Kvantitatívne nástroje

Kvantitatívne nástroje sú zamerané na čísla, najmä na vyčíslené personálne náklady, stavy zamestnancov a ich štruktúru. Práve vďaka postupom na výpočet kvantitatívnej zložky sa podobá personálny controlling ostatným oblastiam controllingu. (Urban, 2013)

Urban (2014) uvádza, že zvolené ukazovatele by mali napovedať o súčasnom stave a hlavnom celi firmy, preto by malo byť v záujme firmy využívať len tie kvantitatívne nástroje, ktoré sú pre danú firmu prínosné.

Podľa (HR Controlling 2013) kvantitatívne nástroje môžeme rozdeliť do 3 skupín:

- **Ukazovatele vplyvu riadenia ľudského kapitálu na výsledky hospodárenia spoločnosti.** Označujú sa aj ako hlavné indikátory. Tieto ukazovatele zobrazujú prínos aktuálneho nastavenia personálnych procesov na výkonnosť spoločnosti. Môžeme ich rozdeliť na finančné ukazovatele, ktoré zobrazujú výnosy, náklady, zisk či pridanú hodnotu na jedného zamestnanca a na ukazovatele produktivity a návratnosti investícií, ktoré zobrazujú pomer celkových nákladov na odmeňovanie zamestnancov k výnosom alebo celkovým nákladom či návratnosť investícií vložených do ľudského kapitálu.
- **Ukazovatele zapájania zamestnancov.** Inými slovami líniové indikátory. Ukazovatele sa zameriavajú na posúdenie správania zamestnancov a nie na ich pocity. Tieto ukazovatele môžu silno ovplyvňovať ukazovatele vplyvu RLZ na výsledky hospodárenia. Medzi tieto ukazovatele patrí: miera absencie, fluktuácie, pravidelnosť školení, priemerné náklady na odmeňovanie, výkonnostná zložka, príplatky.
- **Ukazovatele zloženie organizácie a zamestnancov.** Ide o výkonové indikátory. Do tejto skupiny ukazovateľov zaradíme: percento manažérov, zastúpenie žien, zloženie zamestnancov podľa veku a vzdelania, zamestnanci, ktorí sú v spoločnosti menej ako 2 roky, miera personálneho outsourcingu.

Janišová, Křivánek (2013) a Horváthová a kol. (2016) sa zhodujú na štyroch kategóriách základných nástrojov personálneho controllingu.

- Personálny audit a personálne ukazovatele – predstavujú strategický kvantitatívny nástroj. Personálny audit dbá na správne riadenie a kontrolu výkonnosti ľudských zdrojov. Personálne ukazovatele alebo aj HR Metrics sú súhrnné pomerové veličiny. Predstavujú kľúčový nástroj v oblasti personálneho controllingu. Medzi hlavné výhody patrí jednoduchá porovnateľnosť s inými firmami. Hlavným cieľom je stanovenie určitého počtu vhodných kľúčových ukazovateľov.
- Personálne štandardy – jedná sa o cieľové hodnoty, ktoré sa snaží firma dosiahnuť. Môžeme ich získať inšpirovaním sa inou firmou. Napríklad sa môže jednať o vstupné školenia, základný počet dní školenia za rok na jedného zamestnanca, výstupné dotazníky atď.
- Personálne náklady a štatistiky – sú kvalitatívne nástroje, ktoré majú za úlohu opísať aktuálny stav a vývoj štruktúry zamestnancov, ale aj personálnych nákladov.
- Dopytovanie zamestnancov – ide o kvalitatívny nástroj, ktorí slúži na identifikáciu problémov a žiadostí zamestnancov. Môžeme sem zaradiť spokojnosť zamestnancov, ich angažovanosť ale taktiež aj dôvody nespokojnosti či prekážky pri plnení cieľov. Výstupné údaje by mali pomôcť personálnemu oddeleniu k prípadnej zmene systému.

### 4.3 Výhody personálneho controllingu

Hlavnou výhodou personálneho controllingu je, že vďaka tejto metóde môžu personalisti prijímať rozhodnutia v oblasti ľudských zdrojov na základe údajov a faktov, a nielen na základe svojho inštinktu. (Jay, 2023)

Jay (2023) hovorí, že taktiež pomocou tejto metódy môžeme identifikovať zamestnancov, ktorí sú nadpriemerne výkonní či práve naopak zistiť, ktorí zamestnanci sú menej produktívni. Taktiež môžeme zistiť ich prednosti a nedostatky, a tým môžeme priamo cieľiť na zlepšenie ich výkonnosti pomocou individuálnych rozvojových plánov. Metódy vzdelávania môže preferovať každý zamestnanec iné. Z tohto rozboru môžeme odhaliť, ktorí zamestnanci sú angažovaní a ako jednotlivé oddelenia medzi sebou kooperujú. Pri analýze zamestnancov sa nám naskytá možnosť tvorby zoznamu najkvalitnejších zamestnancov či uchádzačov pri nábore. S tým súvisí taktiež vyššia šanca pre uplatnenie interného náboru.

McCabe (2022) súhlasí a dopĺňa, že ďalší prínos môžeme vidieť v lepšej komunikácii a spolupráci medzi jednotlivými oddeleniami. Tieto faktory majú taktiež vplyv na morálku zamestnancov.

Celkové ukazovatele nám pomôžu odhaliť príčiny fluktuácie zamestnancov, na základe ktorých môžeme uskutočniť opatrenia proti stratám. Podobne tak pri miere absencií či úrazovosti môžeme vďaka včasnej identifikácii vytvoriť taktické plány pre problémy v jednotlivých oblastiach. (Jay, 2023)

Personálny controlling môže taktiež odhaliť neefektívne využívaný informačný systém podniku či potrebu zmeny tohto systému z dôvodu zlej kompatibility s podnikom a jeho potrebami. Rovnako tak môže naznačiť, potrebu reorganizácie organizačnej štruktúry, pre lepšie využitie ľudského potenciálu. (Jay, 2023)

Neposlednou výhodou zavedenia personálneho controllingu je podľa Jay (2023) bezprostredne prehľadné sledovanie základných údajov o ľudských zdrojoch, alebo sledovanie ich pokroku či porovnávanie medzi zamestnancami, s minulosťou alebo s konkurenciou. Zoskupovanie poznatkov, získavanie spätnej väzby a analýza výsledkov vedie k proaktívnej stratégii, ktorá je znakom vyššej konkurencieschopnosti a má pozitívny vplyv na hospodárske výsledky podniku.

McCabe (2022) pridáva, že personálny controlling je taktiež prínosný pri stanovovaní budúcich cieľov a plánov. Upozorňuje však na to, že je dôležité kontrolovať cieľové hodnoty KPI a prípadne ak nie sú nastavené optimálne, tak ich upraviť.

## 5 KLÍČOVÉ UKAZOVATELE V OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Podľa Parmenter (2010) sú KPI podskupinou personálnych ukazovateľov. KPI by mal byť nízky počet (približne 10), ale personálnych ukazovateľov môže byť veľa. KPI by mali mať vplyv na všetky ostatné ukazovatele. Hoci sú personálne ukazovatele pre podnik dôležité, nie sú kľúčové. PI majú doplnkovú funkciu a podporujú zjednotenie PI s cieľmi a stratégiou spoločnosti. PI a KPI zobrazujú, či podnik je na správnej ceste za dosahovaní stanovených cieľov.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti sú založené na stratégii spoločnosti. Prostredníctvom ukazovateľov spoločnosť efektívne meria výkonnosť personálneho útvaru pri uskutočňovaní personálnej stratégie. Spoločnosti najčastejšie využívajú ukazovatele vychádzajúce z HR ScoreCard. (Human Resources KPIs: An In-depth Explanation with Metrics & Examples)

Určenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutné na dosiahnutie čo najkvalitnejšej návratnosti ľudského kapitálu spoločnosti. Je to taktiež potrebné pre splnenie kľúčových cieľov personálneho oddelenia. (HR KPIs: Top 10 Key Indicators for Human Resources)

Taylor a Woodhams (2016) dodávajú, že nie je dôležité len určenie, ale najmä spätné hodnotenie. Zdôrazňuje, že na to, aby boli kľúčové ukazovatele vhodne zvolené, musí byť cieľ v súlade s metódou SMART.

Naopak Bláha (2013) podotýka, že niektorí personalisti majú negatívny prístup k meraniu výkonnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Ich negatívny prístup vychádza z dojmu, že ich práca nebude dostatočne ocenená, pretože dáta, ktoré vyplynú z personálneho controllingu môžu nasvedčovať, že práca personalistov nie je aktuálne pre podnik príliš prínosná a treba ju zmeniť.

Horváthová a kol. (2016) uvádzajú niekoľko vzorcov pre konkrétne kľúčové ukazovatele v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré rozdelili na štruktúru pracovnej sily, produktivitu a pridanú hodnotu, mzdy a zamestnanecké benefity, absenciu, úrazovosť, fluktuácia, stabilizácia, vzdelanie a rozvoj zamestnancov, funkcie personálneho oddelenia a spoločenská zodpovednosť.

### Štruktúra pracovnej sily

$$\text{Zastúpenie žien} = \frac{\text{počet žien}}{\text{celkový počet zamestnancov}} \quad (1)$$

$$\text{Zloženie pracovnej sily podľa veku} = \frac{\text{počet pracovníkov vo vekovej kategórii}}{\text{celkový počet zamestnancov}} \quad (2)$$

### Produktivita a pridaná hodnota

Presné meranie produktivity môže zvýšiť zisk podniku, ale taktiež môže prispieť k vyššej motivácii zamestnancov. Čím je pomer sledovaného ukazovateľa vyšší, tým je situácia pre podnik priaznivejšia. (HUMAN RESOURCES KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS)

$$\text{Výnosy na zamestnanca} = \frac{\text{výnosy}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (3)$$

$$\text{Tržby na zamestnanca} = \frac{\text{tržby}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (4)$$

$$\text{Celkové náklady na zamestnanca} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (5)$$

$$\text{Zisk pred zdanením na zamestnanca} = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (6)$$

$$\text{Pomer nákladov na odmeňovanie k výnosom} = \frac{\text{nákladov na odmeňovanie}}{\text{výnosy}} \quad (7)$$

$$\text{Účtovná pridaná hodnota na zamestnanca} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (8)$$

### Mzdy a zamestnanecké výhody

$$\text{Mzdové náklady na zamestnanca} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (9)$$

$$\text{Podiel mzdových nákladov k tržbám} = \frac{\text{mzdové náklady za obdobie} \cdot 100}{\text{tržby za tovar, výrobky a služby v období}} \quad (10)$$

### Absencia

Miera absencie podľa Banfielda (2012) súvisí najmä s pracovným prostredím. Konštatuje, že zamestnanci, ktorí majú dobrú pracovnú kultúru, majú nižší sklon brať si voľno. Dokonca dobré pracovné prostredie môže pozitívne vplývať na motiváciu zamestnancov.

Coppin (2017) súhlasí a dopĺňa, že existuje mnoho príčin vysokej miery absencie, ako napríklad starostlivosť o deti, zranenia, návštevy lekára, stres či nízka morálka alebo aj hľadanie si nového zamestnania. Taktiež konštatuje, že krátke a opakované absencie majú negatívnejší vplyv na výkonnosť zamestnancov než dlhodobé.

Banfield (2012) zdôrazňuje, že v podstate nezáleží na dôvode absencie ale najmä na tom, že tento faktor vplýva na výkonnosť zamestnancov a s tým spojené plnenie cieľov a taktiež vyvíja väčší tlak na ostatných zamestnancov z dôvodu nedostatočného pokrytia práce.

$$\text{Miera chorobnosti} = \frac{\text{celkový počet dní PN} * 7,5}{\text{Využitelný časový fond}} \quad (11)$$

$$\text{Priemerný počet dní absencie zamestnanca} = \frac{\text{počet dní PN}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (12)$$

### Úrazovosť

Mieru úrazovosti môže podnik znižovať zavedením nových bezpečnostných opatrení. Prípadné úrazy na pracovisku môžu podnik stáť nemalé peniaze. (Coppin, 2017)

$$\text{Miera úrazovosti} = \frac{\text{počet pracovných úrazov}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (13)$$

### Fluktuácia

Banfield (2012) uvádza, že v prípade, ak je fluktuácia vysoká, vytvára tlak na personálne oddelenie, ktoré má na starosti nahradenie odchádzajúcich zamestnancov. Novoprijatí zamestnanci sú menej skúsení, to znamená, že aj menej produktívny. Trvá im dlhší čas, pokiaľ dosahujú rovnaký výkon, ako tí, čo odišli. Dôsledkom vysokej miery fluktuácie sú nižšia produktivita, vyššie náklady a oddialenie možného nesplnenia stanoveného cieľa. Najmä z týchto dôvodov, je nutné sledovať mieru fluktuácie, jej vplyv a taktiež aj prijať dostatočné opatrenia na zamedzenie jej zvyšovania.

Fluktuácia zamestnancov je jedným z najdôležitejších strategických ukazovateľov. Netreba zabúdať ani na vedenie podniku, pretože ak sa vedenie podniku neustále mení, má to negatívny vplyv na jeho rast. (Coppin, 2017)

$$\text{Miera fluktuácie} = \frac{\text{celkový počet odchodov v danom období}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (14)$$

$$\text{Miera fluktuácie v skúšobnej dobe} = \frac{\text{počet odchodov v skúšobnej dobe}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (15)$$

### Stabilizácia

Podľa Banfielda (2012) môže byť miera stabilizácia lepším ukazovateľom, ako miera fluktuácie. Pretože miera stabilizácie odhaľuje, či je problém fluktuácie u novoprijatých zamestnancov alebo nie.

$$\text{Miera stabilizácie} = \frac{\text{počet zamestnancov zamestnaných minimálne 1 rok}}{\text{počet zamestnancov zamestnaných pred rokom}} \quad (16)$$

**Nábor a výber zamestnancov**

$$\text{Akceptačný pomer} = \frac{\text{počet akceptovaných pracovných ponúk}}{\text{počet zverejnených pracovných ponúk}} \quad (17)$$

$$\text{Miera karierného vývoja} = \frac{\text{povýšeni zamestnanci}}{\text{počet obsadených pozícií z interných zdrojov}} \quad (18)$$

**Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Armstrong (2016) hovorí, že nedostatočné vzdelávanie či podpora rozvoja zamestnancov môže zvýšiť fluktuáciu zamestnancov. Zamestnanci podľa jeho názoru potrebujú vstupné školenie, aby vedeli čo od nich podnik očakáva, ale najmä potrebujú mať dostatok príležitostí pre svoj rozvoj.

$$\text{Náklady na vzdelávanie na zamestnanca} = \frac{\text{náklady na vzdelávanie a rozvoj}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (19)$$

$$\text{Náklady na vzdelávanie a rozvoj k mzdovým nákladom} = \frac{\text{náklady na vzdelávanie a rozvoj}}{\text{mzdové náklady}} \quad (20)$$

**Funkcie personálneho oddelenia (HR Ratio)**

HR ratio sa odvíja od veľkosti a potrieb podniku, všeobecne ale platí, že HR ratio pri malých podnikoch je priemerne 3,4, pri stredne veľkých podnikoch približne 1,22 a pri veľkých môžeme hovoriť o 1,06 až 0,6. HR ratio slúži pre overenie efektívnosti HR oddelenia. Prípadne môže slúžiť ako signál, že podnik by mal prijať nového zamestnanca na toto oddelenie. (HR to Employee Ratio: A Definitive Guide, 2023)

$$\text{Počet zamestnancov na jedného personalitu} = \frac{\text{počet personalistov}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} * 100 \quad (21)$$

**Spoločenská zodpovednosť**

Spoločenská zodpovednosť je dobrovoľné rozhodnutie podieľať sa na zlepšovaní situácie vo vybranej neziskovej organizácii, komunite či oblasti. Medzi hlavné výhody spoločenskej zodpovednosti môžeme radiť vyššiu dôveryhodnosť daného podniku, jeho image, zlepšenie vzťahov so štátnymi a konkurenčnými podnikmi. (Matošková, 2022)

$$\text{Príspevky na podporu a charitu na zamestnanca} = \frac{\text{celkové investície na podporu a charitu}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \quad (22)$$

$$\text{Investície na podporu a charitu k zisku} = \frac{\text{celkové investície na podporu a charitu}}{\text{zisk pred zdanením}} \quad (23)$$



## 6 PERSONÁLNY REPORTING

Personálny reporting prehľadne zobrazuje dáta získané prostredníctvom personálneho controllingu.

