

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 18 200/D/2016/6076225056

**PERSONÁLNY AUDIT VO FINANČNÝCH
INŠTITÚCIÁCH V SR**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

Bratislava 2016

Ing. Igor Václav

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Igor Václav
Študijný program: Ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., externá forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Personálny audit v malých a stredných podnikoch v SR

Cieľ: Cieľom je identifikovať, analyzovať a popísať úlohy, metódy, postupy a ciele personálneho auditu v stredných a malých podnikoch, jeho význam pre procesy personálneho riadenia a personálneho plánovania.

Anotácia:

- Zrealizovať sekundárny výskum v danej oblasti
- Vyšpecifikovať metodologický aparát na skúmanie danej problematiky
- Získať informácie o danej problematike v primárnom výskume
- Vyhodnotiť a interpretovať získané informácie
- Formulovať závery a načrtnúť trendy vývoja v danej oblasti.

Školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM

Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Dátum zadania: 15.02.2011

Dátum schválenia: 08.03.2011

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že dizertačnú prácu „PERSONÁLNY AUDIT VO FINANČNÝCH INŠTITÚCIÁCH V SR“ som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať mojej školiteľke **prof. PhDr. Miroslave Szarkovej, CSc.** za pomoc, odborné vedenie a rady pri vypracovaní dizertačnej práce, za jej ústretový prístup a podnetné pripomienky k mojej dizertačnej práci.

Ing. Igor Václav

ABSTRAKT

VÁCLAV Igor: Personálny audit vo finančných inštitúciách v SR. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2016, 135 s.

Cieľom predkladanej záverečnej práce bolo v sekundárnom výskume sumarizovať, analyzovať a systematizovať súčasné teoretické a prístupy, poznatky a domáciach a zahraničných autorov z oblasti personálneho auditu a v ňom aplikovaných metód a postupov a to v dvoch rovinách zamerania, jednak v rovine zisťovania základných informácií o stave a štruktúre ľudských zdrojov a jednak v rovine zisťovania kvality fungovania procesov riadenia ľudských zdrojov v sústave dcérskych spoločností nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na finančných trhoch v hostiteľských krajinách. V primárnom výskume bolo cieľom predloženej záverečnej práce overiť nadobudnuté teoretické poznatky o vymedzení a o metódach používaných v personálnom audite v sústave dcérskych spoločností nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu so stopercentnou zahraničnou kapitálovou účasťou a zostaviť ich prehľad.

Dizertačná práca je rozdelená do dvoch častí, 5 kapitol. Obsahuje 8 tabuliek, 26 grafov a 2 prílohy. Obsahom prvej kapitoly je analýza, klasifikácia, komparácia, syntéza a zovšeobecnenie súčasných teoretických poznatkov a informácií o personálnom audite. Závery prvej kapitoly sú ďalej rozpracované v druhej kapitole, v ktorej sú vymedzené hlavný a parciálne ciele ako aj hypotézy a v tretej kapitole, v ktorej je uvedený súbor metód a metodický postup skúmania realizácie a metód personálneho auditu v dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu. V štvrtej kapitole sú uvedené dosiahnuté výsledky v primárnom výskume. Posledná kapitola prezentuje, systematizuje a diskutuje získané poznatky, údaje a informácie, ktoré sme nadobudli v primárnom, a sekundárnom výskume a naznačuje smery, ktorými by sa mal uberať výskum personálneho auditu ako komplexnej metódy zisťovania kvality intelektuálneho kapitálu ako aj jeho riadenia v nielen vo finančných inštitúciách, resp. bankovom sektore ale všeobecne.

Kľúčové slová: Personálny audit, personálny audit ľudských zdrojov, personálny audit riadenia ľudských zdrojov, metódy personálneho auditu, banka

ABSTRACT

VÁCLAV, Igor: Personnel audit in financial institutions in Slovakia. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Management Department – Thesis supervisor: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.. Bratislava: FPM EU, 2016, 135 pages.

The objective of the submitted thesis was to summarize, analyze and systematize, on the basis of the secondary research outputs, the current theoretical approaches and knowledge of local and foreign authors from the area of personnel audit. At the same time, the thesis looks at various methods and procedures applied, which are put in practice in two levels of orientation; both in the level of investigating basic information on the condition and structure of human resources and in the level of quality detection regarding the functioning of human resources management processes within the system of transnational financial corporations' subsidiaries which operate on financial markets of host countries. In the primary research the main objective of the submitted thesis was to verify and confirm the gained theoretical knowledge about the definition and methods used in personnel audit within the system of transnational financial corporation's subsidiaries operating on Slovak financial markets with a 100% foreign capital share, and to compile a useful overview.

The dissertation thesis is divided into two parts and five chapters. It contains eight tables, 26 graphs and two attachments. The content of the first chapter is the analysis, classification, comparison, synthesis and generalization of current theoretical knowledge and information on personnel audit. The outcome of the first chapter is further elaborated in the second chapter, where the main and partial objectives are defined, as well as the hypothesis. The third chapter looks at the set of methods and methodological procedures of investigation the implementation of personnel audit's methods applied in the transnational financial corporation's subsidiaries operating on Slovak financial market. The fourth chapter introduces the results gained from the primary research. The last chapter demonstrates, systematizes, discusses and summarizes at the same time the acquired knowledge, data and information, which were collected over the primary and secondary research. It also indicates the possible future directions for the research of personnel audit which is considered as a complex method of intellectual's capital quality detection, as well as its management not only in financial corporations, or banking sector but from a more general perspective.

Key words: Personnel audit, personnel audit of human resources, personnel audit of human resources' management, methods of personnel audit, bank

OBSAH

ABSTRAKT.....	5
ÚVOD.....	11
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	13
1.1 Vymedzenie pojmu personálny audit v európskych a amerických koncepciách	15
1.2 Obsahová analýza pojmu personálny audit a jeho obsahové vymedzenie v súčasných koncepciách riadenia ľudských zdrojov	21
1.2.1 Personálny audit ako koncepcia ľudských zdrojov	22
1.2.2 Personálny audit ako koncepcia riadenia ľudských zdrojov	24
1.2.3 Vymedzenie predmetu personálneho auditu v súčasných koncepciách	28
1.3 Prístupy a typy personálneho auditu	34
1.4 Zásady a štandardy upravujúce realizáciu personálneho auditu.....	36
1.4.1 Zásady upravujúce realizáciu personálneho auditu	37
1.4.2 Štandardy upravujúce realizáciu personálneho auditu	40
1.5 Metódy využívané v personálnom audite	41
1.5.1 Metódy personálneho auditu zamerané na zisťovanie ľudských zdrojov	42
1.5.2 Metódy personálneho auditu zamerané na zisťovanie fungovania procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov	51
1.6 Zhrnutie výsledkov sekundárneho výskumu	55
2 PREDMET, CIELE A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	58
2.1 Hlavný a parciálne ciele výskumu.....	60
2.2 Hlavná a parciálne hypotézy	62
3 METÓDY A METODICKÝ POSTUP SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE	63
4 VÝSLEDKY PRÁCE	67
4.1 Charakteristika skúmanej vzorky	69
4.1.1 Banková sústava a organizačná štruktúra bánk v Slovenskej republike	70
4.1.2 Charakteristika štruktúry skúmaného súboru.....	73
4.2 Analýza a interpretácia výsledkov primárneho výskumu	83
4.2.1 Zhodnotenie údajov o dopytovanej vzorke respondentov	110
4.2.2 Vyhodnotenie údajov o druhoch, cieľoch a dôvodoch realizovania personálneho auditu v bankách	112

4.2.3 Vyhodnotenie údajov získaných pri výskume dopytovanej vzorky bánk	114
4.2.4 Vyhodnotenie údajov o metódach personálneho auditu	115
4.2.5 Vyhodnotenie údajov získaných v štvrtom okruhu otázok	116
4.3 Zhrnutie výsledkov primárneho výskumu	118
5 DISKUSIA A NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....	120
5.1 Návrhy a odporúčania.....	122
ZÁVER.....	126
Prílohy.....	134
Príloha č. 1 : Dotazník.....	135

ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A GRAFOV

TABUĽKY:

Tabuľka č. 1.: Rozdelenie metód získavania dát prostredníctvom ľudí

Tabuľka č. 2.: Metódy personálneho auditu rozdelených do skupín

Tabuľka č. 3.: Počet zamestnancov vo vybranej univerzálnej banke

Tabuľka č. 4.: Vývoj evidenčného počtu pracovníkov v bankovom sektore SR
v rokoch 2014 až 2016

Tabuľka č. 5.: Počet pobočiek, bankomatov a vydaných bankomatových kariet
vybranej druhej najväčšej banky

Tabuľka č. 6.: Dôvody prípravy/vykonania personálneho auditu

Tabuľka č. 7.: Ciele personálneho auditu

Tabuľka č. 8.: Posudzované oblasti personálneho auditu

Tabuľka č. 9.: Aký bol jeho účel, čo ste tým chceli pre podnik dosiahnuť?

Tabuľka č. 10.: Porovnanie dopytovanej vzorky bánk z vybranou vzorkou

GRAFY

Graf č. 1.: Banková sústava v SR

Graf č. 2.: Úroveň získaných informácií o personálnom audite

Graf č. 3.: Prehľad bánk v SR spracovaný podľa typu bánk

Graf č. 4.: Počet stupňov riadenia v organizačnej štruktúre skúmanej vzorky

Graf č. 5.: Počet zamestnancov vo vybranej vzorke bánk v rokoch 2014-2015

Graf č. 6.: Vek zamestnancov

Graf č. 7.: Vzdelanie zamestnancov

Graf č. 8.: Dĺžka pracovného pomeru

Graf č. 9.: Subjekty vykonávajúce personálny audit v banke

Graf č. 10.: Druhy vykonaných personálnych auditov v bankách

Graf č. 11.: Druh auditu z pohľadu príslušnosti audítora

Graf č. 12.: Dôvody vykonania personálneho auditu

Graf č. 13.: Ciele realizácie personálneho auditu

Graf č. 14.: Informovanosť zamestnancov o personálnom audite

Graf č. 15.: Prehľad zamerania personálneho auditu v bankách

Graf č. 16.: Účel personálneho auditu v banke

Graf č. 17.: Početnosť vykonávania personálneho auditu v banke

Graf č. 18.: Stupne riadenia, na ktorých bol personálny audit vykonaný

Graf. č. 19.: Techniky a metódy využité pri personálnom audite

Graf. č. 20.: Priestor na vyjadrenie zamestnancov o personálnom audite

Graf č. 21.: Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov

Graf č. 22.: Spôsoby spracovania a vyhodnotenia výstupov a záverov
personálneho auditu v bankách

Graf č. 23: Výsledné efekty personálneho auditu v bankách

Graf č. 24: Spokojnosť s výsledkami personálneho auditu

Graf č. 25: Prehľad implementovaných výsledkov personálneho auditu

Graf č. 26: Výsledky personálneho auditu a ich podiel na zlepšení
procesov v banke

ÚVOD

Personálny audit, jeho ciele, metódy, postupy, techniky, typy ako aj význam pre podnik/spoločnosť, ktoré ho uskutočnia, resp. pravidelne uskutočňujú, je v poslednej dobe predmetom širokej diskusie tak v teoretickej ako aj v praktickej oblasti. V našich podmienkach personálny audit začali intenzívne využívať najmä nadnárodné spoločnosti, ktorých dcérske spoločnosti začali pôsobiť na našom národnom trhu. Medzi prvými spoločnosťami, ktoré v SR zaviedli personálny audit ako komplexnú metódu a postup zameraný na pravidelné zisťovanie stavu a štruktúry intelektuálneho kapitálu ako aj na efektívnosť jeho riadenia, boli dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu (banky). Informácie, ktoré tieto spoločnosti z realizácie personálneho auditu získali prispeli nielen k rozvoju teórie a praxe v oblasti personálneho marketingu a personálneho manažmentu, ale otvorili aj širokú diskusiu o metódach a význame realizácie personálneho auditu v súčasných podmienkach, kedy sa ťažisko tvorby zisku presúva na nehmotné aktíva spoločností, teda na ich intelektuálny kapitál, ktorý je hlavným nositeľom a tvorcom ich budúceho zisku. Na základe uvedeného došlo v teórii aj v praxi k posunu v chápaní úloh, funkcií a významu personálneho auditu. Kým v minulosti sa tak v teórii ako aj praxi personálny audit chápal ako súčasť účtovného auditu, v súčasnej teórii a praxi sa personálny audit chápe ako samostatná oblasť personálneho marketingu a personálneho manažmentu. Jeho predmetom sú dve navzájom úzko prepojené oblasti ľudských zdrojov, ktoré sú zamerané jednak na zisťovanie objektívnych informácií o stave a štruktúre ľudských zdrojov spoločnosti/organizácie/podniku a jednak na zisťovanie objektívnych informácií o dodržiavaní stanovených štandardov personálnej práce v oblasti všetkých funkcií personálneho riadenia. V praxi sa personálny audit súbežne zameriava na obidve oblasti ľudských zdrojov, pričom ťažisko z jednej na druhú a naopak sa presúva podľa toho, aké informácie manažment spoločnosti v danom čase potrebuje na realizáciu svojej stratégie.

Vodidlom na formulovanie predmetu a cieľov predloženej dizertačnej práce boli hlavne doposiaľ uskutočnené prieskumy¹ v dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich v SR, ktoré konštatujú, že personálny audit sa v nich vykonáva

¹ Podrobnejšie: OLÁH, M. (2005): Interný audit vo verejnej správe. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-89085-44-X. SZARKOVÁ, M. et al. (2014): Personnel marketing and personnel management – functions and competences. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3937-1.

pravidelne na základe metodologických pokynov materskej spoločnosti, pričom dodržiavanie pokynov vzťahujúcich sa realizáciu personálneho auditu materská spoločnosť kontroluje. Zároveň uvádzajú, že používané metódy v personálnom audite nie vždy presne identifikujú daný stav, resp. nedovoľujú vždy vysvetliť podstatu odchýlky/odlišnosti, ktoré v danej dcérskej spoločnosti vznikli². Štúdie tiež upozorňujú, že je treba skúmať hlavne metódy, ktoré sú v personálnom audite aplikované, pretože ich výber a najmä mechanické uplatňovanie v dcérskej spoločnosti môže viesť k mylným záverom, ktoré môžu poškodiť tak danú dcérsku spoločnosť ako aj celú spoločnosť/korporáciu. K vysvetleniu odlišností, ktoré sa v riadení ľudských zdrojov vyskytujú v dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na národných finančných trhoch, by mohli prispieť informácie získané v personálnom audite pomocou špecifických metód. Na základe uvedeného je definovaný predmet predloženej vedeckej monografie a stanovený hlavný a parciálne predpoklady, ako aj ciele skúmania.

Vzhľadom na skúmanú problematiku je predložená dizertačná práca rozdelená do dvoch logicky na seba nadväzujúcich častí, teoretickej a empirickej. V teoretickej časti je hlavným cieľom predloženej práce systemizovať súčasné poznatky o personálnom audite, charakterizovať ho z hľadiska teoretických smerov a koncepcií, ktoré ho vnímajú rozdielne, a obsahovo vymedziť pojem personálny audit. V empirickej časti predloženej práce je hlavným cieľom je zrealizovať primárny výskum a v rámci neho získať informácie o metódach a postupoch, ktoré v personálnom audite využívajú dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností (ich manažmenty) pôsobiace na slovenskom finančnom trhu, charakterizovať a komparovať ich z hľadiska ich aplikačných prínosov, výhod a nevýhod.

V závere predloženej práce na základe informácií a výsledkov získaných tak v sekundárnom ako aj v primárnom výskume danej problematiky formulovať odporúčania pre teoretickú oblasť a to hlavne načrtnúť smery ďalšieho skúmania personálneho auditu a v ňom používaných metód a a tiež odporúčania pre prax všeobecne a pre dcérske spoločnosti nadnárodných finančných inštitúcií (banky) pôsobiace v SR zvlášť.

²GERTLER, P., GERTLER, L. (2005): Vplyv vybraných dlhodobých faktorov na rast zamestnanosti v Slovenskej republike. Ekonomické rozhlady, roč. XXXIV., č. 4, s. 483 – 491. ISSN 0323-262X.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Posun v chápaní ľudských zdrojov ako jednej zo zložiek nehmotných aktív podniku priniesol potrebu jeho ohodnocovania. Táto potreba sa prejavila v dvoch základných smeroch: jednak sa na ohodnocovanie nehmotných aktív podnikov začali používať metódy obsiahnuté v účtovnom audite a jednak sa ohodnocovanie ľudských zdrojov v personálnom manažmente vyčlenilo ako samostatná oblasť skúmania. V počiatočných vývoja skúmania a tvorby metód na ohodnocovanie ľudských zdrojov podniku sa preberali v teórii aj v praxi pojmy z oblasti účtovného auditu, čoho dôsledkom je aj do súčasnosti používaný pojem personálny audit, ktorého „obsah ani v súčasnej teórii nie je presne vyšpecifikovaný“.³ Výsledky uskutočnenej historicko-logickej analýzy dokumentujú, že pri vymedzení pojmu personálny audit v prvopočiatočných dochádzalo k dichotomickému prístupu a to podľa toho, aké potreby organizácia/spoločnosť sledovala. Ak organizácia/spoločnosť sledovala či a ako sa plnia ňou vytýčené strategické ciele, používala personálny audit na posúdenie dodržiavania metodických pokynov a uplatňovania regulačných mechanizmov, ktoré zabezpečovali plnenie vytýčených strategických cieľov organizácie. Personálny audit v tomto ponímaní vystupoval ako nástroj kontroly dodržiavania realizácie prijatých rozhodnutí v krátkodobom horizonte. Jeho úlohou bolo nájsť, pomenovať a upozorniť manažment organizácie na odchýlky, prípadne nedostatky, ktoré sa vyskytli v realizácii podnikovej stratégie v danom čase. Na druhej strane ak organizácia/spoločnosť sleduje prínosy, ktoré môže organizácia/spoločnosť v budúcnosti dosiahnuť, ak bude cieľavedome v personálnej politike postupovať, personálny audit je vnímaný ako nástroj, ktorým možno získať informácie potrebné na formovanie ľudských zdrojov organizácie/spoločnosti ako aj na formovanie adekvátnych foriem a spôsobov efektívneho riadenia ľudských zdrojov, intelektuálneho kapitálu organizácie/spoločnosti, ktorými organizácia/spoločnosť disponuje a ktoré predstavujú určitý potenciál z hľadiska budúcich strategických cieľov organizácie/spoločnosti. *„Uplatnenie uvedeného prístupu umožňuje zadefinovať cieľ personálneho auditu ľudských zdrojov a cieľ personálneho auditu riadenia ľudských zdrojov nasledovne: cieľom personálneho auditu ľudských zdrojov v podstate je zistiť stav intelektuálneho kapitálu, ktorý pozostáva z troch zložiek: ľudského kapitálu, spoločenského kapitálu a štrukturálneho kapitálu. Intelektuálny*

³VETRÁKOVÁ, M. a kol. (2011). *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, 2011, s. 212.

*kapitál predstavuje zásobu a toky znalostí, zručností a schopností, ktoré má organizácia k dispozícii a ktoré prispievajú k procesom vytvárajúcim hodnotu“.*⁴ Na základe analýzy a porovnania obidvoch prístupov k vymedzeniu obsahu personálneho auditu možno konštatovať, že v prvopočiatoch sa viacerí autori snažili vymedziť obsah pojmu personálny audit na základe jeho cieľov, ktorý v organizácii/spoločnosti má splniť a to tak z krátkodobého ako dlhodobého zámeru organizácie/spoločnosti. V obidvoch prístupoch sa odráža jednotné chápanie personálneho auditu ako nástroja na realizáciu dôkladnej analýzy uplatňovania personálnej stratégie a personálnej politiky podniku, spôsobov a metód uplatňovaných v procesoch riadenia ľudských zdrojov, presné zhodnotenie efektívnosti postupov uplatňovaných v riadení a regulovaní personálnych procesov, na zistenie a deskripciu existujúcich odchýlok v konkrétnych riadiacich a regulačných postupoch v realizácii personálnej politiky, ako aj na identifikáciu ich zdroja a možností ich limitovania až eliminácie. Personálny audit je chápaný ako nástroj zisťovania zdrojov odchýlok, ktoré sa v procesoch riadenia ľudských zdrojov v danom čase vyskytujú a ktorých výsledkom je zníženie výkonnosti, motivácie zamestnancov, zvýšenie fluktuácie a celkového nezáujmu zamestnancov o „osud“ organizácie/spoločnosti. Úlohou personálneho auditu je v tomto chápaní získať informácie o profesionalite manažérov, o nastavení a zorganizovaní personálnych procesov a personálnych činností, o sociálno-psychologickej atmosfére na pracovisku, o organizácii práce, materiálno-technickom zabezpečení práce a celom rade ďalších zložiek pracovného a sociálneho kapitálu, ktorý podmieňuje dosahovanie zisku a plnenie strategických cieľov organizácie/spoločnosti.

Druhá etapa spojená s vymedzením obsahu pojmu personálny audit sa spája s procesom riadenia ľudských zdrojov. J. Kleibl (2001) pri vymedzení pojmu personálny audit vychádza zo základnej definície riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov v podniku definuje ako proces, ktorý prebieha v dynamicky meniacom sa prostredí, ako „progresívnu formu personálneho manažmentu“ a charakterizuje ho ako „organizovanie procesu zmien v štruktúre a kvalite ľudských zdrojov organizácie v súlade s potrebami, ktoré sú dané požiadavkami ekonomického a sociálneho okolia podniku a požiadaviek pracovníkov“⁵. Vychádza z premisy, že základnú úlohu v procese riadenia ľudských zdrojov

⁴KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 27. ISBN 978-807-2611-683.

⁵KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 5. ISBN 80-7179-389-2.

organizácie/spoločnosti majú manažéri a preto aj personálny audit by mal byť predovšetkým zameraný na zisťovanie pripravenosti manažérov tento proces zvládnuť. Manažéri sú podľa tohto autora aktérmi procesu riadenia ľudských zdrojov organizácie/spoločnosti a od ich osobnostného potenciálu, zručností a využívania kompetencií závisí dosahovanie stanovených cieľov a zámerov každej organizácie/spoločnosti. Na manažérov ako realizátorov procesov riadenia ľudských zdrojov v organizácii/spoločnosti sústreďuje pozornosť viacero autorov⁶, ktorí upozorňujú na to, že organizácia/spoločnosť môže disponovať kvalitným personálom, ale pokiaľ tento personál je zle riadený, organizácia/spoločnosť nedosiahne stanovené ciele a zisky. Podľa nich úlohou personálneho auditu je zistiť nedostatky v procese riadenia ľudských zdrojov a identifikovať zdroje týchto nedostatkov.

1.1 Vymedzenie pojmu personálny audit v európskych a amerických koncepciách

Pojem personálny audit bol prvýkrát v teórii použitý v šesťdesiatych rokoch minulého storočia (M. Oláh, 2005) ⁷ v prácach nemeckých autorov⁸. Jeho vymedzenie je spojené s vývojom sociálno-ekonomických teórií, názorov či koncepcií, teórie manažmentu, teórie riadenia ľudských zdrojov a v súčasnosti teórie personálneho marketingu a personálneho manažmentu. V prvopočiatkoch bol chápaný ako druh účtovného auditu, ako účtovníctvo ľudských zdrojov, ako metóda, ktorou možno získať informácie o stave/počte zamestnancov v danom čase a informácie o nákladoch na ich mzdy.⁹ V tomto období sa personálny audit zameriaval na zistenie jednoduchšej lineárnej rovnice, či počet zamestnancov a na nich vynaložené mzdy sú v súlade s dosiahnutými cieľmi organizácie/spoločnosti, či organizácia/spoločnosť „zbytočne nedopláca na zamestnancov“, a či počet zamestnancov zodpovedá cieľom organizácie/spoločnosti. Toto chápanie personálneho auditu je v odbornej literatúre označené ako nákladový prístup k hodnoteniu ľudských zdrojov organizácie/spoločnosti. Je typické mechanickým prístupom k hodnoteniu ľudských zdrojov a v podstate zodpovedá dobovému chápaniu ľudských zdrojov v teoretických koncepciách

⁶ Podrobnejšie: SZARKOVÁ M. (2015). *K charakteristikám personálneho managementu v personálnom audite v bankovom sektore v SR*. AUSPICIA, 2015, roč. XII., č. 1. s. 25-39. ISSN 1214-4967.

⁷ OLÁH, M. (2005): *Interný audit vo verejnej správe*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-89085-44-X.

⁸ WUNDERER, R., KUHN, T. (1993). *Unternehmerisches Personalmanagement*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993. ISBN 3-593-34943-4.

⁹ COURTEMATCHE, G. (1989). *Audit management and Supervision*. New York Wiley.

a názoroch na ľudské zdroje. Rozšírenie tohto chápania personálneho auditu predstavuje koncepcia ľudských zdrojov R. L. Brummeta (1968). R. L. Brummet vymedzuje personálny audit ako metódu, pomocou ktorej možno získať informácie o vynaložených nákladoch organizácie/spoločnosti na ľudské zdroje, zároveň odhadnúť finančné výstupy investícií do ľudských zdrojov a tiež umožňuje odhadnúť hodnotu ľudských zdrojov podniku.¹⁰ Problematiku riadenia ľudských zdrojov ako predmetu personálneho auditu R. L. Brummet však nerieši. Personálny audit podľa neho sa má zameriavať len na získavanie informácií o ľudských zdrojoch organizácie/spoločnosti. V základnej otázke vymedzenia obsahu personálneho auditu tento autor uprednostňuje statický prístup, čo je charakteristické pre viacerých autorov¹¹ tohto obdobia, ktorí pristupujú a chápu personálny audit ako súčasť resp. druh účtovného auditu. Využívanie personálneho auditu na tieto účely pretrváva v niektorých organizáciách/spoločnostiach aj v súčasnosti.

Na základe analýzy sekundárnych zdrojov možno konštatovať, že do roku 1996 sa prístupy personálneho auditu opierajú o koncepty účtovníctva ľudských zdrojov založených na kalkulácii nákladov na ľudské zdroje a analýzach ich užitočnosti, ktoré umožňujú odhad finančných výstupov investícií do ľudských zdrojov. Finančné výstupy investícií napríklad do vzdelávania zamestnancov totiž môžu mať vysokú návratnosť pre podnik napríklad v podobe zníženia celkových nákladov, zvýšenia produktivity a kvality práce.¹² V odbornej literatúre sa tento prístup nazýva nákladovým prístupom. Nákladový prístup sa obmedzuje na výpočet originálnych nákladov na ľudské zdroje, a nákladov nahradenia a ignoruje výstupy a hodnotu ľudských zdrojov.¹³

Nákladový prístup používaný v personálnom audite našiel svoje vyjadrenie v mnohých modeloch hodnotenia ľudských zdrojov organizácie/spoločnosti. Napríklad Hermansonov model¹⁴ je historicky prvým modelom personálneho auditu, ktorého cieľom je zistiť, či stav/počet ľudských zdrojov zodpovedá potrebám organizácie/spoločnosti z hľadiska plnenia jeho strategických cieľov. Ďalším modelom je Levov a Schwartzov model. Tento model na

¹⁰JOHANSON, U. (1998): *The Answer Is Blowing in the Wind. Investment in Training from a Human Resource Accounting Perspective*. In: *Vocational Training: European Journal*, 14, pp. 47 – 55.

¹²Porovnaj: REŠOVSKÝ, M., PASTOR, D. (2014). *Porovnanie metód priameho ohodnocovania nehmotných aktív*. In: *Ekonomické rozhlady*, roč. 43, č. 4, s. 473.

¹³REŠOVSKÝ, M., PASTOR, D. (2014). *Porovnanie metód priameho ohodnocovania nehmotných aktív*. In: *Ekonomické rozhlady*, roč. 43, č. 4, s. 467 -480.

¹⁴Porovnaj: SZARKOVÁ, M., ANDREJČÁK, M., MATKOVČÍKOVÁ, N.: *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. (2014) Brno: Tribun EU, 2014. 190 s. (8,5 AH) ISBN 978-80-263-0809-6.

rozdiel od predchádzajúceho modelu sa neorientuje len na počet zamestnancov, ale snaží sa zistiť aj informácie o tom, či tento počet zamestnancov disponuje takými vedomosťami a zručnosťami, ktoré umožnia splniť strategické ciele organizácie/spoločnosti. „Novosť“ a priekopníctvo tohto modelu spočíva v tom, že tento model personálneho auditu uvažuje už s aplikáciou psychodiagnostických metód zameraných na zisťovanie osobnostného a zručnostného potenciálu zamestnancov a posúva obsah a predmet personálneho auditu „od počtu zamestnancov ku kvalite zamestnancov“. Levov a Schwartzov model personálneho auditu je predchodcom modelov, ktoré sa po masívnom nástupe informačno-komunikačných technológií začali v personálnom audite orientovať na hodnotenie intelektuálneho kapitálu organizácie/spoločnosti. Vznikli modely personálneho auditu založené a využívajúce metodologický aparát psychologických vied (modely Morseho, Ogana, Cascia). Tieto modely začali v súvislosti s pojmom personálny audit používať termíny ako intelektuálny kapitál organizácie/spoločnosti a termín nehmotné aktíva organizácie/spoločnosti.

V americkej odbornej literatúre je personálny audit definovaný ako „*účtovníctvo ľudských zdrojov, ako proces identifikácie a merania dát o ľudských zdrojoch a komunikácie týchto informácií zainteresovaným stranám*“¹⁵. Je chápaný ako proces, ktorý má dynamiku, ktorú treba pri získavaní a zbere údajov o ľudských zdrojoch rešpektovať a zohľadniť. Zároveň ľudské zdroje zaraďujú medzi nehmotné aktíva podniku. Rozdiel medzi nimi a hmotnými aktívami podniku je sa dynamicky menia, sú rôznorodé a niekedy ťažko identifikovateľné, čo účtovnícky prístup niekedy nemôže v celej šírke a hĺbke postihnúť a vyhodnotiť.¹⁶

Personálny audit a jeho vymedzenie v intenciách účtovných prístupov a modelov neodráža v súčasnosti celú šírku a zložitosť problémov spojených s ľudskými zdrojmi podniku a ich riadením. Tomuto pojmu sa začala venovať pozornosť až v teórii manažmentu. Teória manažmentu zaraďuje personálny audit medzi metódy zisťovania potrebných údajov o podniku v personálnej oblasti. Neskôr sa však začal skúmať ako určitý nástroj získavania relevantných informácií o stave ľudských zdrojov a procesov, ktoré sú v podniku spojené s ich riadením. Uvedené sa premietlo aj do jeho obsahu, čím sa personálnemu auditu ako významnému nástroju začala venovať pozornosť.¹⁷

¹⁵AmericanAccountingAssociation (1973).

¹⁶COURTEMATCHE, G. (1989): *Audit management and Supervision*. New York Wiley.

¹⁷MASAOKA, J. (2011): *Thenonprofit'sguide to humanresources : managingyouremployees and volunteers*. California, NOLO, s.351.

Na personálny audit obsiahnutý v teórii manažmentu následne nadviazal personálny audit v teórii riadenia ľudských zdrojov. Teória ľudských zdrojov je veľmi zložitou problematikou. Aj preto je pojem personálny audit vykladaný rozdielne a to v závislosti snahy vymedziť ho čo najpresnejšie – čo je jeho obsahom resp. čo jeho obsahom nie je.¹⁸

Začalo tak dochádzať k rozdielnym názorom na tento pojem. Napríklad podľa A. Clardyho (2004) bol pojem personálny audit v teórii ľudských zdrojov použitý všeobecne, čo v podstate znamená, že „akýkoľvek druh skúmania ľudských zdrojov možno považovať za personálny audit.“¹⁹

A. Clardy zastával názor, že prvotné teoretické a odborné zdroje nedisponujú dostatočným objemom relevantných informácií o praktických aspektoch vykonávania personálneho auditu v podnikoch, a teda neposkytujú dostatočnú základňu na teoretické vymedzenie tohto pojmu. Ďalší autori ako napríklad P. J. Dowling, M. Festng, A. D. Engle (2008)²⁰ a J. H. McConnell (2011)²¹ považujú vymedzenie obsahu pojmu personálny audit za zložitý. Ak by sme chceli hovoriť o zhode autorov tak autori sa zhodujú len v jednom a to, že personálny audit v podnikovej praxi existuje a je používaný ako jedna z metód skúmania ľudských zdrojov.²²

V odbornej literatúre nachádzame rôzne definície pojmu personálny audit a len niektorí z autorov rozoznávajú paradigmu, teoretické vymedzenia a praktické zabezpečenie personálneho auditu.

Dochádza k zamieňaniu a nahradzovaniu pojmov ako je pojem recenzent, hodnotiteľ a poradca, pričom sa značne rozmazávajú hranice medzi auditom a manažérskou prácou. Autori sa tiež nezhodujú v otázkach vymedzenia typu personálneho auditu čo vedie k ďalšej nepresnosti vo vzťahu k jeho vymedzeniu. Podľa J. J. Phillipsa (1996) je personálny audit metóda a proces získavania informácií o ľudských zdrojoch v podniku. Vymedzuje pojem personálny audit ako vyšetrovací, analytický a porovnávací proces prebiehajúci v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zaraďuje ho medzi finančné praktiky organizácie.²³

¹⁸NUTLEY, S. (2000): *Beyond systems: HRM audits in the public sector*. Human Resource Management Journal, 2000, 10.2: 21-38.

¹⁹CLARDY, A. (2004): *Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices*. Human Resource Development Review, 2004, 3.2: 124-150.

²⁰DOWLING, P.J., FESTNG, M., ENGLE, A. D. 2008. International Human Resource Management. London: Thomson, 2008. ISBN 978-184480-542-6.

²¹McCONNELL, J. H. 2011. *Auditing Your Human Resources Department*. New York:Amazon, 2011. ISBN 978-0814416617.

²²Porovnaj: DOLENKO, M. (1990): *Auditing Human Resource Management*. IIA Monograph, the Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 1990.

²³PHILLIPS, J. J. (1996): *Accountability in human resource management*. Routledge.

Podľa J. Phillipsa (1996) personálny audit v praxi predstavuje funkčný audit jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov. Zaraduje ho k funkčným auditom, pričom je chápaný ako „audit, ktorý potvrdil to, čo klient očakával a naozaj chcel zistiť. Považuje ho tiež za zásadný a dôležitý proces, ktorý nedokáže zmerať reálny prínos funkcie personálneho manažmentu, ale môže personálnym manažérom pomôcť riešiť personálne otázky.²⁴

V 20. storočí sa z teórie riadenia ľudských zdrojov vyčlenili dve nové vedecké disciplíny:

- personálny marketing,
- personálny manažment.

Personálny manažment definuje personálny audit ako proces posúdenia programov a služieb ľudských zdrojov pre stanovenie účinnosti alebo efektívnosti ich riadenia.²⁵ Pri získavaní informácií je dôležité dosiahnuť stanovené ciele a to implementáciou získaných výsledkov do procesov riadenia. V poslednom desaťročí sa začínajú objavovať nové teórie a koncepcie v personálnom manažmente. Tieto koncepcie vymedzujú personálny audit z hľadiska jeho úloh a funkcií v riadení ľudských zdrojov v podniku a vnímajú ho ako metódu, ktorej cieľom je zistiť, ako a či sú efektívne a účinné personálne činnosti v organizácii, určiť možnosti ich zlepšenia a identifikovať potrebné zmeny.

Podľa R. K. Yadav a N. Dabhade (2014) vykonávanie auditu zahŕňa revíziu existujúcich personálnych politík a postupov, ktoré realizujú personálni manažéri a personálne útvary v podniku. Autor S. Nutley (2000) dopĺňa tézu o zložky, ktoré musí personálny audit obsahovať. Ide o tieto zložky:

- nezávislosť,
- technická práca v podobe zhromažďovania dôkazov a posúdenie dokumentácie,
- vyjadrenia a zobrazenia na základe dôkazov a jasne definované ciele tohto procesu.²⁶

Východiskom pre definíciu personálneho auditu podľa názorov viacerých autorov je všeobecné vymedzenie pojmu audit/auditovanie. Audit predstavuje činnosť, ktorá pozostáva zo zhromažďovania a vyhodnocovania informácií potrebných na vypracovanie správy

²⁴PHILLIPS, J. J. (1996). *Accountability in human resource management*. Routledge.

²⁵SHRM, HR Glossary. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z [www:<http://www.shrm.org/hr/resources/hrglossary_published/h.asp>](http://www.shrm.org/hr/resources/hrglossary_published/h.asp)

²⁶NUTLEY, S. (2000). *Beyond systems: HRM audits in the public sector*. Human Resource Management Journal, , 10.2: 21-38.

o stupni súladu medzi stanovenými kritériami a dosiahnutou realitou v organizácií.²⁷ Podľa normy STN EN ISO 9000:2000 je audit systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívne vyhodnocovanie s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu.²⁸ Aj napriek rôznym názorom autorov a rôznym koncepciám ani v súčasnej teórii ľudských zdrojov a personálneho manažmentu nie je pojem personálny audit jednoznačne vymedzený.²⁹ Jeho obsahová analýza umožňuje vyčleniť tri základné pohľady na obsah pojmu personálny audit: Prvá skupina autorov ho definuje ako metódu, ktorá využíva prístupy klasického auditu. Podľa ich názorov je to samostatná, pre personálnu oblasť určená a pre ňu použiteľná metóda. Objektom skúmania a overovania sú zamestnanci. Personálny audit je podľa ich názorov postup zameraný na posúdenie a zistenie informácií o vykonávaní všetkých činností, ktoré sú predmetom personálneho auditu skupinou zamestnancov³⁰, informácií o ich riadení ako celku a riadení jej jednotlivých členov v jednotlivých segmentoch pracovného procesu. Vymedzujú ho ako špecifickú metódu, ktorej cieľom je zistiť podstatné informácie o stave ľudských zdrojov dôležitých z pohľadu ich riadenia vrátane vykonania prípadných zmien v oblasti personálnej politiky, alebo personálnej stratégie podniku. Jej podstatou je porovnať zistené informácie o stave ľudských zdrojoch a procesoch ich riadenia so stanovenými vnútropodnikovými normami a pravidlami, ktoré sú výsledkom implementácie legislatívnych noriem a štandardov. Získané informácie následne ukazujú podnikovému manažmentu miesta v personálnej politike, kde sa nedostatočne dodržiavajú alebo úplne ignorujú. Druhá skupina autorov je toho názoru, že personálny audit je určitá forma nadstavby finančného auditu, ktorý sa od finančného auditu odlišuje predmetom skúmania. Dôraz je kladený dodržanie princípov, štandardov a noriem a či sú úlohy vykonávané v súlade so stanovenými štandardami a normami. Tretia skupina autorov vymedzuje personálny audit ako službu, ktorá je zameraná na preverenie jednotlivých personálnych činností s následným návrhom na ich úpravu, ktorá podniku môže priniesť efektívnejšie využitie ľudských zdrojov. Audit zameraný na personálne činnosti sa zaoberá náborom a výberom zamestnancov, problematikou adaptácie, odmeňovania, vzdelávania a rozvoja zamestnancov.³¹ Prax potvrdzuje uvedené koncepcie a názory a to tak, že efektívne

²⁷ARENS, A, et al. (2005): *Auditing and Assurance Services In Australia - An Integrated Approach*, 6th edn., Pearson Education, Frenchs Forest, Australia, 2005.

²⁸Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, STN EN ISO [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z [www:< https://www.sutn.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=100465>](https://www.sutn.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=100465)

²⁹VETRÁKOVÁ, M. a kol. (2011): *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, s. 212.

³⁰MILKOVICH, G. T. - BOUDREAU, J. W. (1993): *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, s. 205. ISBN 80-85623-29-3.

³¹KAPIL, K. 2011. *Human Resource Audit*, v *MTM-2. HR Planning and Develoment in Tourism*, s. 112.

riadiť a viesť ľudské zdroje možno len na základe kvalitných informácií. Preto personálny audit vymedzujeme ako komplexnú metódu získavania informácií o ľudských zdrojoch podniku, ktorá umožňuje získať potrebné informácie na identifikovanie hybných síl podniku viazaných na ľudské zdroje ako aj faktory, ktoré ich determinujú. Personálny audit im umožňuje odlíšiť významnosť ich vplyvu na jednotlivé procesy prebiehajúce v podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Tým značne prispieva k zefektívneniu riadenia a vedenia zamestnancov v smere stratégie podniku.

1.2 Obsahová analýza pojmu personálny audit a jeho obsahové vymedzenie v súčasných koncepciách riadenia ľudských zdrojov

Personálny audit, jeho obsahové vymedzenie súvisí s rozpracovaním teórie ľudských zdrojov a teórie riadenia ľudských zdrojov – personálneho manažmentu. Z toho vyplýva aj obsahový vývoj termínu personálny audit, ktorý sa menil v závislosti na obsahovom vymedzení miesta, úloh, funkcií ľudských zdrojov podniku/organizácii/spoločnosti a vymedzení postupov a metód ich riadenia.

Základná definícia vymedzuje personálny audit ako súhrn metód a ich kombinácií, ktoré slúžia na získavanie informácií o stave, štruktúre a procesoch prebiehajúcich v organizácii/spoločnosti v danom čase v oblasti ľudských zdrojov. Keďže procesy prebiehajúce v oblasti ľudských zdrojov v organizácii/spoločnosti by mali byť v súlade s funkciami personálneho manažmentu a personálneho marketingu a mali by byť pravidelne alebo priebežne auditované, niektorí autori chápu personálny audit ako súhrn jednotlivých dielčích typov/druhov auditu ľudských zdrojov a ich riadenia, pričom akcentujú, že každý dielči typ personálneho auditu disponuje metodologickými postupmi, metódami a technikami, ktoré umožňujú odhaľovať rezervy a nedostatky tak v každej jednotlivéj oblasti tvorby a rozvoja ľudských zdrojov podniku z pohľadu ich súčasnej a budúcej kvality a kvantity vo vzťahu k cieľom a zámerom organizácie/spoločnosti ako aj v oblasti ich riadenia v súlade s komplexným cieľom organizácie/spoločnosti:

- skvalitniť procesy riadenia ľudských zdrojov v organizácii/spoločnosti,
- zvýšením kvality ľudského kapitálu podporiť a zvýšiť konkurencieschopnosť organizácie/spoločnosti na trhu.

Autori³² ďalej uvádzajú, že komplexné ciele organizácie/spoločnosti sa v určitej miere prekrývajú a túto skutočnosť treba zohľadniť aj pri koncipovaní cieľov a postupov personálneho auditu.

1.2.1 Personálny audit ako koncepcia ľudských zdrojov

Personálny audit slúži na analýzu stavu a štruktúry ľudských zdrojov v podniku. Ide hlavne o posúdenie pracovnej spôsobilosti jednotlivých pracovníkov z hľadiska zručností, skúseností, kompetencií, postojov alebo osobnostných predpokladov. „Personálny audit má veľkú oblasť svojho pôsobenia, napr. zhodnotenie práce zamestnancov, analýzu vyťaženia zamestnancov za účelom organizačných zmien a prepúšťania zamestnancov, posúdenie spôsobilostí a kvality kľúčových zamestnancov organizácie, identifikáciu rozvojových možností a potrieb zamestnancov, preverenie dodržania vnútropodnikových pravidiel a predpisov v oblasti ľudských zdrojov či komplexné posúdenie spôsobu vykonávania personálnej práce vo firme.“³³

Podľa Z. Dvořákovéj (2004) je „personálny audit zistenie, aké ľudské zdroje organizácia má a aké postupy a metódy používa k výkonu personálnych činností a vedeniu zamestnancov. Pričom cieľmi personálneho auditu ľudských zdrojov môžu byť nasledujúce činnosti:

- a) plánovať budúcu potrebu počtu a štruktúry zamestnancov a požiadavky na ich spôsobilosť,
- b) plánovať zmeny vedúcich pracovníkov a rozvoj manažmentu,
- c) zvýšiť účinnosť personálnych služieb.“³⁴

Obdobne definuje personálny audit J. Masaoka (2011). Prirovnáva ho k zisťovaniu stavu domu: „Nevnímajte personálny audit ako test, skôr si predstavte, že je to obhliadka Vášho domu, ktorou sa snažíte nájsť netesnosti, rozbité zámky a určité miesta, kde by izolácia viedla k úsporám energie. Či už pracujete s externým expertom, alebo robíte vlastný personálny audit, práca s určitým kontrolným zoznamom ktorý je prispôbený Vašej firme, je jednoduchý spôsob, ako zistiť silu Vašich zamestnancov a odhaliť možnosti pre zlepšenie.

³² KAPIL, K. 2011. *Human Resource Audit*, v *MTM-2. HR Planning and Development in Tourism*, s. 109.

³³ ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London: Kogan Page, s. 1062. ISBN 978-0-7494-5242-1.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vydání*. Praha: C.H.Beck, ISBN 80-7179-468-6, s.69.

A ďalej píše: podnik/organizácia by mala poznať potenciál, kvality zamestnancov a ... na to môže využiť personálny audit“.³⁵

O personálnom audite možno hovoriť podľa J. Urbana (1998) vtedy, ak predmetom posúdenia a hodnotenia je širší okruh podnikových zamestnancov. Personálny audit je používaný predovšetkým ako nástroj hlbšieho a nezávislého (overujúceho) hodnotenia odborných a manažérskych schopností a predpokladov osôb v dôležitých pozíciách podniku, a to spravidla na základe určitého overeného štandardu, prípadne porovnaní s inými (konkurenčnými) podnikmi.

Personálny audit môže však slúžiť aj ako nástroj personálneho a kariérneho plánovania, ako prostriedok identifikácie potrieb ďalšieho rozvoja zamestnancov, veľmi často v súvislosti s novými cieľmi a úlohami, ktoré pred manažérskym tímom alebo jednotlivými manažérmi stoja. Jeho súčasťou sú spravidla aj odporúčania najúčinnějších ciest ďalšieho odborného alebo zdokonalenia manažérov, prípadne odporúčaní týkajúcich sa doplnenia či obmeny manažérskeho tímu organizácie/spoločnosti.

Z diskusie uverejnenej v odbornom časopise Moderné riadenie (2002) vyplynulo, že personálny audit umožňuje zistiť reálny stav ľudských zdrojov v organizácii. Najmä schopnosti a kompetencie manažérov aj tímov v súvislosti so stratégiou, víziou a budúcimi očakávaniami auditovanej spoločnosti. Všeobecným cieľom manažérsko - personálneho auditu teda je zistenie, ako je podnik/organizácia po personálnej stránke pripravená na zmeny, či štruktúra zamestnancov a manažérov z hľadiska veku, vzdelania, pohlavia a ostatných charakteristík je transformovateľná, resp. bude transformovateľná vo vzťahu k zamýšľaným organizačným a technologickým zmenám, na ktoré sa organizácia/spoločnosť pripravuje. Základ pre zisťovanie, hodnotenie a následný rozvoj potenciálu jednotlivých manažérov tvorí východisková analýza, ktorá skúma buď procesy v organizácii³⁶, alebo odbornú úroveň a profesijnú zdatnosť jednotlivých manažérov a zamestnancov, ktorých pracovno-odborný a psychický potenciál tvorí intelektuálny kapitál organizácie/spoločnosti. V rámci personálneho auditu možno zistiť, ktoré zložky intelektuálneho kapitálu sú u jednotlivých manažérov a zamestnancov nosné a na základe týchto informácií možno uskutočniť v organizačnej štruktúre, hlavne na kľúčových pozíciách, personálne výmeny v prospech pripravovaných

³⁵ MASAOKA, J. 2011. *The nonprofit's guide to human resources : managing your employees and volunteer*. 1. vyd. California, NOLO, 2011. 380 s. ISBN : 978-1-4133-1375-8.

³⁶ PITRA, Z., MOHELSKÁ, H. a kol. 2015. *Management transferu znalostí*. Edition:: Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2015, s. 229. ISBN 978-80-7431-145-1.

zmien v organizácii/spoločnosti. Optimalizácia manažérskych štruktúr a vytipovanie vhodných manažérov a zamestnancov s potrebným odborným a osobnostným potenciálom pre ďalší rozvoj podniku/organizácie je typickou predvolenou situáciou. Existujúci manažment si často neuvedomuje dôležitosť tohto bodu, ale potreba intenzívneho interného rozvoja organizácie/spoločnosti je tým vyššia, čím väčšie sú jej ambície presadiť sa a udržať si svoje miesto nielen na lokálnom, ale aj na svetovom trhu v danom segmente.

1.2.2 Personálny audit ako koncepcia riadenia ľudských zdrojov

Mnohí autori zaoberajúci sa problematikou ľudských zdrojov rozoberali pojem koncepcia riadenia ľudských zdrojov ako podnikateľsky orientovanú filozofiu. Táto filozofia je charakteristická riadením pracovníkov líniovými vedúcimi zacielenými na dosiahnutie konkurenčnej výhody organizácie/spoločnosti. „Preto koncepcia riadenia ľudských zdrojov stanovuje obsah a formu riadenia ľudí tak, aby dosahovala požiadavky podniku v meniacom sa prostredí. Koncepcia vychádza z teoretických úvah a praktických skúseností, ktoré sa spájali s teóriou ľudského kapitálu v odlišných podmienkach výroby.“³⁷

Tomuto vymedzeniu personálneho auditu zodpovedá aj identifikácia pracovných kompetencií manažmentu, čo je označované ako manažérsky audit³⁸. Jeho cieľom je odhaliť nedostatky a rezervy vo využívaní zručností a kompetencií manažérov v procese riadenia ľudských zdrojov v podniku/organizácii. Cez prizmu filozofie riadenia ľudských zdrojov charakterizuje podstatu personálneho auditu D. Torrington a ďalší autori (2002) nasledovne: „Filozofia riadenia ľudských zdrojov vyjadruje aktivitu, ktorá umožňuje najskôr pracujúcim ľuďom a ich zamestnávateľskej organizácii, ktorá využíva ich schopnosti, dohodnúť druh, povahu a charakteristiku ich pracovného vzťahu a následne dohliada nad plnením tejto dohody.“³⁹

Táto definícia teda predstavuje všetky princípy, zásady a kľúčové hodnoty, ktoré sa každodenne prenášajú do jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov. Vo všetkých aktivitách riadenia ľudí sa objavujú tri základné protichodné myšlienky, respektíve ciele, ktoré sú definované na jednej strane ako ciele organizácie prostredníctvom motivovaných a schopných zamestnancov, na druhej strane sú to ciele jednotlivcov, čiže záujmy, potreby

³⁷ VOJTOVIČ, S. (2006). *Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: Iris, 2006. 241 s. ISBN 80-89018-98-X.

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vydání*. Praha: C.H.Beck, ISBN 80-7179-468-6, s.69.

³⁹ TORRINGTON, D. HALL, L., TAYLOR, S. (2002). *Human Resource Management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 5th edition 2002, str.13. ISBN 0-273-64639-7.

a predstavy zamestnancov podniku a na strane tretej sú to záujmy organizácie a štátne záujmy, ktoré sa prejavujú v rôznych opatreniach hlavne v čase ekonomickej krízy.

„J. Kleibl (2001) rozdelil ciele riadenia ľudských zdrojov na dve základné oblasti, ktoré sú protichodné a vzájomne si konkurujú.“⁴⁰

- Ciele organizácie/spoločnosti v ekonomickej oblasti – dosiahnutie optimálneho využitia ľudskej práce s ostatnými výrobnými faktormi pri zachovaní požadovanej výkonnosti organizácie, sústavné zvyšovanie kreativity a následné ekonomické zhodnotenie tohto potenciálu, zavádzanie systému odmeňovania, ktorý podľa výkonu bude stimulovať aktivitu každého zamestnanca.
- Ciele organizácie/spoločnosti v sociálnej oblasti, pracovnej atmosféry a podnikovej kultúry – vytváranie podmienok pre napĺňanie osobných cieľov zamestnancov pri zohľadnení cieľov organizácie, zabezpečovanie identifikáciu pracovníkov s cieľmi organizácie a ich seba rozvoj, sústavné zvyšovanie odbornosti a kvalifikovanosti zamestnancov spojené s riešením problémov organizácie.

Zistenia personálneho auditu môžu odhaliť protichodnosť spomenutých oblastí, ktorá sa prejavuje v rozdielnych cieľoch zamestnancov a zamestnávateľov, napríklad v rozdielnych pohľadoch na požiadavky na výkon práce a ochotu/možnosti zamestnancov tieto požiadavky splniť, alebo v rozdielnych pohľadoch na prerozdeľovanie materiálnych a finančných zdrojov v podniku, na odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov a podobne, ktoré môžu byť zdrojom latentných vnútropodnikových konfliktov a budúcich neúspechov podniku. Tieto zistenia majú pre vlastníkov a manažmenty podnikov vysokú cenu a mali by byť zdrojom pre hľadanie sofistikovaných postupov na ich riešenie.

Jedným z postupov, ktoré možno na základe konkrétnych zistení personálneho auditu v konkrétnom podniku využiť na riešenie takéhoto druhu kolízie záujmov je napríklad vypracovanie motivačných programov, vypracovanie vzdelávacích programov, zapracovanie zistení personálneho auditu do pracovného poriadku organizácie, prípadne do etického kódexu a podobne. Personálny audit sa tiež môže zamerať na hodnotenie stavu personálnej práce v podniku, kedy sa posudzujú procesy a činnosti zastúpené v práci s ľuďmi.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je permanentné a systematické riadenie ľudského kapitálu pre zabezpečenie výkonu organizácie a jej neustáleho zlepšovania. Toto zlepšovanie pozostáva v rozvoji pracovných schopností pracovníkov, avšak treba podotknúť, že je

⁴⁰KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: CH Beck, 2001. 7 s. ISBN 80-7179-389-2.

zodpovedné aj za zlepšené využívanie ostatných zdrojov spoločnosti, nakoľko pri riadení ľudských zdrojov sa narába aj s materiálnymi a finančnými zdrojmi a tým pádom aj nepriamo ovplyvňuje kapacitu podniku.

Okrem hlavnej úlohy riadenia ľudských zdrojov podporovať úroveň zamestnancov a motivovať ich k pracovnému výkonu je dôležitý špecifický prístup k tejto problematike, pretože ľudské zdroje tvoria ľudia, ktorí sú jedinečné a samostatné bytosti s rôznymi potrebami a motívami.

Takýto pro-ľudský pohľad na ľudské zdroje definovala R. Kocianová: „Človek ostáva človekom aj v role pracovníka, alebo vedúceho. Nie je len obyčajným zdrojom, ale je zdrojom znalostí, rozhodnutí, spolupráce, ktoré organizácia potrebuje k svojej existencii. Človek ostatné zdroje koordinuje, rozhoduje o nich. Kapitálom nie je človek, ale jeho znalosti.“⁴¹

Hlavné úlohy personálneho manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov odvodzuje J. Koubek (2002) od všeobecných úloh riadenia ľudských zdrojov v podniku/organizácii nasledovne:

- a) „Nastaviť dynamický súlad počtu a štruktúry pracovných úloh s počtom a štruktúrou zamestnancov v podniku na jednotlivých pracovných miestach tak, aby schopnosti a vedomosti zamestnancov zodpovedali požiadavkám konkrétneho pracovného miesta. To spočíva v správnom zaradení pracovníka na najvhodnejšie pracovné miesto, ale aj pripravovať podmienky pre včasné prispôbovanie sa zamestnanca na meniace sa požiadavky daného pracovného miesta.
- b) Efektívne a optimálne využívať pracovnú silu v podniku, fond pracovnej doby a taktiež kvalifikáciu existujúcich zamestnancov.
- c) Vytvárať vhodné a efektívne tímy, pri vytváraní pozitívnych a zdravých medziľudských vzťahov a dosahovať to vhodne zvoleným štýlom vedenia
- d) Rozvíjanie personálnej a sociálnej stránky vlastných zamestnancov, rozvíjanie ich osobnosti a schopností, budovanie ich pracovnej kariéry smerujúce k vnútornému uspokojeniu, ktoré vedie k stotožneniu individuálnych záujmov s celopodnikovými.
- e) Zabezpečiť dodržiavanie zákonníka práce a všetkých legislatívnych predpisov týkajúcich sa práce, zamestnávania ľudí, ľudských práv a vytvárania pozitívnej povesti organizácie.“⁴²

⁴¹KOCIANOVÁ, R. (2004). *Personální řízení, teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 132. ISBN 80-86432-97-7.

⁴²KOUBEK, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 17 s. ISBN 80-7261-033-3.

Z uvedených úloh vyplýva jasná spojitosť medzi riadením ľudských zdrojov a výsledkami podniku. Či sa jedná o zefektívňovanie práce zamestnancov, rozvoj ich zručností, alebo optimalizáciu využívania zdrojov, tieto činnosti napomáhajú k zvyšovaniu produktivity organizácie a k dosahovaniu lepších finančno-ekonomických a iných ukazovateľov.

„Definícia personálneho, respektíve manažérskeho auditu tiež uvádza, že personálny, respektíve manažérsky audit je používaný predovšetkým ako nástroj hodnotenia odborných manažérskych schopností a predpokladov osôb v dôležitých pozíciách organizácie ako nástroj personálneho a kariérneho plánovania⁴³ a ako prostriedok identifikácie rozvojových potrieb zamestnancov, veľmi často v súvislosti s novými cieľmi a úlohami, ktoré pred manažérskym tímom, alebo jednotlivými manažérmi stoja. Jeho cieľom je získanie hlbšieho, nezávislého pohľadu na úroveň personálnych zdrojov a manažmentu organizáciám, a to na základe určitého overeného štandardu alebo porovnaním s inými podnikmi a nájdenie najúčinnějších ciest k ich ďalšiemu zdokonaleniu“.⁴⁴

„Audit v personálnom marketingu a v personálnom manažmente patrí medzi základné nástroje riadenia podniku. Manažment podniku prostredníctvom v ňom aplikovaných metód a postupov získa objektívne a spoľahlivé informácie o stave ľudských zdrojov v podniku, o ich kvalite, štruktúre, motivácii a schopnosti adaptovať sa na nové úlohy a problémy, ako aj informácie o spôsoboch ich riadenia a regulovania v smere podnikových cieľov a zámerov.“⁴⁵

Tým, že personálny audit skúma hlavné aspekty procesu riadenia ľudských zdrojov a identifikuje jeho silné a slabé stránky vrátane návrhu uskutočnenia ich nutnej korekcie, posilňuje podnikovú kultúru a napomáha optimalizácii podnikových procesov. Jeho výsledkom môže byť presne identifikácia formálnych aj neformálnych mocenských centier v podniku, ich personálne zloženie a prípadné vzťahové prepojenie, ktoré sa prejavuje v vnútropodnikovej komunikácii, hlavne v oblasti distribúcie informácií, dôležitých na dosahovanie cieľov podniku, tiež identifikácia personálnej podstaty komunikačných bariér a komunikačných filtrov vo vnútropodnikovej komunikácii a v neposlednom rade aj identifikácia hostilných prvkov v postupoch v práci manažérov a ich deštruktívnych účinkov na pracovné prostredie v oblasti ľudských a medziľudských vzťahov, ktoré sú v súčasnosti

⁴³Podrobnejšie pozri: MATULČÍKOVÁ, M. (2013). *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. Bratislava : Iura Edition člen skupiny WoltersKluwer, 2013, s. 95. ISBN 978-80-8078-653-3.

⁴⁴STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2006). *Meritum Personalistika* 2006, Praha: ASPI, 2005.

⁴⁵⁴³SZARKOVÁ, M. a kol.(2013). *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.

považované za dôležitý faktor výkonu a výkonnosti zamestnancov, pracovných tímov a celého podniku.

1.2.3 Vymedzenie predmetu personálneho auditu v súčasných koncepciách

Z uskutočnenej analýzy súčasných teoretických zdrojov zaoberajúcich sa vymedzením personálneho auditu možno konštatovať, že predmetom personálneho auditu je zistiť, či sa v organizácii dodržiavajú platné normy a predpisy stanovené na tvorbu a v procesoch riadenia na využívanie intelektuálneho potenciálu zamestnancov s dôrazom na aspekt výkonnej kapacity (inteligencie) a na zdroje ich intraindividuálnych rozdielov, ktoré sa prejavujú jednak v ich výkonnosti, a jednak v potrebe poznávania ako tendencie zmysluplne organizovať vlastnú skúsenosť v prospech organizácie. V tomto prípade ide o primárnu potrebu poznávania, ktorá je vlastná jedincovi ako takému a ktorá je charakterizovaná v pracovnej psychológii ako potreba zamestnanca štruktúrovať relevantné situácie zmysluplným a integrovaným spôsobom tak, aby flexibilne dosahoval pracovné ciele, resp. riešil pracovné úlohy⁴⁶. Potreba porozumieť fungovaniu organizácie/spoločnosti a urobiť ho zmysluplným sa v odbornej literatúre chápe ako východisko k chápaniu procesov prebiehajúcich v rámci adaptačno-adjustačných procesov u zamestnanca organizácie/spoločnosti. V personálnom audite je potreba poznávania/porozumenia fungovania organizácie/spoločnosti vymedzená ako potreba štruktúry a jednoznačnosti, teda je chápaná ako frustračná a nie ako rastová potreba. Tomu zodpovedajú aj pôvodné experimentálne zistenia v oblasti skúmania klasifikácií a spôsobov uplatňovania personálneho auditu v organizácii, ktoré možno podľa autorov zhrnúť do dvoch bodov⁴⁷:

- zamestnanci s vysokou potrebou poznávania v pôvodnom zmysle prežívajú pri stretnutí sa s nejednoznačnou situáciou väčšiu frustráciu,
- potreba poznávania fungovania organizácie/spoločnosti nijako nesúvisí s potrebou výkonu.

Zamestnanci s vysokou potrebou poznávania fungovania organizácie/spoločnosti spracúvajú informácie v situácii problému organizovanejšie, dôslednejšie ich hodnotia a formulujú záverečné rozhodnutia, ktoré premietajú do svojich postojov tak voči

⁴⁶ Podrobnejšie: BERRYOVÁ, L. M. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, a. s., 2009. ISBN 978-80-551-1842-0.

⁴⁷ Podrobnejšie: COHEN, A. R., STOTLAND, E., WOLFE, D. M. (1955). *An experimental investigation of need for cognition*. The journal of Abnormal and Social Psychology, 1955, 51, 2 – 291.

organizácii/spoločnosti ako aj voči svojim priamym nadriadeným a podnikovému manažmentu. To znamená, že potreba poznávania fungovania organizácie/spoločnosti síce primárne nesúvisí s potrebou výkonu ale sekundárne, cez postoje zamestnancov ich výkon ovplyvňuje. Vychádzajúc z uvedených názorov a premís, predmetom personálneho auditu je preto v prvom rade zistiť práve úroveň a štruktúrovanosť potreby poznávania fungovania organizácie/spoločnosti a to tak u zamestnancov ako aj u manažérov⁴⁸, pričom sa vychádza z teóremy, že potreba poznávania fungovania organizácie/spoločnosti je dôležitým predpokladom vykonávania akejkoľvek pracovnej činnosti ktorej realizácia nie je možná bez regulačnej a riadiacej činnosti. Regulačná a riadiaca činnosť sa pritom z hľadiska pracovného procesu v odbornej literatúre⁴⁹ chápe v dvoch rovinách:

- zamestnanec reguluje a riadi sám seba,
- zamestnanec reguluje a riadi druhých ľudí, pričom nemusí byť na pracovnej pozícii manažéra. To môže mať rôzne sociálno-psychologické dopady na výkon a výkonnosť zamestnancov aj na pracovné prostredie ako celok.

Úlohou personálneho auditu je zistiť tieto disproporcie, ktoré vyplývajú z úrovne potreby poznania u jednotlivých zamestnancov/manažérov a navrhnúť ich riešenia, ktoré sa môžu týkať aj zmien v organizačnej štruktúre podniku alebo personálnych zmien.

V obidvoch rovinách je potreba poznávania nevyhnutná a jej rozvinutosť do značnej miery ovplyvňuje výkon zamestnanca/manažéra, jeho začlenenie sa do podnikových štruktúr ako aj jeho postavenie v podniku, ktoré je založené na jeho prestíži a prirodzenej autorite. Iný pohľad na potrebu poznávania fungovania organizácie/spoločnosti podávajú autori M. B. Curtis a E. A. Payne (2008).⁵⁰ Títo vymedzujú potrebu poznávania fungovania organizácie/spoločnosti ako zaujatie, záľubu v premýšľaní zamestnancov/manažérov. Podľa nich ide o stabilnú individuálnu charakteristiku, ktorá sa rozvíja v priebehu pracovnej dráhy jednotlivca a je predstavovaná osobným dôrazom viac na proces myslenia ako na jeho výsledok. Na základe toho ju uvedení autori charakterizujú ako dispozíciu zamestnanca/manažéra, v ktorej prevažuje myslenie (kognitívny prístup) nad motiváciou.

⁴⁸ Poznámka: Potreba poznávania fungovania organizácie/spoločnosti sa zisťuje v personálnom audite ľudských zdrojov tak u zamestnancov ako aj u manažérov metódami Situation Checklist a Hierarchy of Needs Measure.

⁴⁹ Podrobnejšie: HOYLE, R. H. (2006). *Personality and Self-Regulation: Trait and Information-Processing Perspectives*. In: Journal of Personality. ISSN 1467-6494, 2006, vol. 74/2006, p. 1507–1525.

⁵⁰ CURTIS, M. B., PAYNE, E. A. 2008. An examination of contextual factors and individual characteristics affecting technology implementation decisions in auditing. International Journal of Accounting Information Systems, 2008, 9.2: 104-121.

Na zisťovanie potreby poznávania fungovania organizácie/spoločnosti a jej strategických cieľov bola pre potreby personálneho auditu vytvorená explicitná dotazníková metóda merania „Need for Cognition Scale (NFCS)”⁵¹. Metóda NFCS sa v personálnom audite využíva hlavne pri hodnotení aktívnych a potenciálnych manažérov. Jej použitie umožňuje identifikovať chyby, ktorých sa manažéri dopustili v riadení ľudských zdrojov, prípadne ich osobnostné nedostatky a psychické poruchy, ktoré v ich osobnosti naštartovalo dlhodobé používanie moci⁵² (napríklad narcizmus, hostilita, otvorená agresivita, mobingové a bossingové správanie a podobne). Všetky tieto zistenia, ak sú správne pochopené a využité v personálnej politike organizácie/spoločnosti, môžu zvýšiť nielen výkon zamestnancov a manažérov, ale zmeniť aj vnútropodnikovú klímu.

Vychádzajúc z uvedeného možno personálny audit považovať za komplexnú metódu a významný nástroj riadenia podniku, ktorý poskytuje objektívny a nezávislý pohľad na úroveň ľudských zdrojov a úroveň ich riadenia v podniku a predovšetkým sa snaží zistiť nedostatky v tejto oblasti a navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k zvýšeniu súčasnej úrovne ako aj k náprave nedostatkov.

Personálny audit v personálnom marketingu a v personálnom manažmente teda, ako sme uviedli, viacerí autori zaraďujú medzi základné metódy a nástroje riadenia podniku. Manažment podniku prostredníctvom v personálnom audite aplikovaných metód a postupov získa objektívne a spoľahlivé informácie o stave ľudských zdrojov v podniku, o ich kvalite, štruktúre, motivácii a schopnosti adaptovať sa na nové úlohy a problémy, ako aj informácie o spôsoboch ich riadenia a regulovania v smere podnikových cieľov a zámerov. Tým vytvára základňu pre možnosť zvýšiť produktivitu a zároveň aj konkurencieschopnosť organizácie/spoločnosti. Súčasne vytvára základňu pre uskutočnenie zmien zameraných na odstránenie a limitovanie nedostatkov vyplývajúcich z používania „prežitých stereotypov fixovaných v štýle riadenia manažérov“, ktorí viac ako päť rokov vykonávajú riadiacu činnosť v jednej organizácii/spoločnosti na jednej riadiacej úrovni⁵³. Výsledky personálneho

⁵¹Porovnaj: ŠIRUČEK, J., ĽAPAL, A., LINHARTOVÁ, P. (2014). *Potreba poznávania: štúdie psychometrických charakteristik zkrátené české verze škály potreby poznávania*. Československá psychologie, 2014, č. 1, s. 52 – 56. ISSN 1804-6436.

⁵² Poznámka: Odborná literatúra aj prax upozorňuje, že u manažérov vykonávajúcich riadiacu činnosť na jednom pracovisku vo vzťahu k jednej a tej istej pracovnej skupine/tímu viac ako 5 rokov dochádza k útlmu potreby poznávania fungovania organizácie, čo sa prejavuje najmä ich stupňujúcou snahou “zabetónovať” sa v pozícii a to všetkými možnými prostriedkami, spôsobmi a metódami, ktoré v konečnom dôsledku vedú k pozvoľnému zaostávaniu, strácaniu konkurencie až “odumretiu” podniku zvnútra.

⁵³SZARKOVÁ, M. a kol. (2013). *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.

auditu a najmä ich aplikácia by mali viesť k zvýšeniu spokojnosti ako pracovníkov v rámci organizácie/spoločnosti, tak aj zákazníkov a ďalších zainteresovaných subjektov (verejnosť, dodávatelia, úrady), s ktorými organizácia/spoločnosť kooperuje a prichádza do styku.

Každý personálny audit sleduje rad čiastkových cieľov. Tieto ciele sú spojené s predmetom auditu. Ak bude cieľom odhalenie príčin fluktuácie či absentérstva, môže byť výsledkom personálneho auditu jednak zistenie a identifikácia príčin fluktuácie a absentérstva, ktoré môžu spočívať v oblasti fyzických alebo sociálnych podmienok práce, a jednak zistenie rezerv v počte a štruktúre zamestnancov, napríklad prebytok zamestnancov neschopných vykonávať danú prácu samostatne a zároveň nedostatok zamestnancov odborne schopných a primerane motivovaných danú prácu samostatne vykonávať. Využitím získaných výsledkov personálneho auditu sa môžu limitovať a postupne eliminovať zdroje fluktuácie a absentérstva v organizácii/spoločnosti, môže sa zmeniť štruktúra zamestnancov tak, aby zodpovedala potrebám organizácie/spoločnosti a prostredníctvom cielenej personálnej politiky nastaviť zmeny v medziľudských vzťahoch, v organizácii práce v štýle riadenia tak, aby sa problém fluktuácie a absentérstva v organizácii/spoločnosti limitoval.

V odbornej literatúre sa stretávame s názorom, že cieľom a účelom pravidelných personálnych auditov je poskytnúť potvrdenie o správnosti vykonávanej činnosti. Audit personálnych činností sa naproti tomu zameriava na vyhľadávanie kritických miest v personálnom riadení ako aj v riadení personálu. Pričom zmyslom personálneho auditu personálneho riadenia je zisťovanie personálnych potrieb a možných rezerv a nedostatkov v uskutočňovaní personálnej politiky z pohľadu podnikového manažmentu a zmyslom personálneho auditu riadenia personálu je zisťovanie nedostatkov a rezerv v jednotlivých procesoch riadenia zamestnancov, zisťovanie informácií o uplatňovanom štýle riadenia manažérmi organizácie/spoločnosti a dodržiavaní etických a morálnych noriem a princípov v prístupe k jednotlivým zamestnancom vo všetkých personálnych činnostiach, z ktorých riadenie personálu pozostáva. Vykonávanie personálneho auditu v prvom i druhom zmysle chápania závisí spravidla od veľkosti organizácie, od jej konkrétnych potrieb a časových a finančných možností. Časová a finančná náročnosť realizácie personálneho auditu zameraného na personálne činnosti je zároveň podľa autorov M. F. Olalla a A. S. Castilleho (2002)⁵⁴ aj hlavnou prekážkou jeho pravidelného vykonávania. Okrem uvedeného, niektorí autori uvádzajú aj ďalšie prekážky pravidelného vykonávania pravidelného personálneho

⁵⁴ OLALLA, M. F. – CASTILLO, A. S. 2002. *Human Resources Audit*. In: International Advances in Economic Research. 2002, vol. 8, no. 1, p. 58

auditu personálneho riadenia a riadenia personálu. Napríklad T. Kafka (2009)⁵⁵ a ďalší upozorňujú na zmenu sociálno-psychologickej klímy v súvislosti „s blížiacim sa“ termínom pravidelného personálneho auditu v organizácii/spoločnosti. Uvádzajú, že u mnohých zamestnancov možno s blížiacim sa termínom započatia výkonu pravidelného personálneho auditu pozorovať zvýšený stres a nepohodu. Mení sa aj „nálada“ manažérov, sú nervóznejší a prchkejší ako inokedy. V celej organizácii/spoločnosti sa stupňuje sociálno-psychologický tlak, pričom personálny audit ešte ani nezačal. Podľa niektorých štúdií, tieto javy sú charakteristické pre etapu predprípravy a prípravy pravidelného personálneho auditu a v nejakej miere sa vyskytujú u všetkých zamestnancov spoločnosti naprieč jej jednotlivými organizačnými útvarmi. Ich intenzita klesá v etape prípravy personálneho auditu a niekedy úplne zanikajú v etape započatia výkonu personálneho auditu.

V súčasnej teórii a praxi prebieha diskusia aj o obsahovom vymedzení predmetu personálneho auditu. Na základe sekundárneho výskumu možno predmet personálneho auditu vymedziť v užšom a širšom slova zmysle. V užšom slova zmysle je predmetom personálneho auditu posúdenie stavu a štruktúry zamestnancov (personálu) podniku/organizácie. V tomto význame audit skúma a hodnotí odbornú spôsobilosť zamestnancov danej spoločnosti. V súlade s týmto poňatím sa autori zhodujú, že personálny audit zameraný na zisťovanie stavu a štruktúry zamestnancov je audit ľudských zdrojov a používajú tento názov, aby odlíšili personálny audit, ktorý je zameraný na zisťovanie úrovne riadenia ľudských zdrojov, teda na proces riadenia, v ktorom manažéri ne/využívajú v plnej miere svoje zručnosti, kompetencie tak, aby sa dosahovali definované podnikové potreby, stratégie a ciele. Tento typ auditu sa v literatúre označuje ako manažérsky audit⁵⁶ a chápe sa ako personálny audit v širšom zmysle slova.

V širšom poňatí významu je predmetom personálneho auditu kontrolná činnosť zameraná na oblasť ľudských zdrojov ako aj na oblasť riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Jeho cieľom je skvalitnenie a rozvoj ľudských zdrojov v podniku/spoločnosti ako aj zefektívnenie riadenia ľudských zdrojov. Zároveň jeho cieľom je zvýšiť úroveň podnikovej kultúry, ktorej súčasťou je celková klíma v podniku, v ktorej svoje schopnosti realizujú tak zamestnanci ako aj manažéri podniku a sú ňou podstatne ovplyvnení.

⁵⁵ KAFKA, T. 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.

⁵⁶ DVOŘÁČEK, J. 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6. TRUNEČEK, J. a kol. (2004). *Interný manažérský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.

Z tohto hľadiska sa súčasťou personálneho auditu stáva aj posudzovanie vnútropodnikového prostredia, jeho atmosféry, ktorá pôsobí na využívanie psychického potenciálu zamestnancov, ich aktivizáciu v prospech cieľov podniku. To je v súlade s koncepciou viacerých autorov, ktorí vymedzujú klasický personálny audit ako typ personálneho auditu, ktorý sa zameriava jednak na získavanie informácií o kvalite plnenia hlavných funkcií manažérmi v oblasti personálnych činností v organizácii a tiež na získavanie informácií o celkovej atmosfére, v ktorej sa tieto funkcie realizujú⁵⁷. Na základe takto získaných informácií by mal vrcholový podnikový manažment byť schopný zostaviť komplexný obraz o personálnej štruktúre organizácie, ktorý by slúžil na kvalifikované rozmiestnenie zamestnancov/manažérov v organizačnej štruktúre a optimalizovanie personálnych procesov z hľadiska stanovených cieľov spoločnosti. Ako uvádzajú interné materiály niektorých spoločností⁵⁸, v rámci klasického personálneho auditu býva posudzovaná kvalifikácia manažérov, ich odborné a riadiace schopnosti, profesionálne skúsenosti a osobnostné vlastnosti ako aj kvalifikácia zamestnancov, ich schopnosti, profesionálne skúsenosti a osobnostné vlastnosti, ktoré sú nevyhnutné na priebežné dosahovanie cieľov podniku/organizácie.

V rámci širšie chápaného personálneho auditu býva porovnávaná aj kvalita zamestnancov/členov pracovného tímu s novými požiadavkami, pričom výsledkom je získanie informácií o potenciáli každého zamestnanca ako aj informácií o potenciáli pracovnej skupiny ako tímu. Hľadiská, ktoré sme uviedli a ktoré vyplývajú z uskutočnenej analýzy koncepcií a prístupov k vymedzeniu predmetu, obsahu a cieľov personálneho auditu v odbornej literatúre, budeme používať v predloženej práci ako východisko na skúmanie danej problematiky, pričom nezabúdame na to, že každá spoločnosť zaoberajúca sa auditom má svoju vlastnú predstavu o obsahu i metódach auditu personálneho manažmentu a prístupy jednotlivých dodávateľov sa môžu diametrálne líšiť. V zásade sa zhodujeme s vymedzením personálneho auditu autorov, ktorí personálny audit považujú za “metódu, postup, pomocou ktorej získané informácie obohatia existujúcu znalosť manažmentu o kvalite ľudských zdrojov v podniku/spoločnosti o externé objektívne hodnotenie. Toto objektívne hodnotenie

⁵⁷ TRUNEČEK, J. a kol. (2004). *Interný manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.