Personálny reporting môžeme definovať ako systém podnikového výkazníctva. Zaznamenáva číselné informácie v elektronickej či písomnej forme. Podľa predom určenej formy, štruktúry či opakovateľnosti. Najčastejšie sa jedná o informácie ohľadom nákladov a výsledkov konkrétnych činnosti v personálnej oblasti. (Horváthová a kol., 2016)

Stýblo (2011) a Horváthová a kol. (2016) sa zhodujú, že reporting má niekoľko funkcií:

- Informačnú – hlavná funkcia. Dáta sú poskytované interným aj externým používateľom, ale v inom rozsahu.
- Oboznamovaciú – hľadanie súvislostí medzi získanými dátami. Slúži ako na skúmanie reportov, tak aj na zmeny parametrov.
- Koordinačnú – zjednotenie názvoslovia a nastavenie predpísaných štruktúr medzi dátami.
- Kooperačnú – zdieľanie výstupov medzi zamestnancami, chybná interpretácia vedie k chybnému rozhodnutiu.
- Zaisťovaciú – dáta by mali byť prístupné len kompetentným osobám.

Olexová (2011) uvádza, že do personálneho reportingu môžeme zahrnúť prezentáciu výsledkov. Hlavným cieľom personálneho reportingu je poskytovanie podkladov pre rozhodovanie v personálnej oblasti. Druhy podkladov, ktoré sa používajú:

- Štandardné správy vykonávané pravidelne.
- Správy o kvantitatívnych alebo kvalitatívnych odchýlkach.
- Mimoriadne správy vykonávané operatívne.

Horváthová a kol. (2016) uvádza iné podklady:

- Týždenný výkaz práce.
- Personálny informačný systém.
- Dokumentácia.

Podľa Olexovej (2011) by každá správa mala obsahovať: význam ukazovateľa, jednotlivé položky vzorca, vzorec, zodpovednú osobu, častosť reportingu, interpretáciu a dôsledky.

## 6.1 Dashboard

Dashboard definoval Armstrong (2016) ako informačný panel, ktorí zobrazuje stratégiu spoločnosti, ale taktiež monitoruje pokroky zamestnancov s cieľom motivácie a efektívnejšieho riadenia ľudských zdrojov.

Olexová (2011) dopĺňa, že má slúžiť pre názornú interpretáciu výsledkov jednotlivých správ. Má taktiež porovnávať skutočný stav sledovaných ukazovateľov s plánovaným stavom a prípadne s minulými obdobiami. Dashboard vizuálne zachytáva výsledky pomocou jednotlivých tabuliek, grafov, diagramov pre rýchle a prehľadné informovanie o stave podniku v oblasti personalistiky.

Zdôrazňuje, že dashboard zobrazuje dáta, ktoré sú automaticky aktualizované na najnovšie údaje, čiže sa používa v reálnom čase s aktuálnymi informáciami. V mnoho prípadoch sa môžu v dashboarde vyskytnúť kombinácie historických údajov s aktuálnymi. Slúži to pre spozorovanie vývojových trendov a sledovanie napredovania podniku. Dashboard slúži predovšetkým pre operatívne riešenia. (Real-Time Dashboard, 2022)

### 6.1.1 HR ScoreCard

HR ScoreCard je strategický nástroj pre meranie a riadenie ľudských zdrojov. Tento nástroj sa používa na meranie kľúčových ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, na porovnávanie sledovaných údajov a včasné signalizovanie neželanej situácie v budúcnosti. Malo by sa jednať o ukazovatele, ktoré predpovedajú rast podniku. (Vulpen)

Fitz-enz (2009) a Horváthová a kol. (2016) hovoria, že HR ScoreCard vychádza z Balanced Scorecard. Balanced Scorecard rozdeľuje riadenie ľudských zdrojov do štyroch častí a určuje vzťahy a súvislosti medzi riadením ľudských zdrojov a výsledkami spoločnosti. Taktiež sa zhodujú na tom, že HR ScoreCard sa rozdeľuje na získavanie, podporu, rozvoj a udržanie.

## 7 PERSONÁLNY AUDIT

Kontrola uskutočnených činností, účinnosti a efektivity riadenia ľudských zdrojov sa nazýva personálny audit. (Horváthová a kol., 2016)

Olexová (2010) a Vojtovič (2013) popisujú personálny audit ako nástroj strategického charakteru v oblasti personálneho controllingu, ktorý poskytuje spätnú väzbu o stave podniku v personálnej oblasti. Jedná sa o systematickú proces, analyzovanie a vyhodnocovanie výsledkov podniku v oblasti ľudských zdrojov s cieľom zvyšovať výkonnosť zamestnancov. Audit má za úlohu taktiež zhodnotiť stratégiu či metódy práce, prípadne navrhnúť riešenie alebo poskytnúť nové návrhy zlepšenia.

Vojtovič (2013) a Horváthová a kol. (2016) sa zhodujú na hlavných cieľoch personálneho auditu:

- Zistenie základných informácií o zamestnancoch.
- Posúdenie kvalifikačných a iných kompetencií zamestnancov.
- Upozornenie na možné rezervy pri kariérom raste.
- Zhodnotenie riadenia a efektívnosti personálneho útvaru.
- Rozbor chýb a nedostatkov.
- Preverenie zodpovednosti konkrétnych osôb za jednotlivé činnosti.
- Kontrola splniteľnosti cieľov.
- Podanie informácií ostatným útvarom podniku za účelom vyššej výkonnosti zamestnancov.

Výsledok personálneho auditu je personálna správa. (Horváthová a kol., 2016)

Podľa Vojtoviča (2013) personálny audit môže byť zameraný na viac oblastí alebo len na konkrétne ciele. Využíva sa najmä pri tvorbe organizačnej štruktúry, prípadne pri jej zmene. Výhodou môže byť zníženie nákladov na odmeňovanie, nižšia fluktuácia či vyššia spokojnosť pracovníkov.

Personálny audit dokáže porovnávať kvalitu zamestnancov so situáciou na trhu, či už na lokálnom, regionálnom alebo medzinárodnom. (Bláha, 2012)

Olexová (2010) dopĺňa, že neexistuje jednotný vzor, ako vykonávať personálny audit, preto záleží na jednotlivých podnikoch, ako do hĺbky skúmajú konkrétne činnosti. Personálny audit môže zahŕňať nasledovné informácie:

- Proces náboru zamestnancov.
- Audit evidencie v personálnej oblasti.
- Audit procesu hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.
- Vzdelávanie, zamestnanecké benefity a budovanie pracovných vzťahov.
- Aktualizácia organizačnej štruktúry.

Bláha (2013) ale pripomína, že existuje riziko chybovosti pri personálnom audite. Napríklad výber nízko kvalifikovanej auditnej spoločnosti, neochotní zamestnanci a najmä chyba, ktorá sa vyskytuje často: nevyužitie výsledkov v praxi.

Jurčíková a Uhríková (2012) rozdelili personálny audit na dve oblasti. Jedna oblasť sa zaoberá auditom ľudských zdrojov, ktorá posudzuje efektivitu ľudských zdrojov, ich kvalifikáciu či správnosť obsadenia pozícií jednotlivými zamestnancami. Druhá oblasť, súvisí s priebehom zaisťovania personálnej práce. Posudzuje vhodnosť aplikovaných systémov riadenia, ich efektivitu a kontroluje správne plnenie. Obe dimenzie majú rovnaký cieľ, a to podporovať podnik pri nastavovaní jednotlivých krokov, ktoré majú viesť k splneniu daných cieľov.

## 8 MODERNÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Posledné roky priniesli veľa dôležitých zmien, ktoré musíme prijať a prispôbiť sa im. O množstve zmien značí aj prehľad trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov pre rok 2023. Všetky nasledujúce trendy môžu mať veľký dopad ako na riadenie ľudských zdrojov, tak aj na vývoj a stav personálneho controllingu.

Azmi (2023), Meister (2023) a Vulpen (2023) sa zhodujú, že medzi hlavné trendy patrí hybridný pracovný režim, ktorý vzniká spojením fixného a flexibilného pracovného režimu. Najčastejšie sa jedná o kombináciu pracovania v kancelárii a pracovania z domu. Podobne tak sa kladie dôraz na hybridný režim vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Už nie je potrebné absolvovať školenia v práci, keď sa naskytá možnosť absolvovať ich odkiaľkoľvek, kedykoľvek.

Ďalší dôležitý trend je pohoda zamestnancov. V rýchlom svete, v stresujúcej práci nie je nič dôležitejšie, ako dbať na zdravie nie len fyzické, ale aj duševné. Duševné zdravie má veľký vplyv na výkon každého zamestnanca, preto je nevyhnutné dbať na jeho pohodu. Uvoľnenie pri práci môže priniesť taktiež aj virtuálna realita či metaverse, dokáže zamestnancov preniesť za pár sekúnd na úplne iné miesto. Môžu sa prechádzať po pláži alebo objavovať čaro prírody zatiaľ čo stále sedia v kancelárii. Metaverse môže taktiež pomôcť pri začlenení znevýhodnených zamestnancov. (Azmi, 2023; Meister, 2023; Vulpen, 2023)

Vulpen (2023) pridáva, že v súčasnosti sa taktiež kladie dôraz aj na diverzitu, integritu a rovnosť zamestnancov. Znamená to jednotnosť v rôznorodosti. Už viac by nemalo záležať na farbe pleti, pohlaví či zdravotnom znevýhodnení.

Azmi (2023) sa pripája a navrhuje teambuldingy vo virtuálnom alebo online prostredí, ktoré by mali za cieľ spájať zamestnancov naprieč celou firmou.

Virtuálna realita nemusí slúžiť len na zlepšenie psychickej pohody, ale môže taktiež pomôcť ku kvalite vzdelávania. Zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácia pracovníkov je taktiež trendom, dbanie na potenciál zamestnancov a nielen na ich kvalifikáciu je zaujímavý aspekt najmä v oblasti náboru ľudských zdrojov. (Azmi, 2023; Vulpen, 2023; Meister, 2023)

Využívanie moderných technológií je úzko späté s trendom automatizácie HR procesov. Automatizácia zahŕňa najmä procesy spojené so selektovaním životopisov, online

testovania uchádzačov v oblasti náboru nových zamestnancov, vybavenie žiadostí o dovolenku, účtovníctva a miezd, až po riadenie dochádzky či produktivity zamestnancov. Autori taktiež upozorňujú na fakt, že automatizácia a robotizácia má výrazný vplyv na znižovanie potrebného počtu zamestnancov. Práve pre to vzniká dôvod na zvyšovanie kvalifikácie či rekvalifikáciu zamestnancov v oblasti HR. Automatizácia sa ale týka aj využívania umelej inteligencie, ktorá ponúka využitie v rôznych oblastiach HR. (Azmi, 2023; Meister, 2023; Vulpen, 2023)

Meister (2023) ale vyzdvihuje dôležitosť ľudských zručností najmä v oblasti soft-skills. Jedná sa predovšetkým o sociálnu inteligenciu, cieľavedomosť, detailnosť, komunikáciu a spoluprácu. Taktiež spomína, že vedenie spoločnosti by malo byť orientované na zamestnancov, mala by prevažovať otvorená komunikácia a ochota riešiť nezhody či požiadavky zamestnancov.

Azmi (2023) podotýka, že moderné technológie úzko súvisia s využívaním robotov a naskytá sa tu nový pojem – zmiešaná pracovná sila. Jedná sa o kooperáciu zamestnancov s robotmi.

Trendy pre rok 2023 sa týkajú aj vedúcich oddelenia ľudských zdrojov. Upozorňujú na to, že vedúci HR by mali prebrať iniciatívu v životného prostredia, sociálnych vecí a spoločnosti (ESG). Tento počin by mohol mať priaznivý vplyv na image firmy, ale taktiež by mohol zvýšiť záujem talentov o prácu v danom podniku. (Azmi, 2023; Meister, 2023; Vulpen, 2023)

Azmi (2023) vyzdvihuje analýzu ľudských zdrojov a upozorňuje, že hlavným ukazovateľom oddelenia HR by mala byť miera produktivity zamestnancov, najmä pri hybridných úväzkoch či úplnej práci na diaľku.

## 9 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Podkladom pre vypracovanie teoretickej časti bakalárskej práce bola literárna rešerš z overených a kvalitných literárnych a internetových zdrojov.

V úvode práce boli vysvetlené základných pojmov, jedná sa najmä o vysvetlenie ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov, strategického riadenie ľudských zdrojov, ale aj o popis, kto tieto činnosti vykonáva a kde podniky tieto úkony zaznamenávajú.

V ďalšej časti bol definovaný personálny controlling, ktorý je rozdelený na operatívny, taktický a strategický. Z personálneho controllingu vychádzajú jeho nástroje, ktoré sa delia na kvalitatívne a kvantitatívne. Medzi kvalitatívne zaraďujeme dotazníky, rozhovory či diskusné skupiny a medzi kvantitatívne nástroje radíme ukazovatele vplyvu riadenia ľudského kapitálu na výsledky hospodárenia podniku, ukazovatele zapojenia zamestnancov či ukazovatele zloženia organizácie a zamestnancov. Nasleduje definícia kľúčových ukazovateľov v oblasti RLZ, kroky personálneho controllingu a niekoľko vzorcov pre výpočet KPI v HRM.

Na to aby bol personálny controlling správne využívaný, je potrebné vykonanie personálneho reportingu, ktorý ma za cieľ grafické zobrazenie získaných dát v podobe dashboardu s prípadnou prezentáciou výsledkov. Pre spätnú kontrolu personálneho controllingu slúži personálny audit, ktorý slúži nie len pre kontrolu, ale taktiež upozorňuje na rezervy, zhodnocuje efektívnosť a preveruje kvalifikáciu a kompetencie zamestnancov. Najprehľadnejší spôsob zobrazenie kľúčových ukazovateľov je v HR ScoreCard. Nie je dôležité len zobrazovať dáta, ale taktiež získané dáta porovnávať ako s minulosťou, tak s konkurenciou. To má za cieľ zvyšovanie produktivity a konkurencieschopnosti jednotlivých podnikov. Na to, aby bol personálny controlling efektívny, je dôležité dbať na pravidelnosť vykonávania, pravdivosť údajov a správnu interpretáciu výsledkov.

Za uvedené činnosti zodpovedá najmä personálny controller. Medzi jeho hlavné činnosti patrí príprava dát, ich analýza a následné vizuálne zobrazenie spojené s prezentáciou výsledkov a návrhom opatrení pre budúci vývoj jednotlivých KPI.