⁵⁸ Interné podnikové materiály viacerých skúmaných spoločností/organizácií.

obsahuje i porovnanie kvality personálu so situáciou na trhu tak v lokálnom, ako napríklad i v regionálnom alebo dokonca globálnom meradle.“⁵⁹

1.3 Prístupy a typy personálneho auditu

Na základe poznatkov získaných v rámci sekundárneho výskumu pomocou metód obsahovej a komparatívnej analýzy možno konštatovať, že personálny audit je nástroj zložený z viacerých metód a postupov určený a využívaný na získavanie informácií o stave, štruktúre a procesoch riadenia ľudských zdrojov v organizácii/spoločnosti v danom čase, a teda je použiteľný ako komplexný nástroj, ktorým získavame komplexné informácie o celej organizácii/spoločnosti, o všetkých javoch a procesoch, ktoré v oblasti ľudských zdrojoch prebiehajú. Tento pohľad sa opiera o chápanie organizácie/spoločnosti ako celku, ako živého organizmu, kde všetko so všetkým súvisí a navzájom sa podmieňuje a preto podmienkou pre získanie objektívnych informácií je uskutočnenie komplexného personálneho auditu. Realizácia komplexného personálneho auditu je však ekonomicky, personálne i časovo náročná a informácie ním získané nie sú vždy adekvátne vynaloženému úsiliu. Preto v poslednom období sa v teórii i praxi stretávame s názormi, že na zistenie potrebných informácií postačuje čiastkový personálny audit, ktorý zisťuje informácie v rámci tej oblasti stavu, štruktúry a riadenia ľudských zdrojov v organizácii/spoločnosti, v ktorej nastali nejaké odchýlky, zmeny alebo nedostatky v procese zabezpečovania strategických cieľov organizácie/spoločnosti.

Z hľadiska stanovených cieľov a hypotéz preloženej práce považujeme za potrebné charakterizovať jednotlivé typy/klasifikácie personálnych auditov. Východiskom k uvedenému sú výsledky štúdií a výskumov v tejto oblasti, ktoré dokumentujú skutočnosť⁶⁰, že nadnárodné spoločnosti, ktoré pôsobia/podnikajú prostredníctvom svojich dcérskych spoločností v rôznych hostiteľských krajinách uskutočňujú pravidelne, väčšinou v troj alebo päťročnom intervale, v celej spoločnosti komplexný personálny audit⁶¹, ktorý je zameraný na

⁵⁹ CHOCHOLOUŠ, I. 2005. *Audit – strašá II pomocník*. In: Hospodárske noviny. 2005, roč .49, 26.9. 2005.

⁶⁰ REES, Ch. J., JOHARI, H. (2010). Senior managers' perceptions of the HRM function during times of strategic organizational change: Case study evidence from a public sector banking institution in Malaysia. *Journal of organizational change management*, 2010, 23.5: 517-536.

⁶¹ Poznámka: V odbornej literatúre sa až do začiatku nového tisícročia (2000) stretávame len s pojmom komplexný personálny audit, aj keď hlbšie skúmanie odhalí, že obsahovo ide skôr o personálny audit čiastkový. Personálny audit je v tomto období najčastejšie definovaný ako komplexná metóda/nástroj zameraný na preskúmanie dodržiavania všetkých opatrní, postupov a metód narábania s ľudskými zdrojmi v podniku. Termín

získovanie informácií o nielen o stave a štruktúre zamestnancov, ale najmä na získovanie informácií o procesoch riadenia a vedenia zamestnancov v celej nadnárodnej spoločnosti. Zisťujú sa informácie o efektívnosti používaných nástrojov a postupov riadenia, o fungovaní komunikačných tokov spojených s procesmi riadenia, o dodržiavaní etických noriem v riadení zamestnancov spoločnosti a podobne. Komplexný personálny audit by mal obsiahnuť všetky oblasti života spoločnosti a mal by odhaliť všetky skryté rezervy v práci s ľudskými zdrojmi pre potreby formovania/korekcie strategických zámerov spoločnosti vo vzťahu k vonkajšiemu aj vnútornému prostrediu spoločnosti. Na tento účel komplexný personálny audit používa celú škálu metód, postupov a techník. Komplexný personálny audit je teda najčastejšie definovaný ako „komplexná metóda/nástroj preskúmania všetkých aspektov v podniku existujúcich ľudských zdrojov a s nimi súvisiacich zásad, postupov, dokumentácie a systémov s cieľom identifikovať potreby na zlepšenie a posilnenie stavu a riadenia ľudských zdrojov, ako aj zabezpečiť súlad s neustále sa meniacimi pravidlami a predpismi, ktorý monitoruje a preveruje činnosti v organizácii ako celok“⁶². Ciele komplexných personálnych auditov kopírujú potreby materských spoločností z hľadiska hľadania ciest optimalizácie maximalizovania zisku korešpondujú s vymedzenými cieľmi personálneho auditu v odbornej literatúre.

Termín parciálny/čiastkový personálny audit sa v odbornej literatúre začína používať na začiatku druhého tisícročia. Obsahovo je vymedzený buď ako časť komplexného personálneho auditu, ktorý sa zameriava na čiastočný problém, resp. určitý aspekt v oblasti ľudských zdrojov a ich riadenia, alebo ako relatívne samostatne avšak na pokyn materskej spoločnosti realizovaný personálny audit v niektorej z dcérskych spoločností nadnárodnej korporácie.

Preferencia čiastkových personálnych auditov v praxi v poslednom období viedla v teórii ku klasifikácii personálnych auditov. Na základe stanovenia základných kritérií viacerí autori zostavili klasifikácie čiastkových personálnych auditov. Ucelený prehľad klasifikácií čiastkových personálnych auditov podali napríklad autori M. Szarková, N. Matkovčíková

komplexný personálny audit v odbornej literatúre v súčasnosti postupne dopĺňa termín čiastkový personálny audit.

⁶²KNECHEL, W. R., SHARMA, D. S. (2012). Auditor-Provided Nonaudit Services and Audit Effectiveness and Efficiency: Evidence from Pre-and Post-SOX Audit Report Lags. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2012, 31.4: 85-114. SZARKOVÁ, M., MATKOVČÍKOVÁ, N., ANDREJČÁK, M. (2015). *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 37. ISBN 978-80-225-4075-9.

a M. Andrejčák (2014)⁶³, ktorí na základe sekundárneho výskumu uvádzajú nasledovných päť klasifikácií čiastkových personálnych auditov:

- klasifikácia čiastkových personálnych auditov podľa cieľov,
- klasifikácia čiastkových personálnych auditov podľa subjektov/ich vykonávateľov,
- klasifikácia čiastkových personálnych auditov podľa predmetu, ktorý skúma, posudzuje a hodnotí,
- klasifikácia čiastkových personálnych auditov podľa účelu,
- klasifikácia čiastkových personálnych auditov podľa personálnych činností.

Nejednotné obsahové vymedzenie čiastkového personálneho auditu má odraz aj v praxi. Sú organizácie/spoločnosti, ktoré termínom čiastkový personálny audit označujú personálny audit zameraný na získavanie informácií o niektorej zo zložiek organizácie, napríklad o personálnom stave a riadení ľudských zdrojov v určitom útvere, divízii, oddelení či pobočke. Nadnárodné spoločnosti parciálnym personálnym auditom označujú personálny audit realizovaný v dcérskej spoločnosti, i napriek tomu, že tento personálny audit pokrýva a zasahuje všetky oblasti života dcérskej spoločnosti. Pre jeho zaradenie do skupiny parciálnych typov personálnych auditov svedčí len argument, že sa vykonáva sporadicky, podľa potreby a je zameraný len na určitý, presne vymedzený aspekt personálnej činnosti, napríklad na dodržiavanie predpisov, zásad a vzdelávania v oblasti BOZP, na systémy a programy vzdelávania zamestnancov a ich dodržiavanie vo vzťahu k legislatívnym požiadavkám, na zapracovanie a dodržiavanie antidiskriminačných opatrení v systémoch hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a tiež ako uvádza K. Aswathappa (2007)⁶⁴ na zisťovanie spokojnosti zamestnancov, na ich vyťaženosť a na definovanie pracovného miesta v organizácii, resp. zisťovanie dodržiavania profesigramov a funkciogramov v pracovnej činnosti.

1.4 Zásady a štandardy upravujúce realizáciu personálneho auditu

Ako sme uviedli v predošlej kapitole, personálny audit môže mať v organizácii rôznu podobu. Môže byť komplexný alebo parciálny, interný alebo externý, posudzovateľ môže informácie získavať rôznymi metódami jednak od rôznych zamestnancov a manažérov

⁶³ SZARKOVÁ, M., ANDREJČÁK, M., MATKOVČÍKOVÁ, N.: *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. (2014) Brno: Tribun EU, 2014. 190 s. (8,5 AH) ISBN 978-80-263-0809-

⁶⁴ ASWATHAPPA, K. (2007). *Human Resource Audit and Personnel management*, The McGraw Hill Publishing. 2007. s. 613. ISBN 0-0705930-0.

pôsobiacich na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry organizácie/spoločnosti, a jednak z rôznych vnútropodnikových materiálov, metodických pokynov, záznamov, správ, spisov, ktoré obsahujú záznamy o všetkých javoch, ktoré sa v podniku vyskytnú a tiež z materiálov, ktoré upravujú personálne činnosti v organizácii/spoločnosti. Podmienkou dosiahnutia objektívnych informácií je však pri realizácii akéhokoľvek typu/podoby personálneho auditu dodržiavať určité zásady a štandardy.

1.4.1 Zásady upravujúce realizáciu personálneho auditu

Viacero autorov (J. J. Phillips, 1996, M. F. Olalla, A. S. Castillo, 2010, T. Kafka, 2009, M. Mikulášťik, 2007 a ďalší) sa v súvislosti s vymedzením obsahu pojmu personálny audit a jeho odlíšením od s ním obsahovo úzko súvisiacich pojmov, napríklad od pojmu personálny kontrolink zameralo okrem iného na vymedzenie základných zásad, ktoré je treba pri realizácii personálneho auditu dodržať. V zásade sa zjednotili na troch základných zásadách:

- zásada diskretnosti,
- zásada informovanosti,
- zásada dôvery a podpory.

Základnou zásadou pri realizácii personálneho auditu je diskretnosť a utajenie získaných informácií o zamestnancoch, manažéroch, ich osobnostných a profesionálnych kvalitách, nedostatkoch a rezervách.⁶⁵ Dodržiavanie zásady diskretnosti je zvlášť dôležité v personálnom manažérskom audite, v rámci ktorého východiskovým krokom na získanie potrebných informácií je analýza činností, úloh a zodpovedností obsiahnutých v opise pracovných pozícií, ktoré sú do personálneho alebo manažérskeho auditu zahrnuté. Tieto vyplývajú spravidla zo stanovenej organizačnej štruktúry a stratégie, cieľov a úloh organizácie/spoločnosti a môžu skrývať rôzne zámary a odchýlky. Analýzu činností a úloh opísaných v pracovných pozíciách vrátane vymedzených kompetencií možno doplniť podrobnou charakteristikou nárokov a požiadaviek na výkon jednotlivých manažérskych pozícií zahrnutých do organizačnej štruktúry organizácie/spoločnosti, v rámci ktorej sú zvlášť vymedzené kľúčové manažérske pozície. Personálny audit zacielený na kľúčové pozície môže zisťovať začlenenie kľúčových pozícií v organizačnej štruktúre, stanovenie profesigramov a funkciogramov na jednotlivé kľúčové manažérske pozície, a v rámci nich

⁶⁵MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

môže byť zacielený na zisťovanie úrovne pripravenosti manažérov na kľúčových manažérskych pozíciách efektívne narábať/delegovať právomoc a zodpovednosť, na zisťovanie úrovne a priebehu ich rozhodovacích procesov, na zisťovanie miery ich stotožnenia sa s hodnotami a kultúrou organizácie/spoločnosti i spôsobov ich presadzovania v rámci uplatňovaného štýlu riadenia. Základom personálneho manažérského auditu sú dve zložky, ktoré môžu byť realizované aj samostatne. Prvou zložkou je vlastné hodnotenie (samohodnotenie) profesionálnej spôsobilosti manažérov tvoriacich kľúčový personál či riadiaci tím organizácie/spoločnosti vrátane možností ich rozvoja (potenciálu). Táto zložka personálneho manažérského auditu využíva spravidla viac hodnotiacich metód, spájajúcich posúdenie individuálneho a skupinového výkonu jednotlivých manažérov. Druhou zložkou personálneho manažérského auditu je zisťovanie pracovného výkonu, pracovného správania manažérov prostredníctvom analýzy materiálov o ich výstupoch, výkonoch, rozhodnutiach, ako aj sťažnostiach podriadených a ďalších javoch, ktoré súvisia s výkonom kľúčovej manažérskej pozície v organizácii. Obsahom obidvoch zložiek počas výkonu i po skončení realizácie personálneho auditu sú citlivé informácie, ktorých zverejnenie by mohlo poškodiť tak organizáciu/spoločnosť ako aj zamestnanca/manažéra a preto narábanie s nimi vyžaduje dodržať zásadu vysokej diskretnosti. Preto zásada diskretnosti patrí pri realizácii personálneho auditu k najdôležitejším.

Druhou zásadou, ktorú uvádza odborná literatúra v súvislosti s realizáciou personálneho auditu, je zásada informovania zamestnancov a manažérov. Zásada informovanosti by mala byť dodržiavaná počas celej realizácie personálneho auditu, najmä však v prvej fáze, resp. už v čase, keď sa organizácia/spoločnosť rozhodne realizovať personálny audit, kedy je treba čo najpresnejšie sformulovať ciele a očakávania zamýšľaného personálneho auditu, treba o nich informovať zamestnancov a manažérov. Ide o to aby zamestnanci a manažéri vedeli, čo bude predmetom personálneho auditu a čo by personálny audit mal pre organizáciu/spoločnosť priniesť. Zamestnanci a manažéri, ktorých sa personálny audit bude bezprostredne týkať, by mali byť informovaní nielen o jeho celi a účele, ale aj o jeho priebehu, metódach a očakávaných efektoch realizovaných aktivít. Aplikovanie zásady informovanosti vychádza z poznania psychologických efektov, ktoré nízka informovanosť, resp. neinformovanosť zamestnancov a manažérov v organizácii môže vyvolať. Napríklad zamestnanci si môžu myslieť že personálny audit sa vykonáva za účelom ich prepúšťania, čo vzbudzuje obavy, vyvoláva strach a neistotu a tým aj neochotu spolupracovať. Nízka informovanosť/neinformovanosť o celi a účele personálneho auditu

u zamestnancov môže viesť k stádovitým efektom ale aj k latentnej davovej psychóze, pričom obidva tieto psychologické efekty môžu skresliť získané informácie alebo úplne prekaziť realizáciu personálneho auditu. Včasné a dobre namierené poskytovanie informácií zamestnancom a manažérom pred a počas realizácie personálneho auditu zabezpečí v organizácii pokojnú atmosféru a zamedzí rozšíreniu poplašných správ, zminimalizuje prehnané obavy i očakávania. Zároveň uplatnenie zásady informovanosti zamestnancov motivuje a zapája do realizácie personálneho auditu, pretože k nim vysiela správu, že ich názor má svoju váhu a význam a organizácia/spoločnosť je otvorená ich počúvať. Preto zásadu informovania o cieľoch, účeloch, metódach a očakávaniach je potrebné dodržiavať najmä v etape prípravy personálneho auditu, kedy je dôležité vyjasniť a sformulovať existujúci problém, ktorý bude predmetom personálneho auditu a vysvetliť ho zamestnancom a manažérom a potom počas celého výkonu personálneho auditu. Podcenenie zásady informovanosti môže byť zdrojom nedorozumení a konfliktov. Zároveň sa môžu objaviť ešte ďalšie podstatné okolnosti, ktorých vynechanie na základe nízkej úrovne informovanosti dotknutých osôb v rámci realizácie personálneho auditu by výrazne znížilo objektivitu celého procesu.

Treťou významnou zásadou je zásada podpory a dôvery. Uplatnenie zásady podpory a dôvery vedie k nastoleniu atmosféry, v ktorej sa prepoja obidve predošlé zásady – zásada diskretnosti a zásada informovanosti. Atmosféra dôvery a podpory totiž umožňuje otvorene komunikovať o problémoch, ktoré sú predmetom skúmania v personálnom audite, umožňuje citlivo rozlišovať medzi informáciami a ich používaním, podporuje aktivitu zamestnancov a manažérov zapájať sa do procesov personálneho auditu bez obáv a strachu, a zároveň neutralizuje rozdielne a protichodné názory a hlavne odlišné záujmy jednotlivcov v organizácii/spoločnosti.⁶⁶ Pri uplatňovaní zásady dôvery a podpory treba tiež vychádzať z toho, že okruh zamestnancov zaradených do personálneho auditu nebýva spravidla široký. Tvoria ho väčšinou manažéri, ktorí zastávajú rozhodujúce a významné pozície v organizačnej štruktúre alebo potenciálni kandidáti na vedúce pozície. Sú však aj prípady, kedy je potrebná reštrukturalizácia podniku/organizácie a vtedy môže byť do personálneho auditu zaradená väčšia skupina zamestnancov. V tomto prípade platí pravidlo, že s rozširovaním počtu zamestnancov a manažérov vstupujúcich do procesu prípravy, výkonu a záveru personálneho auditu treba zintenzívniť uplatňovanie zásady dôvery a podpory a dbať na jej dodržiavanie.

⁶⁶ ÚLEHLOVÁ, M. 2005. Personálny audit: jeho efekty a využití. In *Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin*. ISSN 0026-8720, 2005, roč 40. ,č. 11, s. 68-70.

Dodržiavaním všetkých troch základných zásad tak v etape prípravy, počas celého výkonu personálneho auditu ako aj v záverečnej etape, môže organizácia/spoločnosť okrem hlavného dosiahnuť viacero parciálnych cieľov, napríklad v oblasti medziľudských vzťahov, v oblasti komunikácie, etiky a podobne.

1.4.2 Štandardy upravujúce realizáciu personálneho auditu

Štandardy upravujúce realizáciu personálneho auditu predstavujú súhrn určitých všeobecne planých noriem a princípov, ktorých uplatňovanie a dodržiavanie zabezpečuje jeho efektívny chod zacielený na splnenie jeho stanovených cieľov ako aj jeho charakter. V odbornej literatúre⁶⁷ je v súvislosti s realizáciou personálneho auditu vyčlenených v súčasnosti päť štandardných noriem:

- komplexnosť, ktorá je vymedzená formou postupných funkčných auditov týkajúcich sa jednotlivých činností v danej oblasti (stav ľudských zdrojov, marketing ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov),
- systematickosť, ktorá zahŕňa personálne aktivity v organizáciách,
- relevantnosť, ktorá znamená vymedzenie objektov v cieľoch personálneho auditu,
- nezávislosť a objektívnosť, ktorá spočíva v uskutočňovaní personálneho auditu nezávislými audítormi, ktorí majú potrebné znalosti, objektivitu a nie sú závislí na výsledkoch auditu,
- periodicita, čiže pravidelné opakovanie personálneho auditu za účelom komparácie zistení a získaní informácií o pretrvávaní alebo odstránení zistených odchýlok a nedostatkov.

Štandardy realizácie personálneho auditu musia byť zapracované do plánu a do jednotlivých krokov vykonávania personálneho auditu. Za ich dodržiavanie je zodpovedný tak manažment organizácie/spoločnosti, ktorý sformuloval základný cieľ personálneho auditu ako aj jeho vykonávateľ, ktorým môže byť aj externý dodávateľ/externá audítorská spoločnosť.

⁶⁷JURÍČKOVÁ J. – UHRÍKOVÁ, M. 2012. *Personálny audit v organizáciách*, Poradca podnikateľa. In *Navigácia v povolani* s. 137 - 138 [online]. 2012, [cit 2014-12-12]. Dostupné na internete: <<http://www.navigaciavpovolani.sk/files/pdf/personalny-audit-v-organizaciach.pdf>>

1.5 Metódy využívané v personálnom audite

Metódy predstavujú spôsob získavania informácií o ľudských zdrojoch a personálnych činnostiach v organizácii. V personálnom audite majú metódy kľúčový význam. Výber metód podstatne ovplyvňuje výsledok personálneho auditu.⁶⁸

V súčasnej odbornej literatúre sú popísané viaceré metódy a postupy, ktoré sa používajú v personálnom audite na získanie informácií o ľudských zdrojoch a tiež na získanie informácií o ich riadení. Podľa M. Foota a C. Hooka (2005) nástrojom na získanie týchto informácií v personálnom audite sú predovšetkým metódy, ktoré sa používajú na hodnotenie zamestnancov/manažérov a to tie, ktoré poskytujú informácie o pracovnom výkone zamestnanca, jeho potenciáli a budúcich potrebách a ktoré umožňujú komplexne posúdiť pracovnú náplň, zaťaženosť zamestnanca a množstvo práce, ktoré reálne v danom čase vykonáva. Umožňujú spätný pohľad na to, čo bolo v priebehu hodnoteného obdobia dosiahnuté a možnosť dohodnúť sa so zamestnancom a manažérom na budúcich cieľoch.⁶⁹ Okrem týchto metód sa však v personálnom audite používajú aj metódy, ktorých cieľom je zistiť kvalitu fungovania procesov a pripravenosť organizácie/spoločnosti na zmenu. Tieto metódy podľa autorov možno rozdeliť do dvoch skupín a to podľa cieľov, na ktoré sú zamerané:

- metódy, ktoré identifikujú faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a kvalitu fungovania každého procesu v organizácii individuálne,
- metódy, identifikujú faktory, ktoré pôsobia na všetky procesy vďaka ovplyvňovaniu stavu a charakteru prostredia, v ktorom sú tieto procesy realizované.⁷⁰

V súčasnej literatúre viacerí autori rozlišujú medzi metódami personálneho auditu zameranými na ľudské zdroje a metódami personálneho auditu zameranými na procesy riadenia ľudských zdrojov. Viacerí autori upozorňujú na ich prienik⁷¹ ako aj na nutnosť ich kombinácie a zároveň hovoria, že niektoré metódy nemožno jednoznačne zaradiť ani do

⁶⁸KNECHEL, W. R., SHARMA, D. S. 2012. Auditor-Provided Nonaudit Services and Audit Effectiveness and Efficiency: Evidence from Pre-and Post-SOX Audit Report Lags. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2012, 31.4: 85-114.

⁶⁹Podrobnejšie: FOOT, M., HOOK, C. 2005. *Personalistika*. Brno. CP Books, 2005. ISBN 0-07-143959-5.

⁷⁰Porovnaj: PITRA, Z., MOHELSKÁ, H. a kol. 2015. *Management transferu znalostí*. Edition:: Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2015, s. 229. ISBN 978-80-7431-145-1.

⁷¹KNECHEL, W. R., SHARMA, D. S. 2012. Auditor-Provided Nonaudit Services and Audit Effectiveness and Efficiency: Evidence from Pre-and Post-SOX Audit Report Lags. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2012, 31.4: 85-114

jednej ani do druhej skupiny, pretože svojím zameraním sú využiteľné v oboch skupinách⁷². I napriek tejto skutočnosti, z hľadiska precíznejšieho naplnenia stanovených cieľov predmetnej vedeckej monografie, vychádzajúc z uskutočnenej obsahovej analýzy sekundárnych zdrojov použitých v predloženej práci rozdelíme metódy používané v personálnom audite podľa predmetu ich zamerania do dvoch veľkých skupín:

- metódy personálneho auditu zamerané na hodnotenie ľudských zdrojov,
- metódy personálneho auditu zamerané na hodnotenie kvality procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

1.5.1 Metódy personálneho auditu zamerané na zisťovanie ľudských zdrojov

Personálny audit ľudských zdrojov môže byť zameraný jednak na posúdenie a hodnotenie personálnej štruktúry organizácie/spoločnosti a jednak na posúdenie a hodnotenie výkonového a osobnostného potenciálu jednotlivých zamestnancov a manažérov vo vzťahu k ich aktuálnej a tiež budúcej pracovnej pozícii. Z hľadiska uvedených cieľov personálneho auditu ľudských zdrojov organizácie vyplýva tiež, že niektoré informácie možno získať zo statických personálnych zdrojov, napríklad informácie o vekovej alebo vzdelanostnej štruktúre možno získať z interných personálnych dokumentov a materiálov, a niektoré informácie možno získať len priamym kontaktom s hodnotenými zamestnancami a manažérmi. Pritom však splnenie oboch naznačených cieľov vyžaduje použiť vhodné metódy. Pri zisťovaní statických údajov a informácií o zamestnaneckej štruktúre organizácie treba v personálnom audite používať predovšetkým analytické metódy a metódy komparatívne, ktoré svojou podstatou patria medzi všeobecné metódy. Diagnostické a tiež metódy exploračné a sociometrické metódy majú svoje miesto v personálnom audite zameranom na kvalitu ľudských zdrojov, na identifikáciu intelektuálneho kapitálu jednotlivcov pracujúcich v organizácii.

V prvopočiatoch, keď bol v personálnom audite uplatňovaný tzv. nákladový prístup,⁷³ metodologický aparát obsahoval všeobecné metódy, zamerané na analýzu pracovno-právnej dokumentácie. Vo vzťahu k tomuto obdobiu napríklad K. Brockl (2009) uvádza, že

⁷² OLALLA, M. F. – CASTILLO, A. S. 2002. *Human Resources Audit*. In: International Advances in Economic Research. 2002, vol. 8, no. 1, p. 58.

⁷³ SZARKOVÁ, M., MATKOVČÍKOVÁ, N., ANDREJČÁK, M.: *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 16. ISBN 978-80-225-4075-9.

„analyzovanie pracovno-právnej dokumentácie a vyhodnocovanie objemu a štruktúry personálnych nákladov vo vzťahu k výkonu zamestnancov tvorí základ personálneho auditu“⁷⁴.

Metódy analýzy, či už obsahovej alebo regresnej, komparatívne metódy ako aj ďalšie analyticko-syntetické metódy, ktoré umožňujú posúdiť pracovno-právnu dokumentáciu sa v personálnom audite používajú aj v súčasnosti, pričom metóda obsahovej analýzy personálnych dokumentov tvorí východisko personálneho auditu.

S vývojom sa však repertoár metód používaných v personálnom audite rozšíril o štruktúrované rozhovory, assessment centrá resp. development centrá, psychodiagnostické metódy, výkonové testy, osobnostné dotazníky, projekčné metódy a ďalšie, ktoré umožňujú presnejšie identifikovať psychický a výkonový potenciál zamestnancov.⁷⁵ Napríklad J. Urban⁷⁶ považuje za základné metódy personálneho auditu zameraného na získanie informácií o jednotlivých zamestnancoch štruktúrované osobné rozhovory. Podľa neho štruktúrovaný rozhovor je v personálnom audite nezastupiteľnou metódou, pomocou ktorej možno získať najviac informácií o zamestnancovi, jeho pracovnom stereotype a výkonnosti. Psychodiagnostické metódy zamerané na analýzu vybraných výkonových a osobnostných charakteristík zamestnancov a manažérov, prípadne metódy hodnotenia, ktoré sú založené na individuálnom či skupinovom hodnotení účastníkov v realistických modelových situáciách, považuje J. Urban za metódy podporné. Tento názor zdieľajú aj ďalší autori, napríklad M. F. Olalla a A. S. Castillo (2002), ktorí upozorňujú na riziko získania skreslených informácií. Vychádzajú pritom z faktu, že podstatou psychodiagnostických metód je že prebiehajú v umelých podmienkach, resp. opisujú umelé situácie, ktoré sa v praxi nemusí vyskytnúť. Napríklad metódy ako riešenie prípadových štúdií alebo hranie rolí prebiehajú podľa vopred vypracovaných scenárov, v ktorých je väčšinou riešenie určitých zadaní a problémov charakteristické pre určitú konkrétnu pracovnú pozíciu, s konkrétno stanoveným profesigramom, ktorý sa nemusí zhodovať s profesigramom auditovaného zamestnanca alebo manažéra. Tiež metóda hrania rolí, ktorá pozostáva zo súboru rolí a úloh, ktoré zamestnanec rieši v určitých umelo navodených sociálnych či riadiacich situáciách, ktoré mnohokrát neumožňujú realizovať jeho skutočný prístup a postup riešenia, nemusí byť

⁷⁴ BROCKL, K. 2009. *Přečtete si: Co je to personální audit?* [online] 3. Marca 2009. [cit 2011-03-06]. Dostupné na: < <http://powernet.cz/brockl/main/prectete.htm> >.

⁷⁵ Podrobnejšie: ANDREJČAK, M. 2012. Úlohy personálneho manažéra v kontexte súčasných zmien. In *Personálny marketing a personálny manažment v malých a stredných podnikoch v kontexte hospodárskych zmien*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3568-7, p. 43-49.

⁷⁶ Podrobnejšie: URBAN, J. 1998. Praktický personální controlling. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 1998, č. 5.

v personálnom audite zdrojom objektívnych informácií. Z metodického hľadiska preto viacerí autori odporúčajú využívať v personálnom audite hlavne metódy hodnotenia zamestnancov a manažérov. Obvykle sa v personálnom audite využíva kombinácia metód individuálneho a skupinového posudzovania a hodnotenia zamestnancov a manažérov.

V zmysle dosiahnutia cieľa personálneho auditu sa metódy zameriavajú na analýzu požiadaviek stanovených na jednotlivé pracovné pozície a na hodnotenie profesionálnej spôsobilosti osôb, ktoré zastávajú túto pozíciu, vrátane ich rozvojového potenciálu. Avšak nemožno povedať, že by boli striktne stanovené metódy, ktoré sa musia pri uskutočnení personálneho auditu použiť. Výber metód na splnenie tohto cieľa v personálnom audite by mal vychádzať zo štandardného modelu manažérskych a výkonových kompetencií, ktorý zohľadňuje štyri oblasti:⁷⁷

- Individuálne výkonové predpoklady zamestnancov a manažérov, ich odborné schopnosti a relevantné pracovné skúsenosti, intelektový a mentálny potenciál, kreativitu, schopnosť sebakontroly v záťažových situáciách.
- Osobnostné charakteristiky zamestnancov a manažérov, ktoré determinujú ich pracovné správanie a pracovnú motiváciu, flexibilitu a prispôsobivosť, identifikáciu s hodnotovým systémom pracovného tímu a organizácie.
- Riadiace (manažérske) zručnosti medzi ktoré patria zručnosti plánovať, rozhodovať, organizovať, riadiť a koordinovať činnosť, viesť a motivovať a podporovať osobný rozvoj zamestnancov.
- Špeciálne profesijné predpoklady a zručnosti, ktoré sa vzťahujú na profesiu, resp. pracovnú alebo manažérsku pozíciu. Medzi tieto patria napríklad prezentačné zručnosti spočívajúce v zručnosti vhodnou formou vyjadriť svoje názory a postoje a podporiť ich presvedčivými argumentmi, zručnosť vecne riešiť pracovné problémy,⁷⁸ ktorá je založená na schopnosti vnímať pracovné problémy nielen globálne, ale aj diferencovane a rozoznať ich podstatu, schopnosť generovať nové myšlienky a prístupy, schopnosť vyvodiť závery z poznatkov a robiť rozhodnutia za účelom dosiahnutie cieľa, zručnosť načúvať, ktorá je veľmi významným faktorom v obchode a marketingu, schopnosť predvídať a pružne reagovať na potreby zamestnancov, spolupracovníkov, nadriadených a podobne.

Ďalším z autorov, ktorý sa dlhodobo venuje klasifikácii a popisu metód využívaných v personálnom audite je M. Jermář. Podľa neho metódy získavania dát v personálnom audite

⁷⁷ Spracované podľa: URBAN, J. 2003. *Význam a ciele personálneho auditu*. In: *Personál*. ISSN 1213-8878, roč. 2003, č. 4, s. 9–11.

⁷⁸ OSVALDOVÁ, L. 2002. Personálny audit a screening pre posudzovanie potenciálu pracovníkov. In *Denník SME*. ISSN 1335-4418. 19. 3. 2002, s. 7.

možno rozdeliť do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria metódy umožňujúce získavať dáta prostredníctvom zamestnancov a manažerov (ľudí). Tieto metódy ďalej člení do troch podskupín. Do prvej podskupiny zaraďuje exploračné metódy, pozorovanie⁷⁹, rozhovor,⁸⁰ dotazník a autosnímky pracovnej doby. Do druhej podskupiny zaraďuje metódy, ktoré využívajú pri získavaní informácií technické prostriedky, medzi ktoré zaraďuje rozhovor prostredníctvom telefónu, telekonferencia, videokonferencia, web konferencia, dotazovanie pomocou e-mailu, elektronický dotazník alebo e-test a do tretej podskupiny zaraďuje skupinové techniky, napríklad semináre, assesment centrum, skupinové rozhovory, workshopy, prezentácie.

Druhú skupinu metód podľa M. Jermára (2007) tvoria metódy získavania údajov prostredníctvom analýzy personálnych podnikových dokumentov (tabuľka 1)⁸¹.

Tabuľka č. 1.: Rozdelenie metód získavania dát prostredníctvom ľudí.

SKUPINA	METÓDY
„Klasické metódy“	Rozhovor, dotazník v papierovej podobe, pozorovanie, autosnímky pracovnej doby
Metódy využívajúce technické prostriedky	Telefonický rozhovor, telekonferencia, videokonferencia, web konferencia, dotazovanie pomocou e-mailu, elektronický dotazník alebo e-test
Skupinové techniky	Semináre, assesment centrum, skupinové rozhovory, workshopy, prezentácie

Zdroj: JERMÁŘ, M. 2007. *Metódy sběru dat při personálním auditu*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. 42, č. 7, s. 61-62.

⁷⁹ Poznámka: V personálnom audite sa používajú obidva typy pozorovania: zúčastnené aj nezúčastnené. Objektivita a validita pozorovaním získaných informácií závisí od zručnosti pozorovateľa/auditora vnímať detaily, malé odlišnosti a podprahové signály, ktoré sa vyskytujú v pracovnom správaní a konaní zamestnanca a manažera pri riešení pracovných úloh. Pozorovanie prebieha nepretržite a preto je vhodné ho využiť v kombinácii s každou metódou, najmä však s metódou rozhovoru.

⁸⁰ Poznámka: V personálnom audite sa používajú všetky tri typy rozhovorov: štruktúrovaný, pološtruktúrovaný a voľný. Na získanie objektívnych informácií sa najčastejšie používa štruktúrovaný rozhovor, ktorý pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok, pričom každá z nich má zároveň aj tzv. preferovanú odpoveď. Systém kladenia rovnakých otázok znižuje subjektívne rozdiely v hodnotení, čím zvyšuje pravdepodobnosť presného a spoľahlivého ohodnotenia pracovníka. Pripravená štruktúra rozhovoru umožňuje ľahšie porovnávanie odpovedí a získanie presnejších informácií. Štruktúrovaný rozhovor môže byť organizovaný ako individuálny rozhovor typu jeden na jedného (1+1), prípadne ako panelový rozhovor, kde panel tvorí hodnotiacia komisia posudzujúca daného pracovníka. Okrem individuálnych rozhovorov možno zrealizovať aj skupinový rozhovor alebo tzv. focus group, v rámci ktorých možno získať presnejšie informácie o pracovných postojoch a názoroch zamestnancov. Jeden rozhovor môže byť realizovaný s 8 – 12 respondentmi v trvaní 1,5 – 2 hodiny. Uskutočnenie štruktúrovaného rozhovoru so zamestnancami umožňuje získať kvalitatívne informácie aj návrhy od zamestnancov. Rozhovory sú zamerané na silné a slabé stránky zamestnanca/manažera, jeho osobnostné kvality, odborné a kvalifikačné predpoklady, kariéru, skúsenosti a ciele, ktoré dosiahol v pracovnom živote.

⁸¹ JERMÁŘ, M. 2007. *Metódy sběru dat při personálním auditu*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. 42, č. 7, s. 61-62.

Veľkú pozornosť sa v súčasnej teórii ľudských zdrojov venuje aj využitiu psychodiagnostických metód v personálnom audite. Psychodiagnostické metódy, ktoré predstavujú súbor štandardizovaných metód, umožňujú zistiť osobnostný profil zamestnanca/manažéra, určiť jeho dominantné vlastnosti, analytické a pamäťové schopnosti, posuny v psychickom stave, prípadne psychické poruchy a zmeny. V personálnom audite pomáhajú získať komplexnejšie informácie o osobnostnom a výkonovom potenciále zamestnancov a manažérov a tým poskytujú detailnejší a presnejší pohľad na to, či ich osobnostný a výkonový potenciál je v súlade s požiadavkami kladenými na predmetnú pracovnú pozíciu, ktoré sú obsahom profesiogramu alebo funkciogramu.

Medzi štandardné psychodiagnostické metódy používané v oblasti personálneho auditu sú v prvom rade zaraďované psychologické testy, ktoré sú úplne štandardizovaným postupom. Tieto testy sa zameriavajú na meranie individuálnych charakteristík a schopností, vďaka čomu možno posúdiť, či má zamestnanec vhodné predpoklady na pracovnú pozíciu, ktorú zastáva, prípadne pre kariérny rast. Aby boli testy dôveryhodné pri posudzovaní pracovnej spôsobilosti, musia spĺňať kritériá validity (platnosti), reliability (spoľahlivosti) a objektívnosti. V súčasnej odbornej literatúre⁸² sa uvádzajú tri základné druhy psychologických testov, ktoré sú vhodné pre potreby personálneho auditu: Výkonové testy, ktoré umožňujú „zistiť úroveň a štruktúru motorických, senzorických intelektuálnych schopností zamestnancov. Prostredníctvom nich je možné stanoviť individuálne výkonové tempo každého uchádzača a porovnať ho s výkonovými normami, ktoré sú v podniku stanovené na dané pracovné miesto.“⁸³ Osobnostné testy, ktoré mapujú osobnostnú štruktúru zamestnanca alebo manažéra. Ich najčastejšou formou sú osobnostné dotazníky. Pri využívaní tohto typu testov je nanajvýš vhodné spoľahnúť sa na odbornosť psychológa. Projekčné testy, ktoré sú charakteristické tým, že na prvý pohľad nie je jasné, čo je predmetom testovania. Ich podstata spočíva vo voľných a otvorených odpovediach respondenta na nejednoznačné podnety. Používanie týchto testov patrí výlučne do kompetencie psychológa. Či je etické využívať tento typ testov je však neustále predmetom diskusie mnohých odborníkov.

⁸² Spracované podľa: SZARKOVÁ, M. 2016. *Psychológia pre manažérov*. Praha: Wolters Kluwer a. s., 2016. ISBN 978-80-7552-175-0.

⁸³ SZARKOVÁ, M. 2010. *Personálny marketing a personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010. 200 s. ISBN 978-80-225-3049-1. s. 76.

Do skupiny psychodiagnostických metód je zaraďovaná metóda business esej. Viacerí autori ju charakterizujú ako netradičnú psychodiagnostickú metódu⁸⁴. Predstavuje písomnú úlohu, na základe riešenia ktorej možno preveriť schopnosť analyzovať a riešiť menej štruktúrovanú problematickú situáciu z pracovnej praxe. Je zameraná do budúcnosti a je vhodná na posúdenie toho, ako je manažér schopný konkretizovať svoje plány, vybrať vhodné riešenie, uvedomovať si riziká a možné prínosy, prijať rozhodnutie a viesť ho k realizácii. V business eseji sa prejavujú kompetencie, ktoré sú pre úspech manažéra kľúčové. Použitie metódy business eseje môže podľa F. Hroníka⁸⁵ obsahovať požiadavku na výber pracovného problému, ktorému môže manažér čeliť v horizonte asi jedného roka, pričom manažér má zdôvodniť, prečo si vybral práve tento problém, definovať, v čom spočíva jeho riešenie a aký je komplexný postup riešenia navrhuje, vrátane spôsobu a predmetu kontroly a spätnej väzby. Manažér má zároveň zhodnotiť, v čom bude pre neho tento problém nový, resp. či už taký typ problému riešil v minulosti.

Ďalšou metódou, ktorá sa v súčasnosti používa v personálnom audite na zisťovanie údajov o ľudských zdrojoch sú metóda 360° spätnej väzby a metóda 540° spätnej väzby. Obidve metódy vznikli za účelom rozvoja ľudských zdrojov, neskôr sa začali používať aj v personálnom audite na zisťovanie informácií o rezervách a nedostatkoch v oblasti vedomostí a odborných zručností zamestnancov a manažérov. Ich podstata spočíva vo viacnásobnom hodnotení zamestnanca alebo manažéra. Hodnotiteľmi sú obvykle priamy nadriadený, podriadení a spolupracovníci, ale i samotný zamestnanec. Pri použití metódy 540° spätnej väzby sú hodnotiteľmi aj zákazníci, obchodní partneri, či iné spolupracujúce osoby. Obidve metódy, metóda 360 stupňovej spätnej väzby ako aj metóda 540 stupňovej spätnej väzby, poskytujú objektívny pohľad na odborné vedomosti a pracovné schopnosti zamestnancov.⁸⁶ Takéto hodnotenie “do kruhu”, ktoré poskytujú spomenuté metódy, je zdrojom širokej škály objektívnych informácií a poskytuje pomerne presný obraz o kvalitách ale aj nedostatkoch a rezervách zamestnancov a manažérov. Jej výhodou je, že získané informácie možno premietnuť do záverov personálneho auditu v zmysle odporúčaní, ako daný stav zmeniť. Uvedené metódy majú svoje pevné miesto v personálnom audite. V súčasnosti

⁸⁴ CAGAŠ, P. 2009. Netradiční psychodiagnostika a její přínos při výběrech a rozvoji zaměstnanců. In: *Motiv P*. [online]. [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <<http://www.motivp.sk/pr/clanky/netradicni-psychodiagnostika-a-její-prínos-při-vyběrech-a-rozvoji-zaměstnanců.pdf>>.

⁸⁵ HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníku*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

⁸⁶ ŠEBESTOVÁ, Ľ – KUBEŠ, M. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3. s 14.

sa v rámci personálneho auditu ľudských zdrojov úspešne používajú tak vo veľkých nadnárodných spoločnostiach ako aj v malých a stredných podnikoch.⁸⁷

V personálnom audite určitých pracovných pozícií sa môže využiť aj metóda „mystery shopping“, ktorá pomocou fiktívnych nákupov alebo otázok sleduje výkonnosť pobočiek, ale i aktuálnu úroveň odborných znalostí ich pracovníkov pri komunikácii so zákazníkom.⁸⁸

Medzi kombinované resp. metódy zložené z viacerých metód používané v personálnom audite ľudských zdrojov patria metóda assessment centre (ďalej AC), a jej variant metóda development centre (ďalej DC). Obidve metódy sú zacielené na získavanie informácií o pracovnom výkone, pracovnom správaní a pracovnom konaní zamestnancov a manažérov v simulovaných podmienkach diagnosticko-výcvikového strediska. Rozmach tejto metódy začal v polovici 90. rokov a napriek jej náročnosti na organizáciu veľmi rýchlo stúpila jej obľúbenosť predovšetkým vo veľkých a zahraničných firmách.⁸⁹ Obidve metódy sú založené na riešení skupinových aj individuálnych úloh v simulovaných situáciách vyskytujúcich sa v pracovnom procese, pričom sa využívajú aj ďalšie metódy, napríklad metóda zúčastneného pozorovania, metóda rozhovoru, metóda skupinovej diskusie, prípadové štúdie, rolové hry, modelové záťažové situácie či odborné a psychologické testy.⁹⁰ Úlohy sú vyberané tak, aby testovaný zamestnanec/manažér preukázal v ich riešení úroveň svojich zručností ako aj rezervy, ktoré možno rozvinúť. Prístup testovaného zamestnanca/manažéra k úlohám, výber a použitie riešení hodnotí skupina erudovaných odborníkov, ktorými sú manažéri z organizácie, psychológovia i externí hodnotitelia z poradenských firiem alebo vzdelávacích inštitúcií.⁹¹ Aj keď metóda AC je obvykle zameraná na vyhodnotenie potenciálu vonkajších alebo interných uchádzačov na pracovnú pozíciu, tak isto ako aj metóda DC, ktorá sa používa skôr v rámci stanovenia potenciálu rozvoja zamestnancov spoločnosti⁹², majú svoj význam v personálnom audite a ich použitie prispeje k získaniu potrebných informácií, ktoré stanovujú ciele personálneho auditu v konkrétnom podniku/organizácii.

⁸⁷ ADDA Consultants s.r.o. 2011. *360-stupňová spätná väzba*. [online]. Rev. 2011-04-21. [cit. 2011-04-21]. Dostupné na: < <http://www.adda.sk/360-stupnova-spatna-vazba>>.

⁸⁸ TNS Global. 2011. *Mystery Shopping, Mystery Calling*. [online] rev. 2011-01-02. [cit. 2011-01-02]. Dostupné na: < http://www.tns-global.sk/mystery_shopping.php>.

⁸⁹ EVANGELU, J. E. 2009. *Diagnostické metódy v personalistike*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6. s. 44.

⁹⁰ SZARKOVÁ, M. 2016. *Psychológia pre manažérov* Praha: Wolters Kluwer a. s., 2016. 235 s. ISBN 978-80-7552-175-0. s. 140-142.

⁹¹ OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISSN 1335-1508, 2010, č. 4-5, s. 231-243.

⁹² Persea, s.r.o. 2004. *Assessment a Development centre*. [online]. Rev. 2011-03-06. [cit. 2011-03-08]. Dostupné na: < <http://www.persea.sk/slk3.php>>.

Sociometria sa v personálnom audite používa na získanie informácií o vzájomných interakciách a väzbách medzi zamestnancami a manažermi. Použitím tejto metódy možno získať informácie o vnútropodnikových sociálnych sieťach, o vzájomných vzťahoch medzi zamestnancami, o ich postavení v sociálnych štruktúrach, o ich prestíži a prirodzenej autorite. Možno tiež zistiť či typ autority, ktorou disponujú jednotliví zamestnanci a manažéri v pracovných vzťahoch je v zhode s vnútropodnikovými hodnotami a etickými normami, tiež, či manažéri majú prirodzenú alebo len formálnu autoritu, či majú medzi zamestnancami prestíž, resp. podstatu prestíže manažérov. Metóda sociometrie odhalí aj faktory, ktoré pozíciu manažéra/zamestnanca v pracovných podmienkach determinujú ako aj ďalšie socio-psychologické faktory, ktoré v pracovnej skupine ovplyvňujú správanie zamestnancov a manažérov.

V poslednom období sa v personálnom audite zameranom na zisťovanie potenciálu ľudských zdrojov organizácie/spoločnosti začali používať aj metódy ohodnocovania intelektuálneho kapitálu a jeho jednotlivých zložiek: ľudského kapitálu, organizačného kapitálu a vzťahového (sociálneho)⁹³ kapitálu. Nositeľom a disponentmi jednotlivých zložiek intelektuálneho kapitálu sú manažéri a zamestnanci organizácie. Na základe zistenia, ktorí manažéri a ktorí zamestnanci ktorou zložkou intelektuálneho kapitálu disponujú sa môže organizácia/spoločnosť dozvedieť napríklad, ktorých manažérov a zamestnancov nemôže prepustiť, lebo sú nositeľmi a disponentmi zložky ľudského kapitálu, teda tých vedomostí, zručností a kompetencií, ktoré sú neprenosné a v prípade odchodu manažéra alebo zamestnanca z organizácie/spoločnosti „odchádzajú“ s ním, ktorí manažéri alebo zamestnanci sú nositeľmi organizačnej zložky intelektuálneho kapitálu a ktorí manažéri a zamestnanci disponujú sociálnou zložkou intelektuálneho kapitálu, ktorá je tiež do značnej miery neprenosná a v organizácii/spoločnosti zostávajú po odchode takéhoto manažéra a zamestnanca iba formalizované vedomosti. Tacitné vedomosti, informácie a skúsenosti odchádzajú z organizácie/spoločnosti spolu s manažérom a zamestnancom. Organizácia/spoločnosť ich s odchodom takého manažéra a zamestnanca defakto stráca⁹⁴. Poznanie skladby intelektuálneho kapitálu svojich manažérov a zamestnancov je pre každú organizáciu/spoločnosť dôležitým údajom z hľadiska prítomnosti, pretože umožňuje diferencovať manažérov a zamestnancov podľa ich odborného a psychického potenciálu a na

⁹³ Podrobnejšie: DUŠEK, J. 2012. Sociální kapitál a jeho vztah k rozvoji regionu. In.: Pána, J., Valášek, L., et.al.: *Sociologie politiky – minulost, současnost, budoucnost*. České Budejovice: VŠERS, o. p. s. 2012, s. 242-249. ISBN 978-80-87472-33.0.

⁹⁴ Porovnaj: PITRA, Z., MOHELSKÁ, H. a kol. 2015. *Management transferu znalostí*. Edition:: Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2015, s. 31 - 33. ISBN 978-80-7431-145-1.

základe toho ich začleňovať na pracovné pozície, ktoré sú spôsobilí výborne vykonávať a tým uspokojovať sebarealizačné potreby a hlavne z hľadiska plnenie jej budúcich strategických cieľov, ktoré si budú vyžadovať personálne zmeny a zmeny organizačnej štruktúry. Na ich zistenie sa v personálnom audite používajú tzv. tvrdé metódy⁹⁵, ktoré sú špecificky určené na zistenie a stanovenie hodnoty nehmotných aktív podniku. Sú to metódy priameho ohodnocovania nehmotných aktív (DirectIntellectualCapitalmethods – DIC), metódy založené na trhovej kapitalizácii (Market Capitalization Methods – MCM), metódy založené na rentabilite aktív (Return on Assets Methods – ROA) a scorecard metódy (Scorecard Methods – SC). Podrobnejší opis a charakteristiku uvedených metód podávajú autori M. Rešovský a D. Pastor (2014).⁹⁶

Uvedené metódy tvoria výber najčastejšie používaných metód v personálnom audite ľudských zdrojov. V podstate ani nie je v súčasnosti možné uviesť komplexný prehľad metód používaných v personálnom audite, nakoľko tieto stále vznikajú, overujú sa v praxi a mnohé vzhľadom na svoju komplikovanosť sa v praxi nepoužívajú. Pritom žiadnou z uvedených metód používaných v personálnom audite ľudských zdrojov nemožno získať úplne presné informácie, nakoľko ľudský kapitál nie je úplne statickou veličinou, ale sa v čase mení a tiež preto, lebo spoľahlivosť a hodnovernosť získaných informácií závisí aj od ochoty zamestnancov spolupracovať pri zbere údajov a tiež pri ich spracúvaní. Ak existuje v podniku/organizácii negatívna skúsenosť s akoukoľvek metódou či s výsledkami takejto aktivity, napríklad podobné údaje sa už v minulosti zisťovali, ale po ich spracovaní sa nič nezmenilo alebo sa situácia ešte viac zhoršila, potom je možné predpokladať, že zamestnanci zaujmú k ďalším iniciatívam exekutívy, či personalistov deklarovaným ako prostriedok na zlepšenie personálnej práce rezervovaný postoj. Preto veľa závisí od spätnej väzby, hlavne spôsobu akým sa spätná väzba uskutoční. C. Olexová (2012) zdôrazňuje, že zamestnanci a manažéri, ktorí sa zúčastnili personálneho auditu by mali mať možnosť oboznámiť sa s výsledkami personálneho auditu a mali by dostať spätnú väzbu od audítorov v prípade, ak prejavia o ne záujem. Iní autori, napríklad m. Szarková, N. Matkovčíková a M. Andrejčák

⁹⁵SZARKOVÁ, M., MATKOVČÍKOVÁ, N., ANDREJČÁK, M. 2014. *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 62 ISBN 978-80-225-4075-9.

⁹⁶Podrobnejšie: REŠOVSKÝ, M., PASTOR, D. (2014): Porovnanie metód priameho ohodnocovania nehmotných aktív. In: Ekonomické rozhlady, roč. 43, č. 4, s. 467 -480.

(2014)⁹⁷ uvádzajú, že organizácia by po vykonaní každého personálneho auditu mala oznámiť výsledky a získané informácie prostredníctvom personálneho auditu a to formou osobného pohovoru, v rámci ktorého by sa hneď sformulovali opatrenia a postupy na odstránenie zistených nedostatkov, prípadne by sa stanovili postupy na kariérny rast a ciele vzdelávanie zamestnancov aj manažérov organizácie.

Výsledky personálneho auditu, ktoré sa väčšinou týkajú informácií o dosahovanom výkone, využívaní kompetencií, pracovnom správaní, doterajšej kariére a budúcnosti zamestnanca alebo manažéra, by mali poskytnúť priamo osoby, ktoré audit realizovali, a to aj z dôvodu, aby v interpretácii výsledkov personálneho auditu nedochádzalo k ich skresľovaniu. Informácie by mali obsahovať návod na to, čo by zamestnanci a manažéri mohli pri budovaní svojej kariéry urobiť a ako by to mohli dosiahnuť. Pri personálnom audite ide však o to, aby sa získané výsledky využili nielen na úrovni personálneho rozvoja jednotlivcov (manažérov a zamestnancov), ale hlavne na úrovni personálnej práce a personálnej politiky celej organizácie/spoločnosti.⁹⁸

1.5.2 Metódy personálneho auditu zamerané na zisťovanie fungovania procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Personálny audit zameraný na zisťovanie kvality riadenia ľudských zdrojov vychádza z poznania, že organizácia/spoločnosť môže disponovať vynikajúcimi ľudskými zdrojmi, optimálnou personálnou štruktúrou zamestnancov s vysokým osobnostným aj výkonovým potenciálom a vyhovujúcou skladbou intelektuálneho kapitálu manažérov a zamestnancov, však ak zlyháva ich riadenie, organizácia/spoločnosť nedosiahne stanovené ciele a stráca svoju konkurencieschopnosť a postupne aj svoje miesto na trhu. Otázky riadenia ľudských zdrojov sa tak dostávajú do centra pozornosti aj v personálnom audite, ktorého úlohou je zistiť, či všetky procesy spojené s riadením ľudských zdrojov prebiehajú podľa stanovených pravidiel a noriem, či sú kvalitne zabezpečované, či nie sú ako uvádzajú autori Z. Pitra, H. Mohelská (2015) a ďalší autori potrebné inovácie alebo zmeny v interných procesoch organizácie/spoločnosti a či je vnútropodnikové prostredie pripravené akceptovať prípadné

⁹⁷ Podrobnejšie pozri: SZARKOVÁ, M., ANDREJČÁK, M., MATKOVČÍKOVÁ, N. 2014. *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. (2014) Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0809-6.

⁹⁸ OLEXOVÁ, C. 2012. Priebeh a metódy manažérskeho auditu. In *Manažment podnikania a vecí verejných . dialógy*. ISSN 1337-0510, 2012, roč. 7, č. 19, s. 59-65.

inovácie alebo zmeny vnútropodnikových procesov, ktorých potreba vyvstala z výsledkov uskutočneného personálneho auditu zameraného na identifikovanie nedostatkov a rezerv v oblasti procesov riadenia ľudských zdrojov.

Na personálny audit zameraný na zisťovanie fungovania procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov boli a sú v súčasnosti používané najmä dve metódy, ktoré sú nazývané aj modelmi: PEMM metodológia (Process and Enterprise Maturity Model) a metóda NFCS (Need for Cognition Scale).

Metódu/matodológiu PEMM opisujú a charakterizujú autori Z. Pitra H. Mohelská (2015) ako „nástroj auditu kvality fungovania procesov a pripravenosti organizácie na zmenu“ resp. inováciu interných procesov prebiehajúcich v organizácii/spoločnosti. Je to nástroj, „ktorý umožňuje jednoduchými a ľahko použiteľnými metódami zhodnotiť funkčnosť všetkých interných procesov v kontexte úrovne kvality pripravenosti vnútorného prostredia organizácie na zmeny, ktoré si vyžiada potrebná inovácia týchto procesov v záujme uskutočnenia potrebnej zmeny v podnikateľskom správaní sa subjektu.“⁹⁹ Tento nástroj podľa uvedených autorov pozostáva z dvoch skupín metodických nástrojov. Do prvej skupiny zaraďujú metodické nástroje, ktoré umožňujú zistiť faktory, ktoré ovplyvňujú kvalitu fungovania jednotlivých procesov v organizácii individuálne a do druhej skupiny zaraďujú metodické nástroje, ktoré umožňujú identifikovať faktory, ktoré sa vyskytujú v prostredí, v ktorom skúmané procesy prebiehajú, čo znamená, že majú vplyv na všetky procesy v organizácii bez výnimky. Autori Z. Pitra a H. Mohelská (2015) ďalej uvádzajú, že prvú skupinu predstavuje päť formatívnych faktorov, ktoré ovplyvňujú kvalitu fungovania jednotlivých procesov individuálne:

- koncepcia riešenia problémov,
- obsluha procesu,
- vlastník procesu,
- infraštruktúra podpory procesu,
- metrika stanovenia výkonnosti procesu.

⁹⁹ PITRA, Z., MOHELSKÁ, H. a kol. 2015. *Management transferu znalostí*. Edition:: Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2015, s. 229, 233. ISBN 978-80-7431-145-1.

Skupina metód tvoriaca prvú skupinu nástrojov metodológie PEMM umožňuje zistiť rezervy a nedostatky vyskytujúce v jednotlivých procesoch. Zároveň umožňuje zistiť, v ktorých fázach/krokoch daného procesu sa vyskytujú odchýlky, prípadne limitujúce, nesúrodé a zastaralé, vývojom prekonané prvky, ktoré je potrebné buď inovovať, alebo zmeniť.

Druhú skupinu metodických nástrojov metodológie PEMM predstavujú štyri kategórie charakteristík podnikateľských spôsobilostí organizácie, ktoré ovplyvňujú prostredie, v ktorom procesy fungujú. Autori medzi ne zaraďujú vedenie organizácie (top manažment, úroveň jeho informovanosti, zapojenie do procesov a správanie), podnikovú kultúru (úroveň tímovej spolupráce, zodpovednosť, postoj voči zmenám), vedomosti a skúsenosti (profesijné kompetencie a metodológia) a riadenie a správa (model procesov, integrácia, právomoci a zodpovednosti). Výsledkom aplikácie druhej skupiny nástrojov metódy PEMM je zistenie, či je vnútorné prostredie organizácie pripravené na inováciu procesov, ako aj identifikovanie možných limitov a prekážok, ktoré sa môžu pri spustení inovácií vyskytnúť a celý proces zabrzdiť.

Zistenia získané obidvoma skupinami nástrojov obsiahnutých v metodológii PEMM sú významným príspevkom do repertoáru metód používaných v personálnom audite. Ako jedny z mála metód rozširujú pohľad na interné procesy prebiehajúce v organizácii a zameriavajú pozornosť na identifikáciu elementov, ktoré v rámci interných procesov môžu mať významný vplyv na celkový výkon organizácie/spoločnosti. Ich prínosom je tiež skutočnosť, že pristupujú k interným procesom prebiehajúcich v organizácii ako k „živým organizmom“, ktoré sa vyvíjajú, menia, zastarávajú nielen ako celok, ale aj ich jednotlivé prvky/kroky, z ktorých sú zložené a preto je potrebné ich priebežne auditovať a na základe výsledkov personálneho auditu inovovať.

Druhou metódou, ktorá bola zostavená pre potreby personálneho auditu za účelom zisťovania úrovne kvality fungovania procesov organizácie/spoločnosti a plnenia jej strategických cieľov je explicitná dotazníková metóda merania známa pod skratkou NFCS (Need for Cognition Scale)¹⁰⁰. Metóda NFCS sústreďuje pozornosť na zisťovanie uplatňovania profesijných prvkov aktívnymi manažérmi v procesoch riadenia ľudských zdrojov na úroveň ich vnútornej zainteresovanosti na plnení strategických cieľov organizácie,

¹⁰⁰Porovnaj: ŠIRUČEK, J., ŤAPAL, A., LINHARTOVÁ, P. (2014). *Potřeba poznávání: studie psychometrických charakteristik zkrácené české verze škály potřeby poznávání*. Československá psychologie, 2014, č. 1, s. 52 – 56. ISSN 1804-6436.

na zistenie stupňa identifikácie manažéra s cieľmi organizácie a záujmu o spôsob riadiť ľudské zdroje k spokojnosti organizácie. Jej použitie umožňuje identifikovať chyby, ktorých sa manažéri dopúšťajú v riadení ľudských zdrojov, napríklad že vnášajú do riadenia prvky vnútropodnikovej korupcie, nepotizmu a podobne. Metóda NFCS tiež umožňuje identifikovať nedostatky v morálnej oblasti a v charaktere manažérov, prípadne psychické poruchy, ktoré v ich osobnosti naštartovalo dlhodobé používanie moci,¹⁰¹ napríklad narcizmus, hostilita, otvorená agresivita, mobingové a bossingové správanie a podobne, ktoré sa prejavujú v jednotlivých procesoch riadenia ľudských zdrojov a sú zdrojom neefektívneho riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Zároveň uvedená metóda identifikuje úzke miesta v jednotlivých procesoch, ktoré sú spôsobené chybným postupom manažéra a ktoré treba odstrániť. V tejto súvislosti napríklad S. Krásna (2016) uvádza, že metódu NFCS, by bolo vhodné použiť na identifikáciu chýb, ktorých sa dopúšťa manažér v procesoch riadenia ľudských zdrojov zameraných na interný marketing, ktorý „zahrňuje kontinuálny proces vnútorného zvyšovania kvalifikácie, zladenia účelu organizácie so zaobchádzaním so zamestnancami, motiváciu, reframing a posilňovanie postojov zamestnancov, inside-out prístup k riadeniu a zachovanie pozitívnych skúseností zákazníkov s celým spektrom cieľov organizácie“.¹⁰² Všetky tieto zistenia, ak sú správne pochopené a využité v personálnej politike organizácie/spoločnosti, môžu zvýšiť nielen výkon zamestnancov a manažérov, ale zmeniť aj vnútropodnikovú klímu.

Analýza, klasifikácia a deskripčia uvedených metód používaných v personálnom audite dokumentuje, že jednotlivé metódy ako aj ich kombinácie sa neustále vyvíjajú v súlade s potrebami praxe, v ktorej otázky personálneho auditu ľudských zdrojov a ich riadenia sú stále aktuálne a v súčasnosti ich aktuálnosť ešte rastie. Zároveň je potrebné uviesť, že niektoré metódy, ktoré sa v personálnom audite používajú, nedovolia získať objektívne informácie o ľudských zdrojoch ani o ich riadení, nakoľko obsahujú vysokú mieru subjektivismu. V závere však možno súhlasiť s názorom, že podmienkou na získanie objektívnych informácií v personálnom audite je potrebné jednotlivé metódy starostlivo vyberať podľa cieľov, ktoré

¹⁰¹ Poznámka: Odborná literatúra aj prax upozorňuje, že u manažérov vykonávajúcich riadiacu činnosť na jednom pracovisku vo vzťahu k jednej a tej istej pracovnej skupine/tímu viac ako 5 rokov dochádza k útlmu potreby poznávania fungovania organizácie, čo sa prejavuje najmä ich stupňujúcou snahou „zabetónovať“ sa v pozícii a to všetkými možnými prostriedkami, spôsobmi a metódami, ktoré v konečnom dôsledku vedú k pozvoľnému zaostávaniu, strácaniu konkurencie až „odumretiu“ podniku zvnútra.

¹⁰² KRÁSNA, S. 2016. Pracovní spokojenost jako specifický komponent interného marketingu. České Budejovice: Vysoká škola europsky a regionálních studií, 2016, s. 13,14. ISBN 978-80-87472-96-5.

personálny audit sleduje a tiež opatrne kombinovať tak, aby si jednotlivé metódy počas realizácie personálneho auditu neprotirečili, resp. neeliminovali dosiahnuté dlhodobé výsledky a informácie.

1.6 Zhrnutie výsledkov sekundárneho výskumu

Využívanie personálneho auditu na získavanie objektívnych informácií o stave, štruktúre a spôsoboch riadenia ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach podnietilo nielen rozvoj teórie ale aj diskusiu o validite a reliabilite metód a postupov používaných v personálnom audite a vykonávaní personálneho auditu v dcérskych spoločnostiach týchto nadnárodných spoločností, ktoré pôsobia na národných, často historicky, hospodársky i kultúrne veľmi odlišných trhoch. Na základe uvedeného bol sformulovaný hlavný a parciálne ciele pre sekundárny výskum danej problematiky: skoncentrovať, analyzovať, porovnať a syntetizovať súčasné poznatky a informácie o personálnom audite a na základe spracovania súčasných domácich a zahraničných teoretických poznatkov o personálnom audite zistiť aké/ktoré metódy, postupy a modely používajú v personálnom audite dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiace na slovenskom trhu a vytvoriť tak teoretické východisko pre empirický výskum..

V prvom kroku sekundárneho výskumu boli sumarizované, analyzované a klasifikované súčasné domáce a zahraničné zdroje pojednávajúce o problematike personálneho auditu. Na základe obsahovej a komparatívnej analýzy bol vymedzený pojem personálny audit ako aj jeho súčasné chápanie, ktoré je reprezentované v domácej a zahraničnej literatúre.

V druhom kroku sekundárneho výskumu bola uskutočnená analýza, deskripcia a komparácia prezentovaných názorov autorov na výber a používanie metód a modelov v personálnom audite nadnárodných spoločností a ich dcérskych spoločností pôsobiacich mimo materských krajín v tzv. hostiteľskom prostredí. Súbor použitých metód umožnil vymedziť dve skupiny autorov, ktorí sa zhodujú v základnej otázke, že nadnárodná spoločnosť by mala pre svoje dcérske spoločnosti vypracovať metodologický postup vykonávania personálneho auditu a tiež by mala stanoviť metódy, ktoré by mali manažmenty dcérskych spoločností bezvýhradne v personálnom audite uplatniť. V odpovedi na druhú otázku, či by výkon personálneho auditu ako aj stanovené záväzné (štandardné) metódy mohli manažmenty dcérskych spoločností doplniť ďalšími metódami a postupmi, ktoré by zohľadňovali špecifiká národného trhu, na ktorom dcérske spoločnosti pôsobia, sa autori

rozchádzajú. Jedna skupina autorov zotrváva na názore, že personálny audit by mali všetky dcérske spoločnosti vykonávať metódami a postupmi, ktoré určí materská spoločnosť. Druhá skupina autorov konštatuje, že dcérske spoločnosti nadnárodných spoločností pôsobiace na regionálnych (národných) trhoch by mali v personálnom audite, či už zameranom na ľudské zdroje podniku alebo na ich riadenie využívať okrem štandardných metód, ktoré vypracúvajú materské spoločnosti aj špecifické metódy a postupy, ktoré by umožnili získať presnejšie, často skryté informácie o zamestnancoch, ich správaní, zvykoch, pracovných stereotypoch, predsudkoch ako aj o spôsoboch ich riadenia a vedenia a ktoré by podľa nich odhalili aj skryté rezervy, ktoré štandardnými metódami možno odhaliť len ťažko. Vychádzajúc z uvedeného vyvstáva otázka, ako sa s týmto problémom vysporiadajú dcérske spoločnosti nadnárodných korporácií pôsobiace v SR, čo je predmetom empirického výskumu tejto práce.

V treťom kroku boli v súvislosti s vymedzením pojmu personálny audit systemizované, charakterizované a klasifikované metódy, postupy a modely, ktoré sa používajú v súčasnosti v personálnom audite jednak na získanie informácií o stave a štruktúre intelektuálneho kapitálu spoločnosti/organizácie/podniku, a taktiež boli systemizované, charakterizované a klasifikované metódy, postupy a modely, ktoré sa používajú v súčasnosti v personálnom audite na získanie informácií o procesoch riadenia intelektuálneho kapitálu spoločnosti/organizácie/podniku. Pre prehľadnosť ich uvádzame v tabuľke 2.

Tabuľka č. 2.: Rozdelenie metód personálneho auditu s poukázaním na ich použitie

Skupina	Názov metódy
Všeobecné metódy používané v personálnom audite ľudských zdrojov aj ich riadenia	Metódy obsahovej analýzy. Metóda analýzy profesnej kvalifikačnej a vekovej štruktúry (poskytujú informácie o vzdelaní, veku, pohlaví, druhu práce, atď. Metóda analýzy náplne pracovných miest. Profesiografické a funkciografické metódy.
Kvantitatívne metódy používané najmä v personálnom audite ľudských zdrojov	Výkonové testy. Osobnostné dotazníky. Dotazníky postojov a motívov. Kvantitatívna analýza tvrdých dát.
Kvalitatívne metódy používané hlavne v personálnom audite riadenia ľudských zdrojov	Rozhovor Rozhovor doplnený pozorovaním. Pozorovanie v pracovnom procese.
Modely a netradičné metódy používané v personálnom audite najmä na hodnotenie kvality procesov riadenia ľudských zdrojov	PEEM (Process and Enterprise Maturity Model) NFCS (Need for Cognition Scale)
Exploračné metódy používané v personálnom audite ľudských zdrojov aj ich riadenia	Štruktúrovaný rozhovor (jasné znenie otázok). Neštruktúrovaný rozhovor – jeden na jedného. Neštruktúrovaný rozhovor – panelové

	rozhovory. Dotazníky. Zúčastnené pozorovanie. Nezúčastnené pozorovanie.
Špecifické netradičné psychodiagnostické metódy používané v personálnom audite ľudských zdrojov aj ich riadenia	Modelové situácie, prípadové štúdie. Assesment centre. Development centre. Benčmark. 360-stupňová spätná väzba. Mystery shopping.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe uvedených zdrojov

Výsledky sekundárneho výskumu považujeme za prínos pre rozpracovanie problematiky personálneho auditu konkrétne metód, ktoré sa v ňom používajú a ktoré boli na základe analýzy, deskripcie, klasifikácie a komparácie systemizované do jednotlivých skupín a typov pre potreby a ciele primárnej časti práce, v rámci ktorej bude ich aplikácia v rámci personálneho auditu overená na vybratej vzorke dcérskych spoločností (bánk) nadnárodných finančných korporácií, ktoré pôsobia v SR. Druhým prínosom je, že výsledky sekundárneho výskumu vytvorili ucelenú vedeckú platformu na skúmanie uvedenej problematiky a splnenie cieľov primárneho výskumu v tejto oblasti vedeckej práce.

2 PREDMET, CIELE A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE

V teórii i podnikovej praxi sa v súčasnosti často diskutuje, či personálny audit všeobecne má význam uskutočniť aj v dcérskych spoločnostiach veľkých nadnárodných finančných spoločností, ktoré síce pôsobia na regionálnych finančných trhoch hostiteľskej krajiny ako relatívne samostatné podnikateľské subjekty, ale v strategických otázkach, do ktorých sa radia aj otázky personálnej politiky, výberu, rozmiestňovania a hodnotenia personálu, jeho kvality, výkonnostného potenciálu sú v podstate nekompromisne podriadené stanoveným postupom materských spoločností. Tie v záujme dosahovania maximálnych ziskov pri vynaložení minimálnych nákladov vypracúvajú v rámci personálneho auditu celú škálu sofistikovaných postupov za účelom získať čo najpresnejšie informácie o zamestnancoch pre potreby optimalizácie procesov ich riadenia a vedenia v smere stanovených strategických cieľov celej nadnárodnej finančnej spoločnosti. Vychádzajúc z uvedeného možno predpokladať, že keďže nadnárodné finančné spoločnosti pôsobia na globálnom trhu a sú si navzájom konkurentmi, bude každá z nich okrem používania štandardných postupov a metód používaných v personálnom audite zameranom na hodnotenie intelektuálneho kapitálu vo svojich dcérskych spoločnostiach hľadať aj osobité, sebe vlastné spôsoby a postupy získavania potrebných informácií o kvalite nehmotných aktív, ktorými disponujú ich dcérske spoločnosti ako aj informácie o procesoch riadenia, ktoré v nich prebiehajú. Ukazuje sa totiž, že možnosti zvyšovania ziskov pri súčasnom znižovaní nákladov je možné práve vtedy, keď sa odhalia a náležite využijú v pracovnom procese skryté osobitosti/zvláštnosti/jedinečnosti intelektuálneho kapitálu tej-ktorej hostiteľskej krajiny, resp. regionálneho trhu, na ktorom daná dcérska spoločnosť nadnárodnej finančnej spoločnosti pôsobí. Tento moment je základnou premisou na formulovanie hlavného cieľa predloženej vedeckej monografie a to hlavne z dôvodu, že na slovenskom finančnom trhu pôsobí až 98 % dcérskych spoločností nadnárodných finančných spoločností, ktoré sú vo vzájomnom konkurenčnom postavení a splnenie ich finančných cieľov v mnohom závisí od ich intelektuálneho kapitálu, jeho invenčnosti, kreativity a celkovej motivácie, ale aj od poznania špecifik spotrebiteľského správania a ich zohľadňovania v obchodnej politike dcérskej spoločnosti.

Úspech každej dcérskej spoločnosti na slovenskom finančnom trhu je teda v mnohom podmienený „objavením“ a pochopením jeho špecifik a tiež ich umným využitím v marketingu, v komunikácii hlavne s potenciálnymi klientmi, v tvorbe im zodpovedajúcich

finančných produktov, v „svojských“ technikách ich ponúkania a celkovej starostlivosti o klientov. Plnenie stanovených cieľov, postupov a spôsobov používania stanovených techník ako aj prípadných odchýlok, nedostatkov a prípadných „svojvoľných postupov“, ktoré ak sa v tejto oblasti vyskytnú môžu značne znížiť úspech každej dcérskej spoločnosti, závisí od kvality a pripravenosti personálu a manažmentu každej konkrétnej dcérskej spoločnosti. Za týmto účelom v dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností prebieha pravidelne personálny audit zameraný na zistenie úrovne kvality a pripravenosti personálu a manažmentu optimálne riadiť procesy tak, aby sa dosiahli stanovené strategické ciele materskej spoločnosti.

V personálnom audite, ktorý materské spoločnosti pravidelne v dcérskych spoločnostiach za týmto účelom iniciujú a metodologicky usmerňujú, a ktorý je dôležitým nástrojom získavania informácií o kvalite personálu ale aj o kvalite a efektívnosti riadenia jednotlivých dcérskych spoločností, aby sa splnili stanovené ciele, by sa mali na získavanie objektívnych informácií využívať jednak štandardné metódy a jednak metódy špecifické, zohľadňujúce charakter, kultúru a historický kontext regionálneho trhu na ktorom konkrétne dcérskej spoločnosti pôsobia. Možno predpokladať, že práve údaje získané špecifickými metódami využitými v personálnom audite, odhalujú skryté, často veľmi cenné informácie, ktorých využitie môže byť pre každú dcérsku spoločnosť z hľadiska jej konkurencie podstatné. Využitie špecifických metód v personálnom audite zároveň otvára každej dcérskej spoločnosti priestor pre kreativitu pri výbere a kombinovaní metód a postupov, umožňuje originálny postup a teda aj získanie originálnych údajov a informácií, ktoré môžu byť zdrojom odlišnosti, originality a osobitosti každej dcérskej spoločnosti pôsobiacej na regionálnom finančnom trhu a môžu jej tiež zabezpečiť pevné miesto medzi dcérskymi spoločnosťami v rámci danej nadnárodnej spoločnosti. Vychádzajúc z uvedeného bol stanovený predmet a hlavný a parciálne ciele predloženej vedeckej monografie.

Predmetom predloženej vedeckej monografie je personálny audit, jeho miesto a funkcie v procese tvorby intelektuálneho kapitálu a jeho efektívneho riadenia ako súčasti nehmotných aktív dcérskych spoločností nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na regionálnom (slovenskom) finančnom trhu.

Hlavným cieľom predloženej dizertačnej práce je na základe spracovania súčasných domácich a zahraničných teoretických poznatkov zistiť aké/ktoré metódy, postupy a techniky používajú v personálnom audite dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností

pôsobiacie na slovenskom trhu. Tento hlavný cieľ je ďalej rozpracovaný do parciálnych cieľov a hypotéz a zároveň je stanovený repertoár metód a postupov, pomocou ktorých zistíme, či majú dcérske spoločnosti priestor na výber a využívanie špecifických metód a postupov v personálnom audite, alebo musia striktne používať štandardné metódy, ktoré vypracúvajú materské spoločnosti pre všetky svoje dcérske spoločnosti, bez ohľadu na hospodárske, historické a kultúrne podmienky regionálnych trhov, na ktorých pôsobia.