Hlavné výhody personálneho controllingu spočívajú v prehľadných informácia prístupných ihneď. Ale taktiež rozhodovanie na základe faktov, trendov a overených dát a nie na základe intuície.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 10 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Vybraná spoločnosť patrí medzi dôležité európske podniky, ktoré sa zaoberajú výrobou obalov a spracovaním plastu. Ide o najvýznamnejšieho výrobcu v Česku a na Slovensku. Firma vyrába výrobky najmä pre potravinársky a chemický priemysel. Najviac sa vyrábajú obaly na výrobky do mliekarenského priemyslu, napríklad na maslá, jogurty a iné. Taktiež vyrába aj technické diely z platu. (justice.cz)

Spoločnosť datuje svoj vznik od roku 1992. V priebehu rokov sa v nej vystriedalo niekoľko vlastníkov. (Pleva, 2013)

Vybraná spoločnosť exportuje svoje výrobky do Rakúska, Nemecka, Poľska, Slovenska, Maďarska, Švajčiarska, Estónska, Spojeného Kráľovstva, Ukrajiny, Rumunska a Ruska. (katalogfirem.cz)

Medzi významné zahraničné zákazky môžeme radiť mliekarne Bauer, Ehrmann, Andechser Molkerei (Nemecko), Uniq (Spojené Kráľovstvo), Arla (Nórsko), Nömm (Rakúsko), Andreas Stihl (Nemecko), Husqvarna (Švédsko), Xerox (USA). (katalogfirem.cz)

Spoločnosť sa ďalej delí na dve produktové skupiny:

- Skupina „K“ – výroba plastových téglíkov, prípadne viečok, obzvlášť pre mliekarenský priemysel a potravinárske podniky.
- Skupina „EBM“ – výroba plastových fliaš a nádob pre potravinársky aj nepotravinársky priemysel. (Interné zdroje spoločnosti)

### 10.1 Ciele vybranej spoločnosti

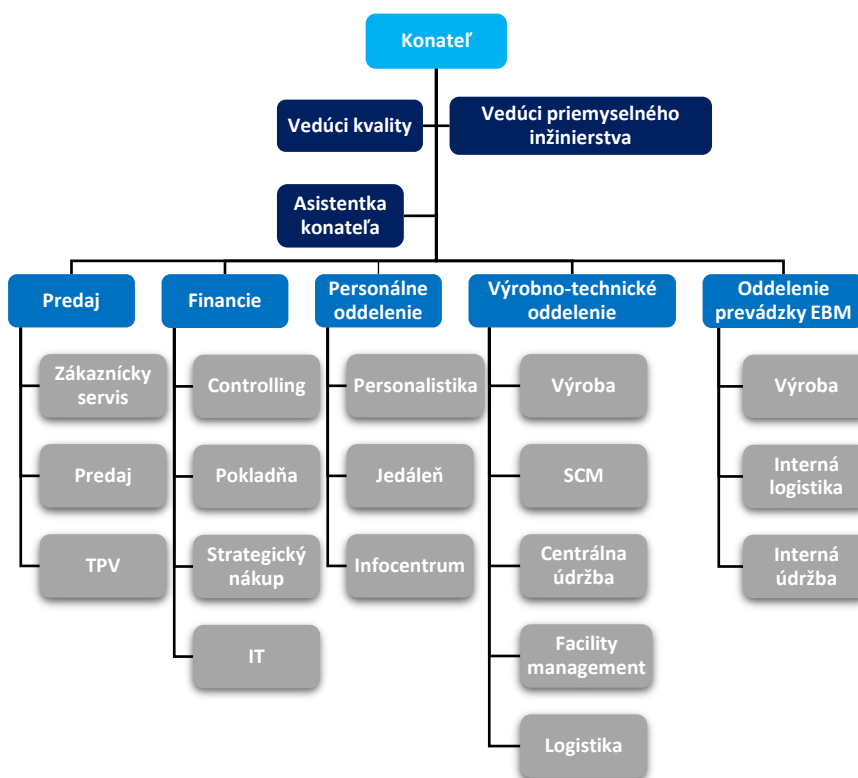
Z účtovnej uzávierky danej spoločnosti za rok 2021 plynie, že ciele vybranej spoločnosti sú maximalizácia tržnej hodnoty a zvyšovanie svojho podielu na českom a slovenskom trhu. Dosiahnutý zisk má slúžiť pre investovanie do technického rozvoja, ale aj do podpory udržateľnejšej výroby. Medzi ďalšie ciele patrí vyššia produktivita práce či výkonnosť zamestnancov. (Sbírka listin, 2022)

### 10.2 Organizačná štruktúra

Od rozdelenia spoločnosti v roku 2019 prešla organizačná štruktúra značnou zmenou. Ako môžeme vidieť z obrázku č. 1 podnik sa prikláňa k manažérskemu pojatiu riadenia

ľudských zdrojov. Štruktúra má pyramídový tvar. Vrchol pyramídy tvorí konateľ. Jemu sa zodpovedajú jednotlivé úseky. Konateľ má k dispozícii asistentku, ktorá sa nepodieľa na riadení spoločnosti. Užšie vedenie pozostáva z vedúceho kvality a vedúceho priemyselného inžinierstva. (Bubík, 2022)

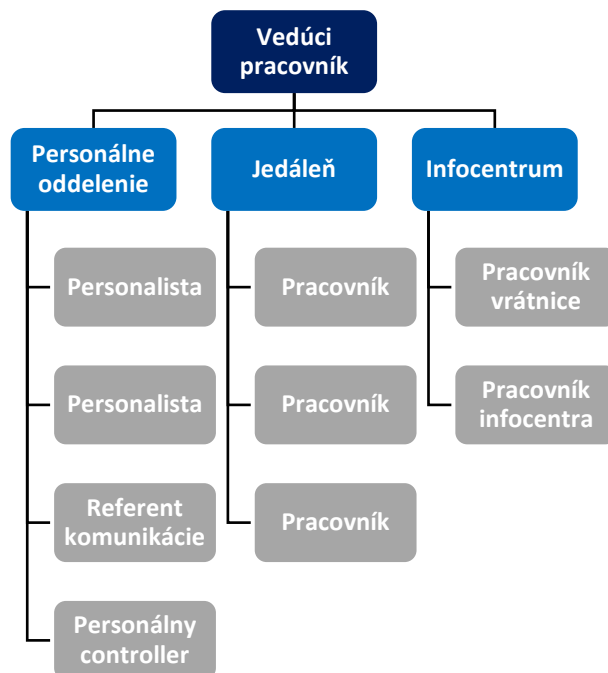
Vedúci z každého úseku rozdeľuje úlohy, kontroluje správnosť a reportuje výsledky konateľovi. Úseky v organizačnej štruktúre sa delia na: predaj, financie, personálny úsek, výrobnotechnický úsek, úsek prevádzky EBM. (Bubík, 2022)



Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti (vlastné spracovanie podľa Bubík, 2022)

### 10.2.1 Personálne oddelenie

Personálne oddelenie pozostáva z 11 zamestnancov. Personálne oddelenie je rozdelené do 3 oblastí: personálne oddelenie, jedáleň a infocentrum. Na personálnom oddelení je 1 vedúci pracovník, 2 personalisti, 1 referent komunikácie a 1 personálny controller. V jedálni nájdeme 4 pracovníčky a v infocentre 2. HR ratio za rok 2021 v danej spoločnosti predstavovalo 1,09. Jedná sa o správne nastavenie počtu pracovníkov na počet zamestnancov, podľa kapitoly 5. (Interné zdroje spoločnosti)



Obrázok. 2: Organizačná štruktúra personálneho oddelenia (vlastné spracovanie)

### 10.2.2 Funkcie a činnosti zamestnancov

Táto podkapitola zahŕňa rozdelenie personálneho oddelenia do menších subsystémov a podrobný rozpis pracovných činností vybraných zamestnancov v tomto oddelení.

**Personálne oddelenie** - Pracovníci tohto oddelenia sa zaoberajú predovšetkým vedením agendy zamestnancov, náborom, adaptačným procesom, prepúšťaním, vzdelávaním a rozvojom zamestnancov, programom zamestnaneckých benefitov atď.

**Jedáleň** - pracovníci zabezpečujú plynulý chod jedálne.

**Infocentrum** - zamestnanci infocentra sa starajú o návštevníkov, zamestnancov či iné osoby, ktoré prejdú vrátnicou. Majú na starosti ako vrátnicu, tak aj informačné centrum, ktoré sa nachádza pri vstupe do areálu.

### 10.2.3 Ciele personálneho oddelenia

Spoločnosť prispôsobuje svoje krátkodobé ciele súčasnej situácii na trhu, avšak dlhodobejšie ciele starostlivo zvažuje a prehodnocuje. Hlavný cieľ podniku je vyrobiť a dodať tovar zákazníčkovi v požadovanom množstve, čase, kvalite a za adekvátnu cenu.

Medzi hlavné ciele, ktoré si podnik stanovil pre rok 2023, patrí plnenie finančných cieľov stanovených vlastníkom vybraného podniku, plnenie stanovených cieľov v oblasti

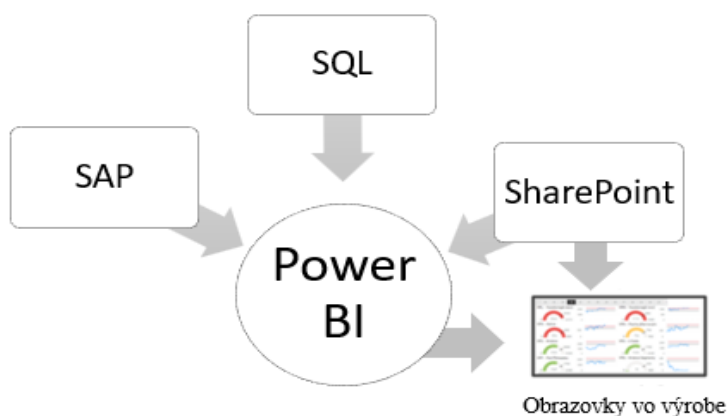
obchodu, plnenie definovaných krokov v oblasti udržateľnosti a digitalizácia definovaných firemných procesov. (Interné zdroje spoločnosti)

Ciele, ktoré chce vybraný podnik dosiahnuť v oblasti riadenia ľudských zdrojov v roku 2023, sú vytvorenie efektívneho systému rozvoja zamestnancov a implementácia programu SAP Success Factors. (Interné zdroje spoločnosti)

#### 10.2.4 Informačný systém

Vybraná spoločnosť používa viacero počítačových informačných systémov. Spoločnosť používa systém SAP, ktorý má využitie v rôznych oblastiach a to vo financiách, majetku, nákupe, výrobe, predaji, údržbe, personalistike.

Na personálnom oddelení sú najviac využívané systémy SAP a SharePoint, z ktorých sa dáta presúvajú do prehľadných tabuliek v programe Power BI a následne sú premietané na obrazovkách vo výrobe, tj. použité pri Shop Floor Managemente.



Obrázok 3: Informačný systém personálneho oddelenia  
(vlastné spracovanie podľa Bubík, 2022)

### 10.3 Vývoj zamestnanosti vo vybranej spoločnosti od roku 2019-2022

Vývoj zamestnanosti vo vybranej firme má klesajúcu tendenciu, príčinou je predovšetkým postupné zrušenie prevádzky EBM, ale taktiež aj automatizácia niektorých úkonov vo výrobe a stále pretrvávajúca kríza.

Tabuľka č. 1 zobrazuje počty zamestnancov a taktiež ich rozdelenie na technicko-hospodárskych pracovníkov a pracovníkov vo výrobe.

Tabuľka 1: Počet pracovníkov 2020-2022 vo vybranom podniku (vlastné spracovanie)

Rok	Výroba		THP		Celkom
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	
2019	74	46	221	122	463
2020	76	41	219	123	459
2021	71	42	229	115	457
2022	72	41	216	101	430

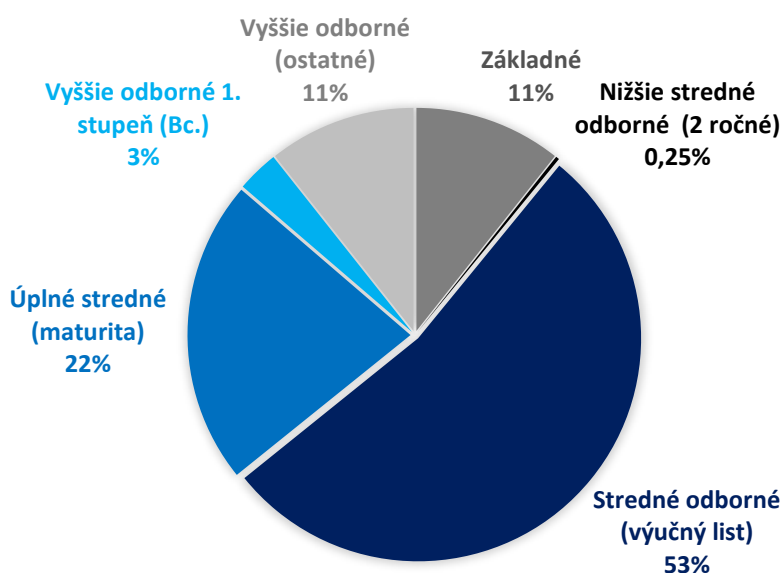
Z tabuľky č. 1 môžeme vidieť, že viac ako 1/3 zamestnancov v spoločnosti sú ženy. Tento údaj je rovnaký za pracovníkov vo výrobe aj za THP. Žien v priemysle v Českej republike za rok 2021 bolo 22 %. Z toho vyplýva, že podiel žien v spracovateľskom priemysle je oveľa nižší než podiel mužov. V tabuľke č. 1 si môžeme všimnúť, že počet zamestnancov má klesajúcu tendenciu. Taktiež môžeme vidieť pokles v roku 2022 oproti roku 2021 o 27 zamestnancov čo predstavuje 5,9 %. Medzi dôležité faktory, ktoré mali na tento údaj vplyv môžeme zaradiť najmä neustupujúci trend automatizácie a digitalizácie, ale taktiež, ako si môžeme všimnúť v tabuľke č. 2 vybraná spoločnosť zamestnávala v roku 2021 ľudí, ktorí majú krátko pred odchodom do dôchodku.

Tabuľka č. 2 zobrazuje vekovú štruktúru zamestnancov vybranej firmy. Z tabuľky je zrejmé, že najvyšší počet tvoria zamestnanci, ktorí sú medzi 40 až 49 rokom života. Teda priemerný vek zamestnancov je 40 rokov. Pre porovnanie priemerný vek v spracovateľskom priemysle v Českej republike za rok 2020 predstavoval 42 rokov. Údaje za rok 2021 zatiaľ nie sú k dispozícii.

Tabuľka 2: Veková štruktúra mužov a žien vo vybranej firme za rok 2021 (vlastné spracovanie)

Vek	18-29	30-39	40-49	50-59	60+	Spolu
Muži D	44	51	75	56	20	246
Muži T	5	22	30	15	1	73
Muži	49	73	105	71	21	319
Ženy D	14	19	29	28	9	99
Ženy T	3	11	15	9	1	39
Ženy	17	30	44	37	10	138
Spolu	66	103	149	108	31	457

Obrázok č. 4 zobrazuje kvalifikačnú štruktúru zamestnancov v danom podniku. Ako môžeme z grafu vidieť, najviac pracovníkov má stredné odborné vzdelanie s výučným listom. V rámci spracovateľského priemyslu v ČR sa jednalo za rok 2020 o 22,4 % zamestnancov so stredne odborným vzdelaním, o 28,7 % s úplne stredným vzdelaním, o 39, 5 % zamestnancov, ktorí dosiahli vysokoškolské vzdelanie a 9,4 % malo iný typ vzdelania. Z toho vyplýva, že zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním tvoria najvyšší podiel zamestnancov v spracovateľskom priemysle v ČR. V porovnaní s vybranou spoločnosťou si môžeme všimnúť, že kvalifikačná štruktúra v spracovateľskom priemysle v ČR je na vyššej úrovni. Treba ale poznamenať, že nie všetky pozície si vyžadujú kvalifikačnú zručnosť najvyššieho dosiahnutého vzdelania, a preto je dôležitá diverzifikácia aj v tejto oblasti.

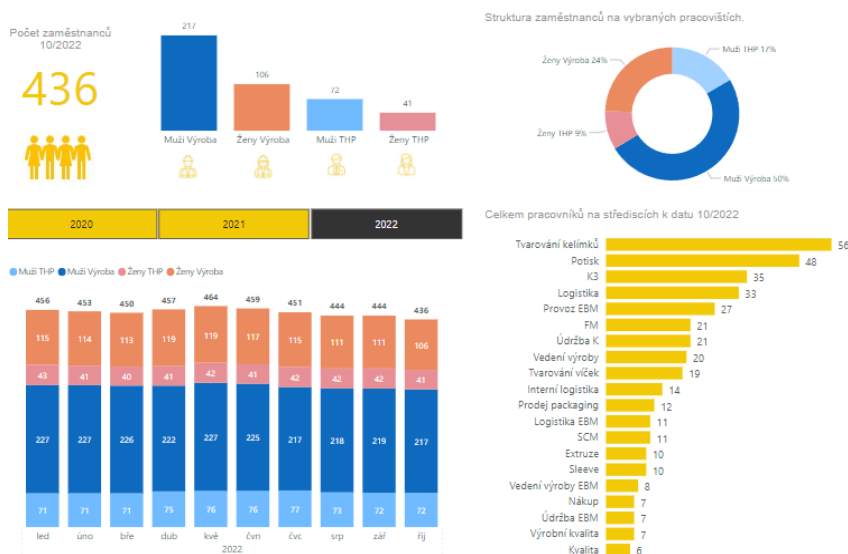


Obrázok 4: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov vybraného podniku (vlastné spracovanie)

## 11 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU A REPORTINGU V SPOLOČNOSTI

Vybraný podnik začal venovať svoju pozornosť personálnemu controllingu len nedávno, a to začiatkom roku 2022. Preto v podniku zatiaľ existuje len jeden konkrétny zamestnanec, ktorý sa venuje výhradne tejto oblasti. Avšak tento zamestnanec musí spolupracovať s ostatnými oddeleniami práve preto, že dáta, ktoré nevyhnutne potrebuje, mu môžu zaistiť len jeho kolegovia z iných oblastí, ako napríklad controlling a pod. Je to najmä z toho dôvodu, že podnik zatiaľ nemá vyvinutý informačný systém natoľko, aby poskytoval detailné informácie medzi oddeleniami. V momente, keď pracovník, ktorý sa venuje personálnemu controllingu, má k dispozícii dáta v programe Excel, spracuje ich do jednoduchých tabuliek a grafov a následne tieto dáta presunie do programu Power BI.

Personálny controlling v spoločnosti v súčasnosti tvorí základné ukazovatele výkonnosti, ktoré podľa spoločnosti tvoria najväčší podiel vplyvu na výkonnosť. Jedná sa o mieru fluktuácie, absencie a úrazovosti. Tieto ukazovatele sú merané za určité obdobie – mesiac, polrok, rok. Výsledky sú zverejnené v novom informačnom systéme spoločnosti – SharePoint. Na interných stránkach spoločnosti sa THP môžu jednoducho k týmto informáciám dostať, pretože sú vytvorené prostredníctvom Power BI. Tento program využíva spoločnosť práve pre jeho interaktivitu, pretože vďaka tomuto programu sa zamestnanci môžu dozvedieť jednotlivé údaje v požadovaných časových úsekoch. Tieto výsledky sú taktiež súčasťou Shop Floor Managementu spoločnosti.



Obrázok 5: Ukážka HR dashboard vybranej spoločnosti umiestneného v MS SharePoint (interné zdroje)

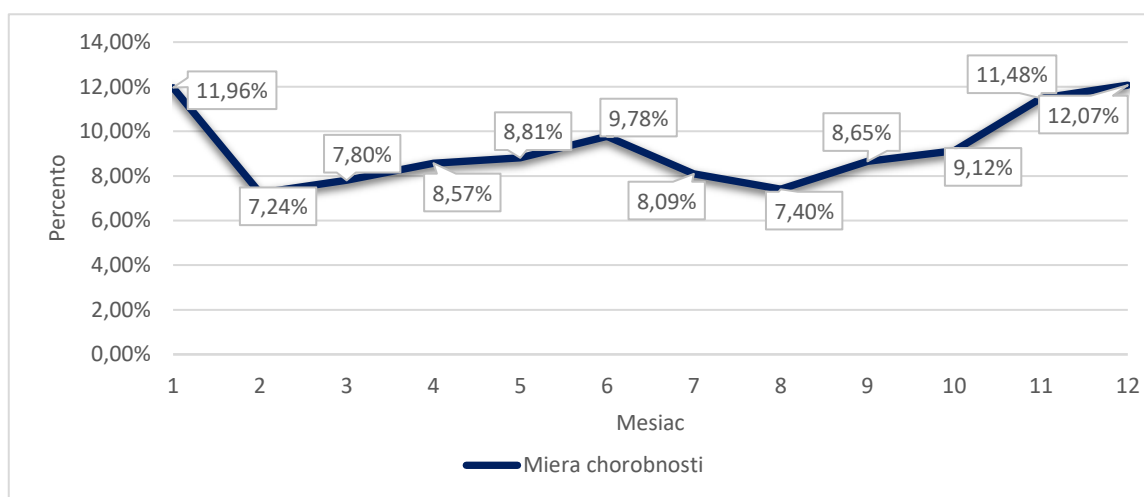
## 12 ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV

Analýza vybraných ukazovateľov je rozdelená podľa kapitoly 4. do dvoch častí, prvá časť sa zaoberá skúmaním kvantitatívnych ukazovateľov a následná druhá časť rozborom kvalitatívnych ukazovateľov.

### 12.1 Kvantitatívne ukazovatele

Vybraná spoločnosť medzi skúmané kvantitatívne nástroje personálneho controllingu zaradila mieru absencie, úrazovosti, fluktuácie, stabilizácie a produktivity.

Prvý ukazovateľ, ktorý spoločnosť začala sledovať je miera absencie. Hlavným dôvodom je sledovanie vývoja a prípadné ciele zníženie hodnôt tohto ukazovateľa.



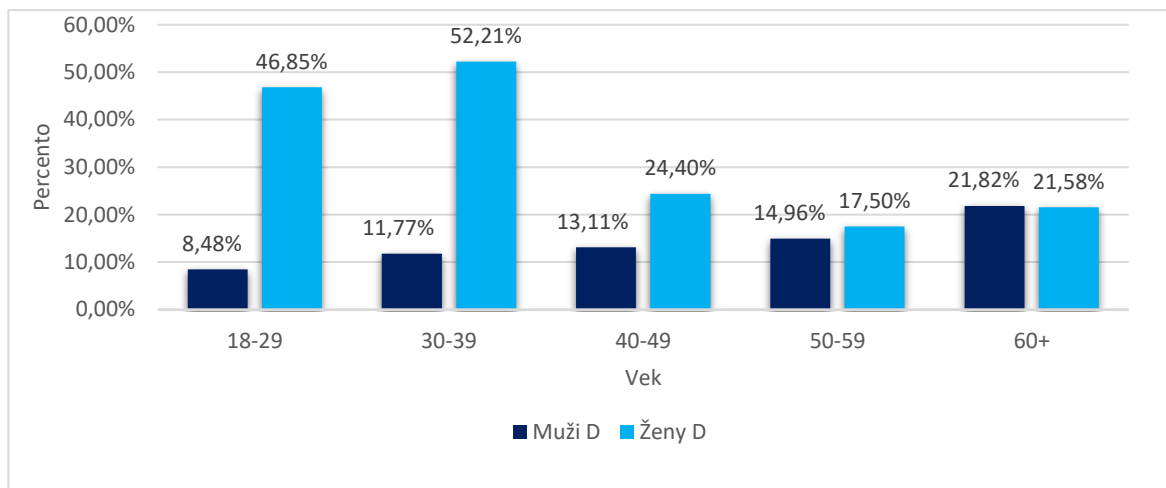
Obrázok 6: Miera absencie v podniku za rok 2021 (vlastné spracovanie)

V obrázku č. 6 môžeme vidieť, vývoj miery absencie v jednotlivých mesiacoch v roku 2021. Priemerná ročná miera absencie v roku 2021 bola 9,2 %. Podľa zistených údajov miera absencie v podniku v roku 2022 klesla na 8,3 %.

Miera absencie je dôležitý údaj, najmä ak reflektuje dáta o pracovníkoch vo výrobe. V obrázku č. 7 môžeme vidieť, že absencia žien vo výrobe je oveľa častejšia najmä vo veku 18-39 rokov. Jeden z dôvodov môže byť napríklad ošetrovanie člena rodiny. Vo vybranej spoločnosti je priemerná doba trvania práceneschopnosti 27 dní u mužov a 54 dní u žien.

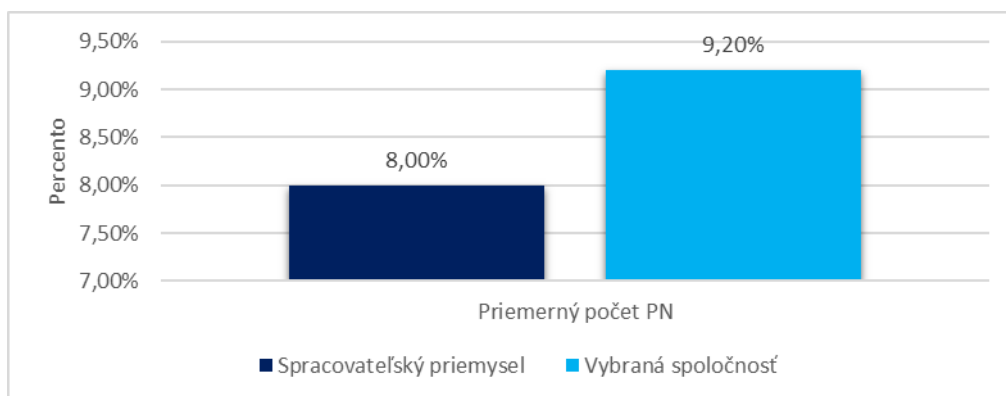
Najvyššia miera absencie bola zistená v stredisku Recyklácia, a to 2,8 %. (Počet pracovníkov na jednotlivých strediskách obsahuje príloha č. I.)





Obrázok 7: Porovnanie miery absencie vo výrobe závislosti na pohlaví a veku (vlastné spracovanie)

Z obrázku č. 8 je zrejmé, že vybraná spoločnosť v porovnaní s podnikmi ktoré majú od 100 do 400 zamestnancov v spracovateľskom priemysle v ČR v roku 2021 má v priemere o 1,2 % vyššiu mieru absencie. Na mieru absencie má nemalý vplyv najmä počasie. Miera absencie sa vyvíja v závislosti od ročného obdobia. Môžeme predpokladať podobný trend.



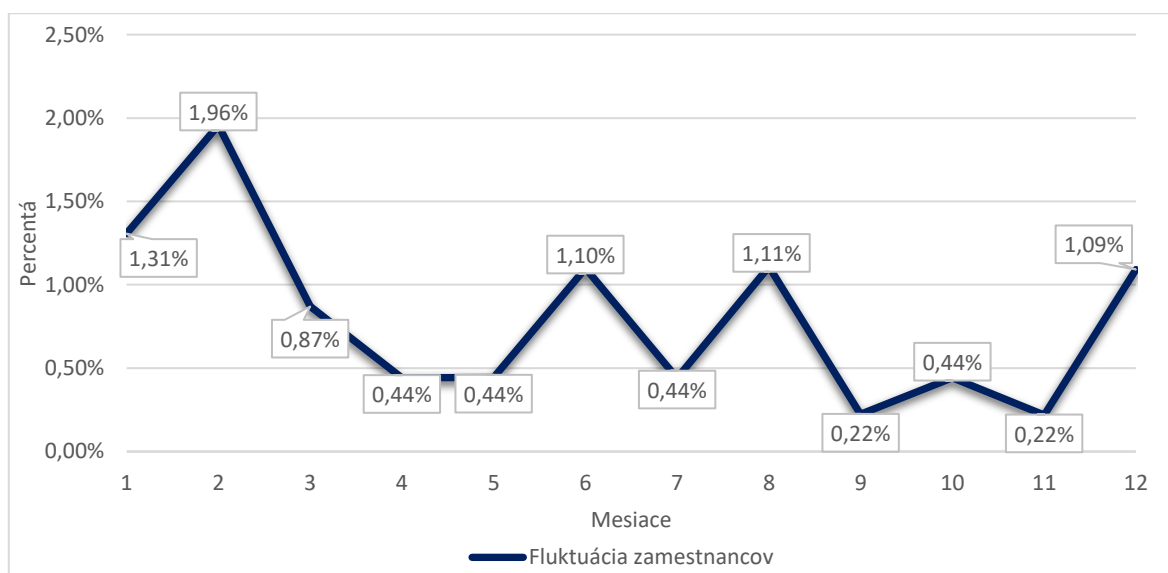
Obrázok 8: Porovnanie miery absencie za rok 2021 (vlastné spracovanie)

Miera absencie úzko súvisí s mierou úrazovosti. Vďaka povinnému školeniu BOZP podniky predchádzajú zbytočným úrazom, avšak aj keď sú zamestnanci dostatočne preškolení a zodpovední, môže sa stať nehoda alebo úraz, pri ktorom dôjde k zraneniu. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť, že miera úrazovosti v podniku je najvyššia v roku 2020, vzhľadom k sledovanému obdobiu. Tabuľka č. 3 vypovedá o tom, že v spoločnosti od začiatku roka 2022 k 30.10. došlo celkom k 6 úrazom, čo značí o 1,33 % miere úrazovosti.

Tabuľka 3: Miera úrazovosti v podniku (vlastné spracovanie)

Rok	Počet úrazov	Miera úrazovosti
2019	7	1,54%
2020	15	3,30%
2021	4	0,88%
31.10.2022	6	1,33%

Ďalším kľúčovým ukazovateľom je miera fluktuácie. Nízka miera fluktuácie prispieva k vyššej produktivite práce. Všeobecná miera nezamestnanosti v ČR bola v roku 2019 2%, v roku 2020 stúpila na 2,6 % a v roku 2021 opäť stúpila na 2,8 %. Fluktuácia v ČR v roku 2020 podľa zdrojov zasiahla najmä spracovateľský priemysel. V Zlínskom kraji miera nezamestnanosti predstavovala 1,8 %.