Východiskom skúmania je hlavný predpoklad, že personálni manažéri, personálne útvary, útvary ľudských zdrojov, podnikové manažmenty v dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich v SR používajú v personálnom audite len štandardné metódy vypracované materskou spoločnosťou, ktoré sú jednotné pre všetky dcérske spoločnosti danej nadnárodnej finančnej spoločnosti a ktoré slúžia na komparáciu a diferenciaciu jednotlivých dcérskych spoločností v rámci jednej, konkrétnej nadnárodnej finančnej spoločnosti a len sporadicky v personálnom audite používajú aj špecifické metódy, ktorých využitím by získali presnejšie a objektívnejšie informácie potrebné na zefektívnenie personálnej práce a personálnych činností v danej dcérskej spoločnosti. Na základe uvedeného ďalej predpokladáme, že tento stav je spôsobený tým, že:

- manažmenty dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu nemajú ucelené informácie o personálnom audite, jeho cieľoch, úlohách a typoch,
- manažmenty dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu používajú v personálnom audite len štandardné metódy a postupy vypracované a poskytnuté materskou spoločnosťou,
- manažmenty dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu uvažujú o používaní špecifických metód v personálnom audite.

2.1 Hlavný a parciálne ciele výskumu

Hlavným cieľom predloženej dizertačnej práce je na základe spracovania súčasných domácich a zahraničných teoretických poznatkov o personálnom audite zistiť aké/ktoré metódy, postupy a techniky používajú v personálnom audite dcérske spoločnosti

nadnárodných finančných spoločností pôsobiace na slovenskom trhu. Hlavný cieľ je ďalej štruktúrovaný a rozpracovaný do nasledujúcich parciálnych cieľov.

Parciálne ciele v teoretickej časti dizertačnej práce sú nasledujúce:

- vymedziť súčasné chápanie pojmu personálny audit,
- systemizovať, charakterizovať a klasifikovať metódy, postupy a techniky, ktoré sa používajú v súčasnosti v personálnom audite na získanie informácií o stave a štruktúre intelektuálneho kapitálu spoločnosti/organizácie/podniku,
- systemizovať, charakterizovať a klasifikovať metódy, postupy a techniky, ktoré sa používajú v súčasnosti v personálnom audite na získanie informácií o procesoch riadenia intelektuálneho kapitálu spoločnosti/organizácie/podniku.

Parciálne ciele v empirickej časti dizertačnej práce sú nasledujúce:

- zistiť, či metódy používané manažmentmi dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu v personálnom audite boli/sú štandardizované, alebo boli/sú použité v prevzatej podobe z materskej spoločnosti,
- zistiť a sumarizovať metódy a postupy, ktoré v personálnom audite používajú dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiace na finančných trhoch SR za účelom získania informácií o ľudských zdrojoch/intelektuálnom kapitále,
- zistiť a sumarizovať metódy a postupy, ktoré v personálnom audite používajú dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiace na finančných trhoch SR za účelom získania informácií o spôsoboch riadenia ľudských zdrojov,
- zistiť, opísať a charakterizovať metódy, ktoré v personálnom audite použili všetky skúmané dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu,
- zistiť, opísať a charakterizovať metódy, ktoré v personálnom audite použili len niektoré skúmané dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu,
- zistiť metódy používané dcérskymi spoločnosťami nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu v personálnom audite a klasifikovať ich podľa ich výpovednej hodnoty a reliability.

2.2 Hlavná a parciálne hypotézy

V dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu sa personálny audit vykonáva pravidelne. Vyplýva to zo skutočnosti, že materské spoločnosti vo svojich dcérskych spoločnostiach pravidelne uskutočňujú personálny kontrolink a zároveň uskutočňujú aj personálny audit, ktorého cieľom je informovať materskú spoločnosť o stave a štruktúre zamestnancov dcérskej spoločnosti a tiež o spôsobe riadenia zamestnancov dcérskej spoločnosti z hľadiska vízie a stratégie, ktorá je záväzná pre celú spoločnosť vrátane dcérskych spoločností a ktorá obsahuje v zásade základnú tézu: byť konkurencieschopný na trhu hostiteľskej krajiny a dosahovať maximálny možný zisk v hostiteľskom podnikateľskom prostredí. K splneniu týchto úloh môže dopomôcť len kvalitný intelektuálny kapitál (zamestnanci a manažéri), ktorý ak pochádza aj z hostiteľskej krajiny, v ktorej dcérska spoločnosť pôsobí, musí byť pravidelne monitorovaný a hodnotený na čo slúži personálny audit. Z uvedeného vyplýva hlavná hypotéza predloženej práce: Predpokladáme, že personálny audit je komplexným nástrojom na získanie objektívnych informácií o stave štruktúre a efektivite riadenia intelektuálneho kapitálu (nadnárodnej) spoločnosti ako celku a jej súčastí – dcérskych spoločností pôsobiacich na trhoch vyznačujúcich sa rôznym stupňom ekonomického, hospodárskeho a kultúrneho vývoja. Z hlavnej hypotézy sú odvodené nasledujúce čiastkové hypotézy:

- predpokladáme, že personálny audit je nástroj, ktorý je zložený z viacerých metód a ich kombinácií,
- predpokladáme, že materská nadnárodná finančná spoločnosť stanovuje metódy a postupy a upravuje realizáciu personálneho auditu metodickými pokynmi, ktoré sú záväzné a jednotné pre všetky jej dcérske spoločnosti bez ohľadu na podmienky hostiteľských krajín/národných finančných trhov, v ktorých dcérske spoločnosti pôsobia, teda nie sú štandardizované na kultúrne prostredie hostiteľskej krajiny.
- predpokladáme, že manažmenty dcérskych spoločností nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu aplikujú v personálnom audite metódy a postupy obsiahnuté v metodických pokynoch materskej spoločnosti.

3 METÓDY A METODICKÝ POSTUP SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Pri spracovaní výskumu budú použité všeobecné metódy, a to najmä metóda analýzy¹⁰³, klasifikácie, komparácie a zovšeobecnenia¹⁰⁴, ďalej metóda pozorovania, dotazníková metóda a metóda štruktúrovaného rozhovoru. V rámci teoreticko-metodologického rozpracovania problematiky personálneho auditu použijeme metódy indukcie, dedukcie a metódy generalizácie. Tieto metódy budú aplikované najmä v sekundárnom výskume. Na spracovanie získaných údajov budú použité štatisticko-matematické metódy a program NCSS na grafickú a tabuľkovú interpretáciu získaných výsledkov.

Všeobecné metódy budú použité tak v primárnom ako aj v sekundárnom výskume. Budú to najmä nasledovné metódy:

- metóda analýzy, pomocou ktorej budú v sekundárnom výskume analyzované domáce a zahraničné teoretické zdroje a koncepcie týkajúce sa problematiky personálneho auditu a v primárnom výskume bude táto metóda aplikovaná pri analýze získaných údajov z podnikových materiálov, dokumentov o realizácii personálneho auditu v konkrétnych skúmaných subjektoch ako aj pri analýze získaných údajov a informácií od respondentov. V rámci tak primárneho ako aj sekundárneho výskumu budú použité najmä varianty klasickej metódy analýzy – obsahová a komparatívna analýzy;
- metóda syntézy bude použitá pri zjednocovaní parciálnych výsledkov sekundárneho a primárneho výskumu do celistvého systému za účelom získania komplexného pohľadu na problematiku personálneho auditu;
- metóda komparácie bude použitá v sekundárnom výskume na porovnávanie názorov a prístupov jednotlivých autorov k pojmu personálny audit, k jednotlivým metódam, ktoré sa v personálnom audite chápu ako základné a a tiež v primárnom výskume na porovnávanie dosiahnutých výsledkov jednak z teoretickými poznatkami a jednak v rámci subjektov, ktoré budú tvoriť výskumnú vzorku;

¹⁰³FITZROY, P.T. (1976) Analytical methods for marketing management. London : MacGraw'HillBookCo. ISBN 0-07084064-4.

¹⁰⁴FERJENČÍK, J. (2010): Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak skoumat lidskou duši. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-815-9..

- metóda klasifikácie bude použitá tak v sekundárnom ako aj v primárnom výskume na roztriedenie dosiahnutých údajov a informácií a ich nové zatriedenie podľa určitých stanovených kritérií zodpovedajúcich cieľom dizertačnej práce. Aplikácia metódy klasifikácie umožní systemizovať získané údaje, informácie a poznatky do prehľadných inventárov;
- metóda zovšeobecňovania bude využitá na formulovanie záverov a odporúčaní vychádzajúcich zo spracovaných poznatkov a údajov v sekundárnom výskume a overených v primárnom výskume na vybranej vzorke dcérskych spoločností (bánk);
- metódu deskripcie použijeme na opísanie základných a špecifických vlastností a znakov personálneho auditu riadenia ľudských zdrojov.

Primárny výskum v dizertačnej práci obsahuje dva vedecké zámery: Prvým vedeckým zámerom je zistiť, analyzovať, opísať a systemizovať metodologický postup a metodický aparát používaný v dcérskych podnikoch nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiach na slovenskom trhu v personálnom audite ľudských zdrojov. Druhým vedeckým zámerom je zistiť analyzovať, opísať a systemizovať metodologický postup a metodický aparát používaný v dcérskych podnikoch nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiach na slovenskom trhu v personálnom audite riadenia ľudských zdrojov. Na splnenie uvedených zámerov budú použité okrem už uvedených metód predovšetkým kvantitatívne metódy zo skupiny exploračných metód a to:

- metódu štruktúrovaného rozhovoru využijeme v procese zhromažďovania informácií ako doplnkovú metódu k dotazníkovej metóde, prostredníctvom ktorej získame podrobné údaje priamo od kompetentnej osoby. Výhodou tejto metódy je kontrola nad získanými údajmi a kvalita ich výpovednej hodnoty. Metóda štruktúrovaného rozhovoru bude využitá predovšetkým pri komunikácii so zamestnancami personálneho oddelenia na doplnenie informácií potrebných pre podrobnejšie spracovanie problematiky. Štruktúrovaný rozhovor bude pozostávať zo súboru vopred pripravených otázok, pričom každá z nich bude obsahovať zároveň aj tzv. preferovanú odpoveď. Otázky budú kladené tak, aby sa eliminovali, alebo limitovali subjektívne rozdiely v hodnotení, čím sa zabezpečí zvýšenie pravdepodobnosti presného a spoľahlivého ohodnotenia pracovníka. Pripravená štruktúra rozhovoru umožní jednoduchšie porovnávanie odpovedí a získanie presnejších záverov. Štruktúrovaný rozhovor bude organizovaný ako individuálny rozhovor typu jeden na jedného (1+1),

prípadne, ako panelový rozhovor, kde panel tvorí hodnotiaca komisia posudzujúca daného pracovníka. Okrem individuálnych rozhovorov bude využitá aj metóda skupinového rozhovoru (focus group)¹⁰⁵, ktorej cieľom bude overiť a doplniť informácie získané dotazníkovou metódou. Cieľom aplikácie metódy štruktúrovaného rozhovoru so zamestnancami a manažérmi, ktorí sa zúčastnili aktívne personálneho auditu je získať kvalitatívne informácie o priebehu a metódach použitých v personálnom audite v skúmanej vzorke respondentov, hlavne o nedostatkoch a návrhoch na ich odstránenie, ktoré neboli zistené použitím iných metód;

- metóda pozorovania a to aj vo forme zúčastneného pozorovania aj vo forme nezúčastneného pozorovania bude použitá ako doplnková metóda a to jednak pri aplikácii metódy štruktúrovaného rozhovoru, a jednak pri spracúvaní personálnych dokumentov a vnútropodnikových materiálov týkajúcich sa personálneho auditu. Súčasťou použitia obidvoch variantov metódy pozorovania bude vypracovaný pozorovací hárok, do ktorého bude pozorovateľ zapisovať charakteristiky skúmaného javu, ktoré budú vopred určené a budú pozorované opakovane tak, aby sa minimalizoval subjektivismus v získavaní informácií. Na základe použitia metódy pozorovania budú získané informácie, ktoré nie sú obsiahnuté v písomných materiáloch a ktoré neboli získané metódou štruktúrovaných rozhovorov ani dotazníkovou metódou;
- dotazníková metóda bude použitá ako ťažisková metóda na získavanie informácií a údajov o problematike personálneho auditu v skúmaných finančných inštitúciách (bankách). Výber dotazníkovej metódy bol ovplyvnený jej prednosťami, hlavne tým, že umožňuje získavať hromadné údaje pri vysokej miere štandardizácie anonymnou formou. Za účelom získania relevantných informácií bude dotazník skonštruovaný, pričom budú zohľadnené štandardné požiadavky.¹⁰⁶ Dotazník bude zameraný na získanie informácií o dvoch základných oblastiach: o metódach používaných v personálnom audite vo finančných inštitúciách a o implementácii získaných výsledkov v personálnom audite vo finančných inštitúciách. Bude obsahovať kombináciu otvorených a zatvorených otázok. Pri zatvorených otázkach bude použitá

¹⁰⁵ OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISSN 1335-1508, 2010, č. 4-5, s. 231-243.

¹⁰⁶ Podrobnejšie: RICHTEROVÁ, K. a kol. 2007. *Marketingový výskum*. 2. dopl. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 407 s. ISBN 978-80-225-2362-2. s. 208.

škála od 1 do 5 čo umožňuje získať presnejšie informácie o personálnom audite a metódach, ktoré v rámci neho používajú jednotlivé skúmané subjekty. Distribúcia dotazníka a zber údajov budú zabezpečené prostredníctvom využitia e-komunikačných nástrojov (e-mail, web).

Na spracovanie získaných informácií budú využité matematicko - štatistické metódy, ktoré budú slúžiť na percentuálne vyjadrenie získaných údajov (medián, modus, aritmetický priemer a pod.).

Postup práce bude metodicky rozdelený do troch základných etáp, v rámci ktorých bude vykonaných niekoľko na seba nadväzujúcich krokov tak, aby sa splnili stanovené ciele dizertačnej práce.

V prvej etape bude vykonaný sekundárny výskum dostupných domácich a zahraničných zdrojov. Výsledkom prvej etapy bude formulácia hypotéz a východiskových cieľov pre skúmanie v primárnom výskume.

Druhá etapa, v ktorej bude realizovaný primárny výskum metód používaných v personálnom audite v dcérskych finančných spoločnostiach (bankách) pôsobiach v SR bude obsahovať tri kroky: v prvom kroku budú vybraté a skonštruované metódy výskumu, bude vypracovaný scenár štruktúrovaného rozhovoru, pozorovací hárok a tiež dotazník. Budú stanovené metodické postupy pri aplikácii jednotlivých metód. V druhom kroku bude stanovená vzorka respondentov, ktorá bude zodpovedať stanoveným kritériám výskumu. Následne bude vzorka respondentov štruktúrovaná podľa parciálnych cieľov dizertačnej práce a oslovená na spoluprácu. V treťom kroku bude vykonávaný zber údajov a v prípade potreby budú znovu aplikované niektoré metodické postupy a aplikácia niektorých metód tak, aby sa dosiahla úplnosť získaných údajov.

V tretej etape budú sumarizované, analyzované, klasifikované a syntetizované získané údaje a informácie, budú štatisticky spracované a interpretované, pričom budú využité grafy a tabuľky. Tiež budú formulované závery a prínosy dizertačnej práce ako aj odporúčania pre teoretickú oblasť a prax.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Dcérske finančné inštitúcie (banky) pôsobiace v SR využívajú personálny audit, prostredníctvom ktorého zisťujú kvalitatívne charakteristiky svojich zamestnancov a manažerov, ich vedomostného a zručnostného potenciálu a jeho využívania v prospech fungovania danej dcérskej spoločnosti. Vnútorň audit vo vybraných bankových inštitúciách prichádza do kontaktu s takmer všetkým útvarmi v banke. Je to veľmi zaujímavá oblasť, vďaka ktorej je možné spoznať, ako jednotlivé procesy v banke fungujú.

Výskumná časť práce analyzuje personálny audit vo vybraných útvaroch bankových inštitúcií, ktorí boli v rámci personálneho auditu hodnotení a posudzovaní. Výskum prebehol v troch fázach. Pri spracovaní výskumnej časti sme zvolili vzorku respondentov, ktorú tvorili personálni manažéri/manažéri jednotlivých dcérskych spoločností finančných inštitúcií pôsobiacich na slovenskom trhu t. j. 27 komerčných bánk a 4 banky v osobitnom režime (spolu 31 bánk):

- 13 komerčných bánk so sídlom na území SR,
- 14 pobočiek zahraničných úverových inštitúcií (ďalej rozdeľujeme na banky a úverové družstvá)
- 4 banky v osobitnom režime,

ktoré sú súčasťou bankového sektora SR, ktorých sme oslovili za účelom zistenia základného kritéria pre ich zaradenie do ďalšej fázy výskumu, ktorým bolo to, aby realizovali personálny audit prípadne „iné“ formy alebo spôsoby zisťovania údajov o ľudských zdrojoch pre potreby ich personálnej politiky.

Graf č. 1.: Sústava bánk v SR



Zdroj: Vlastné spracovanie, NBS

Z grafického znázornenia je viditeľné percentuálne vyjadrenie, že z vybranej vzorky bánk predstavujú komerčné banky so sídlom na území v SR 42%, pobočky zahraničných úverových inštitúcií 45 % a banky v osobitnom režime 13 %. Následne na základe získaných poznatkov a získaných informácií bola posudzovaná vzorka, rozdelená v druhej fáze podľa úrovne získaných informácií a odpovede a získané informácie o personálnom audite boli analyzované aj z výročných správ zo vzorky 13 komerčných bánk so sídlom na území SR, zo vzorky 14 pobočiek zahraničných úverových inštitúcií (ďalej rozdeľujeme na banky a úverové družstvá) a zo vzorky 4 bánk v osobitnom režime.

V druhej fáze výskumu bol vytvorený dotazník, ktorý obsahoval zatvorené aj otvorené otázky, a ktorý bol distribuovaný elektronicky, alebo prostredníctvom kontaktných osôb pre personálnych manažérov a manažérov, ktorí realizujú, alebo mali osobnú skúsenosť z realizáciou personálneho auditu. Tie boli zaradené do druhej fázy výskumu, ktorá prebehla v auguste v roku 2015.

Cieľom bolo dosiahnuť čo najväčšiu návratnosť dotazníka, ktorý sa v konečnom dôsledku splniť podarilo, nakoľko na elektronicky zaslaný dotazník odpovedalo z 31 bánk iba

24 bánk prostredníctvom ich personálnych oddelení. Celkom sme získali 24 relevantne vyplnených dotazníkov (4 banky boli navštívené osobne alebo prostredníctvom kontaktných osôb). Výsledná vzorka, od ktorej sa podarilo získať odpoveď na dotazníky predstavovala:

- 1 internetová banka,
- 9 univerzálnych bánk,
- 5 špecializovaných bánk,
- 9 zahraničných bánk.

Vybraná vzorka 24 bánk, ktoré boli v tretej fáze rozdelené podľa stanoveného kritéria, a analýzou vybranej vzorky nám poskytla plné informácie o personálnom audite (bližšie pozri grafické znázornenie Graf. č. 2.). Na dotazník nám odpovedala skupina štrnástich expertov v podobe pracovníkov personálnych oddelení bánk z vybranej dopytovanej vzorky. Každý predstaviteľ personálneho oddelenia poskytol informácie o personálnom audite vyplnením štandardizovaného dotazníka a štruktúrovaného rozhovoru. Následne sme zistené materiály sumarizovali. Dotazníky boli hlavnou metódou získavania údajov na skúmanie stanovenej problematiky. Zároveň so vzorkou 24 bánk, ktoré reagovali na dotazník sme porovnali konkrétnu vybranú banku, ktorej výsledky sú opísané a porovnávané vo vzťahu so zvyšnými bankami.

Predpokladom na realizáciu výskumu bolo získať reprezentatívnu vzorku bánk, v ktorých realizujú personálny audit, čo sa v podstate podarilo zistiť až v pilotnom prieskume. Získané informácie sú štatisticky analyzované a podporené grafickým znázornením.

4.1 Charakteristika skúmanej vzorky

Predmetom skúmania je realizácia personálneho auditu, metódy, ktoré sa v rámci neho používajú v dcérskych spoločnostiach nadnárodných finančných spoločností (bánk) podnikajúcich na slovenskom finančnom trhu. Z toho hľadiska je dôležité charakterizovať bankovú sústavu a personálnu a organizačnú štruktúru bánk pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu.

4.1.1 Banková sústava a organizačná štruktúra bánk v Slovenskej republike

Národná banka Slovenska vedie zoznam všetkých úverových inštitúcií, ktoré majú oprávnenie vykonávať svoju činnosť na území Slovenskej republiky, a to na svojej webovej stránke v časti Dohľad nad finančným trhom/Zoznamy subjektov/Bankovníctvo/Zoznam bánk a iných úverových inštitúcií. Za bankovú inštitúciu (banku) sa podľa legislatívy Slovenskej republiky považuje právnická osoba so sídlom na území Slovenskej republiky, založená ako akciová spoločnosť, ktorá prijíma vklady a poskytuje úvery a ktorá má na výkon svojej činnosti udelené povolenie t. j. bankovú licenciu od Národnej banky Slovenska. Komerčné banky sú teda špecifické podnikateľské subjekty orientované na dosahovanie zisku. Medzi ich hlavné funkcie patria: sprostredkovanie hotovostných aj bezhotovostných platieb klientov, prijímanie vkladov, poskytovanie úverov a zabezpečenie platobného styku.

Vyššie uvedené činnosti, ako aj ďalšie bankové činnosti banka vykonáva v prípade, ak ich má uvedené v bankovom povolení. Pre udelenie bankového povolenia musí banka spĺňať podmienku, ktorou je peňažný vklad do základného imania banky, a to najmenej vo výške 16 600 000 eur a peňažný vklad do základného imania banky, ktorá vykonáva hypotekárne obchody, najmenej 33 200 000 eur.¹⁰⁷

Činnosti a existencie bánk sú regulované štátom a podliehajú bankovému dohľadu. „*Pobočka zahraničnej úverovej inštitúcie je organizačná zložka úverovej inštitúcie umiestnená na území Slovenskej republiky, ktorá priamo vykonáva najmä bankové činnosti.*“¹⁰⁸

Bankovú sústavu v SR tvoria nasledujúce subjekty:

- Národná banka Slovenska
- Banky so sídlom na území Slovenskej republiky – 13 komerčných bánk so sídlom na území Slovenskej republiky (z toho 3 stavebné sporiteľne a 1 špecializovaná banka).
- Pobočky zahraničných úverových inštitúcií (14; z toho 1 úverové družstvo) - poskytujú činnosti na princípe jedného povolenia.

¹⁰⁷ Banky so sídlom na území SR. 2015. In *NBS.sk*, [online]. 2015, [2014-04-01]. Dostupné na internete: <<http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad-nad-bankovnictvom/zoznam-uverovych-institucii/banky-so-sidlom-na-uzemi-sr>>.

¹⁰⁸ Pobočky zahraničných úverových inštitúcií. 2015. In *NBS.sk*, [online]. 2015, [2015-31-03]. Dostupné na internete: <<http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad-nad-bankovnictvom/zoznam-uverovych-institucii/pobocky-zahranicnych-bank>>

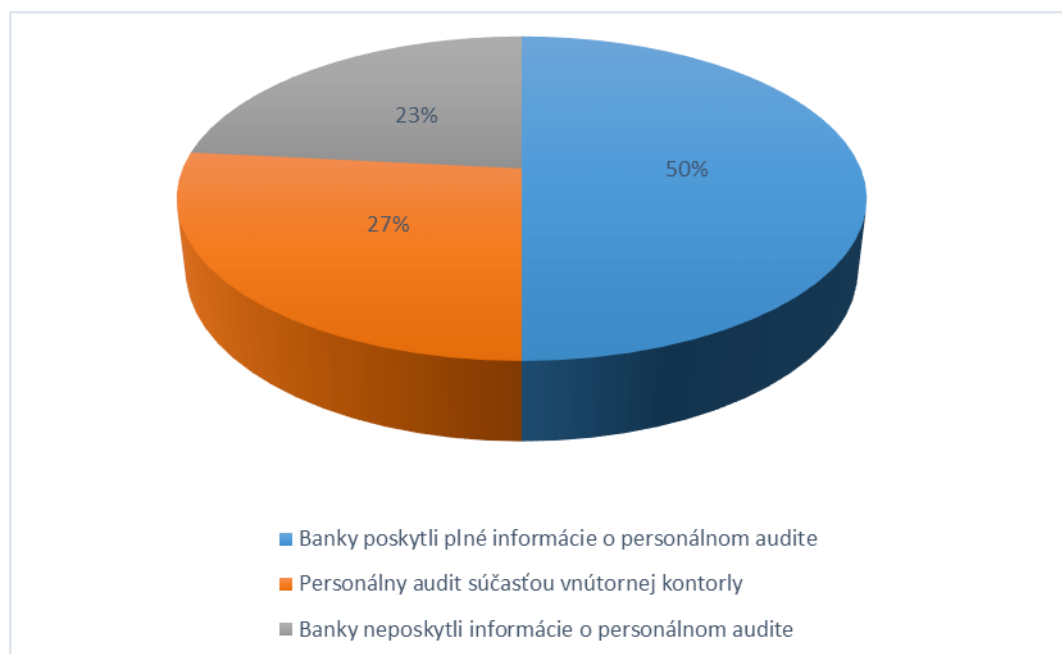
- Pobočky slovenských bank pôsobiacich v zahraničí - 2 banky.
- Subjekty voľne poskytujúce cezhraničné služby – (335 subjektov) vykonávajú činnosti na území Slovenskej republiky v súlade so Smernicou č. 2013/36/EU o prístupe k činnosti úverových inštitúcií a prudenciálnom dohľade nad úverovými inštitúciami a investičnými spoločnosťami. Tieto subjekty môžu poskytovať svoje služby buď prostredníctvom založenia pobočky, alebo voľným poskytovaním cezhraničných služieb (tzv. cross - border services),
- Slovenské banky poskytujúce voľné cezhraničné služby v zahraničí - 6 bánk.
- Banky a iné úverové inštitúcie v osobitnom režime (4 banky) - inštitúcie podporujúce činnosť obchodných bánk.
- Zastúpenie zahraničných úverových inštitúcií v Slovenskej republike - 2 banky
- Zastúpenie slovenských bank v zahraničí (2 banky).¹⁰⁹

Bankový sektor na slovenskom trhu je orientovaný na tradičné bankovníctvo, ktoré prioritne disponuje vkladmi z domáceho prostredia a následne nimi úveruje retailových a firemných klientov. Pôvodným zámerom pri výbere vzorky a počtu respondentov bolo pre účely tohto výskumu osloviť všetky komerčné banky pôsobiace v slovenskom bankovom sektore a 4 banky pôsobiace v osobitnom režime t. j. 31 bánk čo sa nepodarilo úplne naplniť. Pôvodný zámer bol naplnený, teda len čiastočne, nakoľko sme dosiahli úroveň dosiahnutia získaných údajov, a to od 24 bánk prostredníctvom ich personálnych manažérov. V nasledujúcom grafe uvádzame úroveň dosiahnutia získaných údajov, v ktorom je vidieť rozdielny prístup k vnímaniu informácii o personálnom audite:

- a) Banky poskytli plné informácie o personálnom audite;
- b) Personálny audit súčasť vnútorného kontrolného systému, ktorý zastrešuje útvar interného auditu a vnútornej kontroly;
- c) Banky neposkytli informácie o personálnom audite z dôvodu vysokej citlivosti údajov a prísneho dodržiavania bezpečnostných predpisov.

¹⁰⁹ Pozri <www.nbs.sk>.

Graf č.2.: Informácie o realizácii personálneho auditu v bankách



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako znázorňuje graf 2, 7 z oslovených bánk (čo predstavuje 22 %) údaje o personálnom audite odmietli uviesť aj z vyššie uvedených dôvodov citlivosti údajov, vysokej bezpečnosti a ochrany interných údajov a prísnom dodržiavaní interných predpisov. V ôsmich pobočkách zahraničných bánk, čo predstavuje 26 % z celkového počtu oslovených bánk, je vykonávaný personálny audit ako súčasť vnútorného kontrolného systému, ktorý zastrešuje útvary interného auditu a vnútornej kontroly riadených materskou bankou v zahraničí. Dôvod takéhoto postupu je vysvetlený malým počtom zamestnancov dcérskej spoločnosti pôsobiacej v SR, ktorý sa pohybuje od 4 – 40. Nadpolovičná väčšina cca 52 % respondentov, čo predstavuje 17 bánk s osloveného počtu 31, poskytlo informácie o realizácii a realizovaných personálnych auditoch v pomerne ucelenej podobe a to prostredníctvom svojich zástupcov z personálnych oddelení. Tieto banky predstavujú v ďalšom výskume samostatnú vyselektovanú vzorku respondentov, pretože spĺňajú dve základné stanovené kritériá: sú dcérskymi spoločnosťami nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na hostiteľskom finančnom trhu a pravidelne na pokyn materskej spoločnosti vykonávajú personálny audit. V počte zamestnancov, počte pobočiek a vo formách služieb a ponúkanej produktovej rade sa od seba odlišujú, avšak tieto charakteristiky nie sú podstatné z hľadiska cieľov nášho výskumu.

Vybranú vzorku bánk sme si následne rozdelili na banky internetové, univerzálne a špeciálne (pozri graf č. 3. v nasledujúcej časti 3.2).

4.1.2 Charakteristika štruktúry skúmaného súboru

Prostredníctvom dotazníka boli získané údaje pre spracovanie výskumu. Prvá časť otázok v dotazníku bola zameraná na získanie základných informácií o vybranej vzorke bánk a porovnávaná s vybranou druhou najväčšou bankou na slovenskom trhu. Otázky boli zamerané najmä na ich zamestnancov, veku zamestnancov, dĺžky trvania pracovného pomeru zamestnancov, vzdelania zamestnancov. Druhý okruh otázok v dotazníku sa zaoberá druhom, cieľmi a dôvodmi realizovania personálneho auditu nasledovne:

- či banka vykonáva personálny audit,
- aký druh personálneho auditu vykonáva,
- prostredníctvom akého audítora,
- dôvod vykonávania auditu,
- či boli splnené zásady auditu,
- aké boli ciele,
- či boli zamestnanci informovaní o personálnom audite,
- účel auditu,
- na akom stupni riadenia bol vykonávaný.

Tretí okruh otázok je venovaný metódam a technikám personálneho auditu:

- z kvalitatívneho hľadiska,
- z kvantitatívneho hľadiska,
- všeobecné,
- exploračné,
- psychodiagnostické.

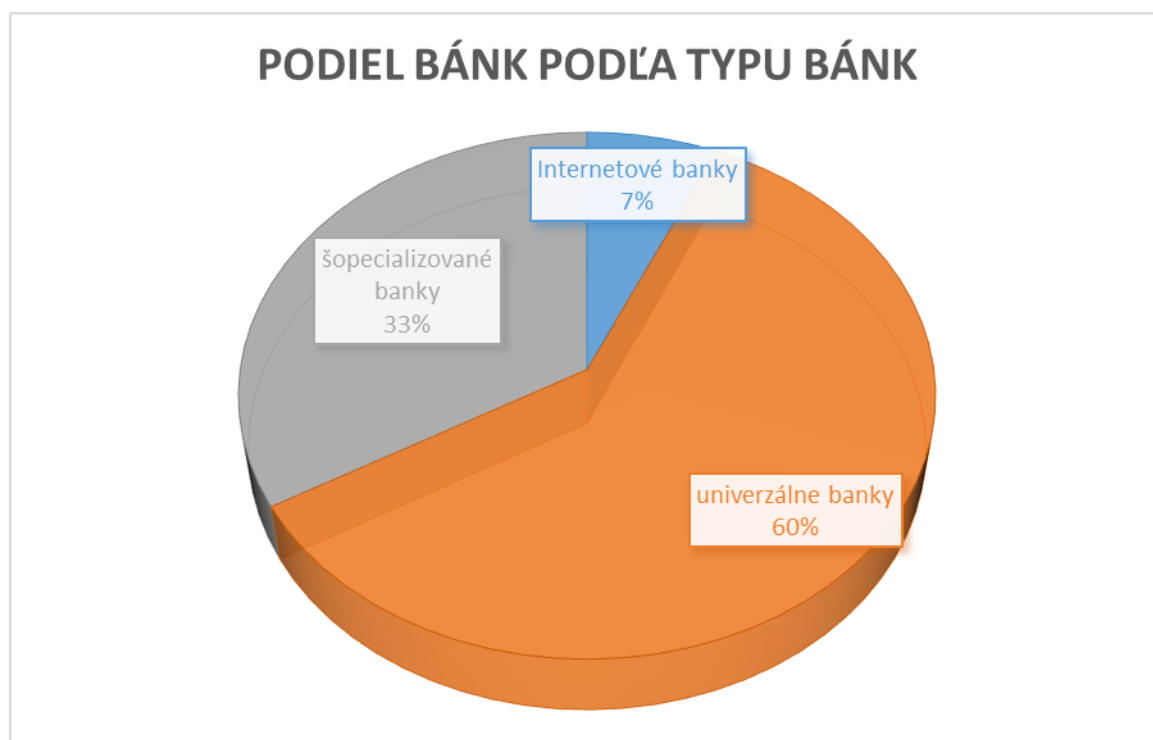
Štvrtý okruh otázok posudzovali nedostatky resp. výsledky a hodnotenia zistené pri vykonávaní auditu:

- priestor zamestnancov na vyjadrenie svojich názorov,
- nedostatky zistené pri výkone auditu,
- spôsoby vyhodnocovania výsledkov získaných auditom,

- výsledné efekty auditu,
- koľko výsledkov z auditu banka implementovala a aké,
- či mali výsledky podiel na zlepšení procesov v banke,
- hodnotenia zamestnancov, manažérov a podobne.

Vzhľadom na veľký počet bánk na slovenskom trhu nie je možné podrobnejšie venovať pozornosť problematike vnímania a realizovania personálneho auditu u všetkých, a rovnako to nie je možné ani u vyselektovanej vzorky všetkých bánk, ku ktorému sme dospeli treťou fázou výskumu, a to získaním údajov prostredníctvom dotazníka, ktorým sme v úvode získali základné identifikačné údaje a ďalšie základné údaje o banke, ktorý obsahoval aj ďalšie otázky. V prvom rade bolo potrebné charakterizovať vzorku vyselektovaných 16 bánk na základe typu bánk:

Graf č. 3.: Podiel bánk spracovaný podľa typu bánk



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe informácií NBS

Z vybranej vzorky 16 bánk, ktorá je predmetom tohto výskumu majú najväčší podiel zastúpenia univerzálne banky a to až 56 % z vybranej vzorky čo predstavuje 9 bánk z vybranej vzorky, 31 % z vybranej vzorky predstavujú špecializované banky čo predstavuje 5 bánk a 7 % podiel zastúpenia majú internetové banky čo predstavuje 1 banku. Pre porovnanie získaných údajov sme zvolili druhú najväčšiu univerzálnu banku so sídlom na

území Slovenskej republiky. Druhá najväčšia banka na Slovensku a jediná univerzálna banka s licenciou na poskytovanie plného rozsahu bankových služieb obyvateľstvu, firemným a inštitucionálnym klientom, ktorej ťažiskom ponuky sú hypotekárne a spotrebné úvery, depozitné a platobné produkty a služby, firemné bankovníctvo a financovanie zahraničnoobchodných aktivít, ktorá prostredníctvom dcérskych a pridružených spoločností ponúka služby v oblasti podielových fondov, lízingu, dôchodkového sporenia, spotrebiteľského financovania či faktoringu. Banka je sprostredkovateľom ponuky poistných produktov.

Svoje služby poskytuje prostredníctvom širokej siete obchodných miest, ktorá zahŕňa 209 retailových pobočiek a 32 firemných pobočiek určených na obsluhu malých a stredných podnikov, prevádzkuje 11 hypotekárnych centier, špecializovaných na kompletný servis spojený s financovaním bývania.

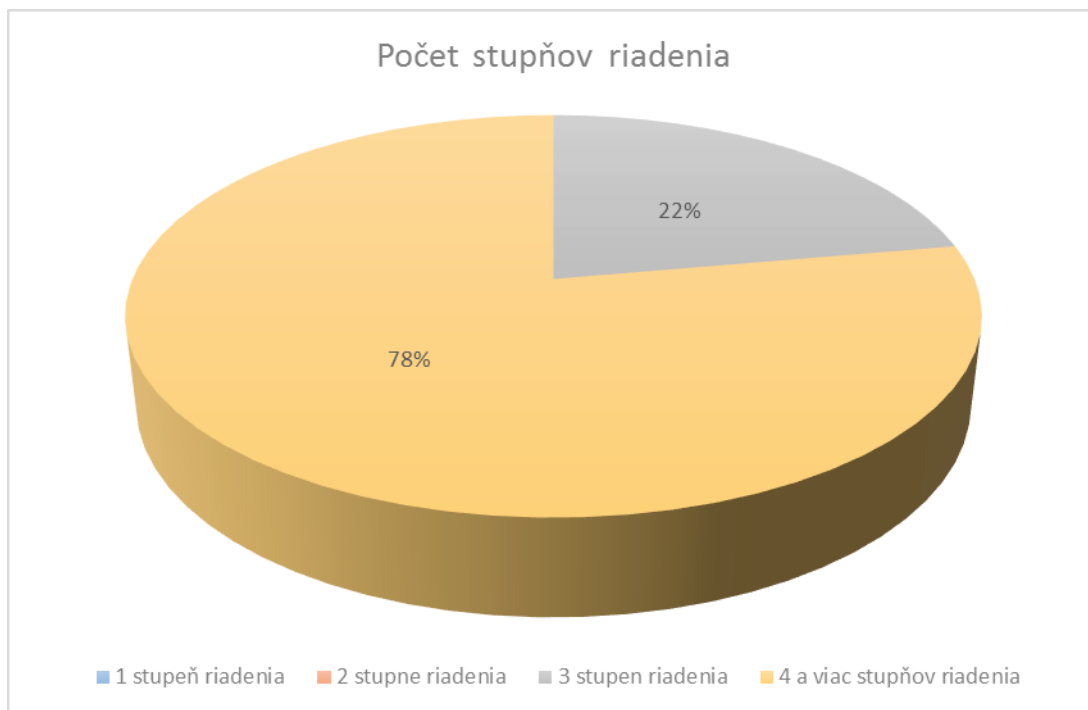
a) Vzorka respondentov podľa počtu stupňov riadenia v organizačnej štruktúre.

Pri tomto hľadisku je potrebné zdôrazniť, že ide o najvyváženejší parameter na základe ktorého charakterizujeme vzorku respondentov. Metódy riadenia banky zverejňuje banka na internetovej stránke, alebo v obchodnom registri. Každá komerčná banka má svoj organizačný modul. Organizačný modul tvorí vnútorné, formálne a legislatívne predpoklady pre jej činnosť. Tento modul sa skladá z:

- organizačnej štruktúry komerčnej banky,
- organizácie pobočiek,
- organizácie obchodov,
- kultúry banky.

Organizačná štruktúra vybranej vzorky bánk predstavuje vnútorne štruktúrovaný systém útvarov banky a systém vzťahov medzi nimi, ktoré sú definované internými právnymi normami banky. Každá banka si vytvára určité požiadavky na vytváranie tejto organizačnej štruktúry. Kritérium zistenia počtu stupňov riadenia v organizačnej štruktúre bolo zvolené na analýzu vzorky respondentov, pretože s ním budeme ďalej pracovať pri analýze využívania a vykonávania personálneho auditu vo vybranej vzorke bánk.

Graf č. 4.: Počet stupňov riadenia v organizačnej štruktúre

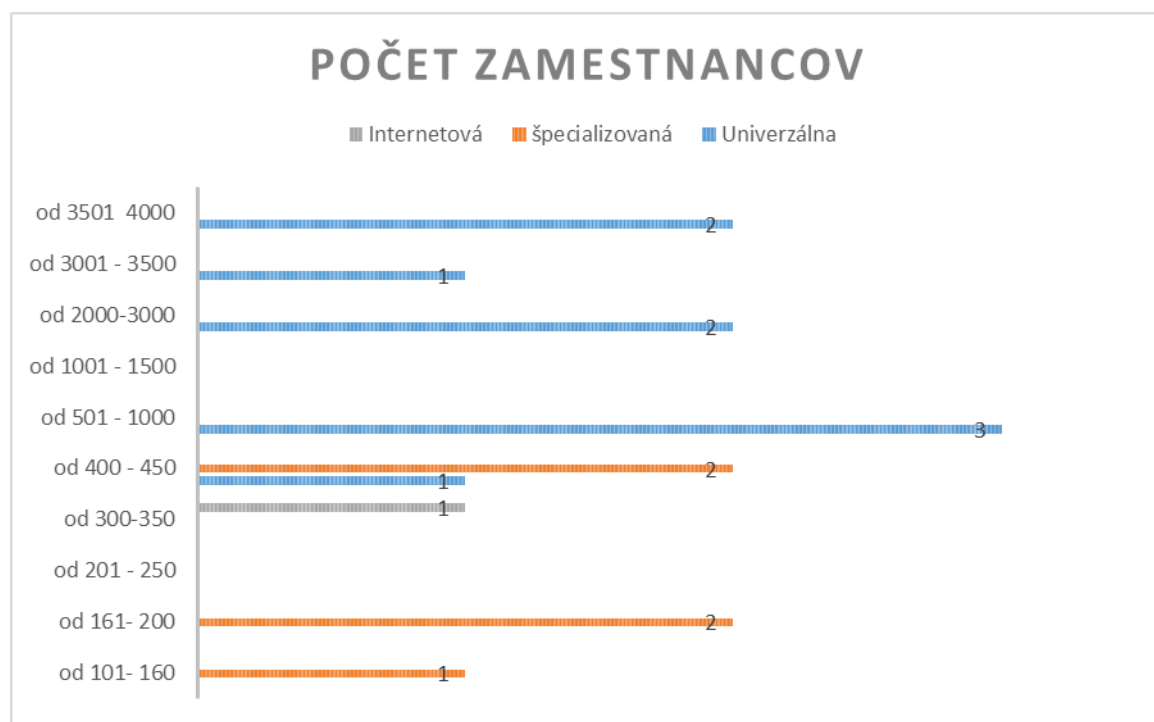


zdroj: vlastné spracovanie

b) Vzorka respondentov podľa počtu zamestnancov

V rámci spracovania a zistenia cieľov vybranej vzorky bánk, ktoré uskutočnili personálny audit sme sa zaujímali, aký je počet ich zamestnancov. Štruktúru skúmanej vzorky respondentov z hľadiska počtu zamestnancov znázorňuje graf č.4.

Graf č. 5.: Počet zamestnancov vo vybranej vzorke bánk v rokoch 2014-2015



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z bánk

Tabuľka č.3.: Počet zamestnancov vo vybranej univerzálnej banke

Ukazovatele	2014	2013	2012
Počet zamestnancov	3 985	3 959	4 003
Muži	1865	1860	1902
Ženy	2120	2099	2101

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z bánk

Z nasledujúceho grafu, v ktorom sú spracované údaje z vybranej vzorky bánk v rokoch 2014-2015 jednoznačne vyplýva, že najviac zamestnancov majú práve univerzálne banky. Počet zamestnancov sa tu pohybuje v rozmedzí od najmenšieho čísla 1000 – 4000 zamestnancov. Zároveň univerzálne banky disponujú aj najväčším počtom pobočiek, ktoré sú dostupné pre bežných klientov.

Špecializované banky zamestnávajú zamestnancov v rozmedzí od 160 – 450 zamestnancov. Zároveň majú nižší počet pobočiek. Internetové banky disponujú zamestnancami v rozmedzí od 300-350. Tieto údaje sú porovnávané z vybranou druhou najväčšou bankou. Zo získaných údajov od banky bola spracovaná prehľadná tabuľka č. 1, z ktorej vyplýva, že počet zamestnancov v roku 2014 bol 3985, z ktorých 1865 bolo mužov

a 2120 žien. Ako je vidieť v tabuľke v predchádzajúcich dvoch rokoch bol počet zamestnancov o niečo vyšší a v roku 2012 dokonca presiahol aj hranicu 4000 zamestnancov. Pre ďalšie porovnanie uvádzame v tabuľke č. 3 aj počet zamestnancov v bankovom sektore všetkých bánk v rokoch 2014 – 2016.

Tabuľka č. 4.: Vývoj evidenčného počtu pracovníkov v bankovom sektore SR v rokoch 2014 až 2016

Typ banky	2014				2015			
	31.3.	30.6.	30.9.	31.12.	31.3.	30.6.	30.9.	31.12.
Bankový sektor SR spolu	19584	19530	19613	19 683	18718	19805	19931	19953
Centrálna banka	1 008	1 007	1 001	1 027	1 034	1 049	1 056	1 053
Komerčné banky a pobočky zahraničných bánk spolu	18576	18523	18612	18656	18718	18756	18875	18900
Komerčné banky spolu	16719	16765	16861	16 870	16907	16894	16960	16 973
v tom:								
- banky bez zahraničnej majetkovej účasti	277	273	277	274	280	279	280	277
- banky so zahraničnou majetkovou účasťou	16442	16492	16584	16 596	16627	16615	16680	16696
Pobočky zahraničných bánk	1 857	1 758	1 751	1 786	1 811	1 862	1 915	1 927

Zdroj: <<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora/vyvoj-evidencneho-poctu-pracovnikov-v-bankovom-sektore-sr/vyvoj-evidencneho-poctu-pracovnikov-v-bankovom-sektore-sr-v-rokoch-2014-az-2016>>.

Tabuľka č. 5.: Počet pobočiek, bankomatov a vydaných bankomatových kariet vybranej druhej najväčšej banky

Počet pobočiek	239	244	247
Počet bankomatov	572	573	566
Počet vydaných bank.kariet	1 298 059	1 313 014	1 327 897

Zdroj: vlastné spracovanie

c) Vzorka respondentov podľa vekovej štruktúry zamestnancov.

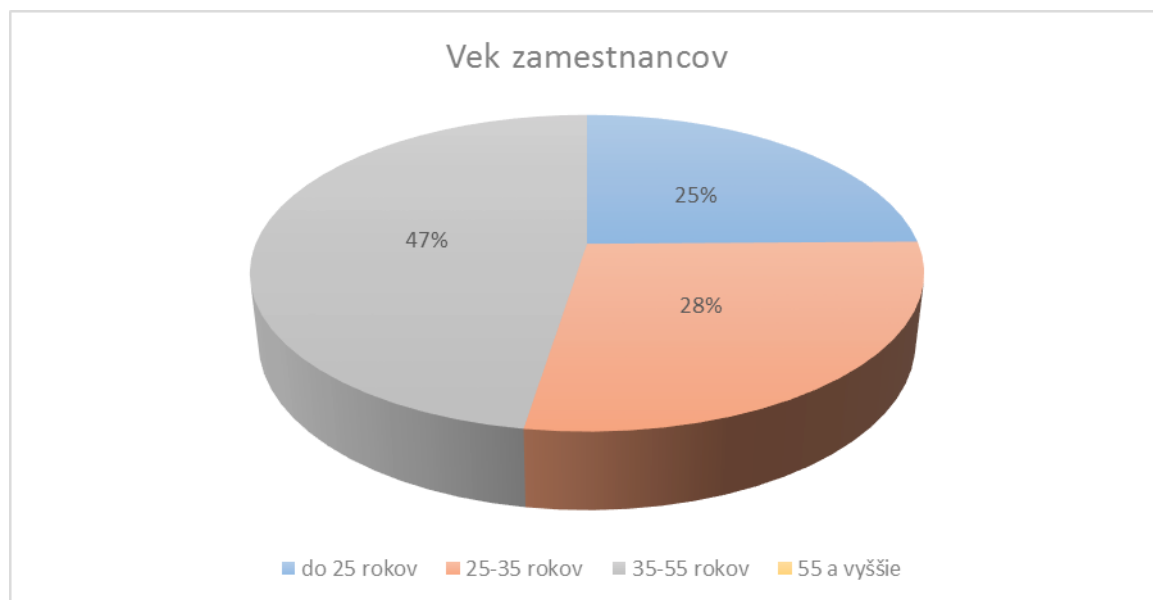
Štatistické rozloženie podľa veku respondentov vo vybranej banke, ktoré vychádza z poskytnutých údajov vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky predstavuje základná štruktúra vzorky uvedená v nasledujúcom grafe 6. Vychádzali sme z dostupných údajov o celkovom počte zamestnancov danej banky, ktoré boli uverejnené za rok 2014 (pozri tabuľku č. 3).

Vekovému rozloženiu, resp. vekovej štruktúre vzorky respondentov sme venovali pozornosť, nakoľko vychádzame z výsledkov sekundárneho výskumu, ktorý upozornil na moment, že vek zamestnancov má významný vplyv na výkon organizácie/spoločnosti a ako uvádzajú teoretické zdroje, napríklad autori W. R. Knechel a D. S. Sharma (2012)¹¹⁰ hlavne má vplyv na inovácie, ktoré hodlá organizácia uskutočniť v oblasti vnútropodnikových procesov týkajúcich sa aj riadenia ľudských zdrojov. Banky a finančné inštitúcie všeobecne sú na finančných trhoch, ktoré sú mimoriadne turbulentné, neustále vystavené konkurenčnému tlaku, ktorému môžu vzdorovať len flexibilným zavádzaním nových produktov a nových služieb. To má však sekundárny dopad na organizačnú štruktúru a procesy, ktoré v bankách fungujú a ktorých kvalita sa „nedá“ už zvyšovať inak, len rýchlym vzdelávaním zamestnancov a manažérov vo všetkých oblastiach IKT ako aj manažmentu a marketingu, alebo ich „výmenou“ za iných (mladších, flexibilnejších a podobne). Z tohoto uhla pohľadu je veková štruktúra vnímaná aj v predmetnom výskume,

¹¹⁰ KNECHEL, W. R. SHARMA, D. S. 2012 Auditor-Provided Nonaudit Services and Audit Effectiveness and Efficiency: Evidence from Pre-and Post-SOX Audit Report Lags. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2012, 31.4: 85-114.

nakoľko viaceré štúdie dávajú do súvislosti vek zamestnancov a ich ochotu a schopnosť vzdelávať sa, resp. nadobúdať nové poznatky a zároveň ich využívať v praxi pre potreby a ciele organizácie a spoločnosti¹¹¹.

Graf č. 6.: Vek zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

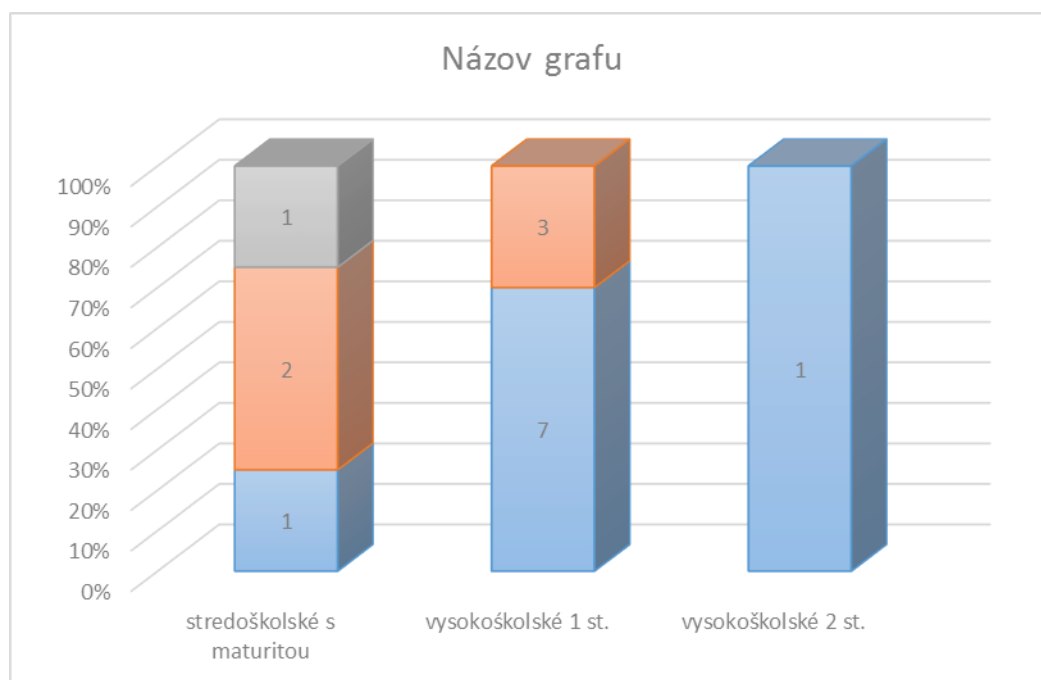
Na základe analýzy vekovej štruktúry zamestnancov banky bolo zistené, že 25% zamestnancov je vo veku od 18 do 25 rokov, 28% vo veku od 25 do 35 rokov a 47% je starších ako 35-55 rokov. Vek zamestnancov je veľmi dôležitý pri ich zaradovaní do programov vzdelávania a do systémov kariérneho rastu.

d) Vzorka respondentov podľa vzdelania

Otázkou č. 5 sme sa snažili získať kvalifikačné údaje t. j. potrebné vzdelanie, (schopností a zručností) pre výkon práce zamestnancov pracujúcich v banke. Metóda analýzy profesijnej kvalifikačnej štruktúry poskytuje informácie o vzdelaní a je využívaná personálnym oddelením všetkých bánk z danej vzorky a je vnímaná ako doplnková metóda, pri uskutočňovaní reportov z konkrétnej oblasti v rámci personálneho controllingu.

¹¹¹ Poznámka: Otázky veku a spôsobilosti/schopnosti učiť sa resp. prijímať a v praxi aplikovať nové poznatky a vedomosti sú stále diskutované. Psychologické vedy na základe množstva výskumov zrealizovaných na túto tému uvádzajú, že k tomuto problému nemožno pristupovať mechanicky. Schopnosť učiť sa je vysoko individuálna a osobnostná dispozícia, ktorá nezávisí od fyzického veku, je determinovaná vekom mentálnym v súvislosti s ktorým sa vyvíja a mení. Podrobnejšie: BERRYOVÁ, L. M. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, a. s., 2009. ISBN 978-80-551-1842-0.

Graf č. 7.: Vzdelanie zamestnancov



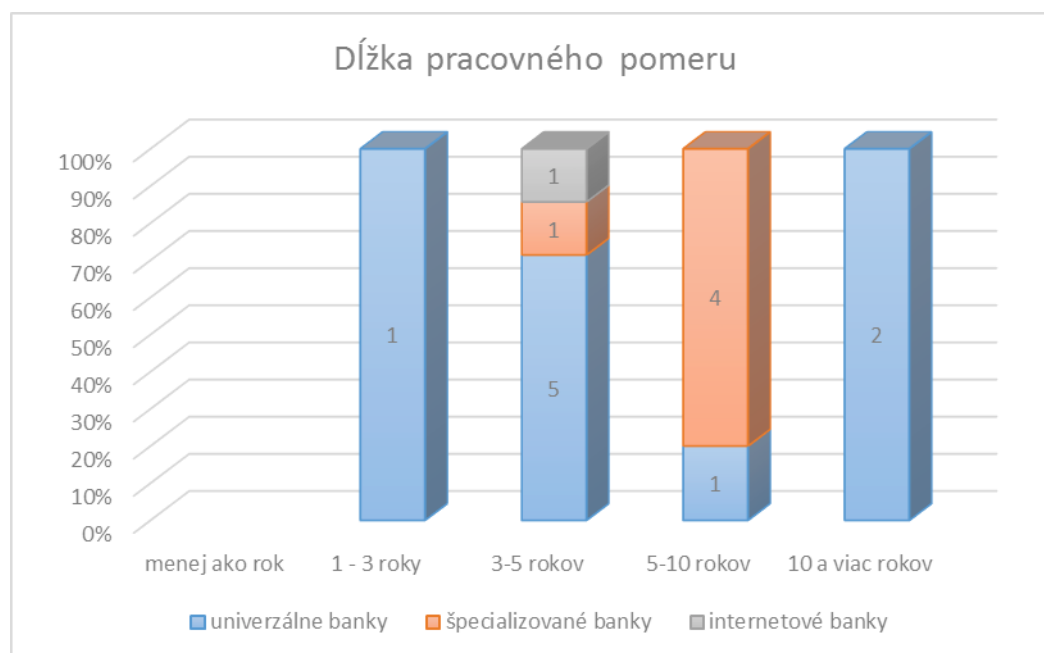
Zdroj: vlastné spracovanie

Analýza vzdelania zamestnancov ukazuje, že až v 7 bankách dopytovanej vzorke konkrétne v univerzálnej banke pracuje najviac zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním prvého stupňa, jedna univerzálna banka odpovedala, že najviac zamestnancov dosiahlo stredoškolské vzdelanie s maturitou a jedna banka uviedla, že najviac zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie II. stupňa. Dve špecializované banky uviedli, že najviac zamestnancov zamestnávajú so stredoškolským vzdelaním s maturitou a až tri banky uviedli, že zamestnávajú zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa. Internetová banka na otázku dosiahnutého vzdelania zamestnancov, ktorých zamestnáva potvrdila, že ide o zamestnancov so stredoškolským vzdelaním s maturitou.

e) Vzorka respondentov podľa dĺžky pracovného pomeru

Cieľom poslednej otázky v prvej fáze výskumu zameraná na získanie základných informácií o vybranej vzorke sme zisťovali dĺžku pracovného pomeru zamestnancov pracujúcich v banke.

Graf č. 8.: Dĺžka pracovného pomeru



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidíme z grafického znázornenia jedna univerzálna banka uviedla, že najviac zamestnancov z hľadiska dĺžky pracovného pomeru v banke sú zamestnanci, ktorí v banke pracujú od 1-3 rokov, 5 univerzálnych bánk uviedlo rozmedzie rokov od 3-5 a jedna uviedla rozmedzie rokov od 5-10. Dve banky uviedli, že najviac zamestnancov v banke pracuje 10 a viac rokov. Z grafu ďalej vidíme, ako odpovedali špecializované banky. Tie uvideli, že najväčší počet zamestnancov pracujúcich v banke z hľadiska dĺžky pracovného pomeru pracuje v priemere 5-10 a jedna špecializovaná banka uviedla priemer 3-5 rokov. Internetová banka uviedla, že z hľadiska dĺžky pracovného pomeru najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci, ktorí v banke pracujú nepretržite 3-5 rokov. Odborná literatúra vo vzťahu k uvedenému uvádza, že ak zamestnanec dlho pracuje v jednej organizácii a ešte aj na tom istom pracovnom mieste, „konzervujú“ sa u neho pracovné postupy a znižuje sa jeho celková schopnosť prijímať nové poznatky a informácie. Optimálna doba, počas ktorej by mal zamestnanec pracovať v jednej organizácii, je podľa niektorých autorov 7 rokov a menej¹¹². Zmena je podľa niektorých autorov dôležitá tak pre organizáciu ako aj pre zamestnanca samotného. V našich podmienkach „zamestnanie v banke“ patrí medzi celoživotné

¹¹² Podrobnejšie napríklad: ZADEK, S., EVANS, R., PRUZAN, P. (ed.) 2013. *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*. Routledge, 2013.

zamestnania, to znamená, že nielen starší ale aj vekovo mladší zamestnanci sa snažia čo najviac v uvedených finančných inštitúciách predĺžiť zamestnanecký pomer, čo sa v podstate odrazilo aj v nami získaných a prezentovaných údajoch.

4.2 Analýza a interpretácia výsledkov primárneho výskumu

Analýza a interpretácia výsledkov empirického výskumu tvorí druhú časť otázok zaoberajúcich sa vykonávaním, cieľmi a dôvodmi vykonávania personálneho auditu u dopytovanej vzorky bánk. Objektívne získavanie a vyhodnocovanie informácií o personálnych činnostiach a udalostiach v banke s cieľom zistiť mieru súladu medzi týmito informáciami a určenými kritériami je vykonávaný prostredníctvom procesu personálneho auditu. Tento proces je výskumný, analytický, komparatívny a je jedným z účinných nástrojov riadiacich aktivít. Je to systematický prieskum a analýza všetkých operatívnych funkcií personálu so zosumarizovanými výsledkami skúmania a odporúčaniami na korekciu rozdielov.¹¹³ Výsledky, ktoré získame touto činnosťou sú následne odovzdávané zainteresovaným pracovníkom, teda vedeniu spoločnosti, útvaru riadenia ľudských zdrojov a auditovaným zamestnancom. Personálny audit v súhrne predstavuje výskumný, analytický a komparatívny proces, pričom sa chápe, ako jeden z účinných nástrojov riadiacich aktivít manažmentu.

Personálny audit je v súčasnom trhovom prostredí, kde je veľká konkurencia nevyhnutnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov aj vo finančných inštitúciách, ako sú banky. Jeho význam neustále rastie a to najmä v súvislosti s uvedením si dôležitosti kvality ľudských zdrojov a kvality ich riadenia v smere konkurenčnej výhody spoločnosti. Personálny audit na jednej strane identifikuje rizikové faktory a nedostatky v stave a štruktúre ľudských zdrojov a na strane druhej identifikuje silné stránky ľudských zdrojov. Analyzuje úroveň riadenia a efektívneho využívania ľudských zdrojov z hľadiska strategických cieľov a zámerov banky. Z pohľadu finančných inštitúcií je personálny audit a ľudské zdroje a ich efektívne riadenie chápaný, ako jeden z najcennejších zdrojov svojej úspešnosti a zároveň, ako jeden z dôležitých a nenahraditeľných faktorov svojej konkurenčnej výhody.¹¹⁴

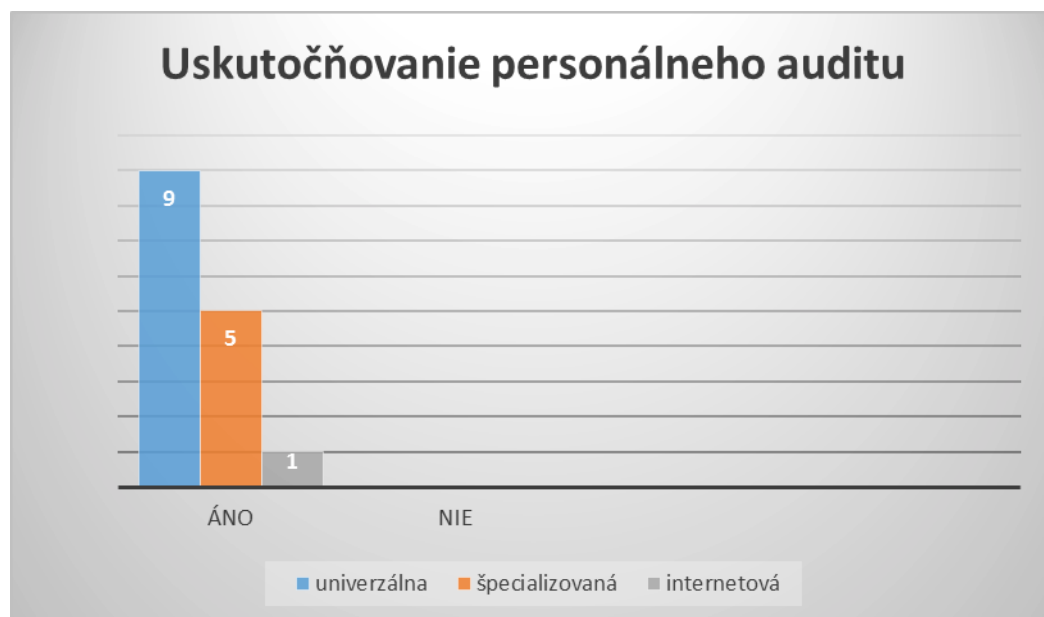
Personálny audit ponúka celý rad metód a postupov a ním nadobudnuté poznatky a informácie umožňujú bankám systematicky budovať ľudské zdroje v súlade s ich potrebami

¹¹³ <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Vyznam-personalneho-a-organizacneho-audit-u-prepodniku.htm>

¹¹⁴ MRAČEK, P., J. VESELÁ, ZICH, R. (2012): CO - creation in the Image Development in Car Industry. Trendy ekonomiky a managementu, 2012, roč. 6, č. 12, s. 114 – 127. ISSN 1802-8527.

a víziami a zároveň im pomáhajú hľadať efektívne metódy riadenia ľudských zdrojov. Ďalší okruh otázok v dotazníku bol zameraný práve na získanie údajov o personálnom audite u vybranej vzorky bánk vo vzťahu ku konkrétnej vybranej banke. Prvou otázkou z druhej fázy výskumu sme chceli získať údaje či banky vykonávajú personálny audit.

Graf č. 9.: Spracovanie údajov či útvár interného auditu a kontroly uskutočňuje aj personálny audit

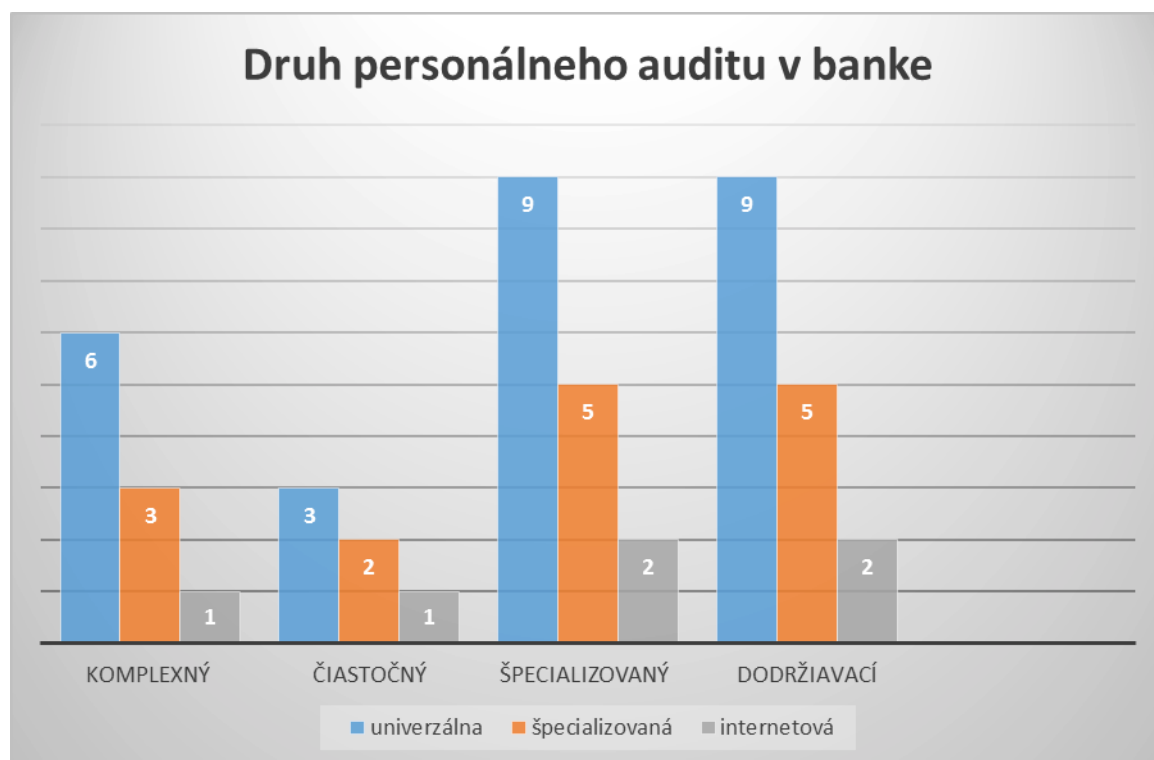


zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu z údajov, ktoré sme získali prostredníctvom dotazníka týkajúcich sa personálneho auditu a jeho využívania sú graficky spracované v prehľadnej podobe. V prvom grafe tejto empirickej časti t. j. v grafe č. 8 vidíme vyhodnotenie výsledkov či banky uskutočňujú personálny audit. Všetkých 15 bánk z dopytovanej vzorky na túto otázku odpovedali pozitívne to znamená, že vykonávajú personálny audit.

Druhou otázkou z druhej fázy výskumu sme chceli získať údaje o druhu vykonávaného personálneho auditu v bankách. Vybraná vzorka bánk odpovedala výberom jednej zo štyroch možností pričom bolo možné označiť aj viaceré možnosti.

Graf č. 10.: Typy vykonávaných personálnych auditov v bankách v SR

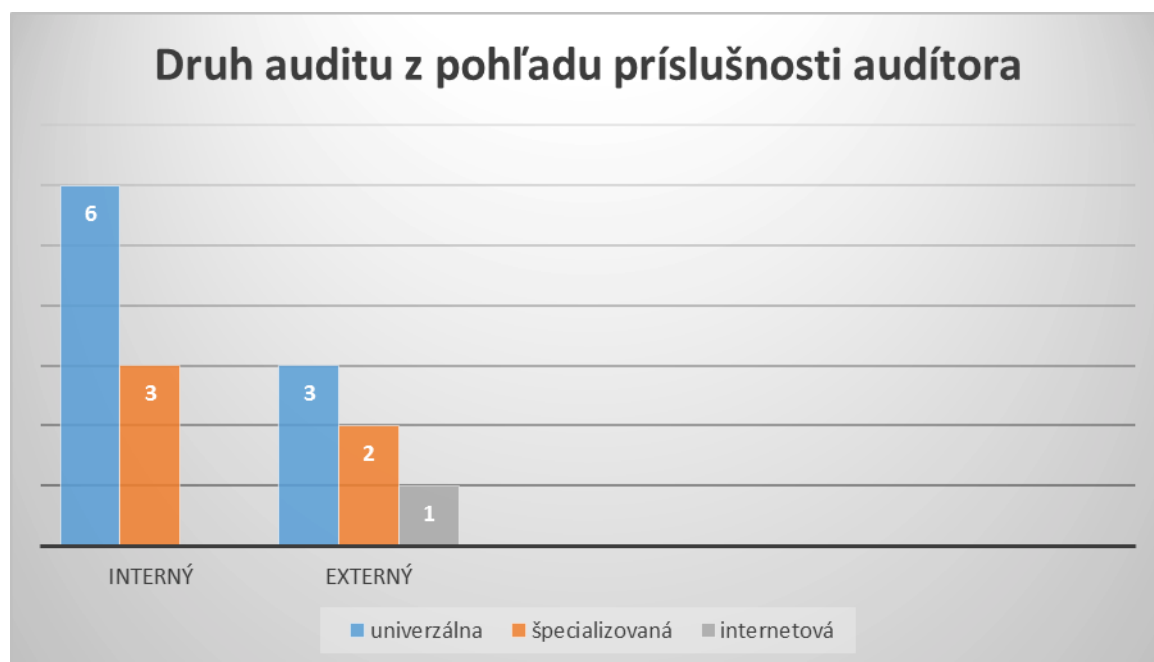


Zdroj: vlastné spracovanie

Vybraná vzorka 6 z 9 univerzálnych bánk potvrdila, že vykonáva komplexný audit. Tento údaj potvrdila aj druhá najväčšia banka. Čiastočný audit vykonávajú 3 univerzálne banky, 2 špecializované a 1 internetová. Všetky respondované banky vykonávajú v rámci auditu špecializovaný a dodržiavaný audit. Vyselektovaná vzorka, ktorou je v tomto prípade druhou najväčšou bankou potvrdila, že z pohľadu činnosti vykonávaných v banke uskutočňuje personálny audit vo všetkých formách okrem čiastočnej.

Cieľom otázky číslo 3 z druhej fázy výskumu bolo zistiť, aký personálny audit banky vykonávajú, a to z pohľadu dodávateľa auditu vzhľadom k tomu, že personálny audit najčastejšie robí externý tím nezávislých konzultantov, preto je v prípravnej fáze najdôležitejšie získať o spoločnosti čo najviac informácií a vytvoriť si tak obraz o jej fungovaní.

Graf č.11.: Druh auditu z pohľadu príslušnosti audítora.



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe analýzy získaných informácií sme dospeli k výsledkom, že z pohľadu príslušnosti audítora 6 univerzálnych bánk a 3 špecializované banky vykonáva interný audit prostredníctvom útvaru riadenia ľudských zdrojov a týmto útvarom zvolenými metódami zberu dát. Vykonávanie interného auditu neznamena, že banka nemôže vykonávať aj externý audit prostredníctvom externých audítorských spoločností alebo audítorov. Externý audit vykonávajú 3 univerzálne, 2 špecializované a jedna internetová banka. Vybraná druhá najväčšia banka má zriadený kontrolný útvar, ktorý vykonáva kontrolnú funkciu t. j. odbor Vnútornej kontroly a auditu banky. Personálny audit vo vybranej banke neexistuje v čistej podobe, Tento systém kontroly je uskutočňovaný na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry, ktorý zahŕňa priamu a nepriamu procesnú kontrolu a mimoprocesnú kontrolu. Jeho práva a povinnosti, okrem tých, ktoré sú definované zákonom, určuje aj dozorná rada. Odporúčanie a predchádzajúci súhlas dozornej rady sú podmienkou na vymenovanie, alebo na odvolanie riaditeľa odboru Vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky, ako aj na stanovenie odmeňovania prislúchajúceho tejto funkcii. Dozorná rada v roku 2014 prizývala na svoje rokovania predsedu Výboru pre audit aj riaditeľa odboru Vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky. Výbor pre audit preveruje a sleduje nezávislosť audítora, predovšetkým služieb poskytovaných audítorom podľa osobitného predpisu. Výbor pre audit vo vybranej banke pravidelne prizýval na svoje zasadnutia aj externého audítora banky a to

z dôvodu, ako je napríklad hodnotenie nového oddelenia, hodnotenie nových produktov, alebo služieb pre klientov banky, hodnotenie novootvorenej pracovnej pozície. Banky si nechávajú ďalej vypracúvať za pomoci audítorských a konzultačných spoločností optimalizáciu systémov odmeňovania, efektivitu investícií do ľudského kapitálu, či prieskum spokojnosti zamestnancov. Okrem interného a externého auditu rozoznávame ešte audit kombinovaný, ktorý je uskutočňovaný pomocou interných zamestnancov banky a externej konzultačnej spoločnosti.

Cieľom otázky č. 4 v druhej fáze výskumu bolo zistiť dôvody pre rozhodnutie, ktoré boli podkladom na to, že je ten správny čas na vykonanie auditu v banke. V súvislosti s uvedeným sme vyčlenili a charakterizovali jednotlivé dôvody vykonania personálneho auditu, Výsledkom je základný zoznam vykonania personálneho auditu, ktorý sme použili ako východisko aj v rámci nášho výskumu. Cieľom bolo zistiť dôvody vykonávania personálneho auditu a zároveň zistiť, či sa dôvody personálneho auditu budú prekrývať z vykonávaním personálneho auditu zameraného na jednotlivé personálne činnosti, ktoré tvoria základ riadenia ľudských zdrojov v skúmaných bankách. Získané údaje a ich vyhodnotenie ukázalo, že dopytované podniky vykonali personálny audit z viacerých dôvodov (tabuľka č. 6 a graf č. 12).

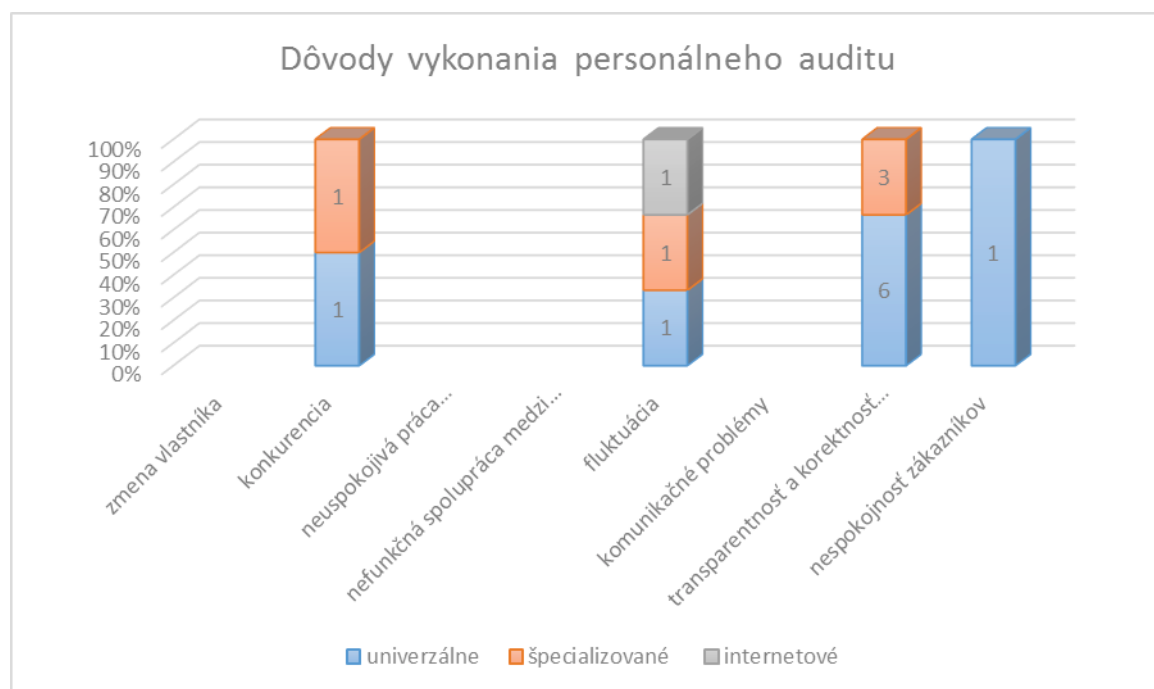
Dotazník ponúkal 8 odpovedí a úlohou vybranej vzorky bánk bolo označiť personálne činnosti, ktoré boli v banke auditované. V nasledujúcej tabuľke a v grafe sú znázornené odpovede bánk, z ktorých každá vybrala personálnu činnosť, ktorá bola predmetom personálneho auditu.