Obrázok 7: Miera fluktuácie v podniku v roku 2021 (vlastné spracovanie)

Miera fluktuácie vo vybranom podniku za rok 2021 bola 9,6 %. Z obrázku č. 9 môžeme vidieť, že miera fluktuácie je nestabilná. Najvyššia miera fluktuácie bola v decembri 2020, medzi hlavnými zistenými dôvodmi bolo ukončenie prevádzky EBM, ktorý sa presúval do Poľska a vyšší počet odchodov do dôchodku. V nasledujúcom roku miera fluktuácie do 30. 10. 2022 predstavuje 12,76 %. Miera fluktuácie zamestnancov v skúšobnej dobe v roku 2021 bola 1,9 %.

Priemerná dĺžka trvania pracovného pomeru v spoločnosti predstavuje 12 rokov. Najvyššia miera fluktuácie bola v strediskách Priemyselné inžinierstvo a Business unit assistec.

Podobným ukazovateľom je taktiež miera stabilizácie zamestnancov. V danej spoločnosti miera stabilizácie v roku 2021 tvorila 93,63%. Hodnota miery stability nad 90 % svedčí o pozitívnych výsledkoch, avšak spoločnosť by si mala dať pozor. Ak by sa miera stabilizácie blížila k 99 %, môže to značiť, že spoločnosť prichádza o možné talenty či zabraňuje zvyšovaniu svojej efektivity v dôsledku zamestnávania aj menej produktívnych zamestnancov. Pre porovnanie miera stabilizácie v ČR v spracovateľskom priemysle v sledovanom období bola priemerne 93 %.

Ďalším dôležitým ukazovateľom v oblasti riadenia ľudských zdrojov je miera produktivity. Jeden zamestnanec vyprodukoval v roku 2020 866 643 Kč zisku. V nasledujúcom roku pripadá na jedného zamestnanca 929 009 Kč zisku. V porovnaní s predchádzajúcim rokom vidíme nárast o 7,2 %.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje prehľad výnosov, nákladov a ziskovosť firmy od roku 2019 až do roku 2022. Z tabuľky č. 4 môžeme vidieť, že zisk v roku 2020 mierne klesol. Jeden z dôvodov môže byť zvýšenie ceny energií.

*Tabuľka 4: Výnosy, náklady, zisk na jedného zamestnanca (vlastné spracovanie)*

	2019	2020	2021
Výnosy na pracovníka (v tis. Kč)	4 443	5 262	5 349
Náklady na pracovníka (v tis. Kč)	3 413	4 395	4 420
Zisk pred zdanením na pracovníka (v tis. Kč)	1 031	867	929

V nasledujúcej tabuľke, môžeme vidieť prehľad mzdových údajov za rok 2020 a 2021.

*Tabuľka 5: Mzdové náklady (vlastné spracovanie)*

	2019	2020	2021
Osobné náklady (v tis. Kč)	309 455	352 231	360 986
- Mzdové náklady (v tis. Kč)	220 744	251 856	257 952
- SP a ZP (v tis. Kč)	74 023	83 908	85 290
- Ostatné náklady (v tis. Kč)	14 688	16 467	17 744

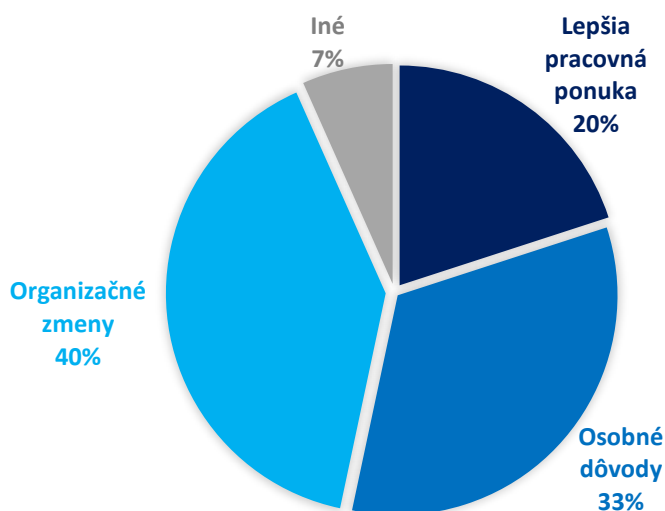
Mzdové náklady majú stúpajúcu tendenciu. Mzdové náklady na jedného pracovníka činili v roku 2021 567 302 Kč. Spoločnosť vynaložila celkovo 10 085 Kč na vzdelanie jedného zamestnanca za rok 2021. Jedná sa o takmer 2 % k mzdovým nákladom.

Investície na podporu CSR spoločnosť v roku 2021 vyčíslila na sumu 569 970 Kč, čo predstavuje 1 247 Kč na jedného zamestnanca. Išlo najmä o príspevky na charitu a podporu miestnych spoločenstiev.

## 12.2 Kvalitatívne ukazovatele

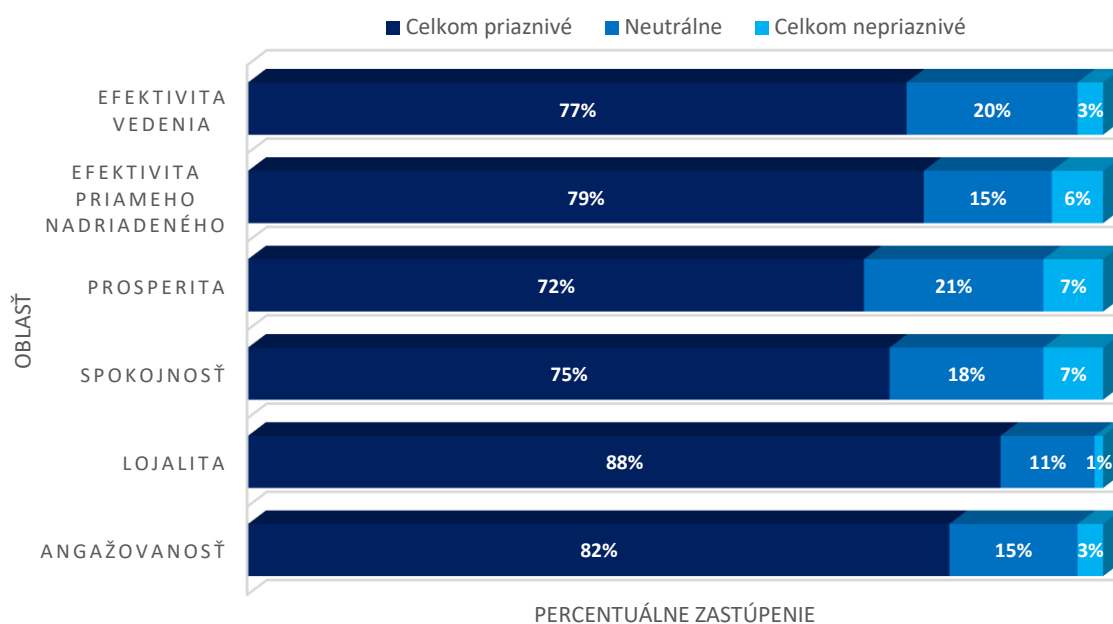
Medzi kvalitatívne nástroje, ktoré spoločnosť v rámci personálneho controllingu rieši, sú výstupné dotazníky. Tie sa nezameriavajú len na dôvod odchodu, ale riešia taktiež otázky ohľadom rozvoja, spokojnosti či firemnej kultúry. Na základe týchto dotazníkov sa môže robiť prípadná analýza spokojnosti alebo sa môže odhaliť problém vo vedení spoločnosti. Medzi nedávno zavedené kvalitatívne nástroje patrí taktiež prieskum spokojnosti zamestnancov, ktorý sa zameriava na posúdenie angažovanosti, prosperity či analýzu spokojnosti zamestnancov s vedením spoločnosti alebo priamym nadriadeným.

Z obrázku č. 10 vyplýva, že najčastejším dôvodom odchodu zamestnancov sú organizačné zmeny. Organizačné zmeny sa týkajú presunu prevádzky EBM do Poľska, práve z tohto dôvodu môžeme taktiež pozorovať aj zvýšenú fluktuáciu. Medzi osobné dôvody patrí najmä sťahovanie a nevyhovujúci zdravotný stav. Pod pojmom iné dôvody môžeme nájsť zvýšený stres či neumožnenie kariérneho postupu. Tieto údaje plynú z dotazníkového šetrenia uvedeného v prílohe č. III.



Obrázok 8: Príčiny odchodu zamestnancov (vlastné spracovanie)

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť výstup z dotazníkového šetrenia spoločnosti, ktorý sa zaoberal prieskumom spokojnosti zamestnancov príloha č. IV. Obrázok č. 11 zobrazuje, že výsledky potencionálnych kľúčových ukazovateľov sú prevažne pozitívne. Ako môžeme vidieť, viac ako 80 % zamestnancov v spoločnosti je angažovaných. Pod pojmom prosperita si môžeme predstaviť mieru stresu a taktiež možnosť využitia potenciálu zamestnancov. Efektivitu vedenie posudzujeme z hľadiska plnenia cieľov a informovania zamestnancov o tom, ako vybraná spoločnosť napreduje a o tom, čo chce dosiahnuť. Priamy nadriadený je hodnotený podľa správania sa k zamestnancom, či jedná s nimi s úctou a rešpektom a či ich podporuje v rozvoji.



Obrázok 9: Anketa spokojnosti zamestnancov (vlastné spracovanie)

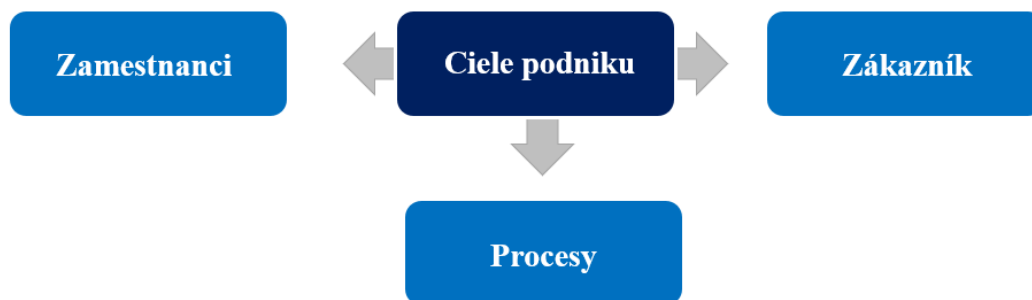
## 13 VYHODNOTENIE ROZHOVOROV S PREDSTAVITEĽMI VYBRANEJ FIRMY

Rozhovor s predstaviteľmi danej firmy prebiehal v online prostredí. Respondenti boli traja a rozhovor trval priemerne 30 minút. Otázky k rozhovorom boli predom sformulované, odoslané a schválené. Jednotlivé otázky sa nachádzajú v prílohe č. II. Medzi respondentov patrili personálny controller, vedúci personálneho oddelenia a konateľ spoločnosti.

Tabuľka 6: Kódovanie rozhovorov (vlastné spracovanie)

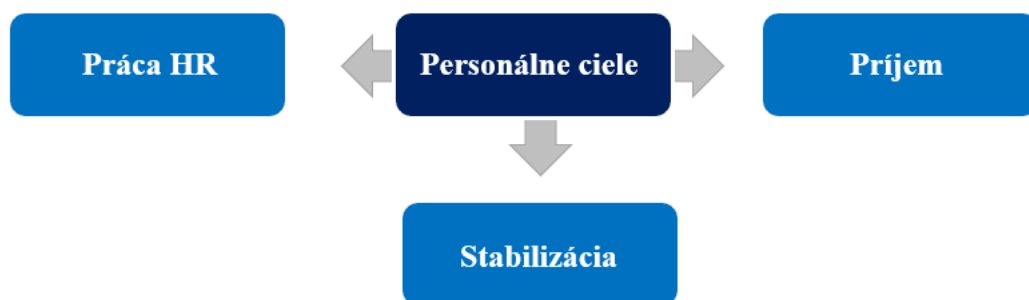
Cieľ podniku	Zákazník
	Procesy
	Zamestnanci
Personálne ciele	Príjem
	Stabilizácia
	Práca HR
Prínosy personálneho controllingu	Plánovanie
	Spätná väzba
Žiadané ukazovatele	Celkové ukazovatele
	Vzdelanie a rozvoj
	Riadenie pracovného výkonu
	BOZP
Oblasti štandardov	Hodnotiace pohovory

Stanovenie cieľov môžeme označiť za strategický nástroj. Vybraná spoločnosť sa zameriava najmä na uspokojenie potrieb zákazníka. Jedná sa predovšetkým o vyrobenie kvalitného výrobku v požadovanom množstve, ktorý je dodaný včas a za adekvátnu cenu. Na to, aby boli požiadavky zákazníka uspokojené, je potrebné dbať na ďalšie faktory, ktoré priamo súvisia. Aby bola cena adekvátna a výrobok stále vysoko kvalitný, je potrebné, aby procesy spojené s výrobou boli efektívne a výkonnosť zamestnancov optimalizovaná. Plnenie očakávaní stakeholderov je jedným z najdôležitejších cieľov spoločnosti. V neposlednom rade vybraná spoločnosť dbá na udržateľnosť a má za cieľ v tom ďalej pokračovať.



Obrázok 10: Ciele podniku (vlastné spracovanie)

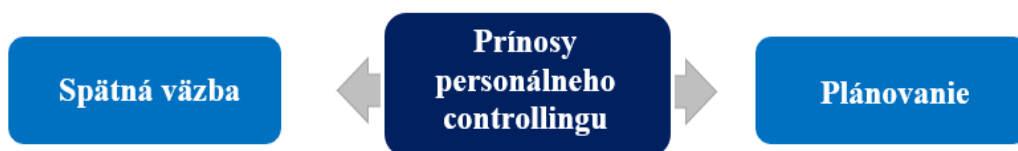
Ako môžeme vidieť z obrázku č. 12 vybraný podnik zameriava svoje personálne ciele na nábor a adaptáciu nových zamestnancov. Nájst' a prijať požadovaných zamestnancov je podľa väčšiny respondentov kľúčové. R1 vníma personálne ciele ako: „Získať, zaškoliť a udržať zamestnancov, ktorý svojimi znalosťami, skúsenosťami a prístupom pomáhajú dosiahnuť ciele podniku“. Vybraná spoločnosť taktiež podporuje myšlienku talent managementu a snaží sa umožňovať študentom stáže a trainee programy, aby odhalila skrytý potenciál študentov či absolventov. Ako uviedli respondenti pre danú spoločnosť, nie je dôležité len prijímať nových zamestnancov, ale aj udržať si stálych zamestnancov. V rámci tohto cieľa vedenie spoločnosti dbá na zvyšovanie motivácie zamestnancov pomocou neustáleho zlepšovania motivačného systému, ale aj prostredníctvom starostlivosti o zdravie zamestnancov. Ďalším personálnym cieľom vybraného podniku je zjednodušenie práce personálneho oddelenia. S týmto oddelením sa spájajú administratívne, analytické ale aj rozhodovacie povinnosti. Preto je dôležité dbať na neustále zjednodušovanie procesov a taktiež aj o nenáročnú prácu v informačnom systéme spoločnosti, ktorú vykonáva personálne oddelenie.