Tabuľka č. 6.: Dôvody prípravy/vykonania personálneho auditu

Činnosti auditované v banke	Banky
zmena vlastníka	
konkurencia na trhu	2
neuspokojivá práca zamestnancov	
nefunkčná spolupráca medzi útvarmi	
fluktuácia	3
problémy vo vnútropodnikovej a externej komunikácii	
transparentnosť a korektnosť voči klientom, verejnosti a zamestnancom	9
nespokojnosť zákazníkov	1
SPOLU	15

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 12.: Dôvody prípravy/vykonania personálneho auditu.



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe získaných údajov a ich následného grafického spracovania analýzy možno konštatovať, že u 1 univerzálnej banky a u jednej špecializovanej banky bolo dôvodom na vykonanie personálneho auditu konkurencia. 6 univerzálnych bánk a 3 špecializované banky uviedli ako dôvod vykonania auditu transparentnosť a korektnosť voči svojim klientom, verejnosti a zamestnancom banky. Internetová banka uviedla ako dôvod vykonania auditu fluktuáciu, rovnako tak uviedla aj jedna univerzálna a jedna špecializovaná banka. Z dostupných údajov od vybranej vzorky druhej najväčšej banky sme sa dozvedeli, že sa uskutočnili interný audit na základe rozhodnutia vlastníkov, resp. vrcholových orgánov banky a taktiež o jeho uskutočnení rozhodol štátny orgán, verejnoprávna inštitúcia, alebo iný externý subjekt. Dôvodom vykonávania personálneho auditu vo vybranej vzorke banky je potreba vedenia bánk preukazovať transparentnosť a korektnosť voči svojim klientom, verejnosti a zamestnancom banky. O realizovaní tohto typu auditu informujú banky prostredníctvom výročných správ v samostatnej sekcii venovanej ľudským zdrojom.

Ďalším dôležitým krokom pri príprave a personálneho auditu je stanovenie jeho cieľov. Základnou podmienkou úspechu je pravdivá komunikácia o tom, prečo a s akým cieľom sa audit vykonáva. V prípravnej fáze je tiež nutné prehovoriť so zamestnancami banky a vysvetliť im, prečo je personálny audit pre banku prínosný a prečo je dôležité, aby

spolupracovali. Vybraná vzorka bánk mala možnosť uviesť aj viacero sledovaných cieľov z 9 ponúkaných možností v dotazníku.

Tabuľka č. 7.: Ciele personálneho auditu

Ciele personálneho auditu	Počet
plánovanie budúceho počtu a štruktúry zamestnancov	12
plánovanie zmien vedúcich pozícií a rozvoj manažérov	3
zvýšiť účinnosť personálnych služieb	5
hľadanie slabých miest v spoločnosti a posudzovanie miest, kde sa ľudské zdroje nevyužívajú dostatočne.	7
preverovanie zhody dokumentácie upravujúcej procesy a aktivity s normatívnymi predpismi	1
určenie zamestnancov s vysokým potenciálom, do ktorých sa oplatí investovať	8
zefektívnenie personálnej stratégie	3
zlepšenie potreby kariérneho plánovania a vzdelávania zamestnancov	11
zjednodušenie a zefektívnenie komunikácie	14

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 13.: Ciele personálneho auditu



Zdroj: vlastné spracovanie

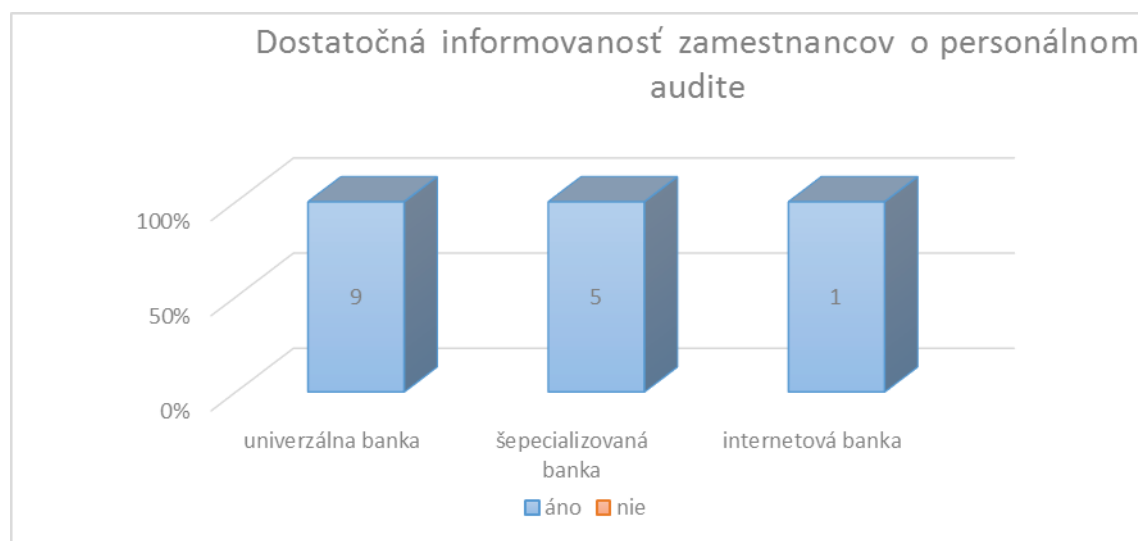
Zo získaných údajov a ich analýzy možno konštatovať, že početne najviac bánk t.j., všetkých 15 bánk dopytovanej vzorky uviedlo ako cieľ zjednodušenie komunikácie čo predstavuje 23%. Ako cieľ zlepšenie potreby kariérneho plánovania a vzdelávania zamestnancov je dôležité pre 11 bánk čo predstavuje 17 %. Pre 12 % dopytovanej vzorky bánk je dôležitým cieľom personálneho auditu oblasť určenia zamestnancov s vysokým potenciálom, do ktorých sa oplatí investovať. Hľadanie slabých miest v spoločnosti a posudzovanie miest, kde sa ľudské zdroje nevyužívajú dostatočne je dôležitým cieľom pre 7 bánk čo predstavuje percentuálne 11 %.

Cieľom personálneho auditu pre 5 bánk je zvýšiť účinnosť personálnych služieb čo predstavuje 8 %, zefektívnenie personálnej stratégie a plánovanie zmien vedúcich pozícií a rozvoj manažérov ako cieľ vykonávania auditu uviedli 3 banky, čo predstavuje 5%. A iba 1% uviedlo ako cieľ preverovanie zhody dokumentácie upravujúcej procesy a aktivity s normatívnymi predpismi.

Úspechom obchodnej stratégie je dosiahnutie vysokej kvality služieb a konzultačnej činnosti, kde kľúčovú úlohu zohrávajú nielen pracovníci banky, ktorí sú v priamom kontakte s klientom, ale aj pracovníci v zázemí, ktorí svojou činnosťou výrazne ovplyvňujú kvalitu služieb a tým aj spokojnosť a lojalitu klientov, a celkový obchodný výsledok. Je potrebné preto venovať veľkú pozornosť výberu, rozvoju a vzdelávaniu svojich pracovníkov v oblasti profesijných znalostí, komunikačných zručností, ako aj celkovej firemnej kultúre tak, aby viedla k posilneniu osobnej integrity všetkých zamestnancov.

Jednoduchou otázkou č. 7 sme chceli získať informácie o tom, či boli zamestnanci dostatočne informovaní o účele, priebehu a očakávaných efektoch personálneho auditu. Na túto otázku mala možnosť vybraná vzorka bánk odpovedať jednoduchým označením možnosti áno alebo nie. V prípade vykonávania personálneho auditu je potrebné otvorene hovoriť so zamestnancami, a práve preto musí personálny audítor pôsobiť otvorene, musí mať cit pre komunikáciu a prácu s ľuďmi, byť vnímavý a schopný odhaliť nedostatky, ktoré sa zamestnanec počas realizácie personálneho auditu snaží zakryť, poprípade nie je ochotný spolupracovať vôbec. Personálny audit je zamestnancami vnímaný negatívne pretože za každým personálnym auditom vidia spôsob znižovania počtu zamestnancov, no nie vždy je to tak Personálny audit môže byť realizovaný z rôznych dôvodov ako napríklad ich samotný rozvoj, sebarealizácia alebo vzdelávanie. Je preto veľmi dôležité, aby zamestnanci boli informovaní čoho sa personálny audit bude týkať, pretože len tak je možné získať čo relevantné informácie a porovnať súčasný stav so stavom želaným, odhaliť odchýlky ako aj realizovať efektívne konzultačné služby a nápravné opatrenia.

Graf. č. 14.: Informovanosť zamestnancov o personálnom audite



Zdroj: vlastné spracovanie

Na túto otázku odpovedalo kladne všetkých 15 bánk. Banky si dávajú záležať na informovanosti zamestnancov o plánovanom personálnom audite, pretože je ich cieľom odhaliť nedostatky v procesoch a ľudskom potenciály zamestnancov. Cieľom bánk je uskutočniť účinný, precízny a nezávislý personálny audit, ktorý spĺňa predpísané štandardy a postupy.

Ďalším okruhom otázok sme z dostupných údajov poskytnutých vzorkou bánk chceli zistiť, aké oblasti personálny audit v banke posudzoval. Ako bolo v teoretickej časti uvedené rozoznávame manažérsky personálny audit, ktorý je zameraný na zisťovanie odchýlok v správaní manažérov, resp. zisťuje ich zručnosti a kompetencie vo vzťahu k stanoveným štandardom a personálny audit zameraný na riadenie ľudských zdrojov a vedenie ľudských zdrojov. V tomto prípade ide o posudzované oblasti personálneho auditu zameraného na riadenie ľudských zdrojov a vedenie ľudských zdrojov. Banky si mali možnosť vybrať z 8 možností a mali možnosť označiť aj viaceré možnosti. Z dostupných údajov banky sme dospeli k informáciám, že banky realizujú personálny audit zameraný na konkrétnu oblasť personálnej práce, resp. personálnu činnosť, ktorá tvorí základ riadenia ľudských zdrojov. Jednotlivé personálne činnosti, ktoré tvoria základ riadenia ľudských zdrojov sú graficky spracované v nasledujúcej tabuľke a grafe.

Tabuľka č. 8.: Posudzované oblasti personálneho auditu

Posudzované oblasti personálneho auditu	Vzorka bánk
analýza organizačnej štruktúry	1
personálne obsadenie/plánovanie	3
vhodnosť zamestnancov na daných pozíciách	2
pracovný výkon zamestnancov	4
pridaná hodnota zamestnancov	0
schopnosť rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov	5
analyzoval osobnostné profily zamestnancov	0
iné	

Zdroj: vlastné spracovanie

Posudzovaná oblasť, ako je organizačná štruktúra zhromažďuje dáta s cieľom zistiť nedostatky v organizačnej štruktúre, a následne tieto nedostatky odstraňuje napríklad formou prepúšťania zamestnancov, odstraňovania vrstiev manažmentu a iné. Ďalším dôvodom

posudzovania organizačnej štruktúry a ich zmien môžu byť nákladnosť, modernizácia a podobne.

Posudzovaná činnosť **personálne obsadenie/plánovanie** je činnosťou personálneho útvaru, ktorej obsahom je spracovať plán potreby a rozvoja ľudských zdrojov a jej úlohou je zistiť, či plánovaný počet zamestnancov čo predstavuje kvantitatívnu stránku, zodpovedá potrebám banky v danom čase, a či zohľadňuje aj faktory, ktoré motivujú zamestnancov, resp. zvyšujú ich výkon napríklad organizácia práce, spokojnosť zamestnancov a identifikovanie potrieb zamestnancov. Vhodnosť zamestnancov na daných pozíciách je posudzovanou oblasťou veľmi zložitou, ktorý v sebe zahŕňa celý rad činností. Jej cieľom je posúdenie efektivity a účinnosti rozmiestnenia ľudských zdrojov a kvalifikačnej štruktúry. Posudzuje ich personálne obsadenie, ich potenciál či pracovný výkon atď. Jej cieľom je dospieť k hľadaniu tých správnych rozhodnutí na ceste k dosahovaniu stanovených cieľov.

Nadväzujúc na vhodnosť zamestnancov na daných pozíciách sa dostávame k posudzovanej oblasti k **pracovnému výkonu** zamestnancov, ako dôležitej súčasti strategického riadenia ľudských zdrojov. Posudzovanie výkonu zamestnancov zabezpečuje, aby sa zamestnanci sústredili na prioritné činnosti a úlohy. Splnenie cieľov v tejto oblasti je závislé od implementácie účinných metód a foriem kontroly, pomocou ktorých možno monitorovať a hodnotiť výkon zamestnancov.

Posudzovanie **pridanej hodnoty zamestnancov** pracujúcich v tíme môže byť vyšší ako jednoduchý súčet ich individuálnych hodnôt. Posudzovanie **rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov** v sebe zahŕňa osobnostné, kompetenčné a kvalifikačné predpoklady jednotlivca. Ide napríklad o to, či zamestnanec banky je schopný ľahko nadviazať kontakt s novým zákazníkom, ako rýchlo dokáže reagovať na požiadavky zákazníka, do akej miery pozná produkty a dokáže ich prezentovať zákazníkovi v závislosti od zistených potrieb, aké vlastnosti a kompetencie k tomu prispievajú a je vhodné ich zlepšovať a podobne. Premetom posúdenia je výkonnosť a efektivita vykonávanej práce.

Posudzovanie osobnostných profilov zamestnancov možno prostredníctvom osobnostných dotazníkov, ktoré identifikujú potenciál človeka a dokážu predvídať úspešnosť jedinca na konkrétnej pracovnej pozícii s vysokou mierou spoľahlivosti. Touto metódou je možné získať údaje o silných stránkach zamestnanca vzhľadom k pracovnej pozícii v banke.

Graf č. 15.: Posudzované oblasti v personálnom audite v banke



Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzu organizačnej štruktúry ako posudzovanú oblasť uviedlo 9 bánk z dopytovanej vzorky čo predstavuje 12 %. Personálny audit posudzoval v 6 bankách personálne obsadenie čo predstavuje 8%. Vhodnosť zamestnancov na daných pozíciách bolo posudzovanou oblasťou personálneho auditu až v 13 bankách čo predstavuje 18 %. Všetkých 15 bánk posudzuje pracovný výkon svojich zamestnancov. Pridanú hodnotu zamestnancov uviedlo len 5 bánk naopak schopnosť rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov je podľa odpovedí posudzovanou oblasťou vo všetkých 15 bankách čo predstavuje 20 %. Osobnostné profily zamestnancov boli predmetom posudzovania v 11 bankách čo predstavuje 15 %.

Každá banka má jasne zadefinovaný účel vykonávania personálneho auditu a jasne zadefinovaný systém vnútornej kontroly, ktorým sa riadia všetci zamestnanci banky. Z výročných správ vyplýva, že vnútorný kontrolný systém predovšetkým slúži na uskutočnenie kontrol, analýz, hodnotení a odporúčaní zlepšenia procesov a udržania kvality procesov v oblastiach ľudských zdrojov. V predloženej otázke sme dopytovanej vzorke bánk prostredníctvom dotazníka poskytli na výber 10 možností.

Tabuľka č. 9.: Účel personálneho auditu

znížiť náklady tým, že odbúrame duplicitnú prácu	7
zvýšiť produktivitu zamestnancov	13
zlepšiť vyťaženosť zamestnancov	10
redukcia zamestnancov	4
rozvinúť odbornosť, skúsenosť a zručnosť na jednotlivých pracovných pozíciách	6
spresniť zodpovednosť jednotlivých pracovníkov	9
vykonať potrebné zmeny v organizačnej štruktúre (zrušiť, zmeniť alebo vytvoriť nové pracovné pozície)	3
definovať potreby vzdelávania, kariérneho plánovania a nástupníctva	6
zvýšiť motiváciu a spokojnosť zamestnancov, či znížiť fluktuáciu	1
iné	2

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 16: Účel personálneho auditu.

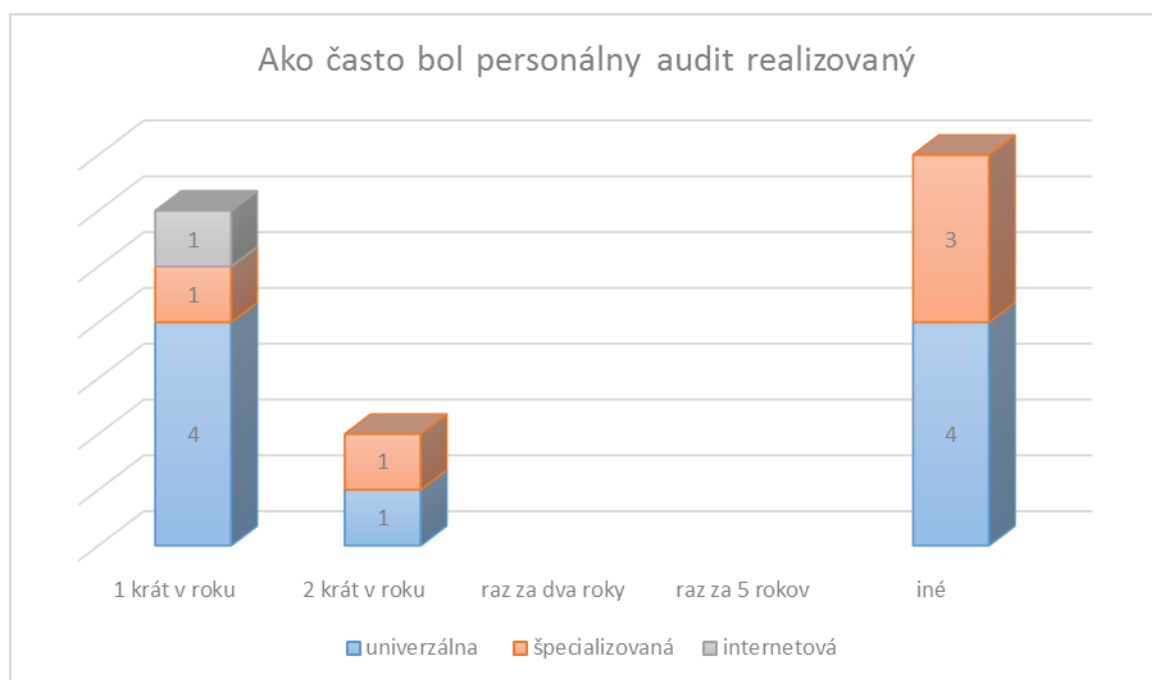


zdroj: vlastné spracovanie

Z obsahovej analýzy získaných odpovedí vyplýva, že cieľom personálneho auditu bolo zistiť údaje o produktivite zamestnancov. Túto možnosť označilo až 13 bánk.. Vyťaženosť zamestnancov má zastúpenie až u 10 bankách z 15 za účelom definovania správania sa zamestnancov pri záťaži, v strese, pri zmenách, nových situáciách vedúcich k zlyhaniu. Banky sledujú vyťaženosť a efektivitu vykonávania jednotlivých prác a činností na jednotlivých pozíciách. Možnosť zníženia nákladov tým, že sa odbúra duplicitná práca označilo 7 bánk, možnosť redukcie zamestnancov označili 4 banky. V súvislosti s organizačnými zmenami, pri vzniku nových útvarov, a s tým súvisiacim navýšením počtu ľudí potvrdili banky existenciu kapacitných modelov, ktoré slúžia na zistenie ideálneho počtu ľudí na konkrétnom oddelení vo vzťahu k množstvu vykonávanej práce, aby sa dosiahla, čo najvyššia efektivita z časového a kvalitatívneho hľadiska. Realizácia auditu v oblasti vzdelávania, kariérneho plánovania a nástupníctva, rozvoja odbornosti a skúseností a zručností na jednotlivých pozíciách rozvoja sa 6 bánk sústreďuje na monitorovanie nákladov na vzdelávanie. Tento druh auditu má význam pri prehodnocovaní kvality a plánov vzdelávania.

V otvorenej otázke č. 11 nás zaujímalo koľkokrát a ako často bol realizovaný personálny audit v banke. Personálny audit nie je povinný a každý subjekt ho realizuje v závislosti od vlastných potrieb. Zo zistení vyplýva, že personálny audit nie je v každej banke realizovaný pravidelne, ale skôr sporadicky, alebo na priamy podnet kontrolných, štátnych, alebo nadriadených orgánov. Výsledky, ktoré banky získavajú realizáciou personálneho auditu slúžia na rýchle, dočasné odstránenie, alebo zdôvodnenie rozporov/odchýlok vzniknutých v realizácii personálnej politiky a dodržiavaním administratívnych, právnych a etických štandardov záväzných pre dané činnosti. Len niektoré banky (rovnako aj spoločnosti) ho využívajú na prijatie dlhodobých, strategických riešení, resp. zistenia získané v rámci personálneho auditu sa implementujú priebežne do ich personálnej politiky.

Graf č. 17 Početnosť vykonávania personálneho auditu v banke



Zdroj: vlastné spracovanie

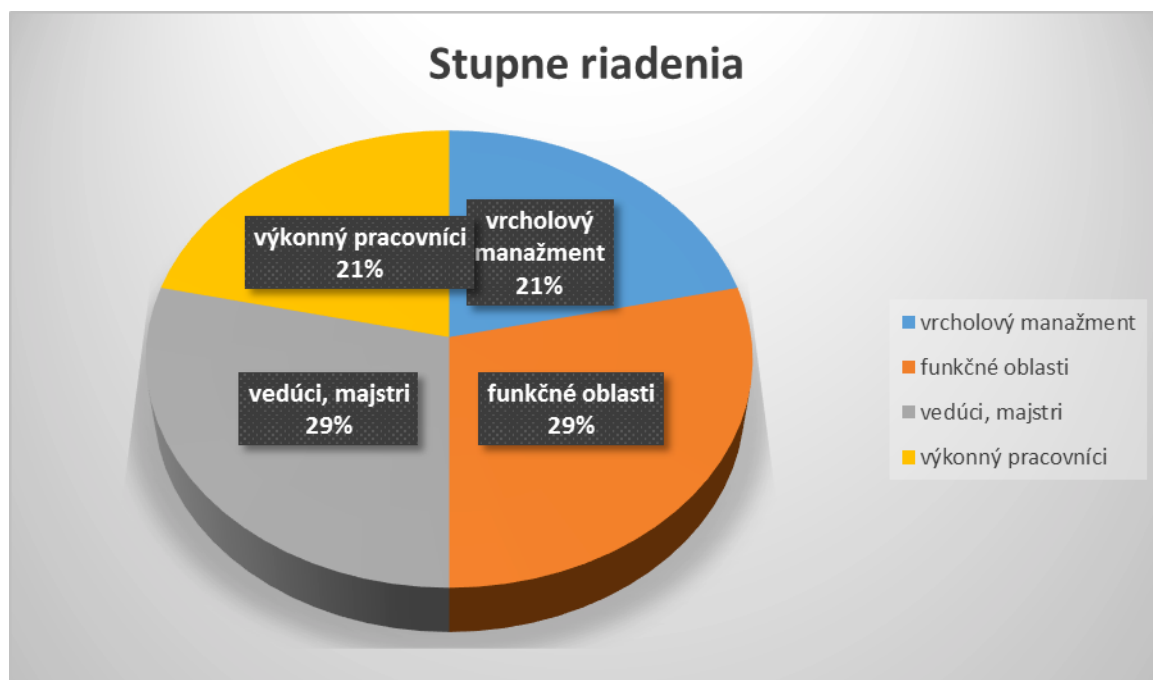
Na otvorenú otázku, ako často sa realizuje personálny audit a koľkokrát už vybraná vzorka bánk realizovala personálny audit odpovedali 4 univerzálne banky medzi ktorými je aj vybraná banka tak, že personálny audit vykonávajú raz ročne. Rovnako odpovedala aj jedna špecializovaná a jedna internetová banka. 2 krát v roku realizuje personálny audit jedna univerzálna a jedna špecializovaná banka. 7 bánk neuviedlo konkrétnu možnosť resp. údaj, alebo odpoveď a to z dôvodu realizácie auditu podľa potreby t. j. ad hoc. Je dôležité podotknúť, že personálny audit má nepochybne strategický význam pre každú banku a ako často ho realizujú je na zvážení každej banky.

Predloženým dotazníkom v otázke č. 12 sme sa snažili zistiť aj výšku finančných nákladov banky spojených s realizáciou personálneho auditu. Na otázku: Aká bola cena personálneho auditu neodpovedala ani jedna z vybranej vzorky bánk. Je predpoklad, že časová aj finančná náročnosť na realizáciu a vykonávanie auditu je veľmi náročná. Vzhľadom na to, že na túto otázku neodpovedala ani jedna banka, nie je možné ju ďalej štatisticky spracovať a nebudú ani ďalej v predloženej práci zapracovaná.

V nasledujúcej otázke sme zisťovali na ktorých stupňoch riadenia bol personálny audit vykonávaný. Pri tomto hľadisku je potrebné poznamenať, že je najvyváženejším parametrom na základe ktorého sme charakterizovali stupne riadenia na ktorých bol personálny audit

vykonaný. Po štatistickom premeraní vieme konštatovať, že ani jeden stupeň riadenia nemá najväčší výskyt v sledovanej vzorke. Je možné povšimnúť si, že rovnaký počet zamestnancov nie vždy znamená rovnaký počet stupňov riadenia v organizačnej štruktúre. **Stupeň riadenia vrcholových manažérov** - banky realizujú audit podľa manažérskych kompetencií. Jedná sa o špecializované a nezávislé hodnotenie potenciálu manažérov v organizácii, za účelom zistenia osobnostných čŕt a vodcovských schopností zamestnanca. Poukazuje na možné obmedzenia v rámci osobitných možností a návrhy zlepšenia. Tento audit je vykonávaný externým subjektom, aby bola zaručená objektivita a je využívaná aj ako metóda nástupníctva riadiacich pozícií. Napríklad manažérsky personálny audit je schopný odhaliť silné a slabé stránky vedúcich pracovníkov na manažérskych pozíciách v podniku.

Graf č. 18 Stupne riadenia, na ktorých bol personálny audit vykonaný



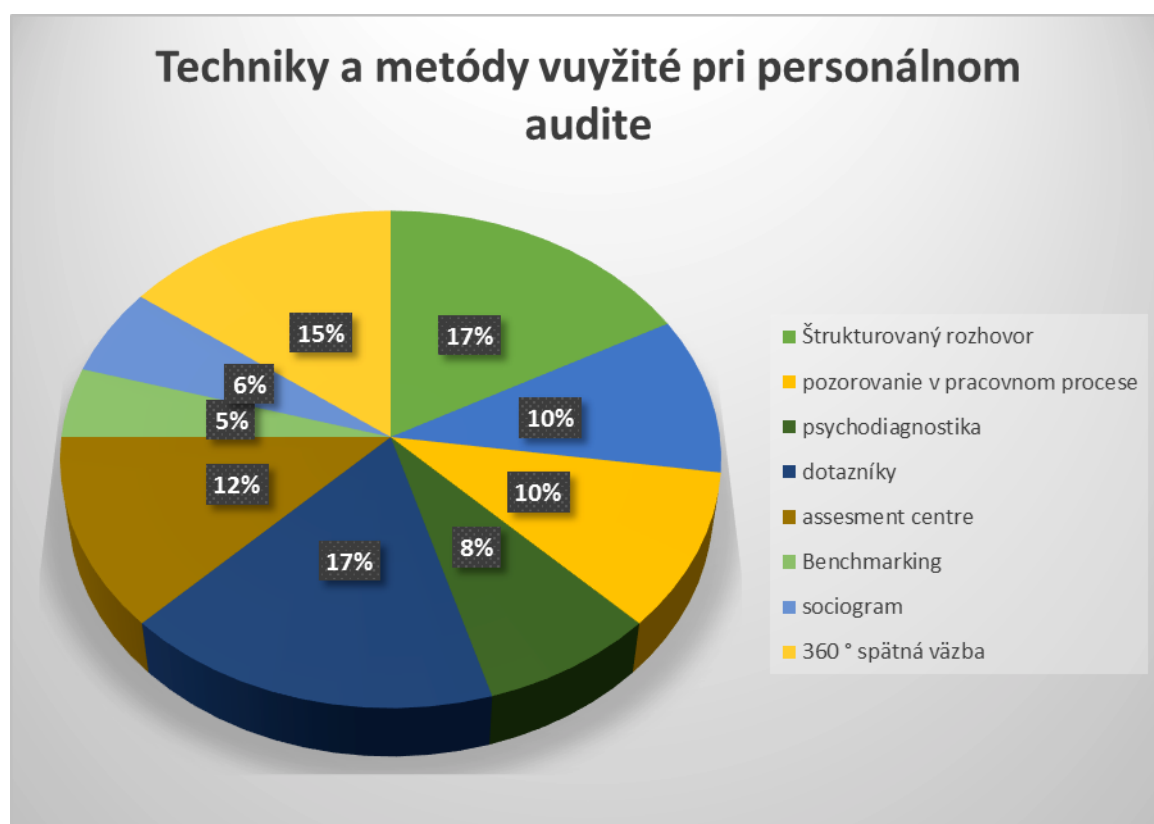
Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa odpovedí je vidieť, že audit vykonávaný na určitých stupňoch riadenia je vykonávaný na všetkých stupňoch riadenia. Audit vykonávaný na stupni vrcholových manažérov predstavuje 21 %, stupeň funkčnej oblasti predstavuje 29 % a rovnako aj vedúci majstri predstavujú 29 % a výkonný pracovníci predstavujú 21 % .

Tretí okruh otázok spracúva a vyhodnocuje získané údaje o technikách a metódach

využívaných pri personálnom audite, ktoré zohrávajú významnú úlohu pre čo najdôkladnejšie uskutočnenie personálneho auditu. Je dôležité vybrať najvhodnejšiu kombináciu metód personálneho auditu. Účelom nasledujúcej otázky bolo zistiť, aké techniky a metódy boli využité pri personálnom audite. Respondenti mali viacero možností na výber, pričom mohli označiť aj viac možností naraz. V nasledujúcom grafe sú znázornené jednotlivé techniky a metódy, ktoré banky využívajú pri personálnom audite. Základom týchto metód využívaných pri personálnom audite je analýza silných a slabých stránok zamestnancov a zhodnotenia ich potenciálu.

Graf. č. 19 Techniky a metódy využité pri personálnom audite



Zdroj: vlastné spracovanie

Metóda štruktúrovaného rozhovoru, ktorú zaraďujeme do kategórie exploračných metód využívajú všetky banky z dopytovanej vzorky t. j. 15 bánk čo predstavuje 16 %. Pri tejto metóde je potrebné si všímať správanie, reč tela a rýchlosť reakcie pri kladení otázok zamestnanca. Medzi ďalšie exploračné metódy, ktoré banky môžu využívať aj využívajú je neštruktúrovaný rozhovor formou jeden na jedného. Exploračné metódy sú významné a užitočné, ale len pri ich rozdielnom využití, ako je napríklad pracovný pohovor, alebo hodnotiaci pohovor. Metóde dotazníka pridelila hodnotu 6, z dôvodu efektívneho a rýchleho

získavania informácií od zamestnancov, najmä pri zamestnaneckom prieskume o spokojnosti formou on-line dotazníka. Pri metóde neštruktúrovaného rozhovoru jeden na jedného a panelových rozhovorov bolo pridelené nízke hodnotenie v oboch prieskumoch a to práve z dôvodu doplnkového charakteru využitia metódy. Hodnotenie exploračných metód v oboch prieskumoch sa líši v intervale odchýlok.

Ďalšiu metódu **pozorovanie v pracovnom procese** využíva len 9 % z vzorky bánk, a to z dôvodu skreslenia získavania informácií spôsobeného stresom pozorovaného zamestnanca. Žiadna z metód využívaných pri personálnom audite nezaručí 100% pravdivé a neskreslené údaje. Banky prezentujú názor, že kombináciou viacerých metód, ako napr. rozhovor a pozorovanie je možné dosiahnuť informácie vyššej vypovedacej hodnoty. Banky považujú metódu pozorovania v pracovnom procese ako metódu s najväčšou vypovedacou hodnotou z kvalitatívnych metód zberu dát. Pozorovanie v pracovnom procese v univerzálnych bankách, prebieha formou stopovania času. Okrem týchto metód poznáme aj metódu rozhovoru doplneného pozorovaním.

Metóda rozhovoru a metóda pozorovania sú v odbornej literatúre zaradené medzi kvalitatívne metódy a takto boli aj v personálnom audite na zber údajov používané. Z kvantitatívnych metód na zber údajov v personálnom audite banky používajú dotazníky a výkonové testy. Z analýzy získaných údajov vyplýva, že až 9 univerzálnych bánk z dopytovanej vzorky (percentuálne 10 %) využívajú výkonové testy ako metódu zberu dát, ktorú však prioritne využívajú pri výberových procesoch na testovanie uchádzačov o zamestnanie. Výkonové testy sú logické úlohy z praxe, ktoré majú formu on-line testov, riešenia spracovania dát v Exceli či overenia poznatkov z prostredia investičného bankovníctva.

Metódu dotazníka využíva 15 bánk z dopytovanej vzorky. Dotazníkovou metódou môžeme získať údaje a informácie z rôznym zameraním napríklad na určenie úrovne potenciálu zamestnanca, informácií o potrebnej úrovni vzdelávania. Dotazníky môžu byť osobnostné a dotazníky postojov a motívov. Osobnostné dotazníky sú využívané personálnymi oddeleniami. Využívajú ich ako doplnkovú metódu pri výberovom procese, pri hodnotení najlepších zamestnancov, pri analýze pracovného miesta, na zistenie charakterových vlastností a podobne. Ak hovoríme o dotazníkoch postojov a motívov tieto slúžia ako doplnková metóda zberu dát pri personálnom audite. Tieto dotazníky sú malo využívané.

Psychodiagnostiku využíva 7 bánk z dopytovanej vzorky. Medzi tradičné psychodiagnostické metódy možno zaradiť osobnostné testovanie, testy psychickej pracovnej spôsobilosti, výkonové testy. Banky najviac využívajú osobnostné testovanie a to najmä pri prijímacích pohovoroch v súvislosti s testovaním uchádzačov o zamestnanie ako doplnková metóda. Ojedinele využívajú aj testy psychickej pracovnej spôsobilosti. Výkonové testy využíva 9 % dopytovanej vzorky bánk a to v rámci tradičných psychodiagnostických alebo kvantitatívnych metód. Z ďalších netradičných psychodiagnostických metód v rámci personálneho auditu dopytovaná vzorka bánk využíva metódy ako je Assesment centre, Benchmarking, 360-stupňová spätná väzba. Veľmi využívanou metódou v personálnom audite bankami je Assesment centre. Ide o najlepšie hodnotenú metódu spomedzi všetkých metód v rámci personálneho auditu v bankách. Aj napriek časovo náročnému a nákladnému charakteru využívajú assesment až 11 bánk z dopytovanej vzorky, a to najmä z dôvodov výberu zamestnancov buď z externých alebo interných zdrojov na novú pozíciu, pri zhotovovaní kompetenčných modelov a podobne. Banky uskutočňujú metódu assesment centrum v dvoch formách a to individuálnej – uchádzač o zamestnanie, alebo posudzovaný zamestnanec musí vypracovať návrh, nápad a podobne a v rámci tejto individuálnej metódy sa sledujú jeho zručnosti a spôsob myslenia kde sa formou diskusie medzi účastníkmi, sleduje správanie zamestnanca, jeho interakcie a interpersonálne zručnosti vo vzťahu k ostatným účastníkom.

4 banky využíva aj metódu Benchmark, ktorú uskutočňujú raz ročne za pomoci externých konzultačných spoločností, ktoré porovnávajú zvolené ukazovatele s ukazovateľmi konkurenčných bánk. V rámci tejto metódy porovnávajú ukazovatele ako vývoj výšky plátov a štruktúra benefitov vzhľadom k jednotlivým pracovným pozíciám.

360 – stupňovú metódu spätnej väzby v personálnom audite používa 13 bánk, pričom ju používa v on-line forme. Väčšina respondentov (78 %) uviedla, že túto metódu používa na hodnotenie úrovne líderstva, spôsob delegovania úloh, komunikáciu a výkon, ktorým u manažérov je rozhodovanie v danom čase v za určitej neistoty. V tabuľke 10 porovnávame získané údaje od respondentov dopytovaných vzorku bánk s údajmi poskytnutými respondentmi vybranej banky.

Tabuľka č. 10 Porovnanie dopytovanej vzorky bánk z vybranou vzorkou.

	Vybraná banka	Dopytovaná vzorka bánk
Štrukturovaný rozhovor	áno	15
Pozorovanie v pracovnom procese	áno	9
psychodiagnostika	áno	9
Sociogram	nie	7
Výkonové testy	áno	15
Dotazníky	áno	11
Assessment centre	áno	4
benchmarking	áno	5
360 stupňová spätná väzba	áno	13

Zdroj: vlastné spracovanie

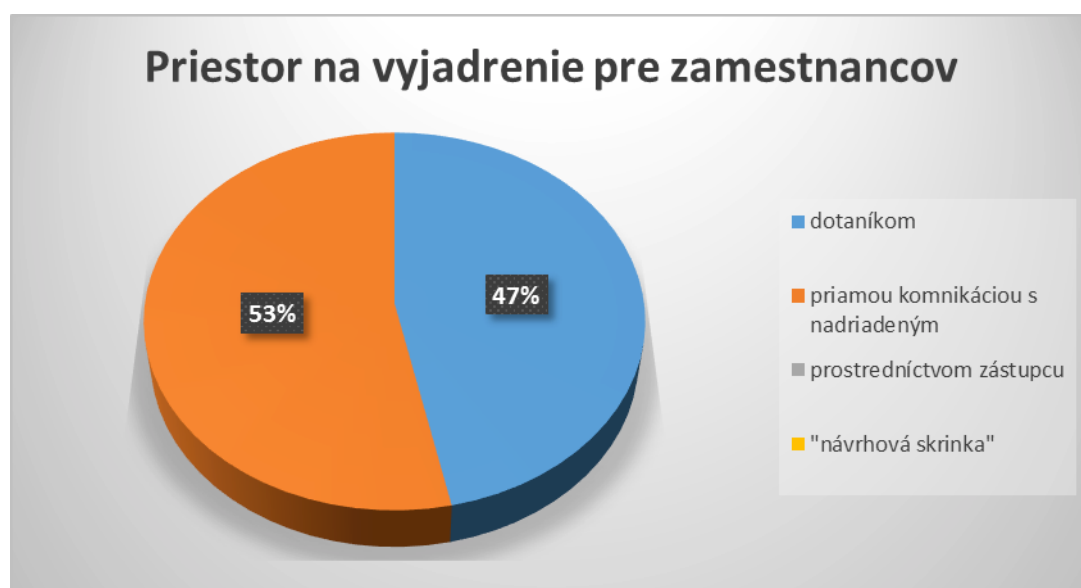
V rámci realizácie personálneho auditu vybraná vzorka využíva výkonové testy v kombinácii s rozhovorom doplneným pozorovaním v pracovnom procese. Možno povedať, že práve výkonové testy majú najvyššiu výpovednú hodnotu z pomedzi všetkých uvedených tradičných psychodiagnostických metód vybranej banky. Naopak sociogram nevyužíva banka vôbec kým 7 bánk z dopytovanej vzorky áno. Ostatné metódy v rámci svojho personálneho auditu banka využíva. Z tabuľky je vidieť, že netradičným psychodiagnostickým metódam priradilo personálne oddelenie vybranej banky najvyššie hodnotenie práve výkonovým testom a štrukturovanému rozhovoru. 360 stupňová spätná väzba využíva 13 bánk a metóde Assessment centre 4 banky z celkovej dopytovanej vzorky 15 bánk. Naopak metóda Benchmark využívajú len 4 banky z dopytovanej vzorky. Benchmark je dôležitou metódou z hľadiska porovnania platového ohodnotenia svojich zamestnancov vo vzťahu ku konkurencii, podieľa sa na zlepšovaní procesov identifikáciou a zabezpečením najlepších možných výsledkov v rámci realizovaného prieskumu z konkrétnej problematiky. Z tabuľky je možné pozorovať, že personálne oddelenie vybranej banky tiež využíva všetky uvedené psychodiagnostické metódy.