Obrázok 11: Personálne ciele (vlastné spracovanie)

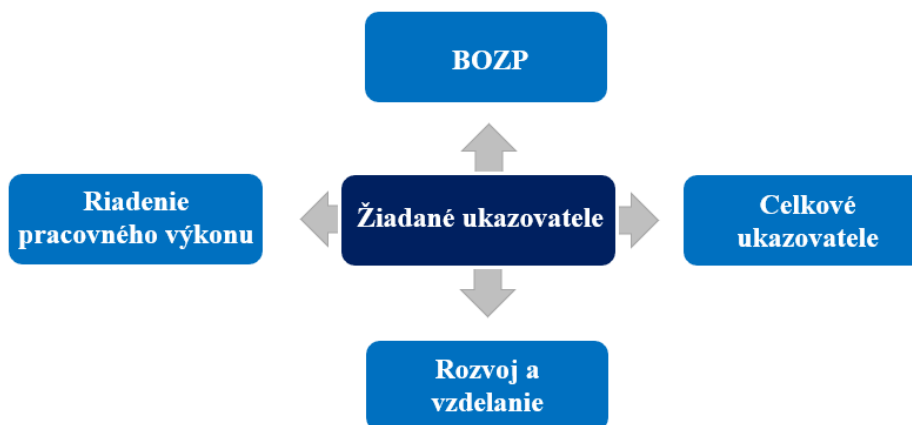
Hlavný dôvod zavedenia personálneho controllingu je podľa R3: „Pracovať s ľuďmi je veľa o emóciách, ale je potrebné tie emócie dokázať sledovať aj číslami, nielen intuíciou“.

Obrázok č. 14 zobrazuje prínos personálneho controllingu z pohľadu respondentov pre daný podnik. Ako hlavný prínos respondenti uviedli plánovanie a spätnú väzbu. Plánovanie obsahuje ako plánovanie počtu zamestnancov, tak aj vývoj v oblasti personálu či už z hľadiska pohlavia, veku, kvalifikačnej štruktúry, oddelenia, úväzku, atď. Taktiež aj plánovanie školení a vzdelávania zamestnancov. Podobne tak pod pojmom plánovanie nájdeme aj možnosť predikcie budúcnosti. Prínos personálneho controllingu z hľadiska spätnej väzby zahŕňa výkonnosť zamestnancov a zmenu ich výkonnosti pri zavedení určitých opatrení. Pod pojmom spätná väzba si taktiež môžeme predstaviť porovnávanie získaných dát s minulosťou alebo s iným podnikom či s odvetvím v rámci benchmarkingu. Jeden respondent uviedol taktiež potrebu porozumenia nastavovaným KPI.



Obrázok 12: Prínosy personálneho controllingu (vlastné spracovanie)

Z obrázka č. 15 je zrejmé, že medzi žiadané ukazovatele respondenti zaradili celkové ukazovatele, ktoré obsahujú údaje o fluktuácií, angažovanosti, spokojnosti. Najdôležitejším ukazovateľom pre R1 je ukazovateľ lojality zamestnancov. Ukazovatele v oblasti rozvoja a vzdelávania obsahujú analýzu školení (ich počet, efektivita) a plnenia kariérnych plánov. Medzi žiadané ukazovatele riadenia pracovného výkonu respondenti zaradili ziskovosť, výkonnosť a produktivitu zamestnancov. Miera absencie a úrazovosti sa v tomto prípade radí do oblasti BOZP.



Obrázok 13: Žiadané ukazovatele (vlastné spracovanie)



R2 ale upozorňuje že: „Uprednostňujeme kvalitu dát a umenie s nimi pracovať pred veľkým množstvom KPI, ktorým nikto nerozumie“.

Identifikácia potreby v oblasti štandardov, ktorú by mohli tvoriť hodnotiace pohovory. Hlavný prínos tohto kroku by spočíval v 360° spätnej väzbe. Avšak nie je za potreby z hodnotiacich pohovorov robiť kľúčový ukazovateľ z dôvodu možnosti pravidelného zavedenia pre priamych nadriadených.



Obrázok 14: Oblasti štandardov (vlastné spracovanie)

Z uskutočnených rozhovorov vyplýva, že spoločnosť má jasnú predstavu o využití personálneho controllingu a o jeho prínosoch. Preferované žiadané ukazovatele sa u každého respondenta mierne odlišovali. Pre konateľa spoločnosti je dôležitá lojalita zamestnancov a v prípade personálneho oddelenia sa jedná o celkové ukazovatele a ukazovatele BOZP. Jednotliví respondenti mali prevažne jednotné odpovede na jednotlivé otázky prípadne sa navzájom dopĺňali.

Ak by bol personálny controlling optimálne implementovaný a pravidelne využívaný, mal by kladný vplyv na mnoho oblastí v podniku. Poznanie a prípadné ovplyvňovanie spokojnosti zamestnancov by malo pozitívny dopad na zákazníkov. To by taktiež zlepšilo image firmy. Ak bude podnik dbať na spokojnosť zamestnancov, kladne sa to prejaví na úspešnosti a flexibilitu jednotlivých procesov. Spokojnosť zamestnancov vedie taktiež k nižšej fluktuácii, nižšej miere absencií. Ale taktiež sú takýto zamestnanci viac motivovaní a môžu podávať vyššie výkony.

## 14 ZHRNUTIE PREDNOSTÍ A NEDOSTATKOV SÚČASNÉHO STAVU

Táto kapitola sa venuje zhrnutiu predností a nedostatkov súčasného stavu v oblasti personálneho controllingu.

Ochota a trpezlivosť zamestnancov je pri zavádzaní kľúčových ukazovateľov veľmi dôležitá. Pretože ak zamestnanci spolupracujú, zavádzanie je rýchlejšie a kompetentní pracovníci od začiatku chápu zmysel zavádzania a aj procesy spojené personálnym controllingom. Hoci sa vybraná spoločnosť rozhodla pre personálny controlling len nedávno, môžeme v nej vidieť odhodlanosť zaviesť personálny controlling a neustále zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, ktorí sa mu venujú. Vedenie spoločnosti dbá na to, aby boli pracovníci, ktorí sa podieľajú na príprave kľúčových ukazovateľov dôkladne vyškolení a informovaní o požadovaných druhoch ukazovateľov, ich výpočtoch, návrhoch opatrení a ďalších úkonoch spojených s týmto procesom.

Vedúci pracovník personálneho oddelenia trvá na tom, aby zamestnanci porozumeli dôležitosti KPI. Prednosťou sú aj strategické porady zamerané na KPI a pravidelné porady v rámci Shop Floor Managementu, ktoré využívajú KPI.

Je potrebné vyzdvihnúť jasnú a zreteľnú komunikáciu medzi pracovníkmi, ale aj spoluprácu medzi jednotlivými strediskami pri zbieraní údajov i vizuálnej tvorbe v počítačovom programe.

Naopak treba poznamenať, že pravdepodobne vplyvom implementácie nových informačných systémov bolo časom náročnejšie získavať dáta. Získané dáta boli v neprehľadnej podobe a bolo nutné, aby ich personálny controller následne upravil a až potom spracoval. S tým súvisí aj množstvo úkonov, ktoré pri prehľadnom HRIS nemuseli byť nutné. Taktiež pri spracovaní dát je nutné prechádzať viacerými systémami. Tento proces je tiež časovo náročný a preto by zjednotenie týchto operácií bolo efektívnejšie. Avšak zavedenie nového systému SAP Succes Factors môže byť obrovským prínosom pre oblasť personálneho controllingu a taktiež by mohol zrýchliť proces merania a analyzovania KPI.

Podnik vie, ktoré kľúčové ukazovatele by boli pre neho prínosné. Zároveň má predstavu o príčinách niektorých javov, ako napríklad dôvod zvýšenia miery absencie v určitých obdobiach.

Treba ale podotknúť, že personálny controlling je vo vybranom podniku na začiatku implementovania a podnik má predpoklad sa v tejto oblasti zlepšovať.

Tabuľka 7: Zhrnutie predností a nedostatkov (vlastné spracovanie)

Prednosti súčasného stavu	Priestor pre zlepšenie súčasného stavu
Pozitívny prístup zamestnancov k zavedeniu KPI	Časová náročnosť spracovania dát
Dôraz managementu na znalosti v oblasti KPI	Chýbajúce priebežné školenia v personálnom controllingu
Jasné stanovenie cieľov firmy	Nedostatočné využívanie moderných technológií
Využívanie zavedených KPI	Chýbajúca vizualizácia všetkých KPI
Pravidelné porady o KPI	Chýbajúce štandardy

V rámci práce boli stanovené 3 výskumné otázky. Na základe analýzy interných dokumentov, výpočtov jednotlivých ukazovateľov a kódovania rozhovorov bolo zistené, že spoločnosť aktuálne využíva nasledujúce ukazovatele: miera absencií, úrazovosti, fluktuácie, produktivity, index spokojnosti a angažovanosti. Boli taktiež odhalené dôvody zavedenia personálneho controllingu a to zvyšovanie výkonnosti zamestnancov a to najmä prostredníctvom plánovania a spätnej väzby. K jednotlivým ukazovateľom boli taktiež doplnené hodnoty, porovnanie s hodnotami v rámci spracovateľského priemyslu v ČR a prípadná predikcia viz kapitola 12. V neposlednom rade boli v bakalárskej práci uvedené ďalšie kľúčové ukazovatele, ktoré by mohla vybraná spoločnosť využiť viz. príloha V.

## 15 ODPORÚČANIA PRE FIRMU

Nasledujúca kapitola sa zaoberá odporúčaniami autora pre vybranú firmu. Zahŕňa nápady na zlepšenia, ale aj inovatívne riešenie niektorých situácií pomocou využitia umelej inteligencie. V neposlednom rade ponúka návrh vhodných kľúčových ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov vyobrazených v HR ScoreCard.

### **Školenie zodpovedných zamestnancov za personálny controlling**

Neustály rozvoj zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou napredovania organizácie. Školenie zamestnancov, ktorý úzko spolupracujú na tvorbe a využívaní personálneho controllingu je dôležité pre správne vyhodnocovanie zistených údajov, trendov ale aj pre podnikanie vhodných opatrení, ktoré zabezpečia predchádzanie neželaných situácií. Personálny controller by mal mať vždy prehľad o najnovších trendoch a mal by byť znalý v nových technológiách pre zjednodušenie personálneho controllingu. Taktiež informovanosť zamestnancov je nevyhnutná pre správne riadenie organizácie. Preto je dôležité, aby zamestnanci vedeli akú výkonnosť dosahujú a aká je požadovaná.

Školenie, ktoré by najviac vyhovovalo požiadavkám, ponúka spoločnosť VOX pod názvom: „*Personální controlling: nástroj ke zvýšení efektivity personálního řízení*“. Školenie sa uskutoční online prostredníctvom platformy ZOOM dňa 20.7.2023 a približná dĺžka trvania predstavuje 6 hodín. Školenie bude viesť doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.. Školenie by malo byť určené pre personálneho controllera a prípadne pre vedúceho personálneho oddelenia vybranej spoločnosti. Náklady na dané školenie pre 2 osoby predstavujú 10 843 Kč. Do nákladov na školenie je taktiež potrebné zaradiť náhradu mzdy pre dvoch zamestnancov a využitú elektrickú energiu. Autor vybral danú spoločnosť najmä z dôvodu, že medzi kurzami, ktoré spoločnosť ponúka, sú taktiež aj individuálne kurzy, ktoré sa dajú realizovať na základe požiadaviek klienta. Vďaka čomu by sa zamestnanci vybraného podniku mohli zlepšiť v oblastiach, v ktorých ešte nemajú úplne jasno. (Odkaz na zdroj: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/personalni-controlling-nastroj-ke-zvyseni-efektivita-persona-id-4252058>).

### **Jednotný systém**

Ako nedostatok vybranej spoločnosti pri implementovaní personálneho controllingu autor označil zdĺhavosť vyhľadávania dát a neustále premiestňovanie dát z programu do programu. Tento problém môže vyriešiť zavedenie jednotného informačného systému, ktorý bude spĺňať mnoho požadovaných funkcií ako napríklad poskytovanie prehľadných

informácií o zamestnancoch, vytváranie prieskumov či analýza personálneho controllingu. Toto by malo výrazný vplyv na zrýchlenie činností súvisiacich s výpočtom a vizualizáciu získaných dát, a taktiež s následným porovnaním.

### **Zavedenie štandardov**

Zavedenie určitých štandardov by mohlo zrýchliť určité procesy a tým viesť k zvýšeniu efektivity zamestnancov. Štandardy autor rozdelil do niekoľkých oblastí:

Štandardy v oblasti základných informácií by v rámci personálneho controllingu výrazne pomohli pre monitorovanie zmien v počtoch. Medzi základne informácie by mohli patriť údaje o počte zamestnancov, o ich pracovnom úväzku, o ich kvalifikačnej štruktúre, priemerný vek zamestnancov, priemerná dĺžka pracovného pomeru. Taktiež by v štandardoch mohlo byť zahrnuté údaje o pohlaví a podiel žien k mužom. Tento štandard by mohol podporiť vytvorenie KPI v oblasti diverzity a integrity. Tomuto štandardu by predchádzalo vyplnenie vstupného dotazníka každého novoprijatého zamestnanca, prípadne doplnenie vyššie uvedených informácií o súčasných zamestnancoch.

Štandardy v oblasti absencie by zahŕňali opatrenia týkajúce sa prevencie proti chorobám. Podľa vývoja miery absencie by personálny controller mohol presne určiť predikciu zvýšenej miery absencií. Prevencia v chrípkovom období by tvorila balíky vitamínov pre zdravie a dobrý imunitný systém. Pri takomto rozhodnutí by sa jednalo o zásobu vitamínov poskytovanú 2krát ročne. Balíčky by boli v hodnote 599 Kč a obsahovali by najdôležitejšie vitamínové doplnky. (Odkaz na zdroj: <https://www.zdravykos.cz/vitaminovy-balicek-se-zinkem/>). Naopak, ak by bola zistená presnejšia príčina, mohlo by ísť o rozšírenie systému zamestnaneckých benefitov, napríklad v podobe masáže či vyšetrenia fyzioterapeutom.

Štandardy v oblasti úrazovosti by mohli zahŕňať prehodnotenie dostatočného množstva či využiteľnosť pracovných pomôcok. Taktiež by mohli pomôcť znížiť mieru úrazovosti pravidelným preškolením BOZP raz za rok a zvolenie vhodnej metódy školenia pre vyššiu efektivitu školenia. Následne by mohla byť vyčíslená návratnosť investícií do tohto školenia, aby bolo overená požadovaná účelnosť BOZP školenia. Stanovenie hornej hranice počtu nadčasov by taktiež mohlo mať pozitívny vplyv na mieru úrazovosti v danej firme.

Štandardy v oblasti nábora by mali byť zahrnuté v kolektívnej zmluve vybraného podniku. Mali by tam byť obsiahnuté presné kroky spojené s naborom nových zamestnancov. Taktiež by mohli obsahovať požadované % naborov z interných zdrojov, ale aj stanovenie

optimálnych nákladov na nábor určitých pozícií či požadovaný reakčný čas od zverejnenia inzerátu po ukončenie náboru vybranej pozície. Prípadne by tieto štandardy mohli byť obohatené aj o štandardy v adaptačnom procese, ktorý úzko súvisí s oblasťou náboru. Tieto štandardy by mali byť využívané vždy pri náboře každého nového zamestnanca.

Štandardy v oblasti hodnotiacich pohovorov. Hodnotiace pohovory by mali mať jasne definovaný obsah a cieľ. Hodnotiace pohovory by sa uskutočňovali raz za pol roka. Pri hodnotiacich pohovoroch je dôležitý prínos či už pre daného zamestnanca alebo pre celú organizáciu. V mnohých prípadoch hodnotiacich pohovor autor odporúča využitie 360 stupňovej väzby, ktorú vysvetľuje v kap. 2.2..

V neposlednom rade by spoločnosť v úvode implementovania štandardov mohla zvážiť vytvorenie brožúry pre lepšiu informovanosť zamestnancov. Aby mali zamestnanci prehľad o štandardoch, ktoré sú zavedené a prípadne by spoločnosť do tejto brožúry mohla zahrnúť aj iné informácie ohľadom prémie, osobného ohodnotenia, podiely na zisku či nových zamestnaneckých benefítoch.

Brožúra by mohla mať 8 strán v rozmere A6 a taktiež by mohla obsahovať QR kód s doplnkovými informáciami. Personálny controller by navrhol obsahovú stránku brožúry a pracovník komunikácie by sa mohol postarať o vizuálnu stránku brožúry, zadal by objednávku a rozdal brožúry zamestnancom. Náklady na tlač takejto brožúry pri objednaní 500 kusov brožúr od spoločnosti printworld.com by boli 1 707 Kč. (odkaz na zdroj: <https://www.printworld.com/cz/brozury-a-katalogy-bez-obalky-kalkulace-a-tisk>).

Dohľad nad zavedením a využívaním štandardov v praxi by mohlo byť pod správou personálneho oddelenia – vedúci pracovník a personálny controller.

### **Využitie umelej inteligencie v oblasti riadenia ľudských zdrojov**

Umelá inteligencia je v súčasnosti veľmi zaujímavá oblasť, ktorá ponúka veľkú škálu možností využitia. V rámci oddelenia ľudských zdrojov autor vybral niekoľko nástrojov umelej inteligencie, ktoré by mohli zlepšiť procesy tohto oddelenia.

V prvom rade pri implementovaní personálneho controllingu, je dôležitá vizualizácia, ako už autor spomenul spoločnosť, využíva softvér Power BI, ktorý sa taktiež označuje za nástroj umelej inteligencie konkrétne v sekcii Business Intelligence.

Pre odhalenie trendov či pre predpovedanie budúceho vývoja jednotlivých ukazovateľov môže personálne oddelenie využiť nástroje, ktoré fungujú na základe strojového učenia.

Jedná sa napríklad o R či o TensorFlow. Ale taktiež aj napríklad o IBM Watson, ktorého prednosťou je súčasné optimalizovanie času zamestnancov.

Aby bolo personálne oddelenie odbremenené od činností, ktoré môžu byť čiastočne či úplne automatizované, autor odporúča využiť UiPath, ktorý je zameraný na automatizáciu pracovnej plochy počítača pri opakujúcich sa úlohách. Podobný nástroj je taktiež aj Blue Prism.

V prípade akýchkoľvek otázok zo strany zamestnancov personálneho oddelenia autor odporúča využiť chatbota, ktorým je napríklad ChatGPT. Chatboty dokážu zodpovedať neobmedzené množstvo otázok a taktiež v prípade personálneho controllingu v danej firme dokážu odporučiť potrebné funkcie v programe Excel pre požadovaný výpočet. Základná verzia ChatGPT je zadarmo, avšak ChatGPT 4 ponúka presnejšie informácie a personalizované odpovede. Aktuálna cena mesačného predplatného je 425 Kč. (Odkaz: <https://openai.com/blog/chatgpt>).

### **Odporúčanie ukazovateľov od chatGPT**

V rámci analýzy kľúčových ukazovateľov bola využitá umelá inteligencia. Umelá inteligencia v súčasnej dobe poskytuje rôzne spektrum obohatenia vedomostí. Autor si zvolil umelú inteligenciu založenú na jazykovom modeli zvanom chatGPT, ktorá bola vyvinutá spoločnosťou OpenAI. Užívateľ pokladá chatbotu otázky a chatbot odpovedá na základe poznatkov získaných neustálym učením sa. Hlavnou výhodou je generovanie zrozumiteľnej odpovedí v požadovanom jazyku.

Autora práce zaujímalo, aké kľúčové ukazovatele v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú používané v spracovateľskom priemysle v Českej republike. Ako môžeme vidieť v prílohe č. V chatGPT uviedol niekoľko ukazovateľov a každý v krátkosti okomentoval. Na záver dodal, že tých ukazovateľov je omnoho viac, ale pre každú spoločnosť sú vhodné iné. Využitie tohto nástroja môže mať obohacujúci charakter, ak by ho zamestnanci vedeli efektívne využívať.

### **Návrh vhodných kľúčových ukazovateľov**

V prílohe č. VI je uvedený návrh vhodných kľúčových ukazovateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov z pohľadu autora. V hornej časti prílohy je zobrazená tabuľka s cieľmi podniku a k nim vzťahujúce sa kľúčové ukazovatele. Táto tabuľka slúži ako podklad pre vypracovanie návrhu HR ScoreCard. Ako bolo spomenuté v kapitole 6.1.1. HR ScoreCard funguje ako strategický nástroj.

V dolnej časti je návrh HR ScoreCard, ktorý zohľadňuje všetky aktuálne ciele podniku vychádzajúce z rozhovorov s predstaviteľmi vybranej spoločnosti viz. kapitola 13. K jednotlivým ukazovateľom je taktiež pridaná plánovaná/požadovaná hodnota. Hodnoty by mali byť rozdelené za jednotlivé kvartáli a následne porovnané s plánovanými hodnotami. Po porovnaní skutočných a plánovaných hodnôt by mala byť uvedená odchýlka v poslednom stĺpci. Odchýlka značí, či si podnik viedol lepšie alebo horšie, než si pôvodne stanovil. Vzorce pre výpočet jednotlivých ukazovateľov sú zahrnuté v kap. 5.

### **Návrh dashboardu**

Vizuálne zobrazenie kľúčových ukazovateľov v aktuálnom čase slúžiace pre operatívne rozhodovanie je uvedené v prílohe č. VII. Dashboard zobrazuje prehľadne usporiadané kľúčové ukazovatele v oblasti HR a ich aktuálne hodnoty. Ako podklad pre určenie jednotlivých ukazovateľov bol HR ScoreCard. V hornej časti dashboardu sa nachádzajú údaje zobrazené pomocou koláčových grafov, ďalšie ukazovatele sú zobrazené v jednotlivých oknách, ktoré zahŕňajú názov, hodnotu ukazovateľa a zmenu oproti minulému obdobiu.

Dashboard je vytvorený v šablóne v programe Excel. Jedná sa o jednoduchú a prehľadnú celkovú vizualizáciu KPI. Práca v tejto šablóne je jednoduchá. Práve vďaka tomu, že práca v šablóne je intuitívna, nie je potrebné ovládať program Excel na profesionálnej úrovni.



## ZÁVER

Ako uvádza prieskum spoločnosti Deloitte za rok 2021 až 68 % veľkých firiem po celom svete využíva na meranie výkonnosti zamestnancov kľúčové ukazovatele v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Výber správnych kľúčových ukazovateľov môže byť rozhodujúcim faktorom pre úspech celej organizácie.

Teoretická časť spočíva v spracovaní literárnej rešerše z oblasti personálneho controllingu a definovania teoretickej roviny pre vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce. Úvod teoretickej časti sa zameriava na vysvetlenie základných pojmov spojených s riadením ľudských zdrojov, strategickým riadením či personálnou stratégiou. Nasleduje vysvetlenie pojmov personálny controlling, reporting a audit. Kľúčové ukazovatele sú číselné metriky, ktoré slúžia pre zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. Kľúčové ukazovatele môžu byť zobrazované pomocou dashboardu, ktorý čerpá z aktuálnych informácií, preto slúži pre operatívne rozhodovanie. Ďalšou možnosťou zobrazovania dát je HR ScoreCard, ktorý slúži ako strategický nástroj. Vďaka týmto nástrojom môže podnik porovnávať súčasnosť s minulosťou a na základe toho spozorovať trendy a predvídať budúcnosť, a tým predísť nepriaznivým situáciám.

Praktická časť sa zaoberá predstavením spoločnosti, zistením cieľov a súčasného stavu spoločnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Personálny controlling ponúka veľké množstvo kľúčových ukazovateľov, avšak pre každú organizáciu sú prínosné iné ukazovatele, preto sa táto práca zaoberá skúmaním, ktoré ukazovatele sú vhodné pre vybranú spoločnosť. Nástroje personálneho controllingu delíme na kvantitatívne a kvalitatívne. Kvantitatívne sa zaoberajú tvrdými hodnotami, jedná sa napr. o prehľad počtu zamestnancov, ziskovosť či produktivitu. Anketu, dotazník či rozhovor môžeme označiť za kvalitatívne nástroje, ktorými zisťujeme mäkké hodnoty. Tieto nástroje nám prezrádzajú, ako sú zamestnanci spokojní či angažovaní. Záver praktickej časti sa venuje odporúčaniam opatrení, ktoré by mohli priaznivo ovplyvniť zavádzanie personálneho controllingu či návrh vhodných ukazovateľov.

Prínos práce pre organizáciu spočíva v návrhu vhodných ukazovateľov na základe uskutočnených analýz a rozhovorov a taktiež príslušné odporúčania. Rozšírenie témy na diplomovú prácu by mohol byť projekt zameraný na vyčíslenie ekonomického prínosu zavedeného personálneho controllingu.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

All about Key Performance Indicators (KPI). SimpleKPI [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.simplekpi.com/Resources/Key-Performance-Indicators>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. ISBN 9780749476823.

AZMI, Waqar, 2023. Top 16 HR Trends 2023: New Trends in HR You Need to Know. *StartupHR Toolkit* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.startuphrtoolkit.com/hr-trends/>

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY, c2012. *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199581085.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. Praha: Grada Publishing. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 9788026603740.

BUBÍK, Lukáš, 2022. *Digitalizace operativního řízení výroby*. Brno. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

COPPIN, Alan, 2017. *The Human Capital Imperative: Valuing your talent*. United Kingdom: Bourne End, Buckinghamshire. ISBN 978-3-319-49120-2.

ČESKO, 2006. § 11 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 8. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p11-1>

ČESKO, 2006. § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 8. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p302>

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

ESCHENBACH, Rolf, Helmut SILLER a Jaroslav RUBÁŠ, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579180.

FITZ-ENZ, Jac. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. 2nd ed. New York: American Management Association, 2009, xxiii, 312 s. ISBN 9780814413326.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina. ISBN 9789663884943.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

HR Controlling 2013. *PWC* [online]. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

HR Koordinátor – Personální controlling (ž/m). Zoznam, s.r.o. [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://kariera.zoznam.sk/pracovna-ponuka/1330103/hr-koordinator-personalny-controlling>

HR KPIs: Top 10 Key Indicators for Human Resources, 2022. *Factorial HR* [online]. [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://factorialhr.com/blog/hr-kpis/>

HR to Employee Ratio: A Definitive Guide, 2023. *Indeed* [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/hr-to-employee-ratio>

HUMAN RESOURCES KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS. Datapine [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.datapine.co.uk/kpi-examples-and-templates/human-resources>

Human Resources KPIs: An In-depth Explanation with Metrics & Examples. *AIRH* [online]. [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr-kpis/>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada. ISBN 9788024743370.

JAY, Shani. 18 Benefits of HR Analytics For Your Business [With Examples] [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: [https://www.aihr.com/blog/benefits-of-hr-analytics/?utm\\_source=activecampaign&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=weekly-newsletter-nurture&utm\\_content=blog-resources](https://www.aihr.com/blog/benefits-of-hr-analytics/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter-nurture&utm_content=blog-resources)

JURČÍKOVÁ, Júlia a Eva UHRÍKOVÁ, 2012. *Personální audit v organizacích. Mzdové centrum* [online]. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: [file:///C:/Users/ja/Downloads/mc\\_sk\\_Personalny-audit-v-organizaciach.pdf](file:///C:/Users/ja/Downloads/mc_sk_Personalny-audit-v-organizaciach.pdf)

Katalog firem. *Katalog firem* [online]. [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.katalogfiremzk.cz/>

Key Performance Indicator (KPI): Meaning, Types, Examples, 2022. Investopedia [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

MATOŠKOVÁ, Jana. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM - „CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY“ (CSR)* [online prezentace]. 2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/467689/mod\\_resource/content/](https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/467689/mod_resource/content/)

MCCABE, Ashleigh, 2022. *6 Benefits of KPI Reporting* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://blog.hurree.co/6-benefits-of-kpi-reporting>

MEISTER, Jeanne, 2023. Top Ten HR Trends For The 2023 Workplace. *Forbes* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/>

MIHALČOVÁ B. a kol, 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonom Publishing Company. ISBN 978-80-225-2448-3.

OLEXOVÁ, C. 2010. *Personálny audit. Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010, č. 4-5, ISSN 1335-1508.

PARMENTER, David, 2010. *Key performance indicators*. 2. Hoboken, N.J: John Wiley. ISBN 9780470545157.

PLEVA, Jan, 2013. *Řízení nástupnictví jako nástroj krizového managementu*. Brno. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně.

Real-Time Dashboard, 2022. Atatus [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.atatus.com/glossary/real-time-dashboard/>

Sbírka listin. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SOÓSOVÁ, Veronika, 2011. IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCE CONTROLLING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. KIPDF [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: [https://kipdf.com/implementation-of-human-resource-controlling-in-small-and-medium-sized-enterpris\\_5ad790887f8b9af47e8b45a8.html](https://kipdf.com/implementation-of-human-resource-controlling-in-small-and-medium-sized-enterpris_5ad790887f8b9af47e8b45a8.html)

Statistiky. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika – Meritum*. 4. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS, 2016. *Studying human resource management*. 2. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 9781843984153

THE DEFINE MEASURE ANALYZE IMPROVE CONTROL (DMAIC) PROCESS, 2023. ASQ [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/six-sigma>

URBAN, Jan, 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 9788087974032.

URBAN, Jan. PERSONÁLNÍ CONTROLLING. *CAFINews* [online]. 2013 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>

VOJTOVIČ, Sergej, 2013. *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073804831.

VOLLMUTH, HILMAR J., 2010 *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 80-7259-032-4.

VULPEN, Erik van. The HR Scorecard: A Full Guide. AIHR [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: [https://www.aihr.com/blog/hr-scorecard/?fbclid=IwAR2\\_WE43\\_8SnjtVjcxdvKaiCOJEa\\_6qZO7aspyfbbg\\_SoooYojr43dLA6n8](https://www.aihr.com/blog/hr-scorecard/?fbclid=IwAR2_WE43_8SnjtVjcxdvKaiCOJEa_6qZO7aspyfbbg_SoooYojr43dLA6n8)

VULPEN, Erik van, 2023. 11 HR Trends for 2023: Seizing the Window of Opportunity. *AIHR* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

WATSON, Tony J., 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 915-931. Dostupné z: doi:10.1080/09585191003729374

What is a Dashboard?. *ADJUST* [online]. [cit. 2022-09-14]. Dostupné z: <https://www.adjust.com/glossary/dashboard/>

What is a Key Performance Indicator (KPI)?. *KPI.ORG* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.kpi.org/kpi-basics/>

What is a KPI?. *Klipfolio* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

What Is Benchmarking?. *Oberlo* [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/benchmarking>

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Učební texty vysokých škol. ISBN 9788021448575.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788074783289.

### **Interné zdroje společnosti**

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

AI	Umelá inteligencia
ČR	Česká republika
HR	Ľudské zdroje
HRM	Riadenie ľudských zdrojov
Kč	Korún českých
KPI	Kľúčové ukazovatele výkonnosti
PI	Ukazovatele výkonnosti
PN	Práceschopnosť
RLZ	Riadenie ľudských zdrojov
SHRM	Strategická manažment riadenia ľudských zdrojov
VK	Vlastný kapitál
ZP	Zákonník práce

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti (vlastné spracovanie podľa Bubík, 2022)..	42
Obrázok. 2: Organizačná štruktúra personálneho oddelenia (vlastné spracovanie) .....	43
Obrázok 3: Informačný systém personálneho oddelenia (vlastné spracovanie podľa Bubík, 2022) .....	44
Obrázok 4: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov vybraného podniku (vlastné spracovanie) .....	46
Obrázok 5: Ukážka HR dashboard vybranej spoločnosti umiestneného v MS SharePoint (interné zdroje).....	47
Obrázok 6: Miera absencie v podniku za rok 2021 (vlastné spracovanie) .....	48
Obrázok 7: Porovnania miery absencie vo výrobe závislosti na pohlaví a veku (vlastné spracovanie).....	49
Obrázok 8: Porovnania miery absencie za rok 2021 (vlastné spracovanie) .....	49
Obrázok 9: Miera fluktuácie v podniku v roku 2021 (vlastné spracovanie) .....	50
Obrázok 10: Príčiny odchodu zamestnancov (vlastné spracovanie) .....	52
Obrázok 11: Anketa spokojnosti zamestnancov (vlastné spracovanie).....	53
Obrázok 12: Ciele podniku (vlastné spracovanie) .....	55
Obrázok 13: Personálne ciele (vlastné spracovanie) .....	55
Obrázok 14: Prínosy personálneho controllingu (vlastné spracovanie) .....	56
Obrázok 15: Žiadané ukazovatele (vlastné spracovanie) .....	56
Obrázok 16: Oblasti štandardov (vlastné spracovanie) .....	57

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1: Počet pracovníkov 2020-2022 vo vybranom podniku (vlastné spracovanie) ...	45
Tabuľka 2: Veková štruktúra mužov a žien vo vybranej firme za rok 2021 (vlastné spracovanie) .....	45
Tabuľka 3: Miera úrazovosti v podniku (vlastné spracovanie) .....	50
Tabuľka 4: Výnosy, náklady, zisk na jedného zamestnanca (vlastné spracovanie) .....	51
Tabuľka 5: Mzdové náklady (vlastné spracovanie) .....	51
Tabuľka 6: Kódovanie rozhovorov (vlastné spracovanie) .....	54
Tabuľka 7: Zhrnutie predností a nedostatkov (vlastné spracovanie) .....	59



## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha P I: Počet zamestnancov na jednotlivých strediskách

Príloha P II: Výstupný dotazník

Príloha P III: Prieskum spokojnosti zamestnancov

Príloha P IV: Otázky k rozhovorom s respondentami

Príloha P V: Konverzácia s AI (chatGPT)

Príloha P VI: Návrh HR ScoreCard

Príloha P VII: Návrh dashboardu

## PRÍLOHA P I: POČET ZAMESTNANCOV NA JEDNOTLIVÝCH STREDISKÁCH

Názov strediska	Celkom
Jedáleň	2
Personálne oddelenia	4
Infocentrum	3
FM	3
Kvalita	21
Sklad materiálu	6
Extrúzia	7
Potlač	2
Tvarovanie viečok	10
Vstrekovňa	49
Tvarovanie viečok	50
Prevádzka EBM	4
Recyklácia	20
K3	46
Sleeve	7
Vedení prevádzky EBM	36
Vedení výroby EBM	12
Vedení prevádzky	11
Vedení výroby	21
SCM	11
Údržba K	20
Údržba EBM	12
Údržba foriem	2
Centrálna údržba	1
Vedení	7
Nákup	4
Controlling	11
Predaj packaging	3
Predaj EBM	1
Business unit assistec	28
Logistika	15
Logistika EBM	13
Priemyslové inžinierstvo	3
Projektový management	6
Príprava dekorácií	6
<b>Celkom</b>	<b>457</b>

## **PRÍLOHA P II: VÝSTUPNÝ DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV FIRMY**

1. Aké sú dôvody Vášho odchodu?
2. Ak ste pociťoval/a nespokojnosť vo firme (z akéhokoľvek dôvodu) dlhšiu dobu, pokúsili ste sa o tom hovoriť so svojím nadriadeným a nájsť riešenie alebo kompromis?
3. Zvážil/a ste možnosť interných pracovných ponúk predtým, než ste sa rozhodol/a k rozviazaniu spolupráce?
4. Čo sa Vám na Vašej práci za dobu pôsobenia vo firme ľúbilo najviac?
5. Napadá Vás, jak by firma mohla zlepšiť pracovné prostredie a podmienky?
6. Ako často ste sa po bežnom pracovnom dni cítil/a v strese a pod tlakom?
7. Bolo pro Vás relatívne jednoduché zladiť pracovní a svoj osobní život?
8. Ako by ste celkovo zhodnotil/a prácu v našej spoločnosti? Bol/a ste spokojný/á?
9. Ak by bola taká možnosť, napadá Vás, čo sme mali zo strany zamestnávateľa zmeniť, aby k Vášmu rozhodnutí firmu opustiť nedošlo?

**PRÍLOHA P III: PRIESKUM SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV**Angažovanosť

Túto spoločnosť by som odporučil/a potenciálnym zamestnancom.

Som hrdý/á na to že, že pre túto spoločnosť pracujem.

V spoločnosti, kde pracujem, sa teším do práce.

Prosperita

S pracovným stresom dokážem pracovať efektívne.

Verím, že v tejto spoločnosti môžem naplno využiť svoj potenciál.

Efektivita vedenia

Vyššie vedenie jedná tak, ako sľúbilo (plní svoje sľuby).

Vyššie vedenie zamestnancov jasným spôsobom informuje o smere ktorým spoločnosť smeruje.

Zamestnanecká skúsenosť

Mám možnosť udržiavať si primeranú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

V práci panuje atmosféra spolupráce a tímovej práce.

Som so svojou prácou, tj. s náplňou svojej práce, spokojný/á.

Efektivita priameho nadriadeného

Môj manažér/priamy nadriadený jedná so mnou s úctou a rešpektom.

Som spokojný/á so školením, ktoré mi spoločnosť poskytla v súvislosti s mojou súčasnou pozíciou

Môj manažér/priamy nadriadený podporuje môj profesionálny rozvoj.

## PRÍLOHA P IV: OTÁZKY K ROZHOVOROM S RESPONDENTAMI

### Otázky k rozhovoru R1:

1. Čo je hlavným cieľom podniku z Vášho pohľadu a aké personálne ciele s týmto cieľom súvisia?
2. Akým spôsobom by moja práca mohla prispieť?
3. O čom chcete, aby personálne ukazovatele vypovedali? Ak by ste mohli získavať z personálneho útvaru informácie aké informácie by boli pre vás užitočné za určitý časový úsek?
4. Ktoré ukazovatele sú pre podnik najdôležitejšie?
5. Čo všetko bolo za potreby nastaviť pri tvorbe personálneho controllingu? Aké boli kroky pre úspešne implementovanie?
6. Bolo náročné zavedenie existujúcich ukazovateľov z hľadiska času?
7. Sú zavedené KPI užitočné? Ako sú dáta získané z personálneho controllingu ďalej
8. Premýšľate do budúca nad zavedením ďalších ukazovateľov?

### Otázky k rozhovoru R2:

1. Čo je hlavným cieľom podniku z Vášho pohľadu a aké personálne ciele s týmto cieľom súvisia?
2. Akým spôsobom by moja práca mohla prispieť?
3. Čo by potreboval vedieť personálny riaditeľ? Alebo všetci manažéri?
4. Aké údaje, ktoré sa týkajú vašich podriadených by ste ideálne chceli mať pre Vašu prácu?
5. Ktoré kritéria sú podstatne pri výkonnosti Vašich zamestnancov?
6. Čo všetko súvisí so zavedenie personálneho controllingu?
7. Kto a koho bolo treba presvedčiť o užitočnosti personálneho controllingu?
8. Čo všetko bolo za potreby nastaviť pre správne fungovanie personálneho controllingu? Aké boli Vaše kroky pre úspešne implementovanie?
9. Bolo náročné zavedenie existujúcich ukazovateľov z hľadiska času a financií?
10. Sú zavedené KPI užitočné? Ako využívate dáta získané z personálneho controllingu? Premýšľate do budúca nad zavedením ďalších ukazovateľov?

### Otázky k rozhovoru R3:

1. Čo je hlavným cieľom podniku z Vášho pohľadu? Aké personálne ciele s týmto cieľom súvisia?
2. Akým spôsobom by personálny controlling mohol prispieť k splneniu týchto cieľov?
3. Keby časť mzdy bola viazaná na Vaše hodnotenie, ktoré ukazovatele by boli pre vás kľúčové?
4. Ktoré kritéria sú podstatne pri výkonnosti Vašich zamestnancov?
5. Prečo chcete zaviesť controlling? V čom by to bolo pre vás užitočné?
6. O čom chcete, aby personálne ukazovatele vypovedali? Ak by ste mohli získavať z personálneho útvaru informácie, aké informácie by boli pre Vás užitočné za určitý časový úsek?
7. Bolo náročné zavedenie existujúcich ukazovateľov z hľadiska času a financií?
8. Sú zavedené KPI užitočné?
9. Premýšľate do budúca nad zavedením ďalších ukazovateľov?

## PRÍLOHA P V: KONVERZÁCIA S AI (CHATGPT)



Ktoré kľúčové ukazovatele v personalistike sa používajú v spracovateľskom priemysle?



Kľúčové ukazovatele v personalistike sa používajú v spracovateľskom priemysle zvyčajne na meranie výkonnosti a efektívnosti zamestnancov. Niektoré z najbežnejších ukazovateľov v personalistike v spracovateľskom priemysle zahŕňajú:

1. Produktivita práce - miera, akoou zamestnanci dokážu vyprodukovať daný počet produktov alebo dokončiť dané množstvo práce za určité obdobie.
2. Kvalita práce - miera, akoou zamestnanci dokážu vykonávať svoju prácu s minimálnymi chybami a nedostatkami.
3. Dochádzka - miera, akoou zamestnanci dodržiavajú svoje pracovné časy a absentujú z práce.
4. Fluktuácia zamestnancov - miera, akoou zamestnanci opúšťajú spoločnosť v priebehu určitého obdobia.
5. Náklady na nábor - množstvo peňazí, ktoré spoločnosť vynakladá na nábor nových zamestnancov.
6. Trvanie zamestnania - množstvo času, ktoré zamestnanci strávia v spoločnosti.
7. Spokojnosť zamestnancov - miera, akoou zamestnanci sú spokojní so svojou prácou a pracovnými podmienkami.
8. Náklady na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov - množstvo peňazí, ktoré spoločnosť vynakladá na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Tieto ukazovatele umožňujú spoločnostiam v spracovateľskom priemysle sledovať vývoj výkonnosti svojich zamestnancov a identifikovať oblasti, v ktorých je potrebné zlepšiť svoje postupy a procesy.



Možeš mi napísať ešte ďalších 7 prosím?



Určite, nižšie uvádzam ďalších 7 kľúčových ukazovateľov v personalistike, ktoré sa používajú v spracovateľskom priemysle:

9. Odborná kvalifikácia - miera, akoou majú zamestnanci potrebné odborné znalosti a schopnosti pre svoju prácu.
10. Bezpečnosť práce - miera, akoou zamestnanci dodržiavajú bezpečnostné pravidlá a minimalizujú riziko úrazov pri práci.
11. Náklady na zamestnanca - množstvo peňazí, ktoré spoločnosť vynakladá na jedného zamestnanca v priebehu určitého obdobia.
12. Ziskovosť práce - miera, akoou zamestnanci prispievajú k ziskovosti spoločnosti.
13. Zručnosti a schopnosti - miera, akoou zamestnanci vyvíjajú a zlepšujú svoje zručnosti a schopnosti na svojej práci.
14. Rýchlosť výroby - miera, akoou zamestnanci dokážu dokončiť určitý počet produktov alebo práce v časovej jednotke.
15. Hodnotenie výkonnosti - miera, akoou sú zamestnanci hodnotení na základe výkonnosti a plnenia stanovených cieľov.



Ktoré kľúčové ukazovatele v personalistike sa používajú v spracovateľskom priemysle v Českej republike?



Nie som si istý presnými kľúčovými ukazovateľmi v personalistike, ktoré sa používajú v spracovateľskom priemysle v Českej republike, pretože to závisí od konkrétnej spoločnosti a odvetvia. Avšak, niektoré z možných kľúčových ukazovateľov v personalistike pre spracovateľský priemysel môžu zahŕňať:



1. Fluktuácia zamestnancov - ukazuje, koľko zamestnancov opúšťa spoločnosť v určitom časovom období.
2. Produkčná efektívnosť zamestnancov - ukazuje, ako produktívni sú zamestnanci a ako dobre plnia stanovené ciele.
3. Zamestnanecká spokojnosť - ukazuje, ako spokojní sú zamestnanci so svojou prácou a podmienkami v spoločnosti.
4. Prítomnosť na pracovisku - ukazuje, koľko zamestnancov chodí do práce pravidelne a či sa často vyskytujú absencie.
5. Náklady na zamestnanca - ukazuje, koľko spoločnosť investuje do jedného zamestnanca na mesiac alebo na rok.
6. Rozvoj zamestnancov - ukazuje, ako sa spoločnosť stará o rozvoj svojich zamestnancov a či investuje do ich odborného vzdelávania a tréningov.
7. Kultúra spoločnosti - ukazuje, ako spoločnosť riadi svoju kultúru a ako sa stavia ku kľúčovým hodnotám, ako sú napríklad diverzita, inklúzia a etické správanie.

Je dôležité zdôrazniť, že výber kľúčových ukazovateľov v personalistike by mal byť zosúladený s cieľmi spoločnosti a by mal zohľadňovať jej konkrétne potreby a podmienky.

## PRÍLOHA P VI: NÁVRH HR SCORECARD

Ciel'	Kľúčový ukazovateľ
Ziskovosť	Miera fluktuácia, miera absencie, miera úrazovosti, miera produktivity
Produktivita	
Kvalita	
Stabilizácia zamestnancov	Index spokojnosti zamestnancov, miera stabilizácie
Vzdelávanie a rozvoj	Priemerné náklady na vzdelávanie jedného zamestnanca
Nový zamestnanci	Náklady na nábor, Miera kariérneho vývoja

Ukazovateľ	1. Q <sup>1</sup>	2. Q	3. Q	4. Q	Plánovaná hodnota za kvartál	Odchýlka <sup>2</sup>
Miera absencie					2 %	
Miera úrazovosti					0,3 %	
Miera fluktuácie					2 %	
Miera produktivity					80 %	
Miera stabilizácie					97 %	
Index celkovej spokojnosti zamestnancov					8	
Index angažovanosti zamestnancov					8	
Priemerné náklady na vzdelávanie jedného zamestnanca					1 % z MN	
Miera úspešnosti náboru					90 %	
Miera kariérneho vývoja					2 %	

<sup>1</sup> Skutočná hodnota v jednotlivých kvartáloch vychádza z výpočtu podľa vzorca viz. kapitola 5.

<sup>2</sup> Odchýlka je rozdiel medzi skutočnou a plánovanou hodnotou.



## PRÍLOHA P VII: NÁVRH DASHBOARDU