Štvrtý okruh otázok posudzoval priestor pre vyjadrenie zamestnancov, nedostatky resp. výsledky a hodnotenia zistené pri vykonávaní auditu:

- priestor zamestnancov na vyjadrenie svojich názorov,
- nedostatky zistené pri výkone auditu,
- spôsoby vyhodnocovania výsledkov získaných auditom,
- výsledné efekty auditu,
- koľko výsledkov z auditu banka implementovala a aké,
- či mali výsledky podiel na zlepšení procesov v banke,
- hodnotenia zamestnancov, manažérov a podobne.

Účelom otázky bolo zistiť či majú zamestnanci dostatok priestoru na vyjadrenie svojich názorov a akou formou tieto svoje názory môžu vyjadriť a prezentovať svojim nadriadeným.

Graf. č. 20 Priestor na vyjadrenie zamestnancov o vykonanom personálnom audite



Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci zisťovania, či majú zamestnanci banky priestor na vyjadrenie svojich názorov o metódach použitých v personálnom audite sme zistili, že každá banka poskytuje priestor a pravidelne komunikuje so svojimi zamestnancami, či už prostredníctvom dotazníkov, alebo najčastejšie priamou komunikáciou. Z grafického znázornenia vyplýva, že metódou dotazníka komunikuje so svojimi zamestnancami až 7 bánk čo percentuálne predstavuje 47 % z dopytovanej vzorky a priamou komunikáciou až 8 bánk čo predstavuje 53 % z dopytovanej vzorky. Priama komunikácia je určite najúčinnnejším prostriedkom na získanie významných a hodnoverných názorov od zamestnancov.

V priebehu vykonávania personálneho auditu sa môžu vyskytnúť aj negatívne javy. Preto cieľom ďalšej otázky bolo zistiť či sa v priebehu realizácie personálneho auditu vyskytli nejaké negatívne javy, prípadne nedostatky, ktoré negatívne ovplyvňovali výkon zamestnancov, alebo vo všeobecnosti, čo týchto zamestnancov v práci znepokojuje.

Graf č. 21 Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov

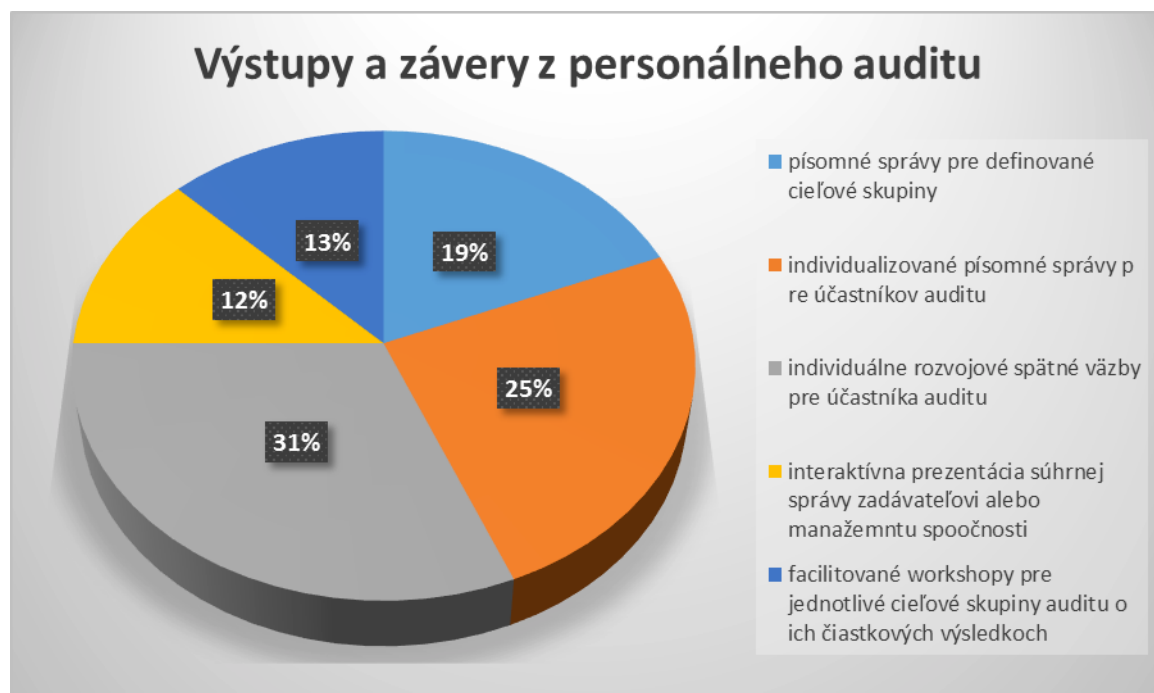


Zdroj: vlastné spracovanie

Zástupcovia personálnych oddelení u vybranej vzorky bánk odpovedali aj na túto otázku. Najviac respondentov (47 %) uviedlo možnosť iné. 13 % respondentov uviedlo, že je všetko v poriadku, rovnaké percento respondentov označilo možnosť neobjektívnosť nadriadeného a zlé pracovné podmienky. 7 % z dopytovanej vzorky respondentov označilo možnosť zlé medziľudské vzťahy a neochotu zohľadniť názory zamestnancov. Dôvodom tohto hodnotenia môže byť aj to, že niektorí nadriadení nepoznajú skutočné dôvody, alebo faktory ovplyvňujúce negatívne výkon zamestnancov. Získané odpovede na uvedenú otázku na základe ich analýzy získané výsledky, nepovažujeme za objektívne. Tieto údaje nezaručujú 100% pravdivosť a je možné, že ide o skreslené údaje: túto otázku, aby sme dosiahli informácie vyššej výpovednej hodnoty, bolo potrebné položiť priamo zamestnancom.

Nasledujúca skupina otázok bola zameraná získať informácie o tom, čo zistil vykonaný personálny audit. Otázky boli zamerané na klasifikáciu a opísanie zistení a výsledkov personálneho auditu, ako bol personálny audit ohodnotený zamestnancami a manažermi, aké zistenia boli oznámené zamestnancom, či tieto výsledky prispeli k zlepšeniu procesov v banke, a podobne. Na tento cieľ bolo použitých 5 otázok z výberom možností a 4 otvorené otázky. Prvou otázkou v tejto skupine otázok bolo zistiť, akým spôsobom boli vyhodnotené výstupy a závery z personálneho auditu.

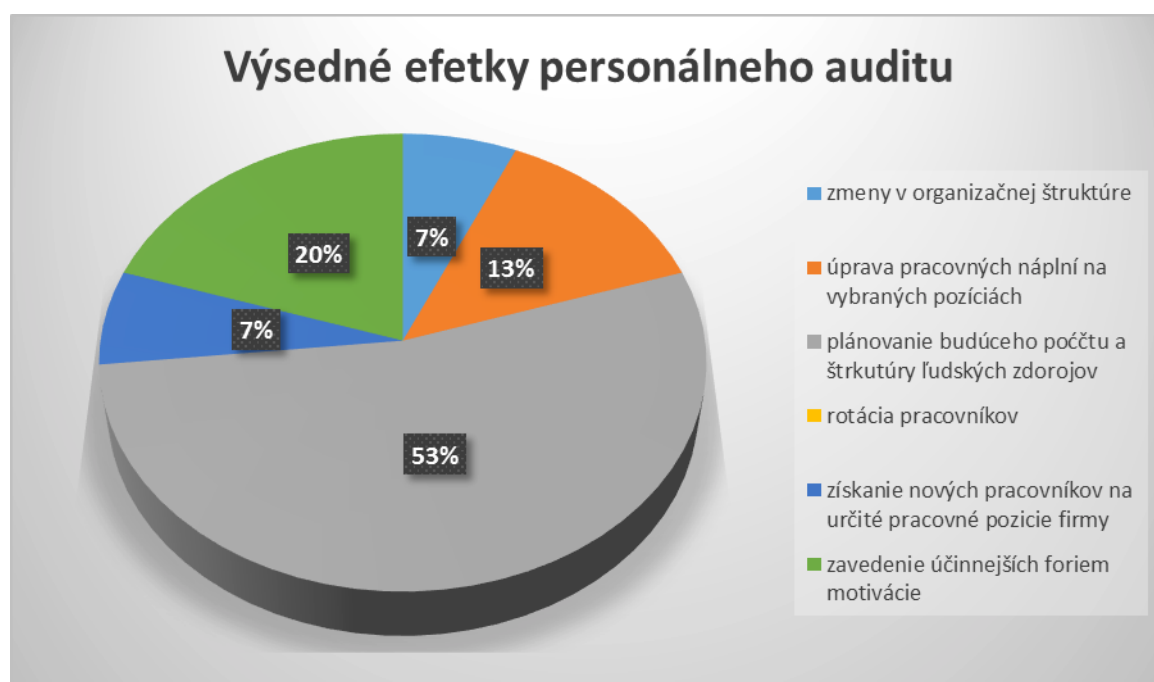
Graf č. 22 Spôsob vyhodnotenia výstupov a záverov z personálneho auditu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z analýzy údajov vyplýva, že u všetkých respondentov z dopytovanej vzorky je poskytnutá spätná väzba auditovanému subjektu, ako aj pri návrhoch riešení problémov a odchýlok. Zatiaľ čo u 2 zo 4 špecializovaných bánk sa konzultačné služby nerealizovali. Tieto kroky sú výstupmi jednotlivých personálnych auditov. Teda upozorniť na odchýlky a nedostatky súčasného stavu od želaného, ktorý je samotným cieľom a dôvodom uskutočnenia. V analýze získaných údajov sme sa ďalej zamerali na výsledné efekty, ktoré personálny audit priniesol. Na tento účel boli v dotazníku uvedená otázka, ktorá ponúkala na výber 6 možností.

Graf č. 23 Výsledné efekty personálneho auditu

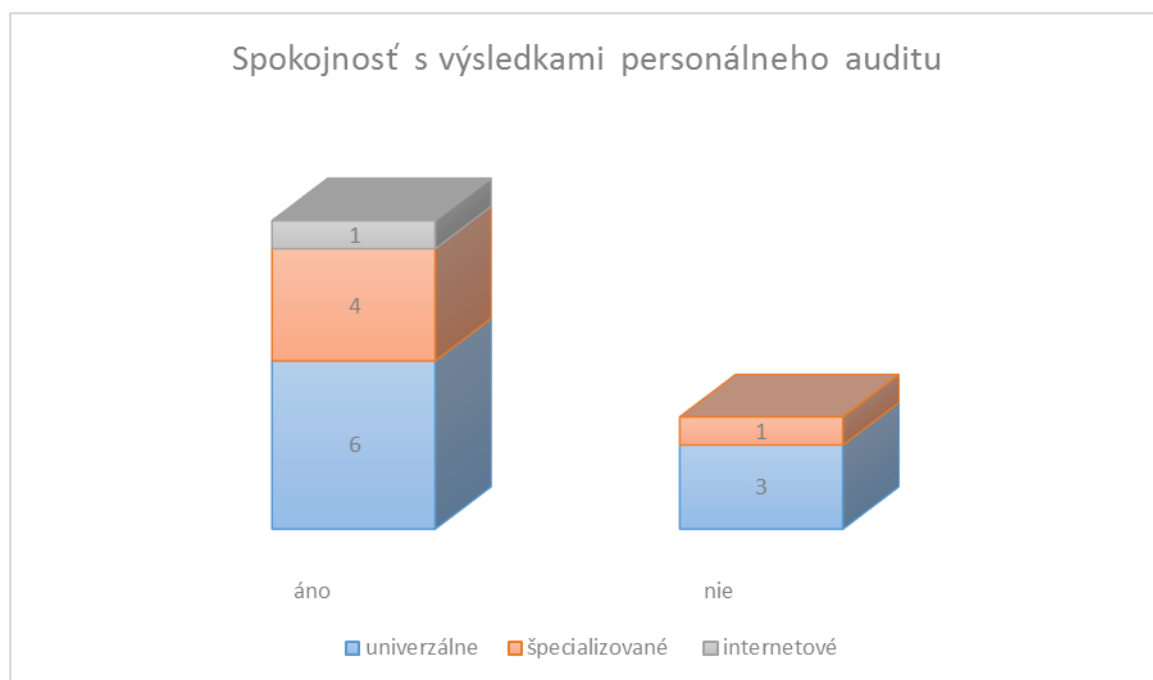


zdroj: vlastné spracovanie

Výsledkom personálneho auditu bolo u 52 % bánk plánovanie budúceho počtu a štruktúry zamestnancov. Úprava pracovných náplní na vybraných pozíciách považovalo za výsledný efekt 13 % dopytovanej vzorky bánk. Najväčší počet respondentov až 20 % považovalo za výsledný efekt, ktorý personálny audit priniesol zavedenie účinnejších foriem motivácie u zamestnancov. Ostatných 7 % považovali za výsledný efekt získanie pracovníkov na určité pozície a zmeny v organizačnej štruktúre.

Nasledujúca skupina otázok bola zameraná na získanie informácií o spokojnosti s výsledkami vykonaného personálneho auditu.

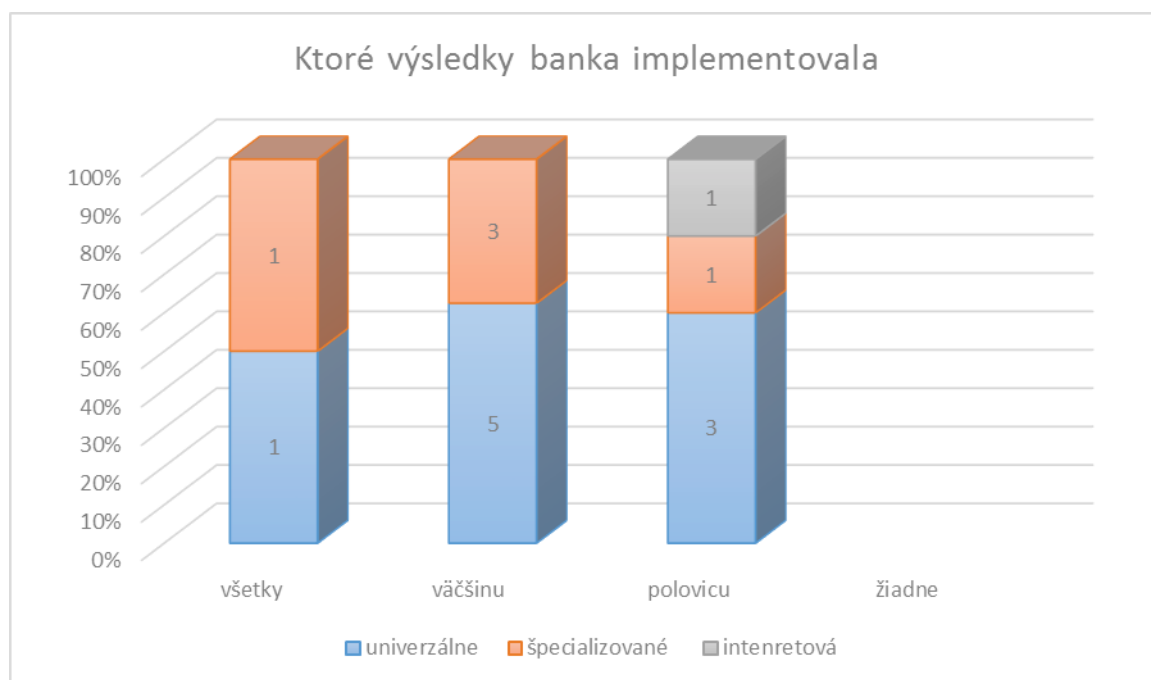
Graf č. 24 Spokojnosť s výsledkami personálneho auditu



zdroj: vlastné spracovanie

Táto otázka poskytovala na výber len dve možnosti. 6 univerzálnych, 4 špecializované a jedna internetová banka označila možnosť áno. 3 univerzálne a jedna špecializovaná označila nepokojnosť s výsledkami personálneho auditu. Ďalšie otázky boli zamerané na implementáciu získaných informácií do procesov personálnej práce v banke a či vôbec nejaké reálne aj implementovala. Cieľom otázky bolo tiež zistiť či banka vie vedieť efektívne využívať výsledky personálneho auditu a či ich aj reálne implementujú po zrealizovaní personálneho auditu.

Graf č. 25: Prehľad implementovaných výsledkov personálneho auditu

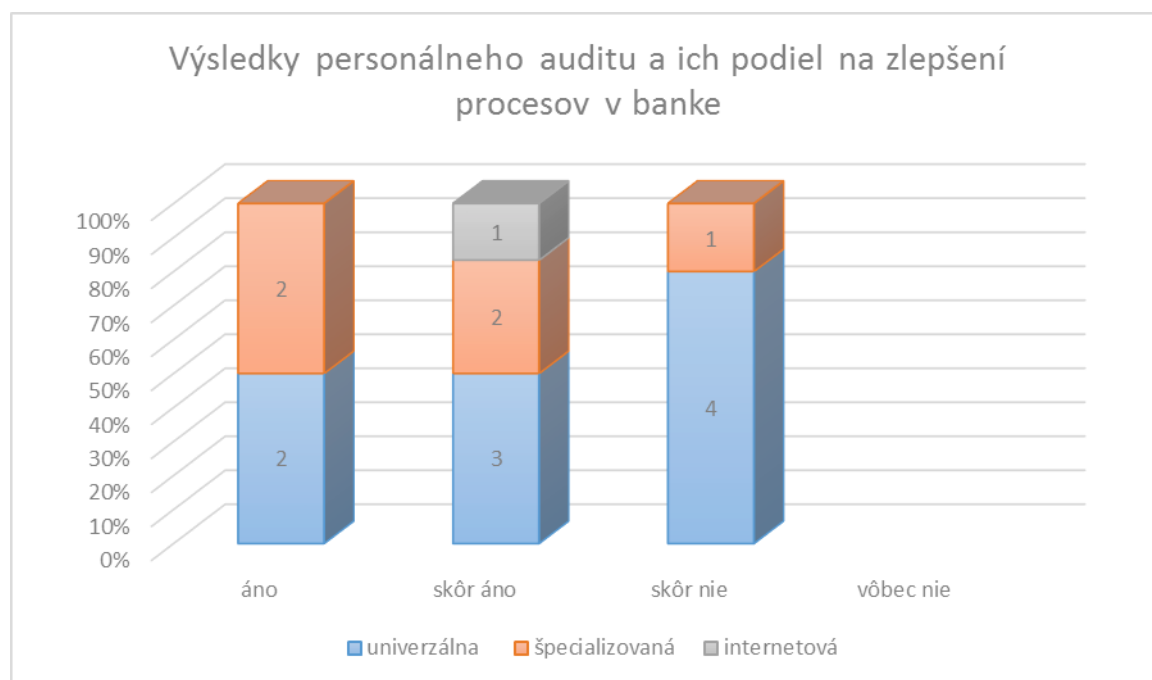


Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe analýzy týchto odpovedí sme zistili, že iba jedna univerzálna a jedna špecializovaná banka implementovala všetky získané informácie zo zrealizovaného personálneho auditu. 5 univerzálnych a 3 špecializované uviedlo, že implementujú iba väčšinu získaných informácií. Polovicu získaných informácií implementuje jedna internetová, jedna špecializovaná a tri univerzálne banky. Zároveň banky uvádzali, že implementovali najmä informácie, ktoré súviseli s výkonom zamestnancov, so vzdelávaním zamestnancov, úpravou administratívnych postupov, dokumentáciou a archiváciou personálnych údajov.

V ďalšej otázke mali banky uviesť a posúdiť či výsledky personálneho auditu mali podiel na zlepšení procesov v banke, teda či reálne prispeli k zlepšeniu personálnej práce v banke. V dotazníku za týmto účelom boli skonštruované zatvorené otázky so 4 možnosťami. Získané výsledky dokumentujú, že všetky dopytovaní respondenti okrem troch, ktoré v minulosti realizovali personálny audit a implementovali výsledky personálneho auditu, odpovedali na túto otázku viac – menej kladne.

Graf č. 26 Výsledky personálneho auditu a ich podiel na zlepšení procesov v banke



Zdroj: vlastné spracovanie

Kladnú odpoveď t. j., že personálny audit mal podiel na zlepšení procesov v banke označili dve univerzálne a dve špecializované banky. Možnosť skôr áno označili 3 univerzálne, 2 špecializované a jedna internetová banka. Možnosť skôr nie označili 4 univerzálne a jedna špecializovaná banka. Na záver dotazníkového dopytovania boli zaradené otvorené otázky, cieľom ktorých bolo zistiť:

- závery z personálneho auditu a ich oznámenie zamestnancom,
- problémy, ktoré vznikli počas personálneho auditu
- hodnotenie personálneho auditu zamestnancami a manažérmi,
- metódy, ktoré boli pri prezentácii záverov a výsledkov použité
- aké výsledky získané personálnym auditom banka implementovala.

Jedným z posledných cieľov bolo overenie či banky získané výsledky a závery zamestnancom predkladajú resp. oznamujú. Respondenti uvádzali rôzne odpovede, niektoré oboznamujú svojich zamestnancov s výsledkami auditu, iné zas nie. Rovnako majú zamestnanci priestor na vyjadrenie svojich názorov. Banky komunikujú so svojimi zamestnancami či už prostredníctvom dotazníkov, ale najčastejšie priamou komunikáciou. Čo sa týka hodnotenia personálneho auditu manažérmi, títo sa vyjadrovali v zmysle, že nedostatky v personálnej práci by zistili aj bez vykonania personálneho auditu. Iné zas

uviedli, že personálny audit je veľmi dôležitým nástrojom na získavanie informácií o skutočnostiach v oblasti ľudských zdrojov a ich riadení a podľa ich názoru by sa personálny audit mal vykonávať pravidelne a podnikoví manažéri by o zisteniach personálneho auditu mali byť podrobne informovaní. Komerčné banky vykonávali obidva typy personálneho auditu, ktorý iniciovala materská spoločnosť a výsledky auditu boli priamo distribuované materskej spoločnosti, ktorá o nich následne informovala vrcholový manažment dcérskej spoločnosti spolu s opatreniami zameranými na uskutočnenia potrebných zmien. Aj z grafických znázornení, ktoré predstavujú získané výsledky od dopytovanej vzorky bánk je zrejmé, že v niektorých prípadoch zistenia a výsledky personálneho auditu prispeli k zlepšeniu administratívnej personálnej práce, k úprave legislatívnych a právnych noriem, k dodržiavaniu zákona o ochrane personálnych informácií a narábania s nimi. Väčšina bánk uviedla, že závery personálneho auditu pozitívne prispeli k zefektívneniu a skvalitneniu personálnej práce v banke. Našli sa však aj také banky, ktoré mali k záverom negatívny postoj a vo svojich odpovediach uvádzali, že výsledky personálneho auditu vôbec neprispeli k zlepšeniu daného stavu, a tento stav, ktorý v personálnej práci v banke pred uskutočnením personálneho auditu aj ďalej pretrvával. Niektorí z nich uviedli, že tento stav nie je možné odstrániť, pretože je to spôsobené zamestnancami na daných pozíciách. Uvedený stav by bolo možné odstrániť len výmenou zamestnancov, ktoré za ne nesú zodpovednosť. Niektoré odpovede na tieto položené otázky sa líšili od odpovedí na otázky, ktoré ponúkali na výber niekoľko možností. Respondenti uviedli a odhalili aj iné dôvody, prečo sa personálny audit v banke robil a prečo sa zistenia ku ktorým dospel v banke neimplementovali. Na zber a vyhodnocovanie získaných údajov banky použili štandardné kvantitatívne aj kvalitatívne metódy a postupy preberaných z materských spoločností avšak prispôbovali ich domácomu/slovenskému legislatívnemu prostrediu a podmienkam.

Zistili sme, že počas vykonávania manažérskeho personálneho auditu boli získané výsledky nevýznamné, pretože uplatňovaný štýl riadenia a vedenia ľudí manažérmi v banke je v podstate nepodstatný a je jedno, akým spôsobom manažér dosiahne stanovené ciele. Môže ich dosiahnuť aj nedodržaním stanovených štandardov v pracovnom poriadku, etickom kódexe alebo zákonom.

4.2.1 Zhodnotenie údajov o dopytovanej vzorke respondentov

V úvode výsledkoch práce sme si charakterizovali personálny audit vo vybraných útvaroch bankových inštitúcií, ktorí boli v rámci personálneho auditu hodnotení

a posudzovaní. Vnútrotný audit vo vybraných bankových inštitúciách prichádza do kontaktu s takmer všetkým útvarmi v banke. Je to veľmi zaujímavá oblasť, vďaka ktorej je možné spoznať ako jednotlivé procesy v banke fungujú.

V ďalšej časti sme si charakterizovali bankovú sústavu a organizačnú štruktúru bánk v Slovenskej republike, ktorý sme graficky spracovali a vyhodnotili úroveň dosiahnutých informácií o vnímaní a realizácii personálneho auditu vyhodnotením odpovedí od komplexnej vzorky bánk. Národná banka Slovenska vedie zoznam všetkých úverových inštitúcií, ktoré majú oprávnenie vykonávať svoju činnosť na území Slovenskej republiky. Pri vyhodnocovaní získaných údajov sme dospeli k záverom, že pobočky zahraničných bánk neuskutočňujú personálny audit v čistej podobe, vzhľadom na nízky počet zamestnancov. Personálny audit v banke je realizovaný v rámci vnútorného kontrolného systému ako súčasť systému riadenia, alebo ho realizujú externé poradenské spoločnosti vybrané materskou bankou. Rovnakého názoru je aj M. Szarková a M. Andrejčák: „*vo finančných inštitúciách sa personálny audit vykonával pravidelne a finančné inštitúcie v Slovenskej republike vo veľkej miere využívajú personálny audit a to nielen ako zdroj informácií o stave a riadení personálu ale aj ako nástroj riadenia podniku.*“¹¹⁵

Prostredníctvom dotazníka, ktorý obsahoval zatvorené aj otvorené otázky, a ktorý bol distribuovaný elektronicky, alebo prostredníctvom kontaktných osôb pre personálnych manažérov a manažérov, ktorí realizujú, alebo mali osobnú skúsenosť z realizáciou personálneho auditu sme získali potrebné údaje, ktoré sú grafickým znázornením spracované. Na dotazník odpovedalo z 31 bánk iba 24 bánk prostredníctvom ich personálnych oddelení. Celkom sme získali 24 relevantne vyplnených dotazníkov. Výsledná vzorka, od ktorej sa podarilo získať odpoveď na dotazníky predstavovala:

- 1 internetová banka,
- 9 univerzálnych bánk,
- 5 špecializovaných bánk,
- 9 zahraničných bánk.

¹¹⁵ SZARKOVÁ M., ANDREJČÁK 2013. Personnel audit in financial institutions in Slovak Republic. In. *Financial management of firms and financial institutions : proceedings : 9th international scientific conference : 9th - 10th september 2013*, Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, ISBN 978-80-248-3172-5.

V ďalšej časti výskumu sme si z užšej vzorky 15 bánk, ktorých respondenti nám poskytli informácie, sme prostredníctvom delfskej metódy, dotazníka a pološtruktúrovaných rozhovorov s kompetentnými osobami z personálnych oddelení jednotlivých bánk zozbierali, analyzovali a graficky znázornili získané údaje. Dotazníky boli hlavným zdrojom údajov na skúmanie stanovenej problematiky. Cieľom výskumu bolo získať reprezentatívnu vzorku bánk, v ktorých realizujú personálny audit, čo sa v podstate podarilo zistiť až v pilotnom prieskume. Výsledky výskumu a získané informácie sú analyzované a podporené grafickým znázornením. Pri spracovaní sme vychádzali aj z výročných správ zo všetkých bánk z vybranej vzorky sme opísali a graficky znázornili.

4.2.2 Vyhodnotenie údajov o druhoch, cieľoch a dôvodoch realizovania personálneho auditu v bankách

Cieľom otázok v dotazníku týkajúcich sa personálneho auditu, jeho druhoch, cieľoch jeho vykonávania a realizovania bolo zozbierať relevantné údaje a následne ich prostredníctvom grafického znázornenia vyhodnotiť. Úspechom obchodnej stratégie banky je dosiahnuť vysokú kvalitu služieb a konzultačnej činnosti, kde kľúčovú úlohu zohrávajú nielen pracovníci banky, ktorí sú v priamom kontakte s klientom, ale aj pracovníci v zázemí, ktorí svojou činnosťou výrazne ovplyvňujú kvalitu služieb a tým aj spokojnosť a lojalitu klientov, a celkový obchodný výsledok. Je potrebné preto venovať veľkú pozornosť výberu, rozvoju a vzdelávaniu svojich pracovníkov v oblasti profesijných znalostí, komunikačných zručností, ako aj celkovej firemnej kultúry tak, aby viedla k posilneniu osobnej integrity všetkých zamestnancov. Vzdelávanie pracovníkov je časovo, ale aj finančne náročné (náklady sú súčasťou výročných správ) no je nevyhnutné ho vykonávať pravidelne.

Čo sa týka starostlivosti o zamestnancov vybranej vzorky banky, banka realizuje starostlivosť o zamestnancov prostredníctvom nadštandardného sociálneho programu. Poskytuje širokú škálu benefitov, ktoré sú rovnaké pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na pracovné zaradenie. Od roku 2012 je riadená stratégiou nového prístupu k starostlivosti o zdravie zamestnancov a rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom. Predmetné úpravy v benefitoch boli podnietené výsledkami zamestnaneckého prieskumu. Banka dbá na rozvoj ľudského kapitálu, vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov vo vlastnej *Akadémii vzdelávania*. Pre nových zamestnancov je určený rozvojový program *Mentoring* pre efektívnu adaptáciu v banke. Absolventi vysokoškolského štúdia

môžu odštartovať svoju profesijnú kariéru v programe *Trainee*. V oblasti náboru zamestnancov sa zameriava na študentov, ktorým v rámci programu *Stážuj a pracuj* ponúka možnosť stáže priamo v banke. Banka vykonáva pravidelne prieskum spokojnosti zamestnancov. V roku 2011 prvýkrát uskutočnila interný prieskum zameraný špeciálne na ženy, ktorého cieľom bolo dozvedieť sa viac o názore zamestnankýň na pracovné podmienky a zosúladenie pracovného a osobného života, pretože zosúladenie pracovného a rodinného života žien, ako matiek je veľmi náročné. Banka neustále vytvára pracovné prostredie a podmienky v súlade so slovenskými technickými normami a hygienickými predpismi.

Od júna 2008 v banke pôsobí Výkonný výbor pre odmeňovanie, ktorý má 4 členov vrátane generálneho riaditeľa. Výbor zasadá dva razy ročne a schvaľuje záležitosti týkajúce sa zamestnancov, najmä stanovenia a vyhodnotenia KPI, úprav základných miezd, celkového odmeňovania a zmien v politike hodnotenia výkonu. Od júla 2012 pôsobí v banke Výbor pre odmeňovanie, ktorý má 3 členov, ktorí sú členmi dozornej rady. Výbor zasadá raz ročne. Jeho hlavnými úlohami je:

- Nezávislé hodnotenie zásad odmeňovania vybraných funkcií a ich vplyv na riadenie rizika, vlastné zdroje a likviditu;
- Pripravovanie rozhodnutí týkajúce sa odmeňovania vybraných funkcií vrátane rozhodnutí ovplyvňujúcich riziko a riadenie rizika v banke, ktoré uskutočňuje predstavenstvo banky
- Berie do úvahy dlhodobé záujmy akcionárov, investorov a iných zainteresovaných strán banky pri príprave týchto rozhodnutí a dozeraá na odmeňovanie vybraných funkcií.

Pri získavaní informácií a spracovaní výskumu sme vychádzali aj z obsahovej analýzy výročných správ. Z výročných správ je zrejmé, že banky nerealizujú personálny audit tak, ako ho definuje odborná literatúra. Z výročných správ vyplýva, že banky nerozlišujú hranicu medzi personálnym auditom, personálnym controllingom a vnútorným kontrolným systémom procesov, ale tieto pojmy prepájajú v rámci kapitol o ľudských zdrojoch. Banky majú vnútorný kontrolný systém, ktorý tvoria presne stanovené postupy a normy a to od materskej banky.

Interný audit je neoddeliteľnou súčasťou všetkých bankových procesov a zastrešuje realizáciu personálneho auditu, ktorý v sebe nesie prvky kontroly pri hodnotení stavu

konkrétnej činnosti či javu v podniku s požadovaným stavom. Navrhuje konzultačné služby, alebo spätnú väzbu auditovanému subjektu za účelom zlepšenia, *dosiahnutia vyššej efektívnosti prostredníctvom neustáleho zdokonaľovania uplatňovanej stratégie, používaných metód, systémov a postupov v podniku.*¹¹⁶

4.2.3 Vyhodnotenie údajov získaných pri výskume dopytovanej vzorky bánk

Pri výskume dopytovanej vzorky bánk sme zo získaných výsledkov analyzovali vnímanie a realizáciu personálneho auditu. U dopytovanej vzorky bánk sú realizované všetky druhy auditov. Do externého auditu sme zaradili aj nástroj personálneho controllingu ako benchmarking. Benchmarking a personálny audit sú vzájomne prepojené a dopĺňajú sa. Benchmarkingové prieskumy banky vykonávajú. Tieto prieskumy poskytujú údaje o výške plátov na konkrétnych pozíciách. Uvedený prieskum má význam najmä pri prehodnotení pôvodnej, alebo otvorení novej pracovnej pozície. Personálny audit v banke je prepojený s vnútorným kontrolným systémom banky, ktorý je zakomponovaný v každom procese od začiatkov fungovania banky, avšak banky nie vždy rozlišujú medzi vnútorným kontrolným systémom a personálnym auditom. Ako personálny audit môžeme vnímať kontrolné procesy, ktoré v banke prebiehajú pravidelne, sústavne a to vo všetkých formách ako komplexný, čiastočný, špecializovaný a dodržiavací. Kontrolný proces sa podieľa na zlepšovaní činností procesov.

Z výročných správ sme získali údaje, že súčasťou organizačnej štruktúry každej banky je útvar interného auditu a kontroly, do pôsobnosti ktorého patrí zaoberanie sa personálnymi nákladmi a ukazovateľmi výkonnosti ľudských zdrojov, čo zaradíme medzi pojmy personálneho controllingu, ako aj uskutočnením dodržiavacích a špecializovaných auditov. Na základe poznatkov vymedzených v teoretickej časti sme sa u dopytovanej vzorky bánk v druhej časti otázok pýtali na druhy personálneho auditu, dôvody vykonávania personálneho auditu, ciele personálneho auditu, akú oblasť posudzoval personálny audit a aký bol jeho účel, časový harmonogram, aký počet zamestnancov sa ho zúčastnilo a na akom stupni riadenia bol vykonávaný pričom výsledky sme graficky znázornili, opísali a doplnili informáciami o realizácii týchto typov auditov v porovnaní s vybranou bankou.

¹¹⁶ DVORÁČEK, J. *Interní audit a kontrola. 2. přeprac. a dopl. vydání*, Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3, str. 6

Vyselektovaná vzorka, ktorou je v tomto prípade druhou najväčšou bankou potvrdila, že z pohľadu činnosti vykonávaných v banke uskutočňuje personálny audit vo všetkých formách okrem čiastočnej. Dopytovaná vzorka bánk uviedla, že si dávajú vypracúvať za pomoci audítorských a konzultačných spoločností optimalizáciu systémov odmeňovania, efektivitu investícií do ľudského kapitálu, či prieskum spokojnosti zamestnancov.

Vybraná druhá najväčšia banka uskutočňuje interný audit na základe rozhodnutia vlastníkov, resp. vrcholových orgánov banky a taktiež o jeho uskutočnení rozhodol štátny orgán, verejnoprávna inštitúcia, alebo iný externý subjekt. Čo sa týka cieľov vykonávania personálneho auditu banky uviedli ako cieľ hľadanie slabých miest a posudzovanie miest, kde sa ľudské zdroje nevyužívajú dostatočne a určenia zamestnancov s vysokým potenciálom, do ktorých sa oplatí investovať. Získaním informácií sme dospeli k záverom, že banky realizujú čiastkový personálny audit zameraný na konkrétnu oblasť personálnej práce. Posudzovaná oblasť schopnosť rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov je podľa odpovedí bežným javom rovnako, ako posudzovaná oblasť pracovného výkonu zamestnancov. Banky vykonávajú personálny audit v priemere raz ročne pretože časová aj finančná náročnosť na realizáciu a vykonávanie auditu je veľmi náročná. Personálny audit je vykonávaný na všetkých stupňoch riadenia. Ďalšími zisteniami sme dospeli k záverom, že audit zameraný na zhodnotenie potenciálu interných zamestnancov je v bankovom sektore bežný. Rovnako je v bankovom sektore bežný aj audit zameraný na zisťovanie kvality poskytovaných služieb. Je uskutočňovaný pravidelne.

4.2.4 Vyhodnotenie údajov o metódach personálneho auditu

V bankovom sektore sme prostredníctvom využitia delfskej metódy založenej na uskutočnení rozhovorov a vyplnení údajov v dotazníku so zástupcami personálnych oddelení z užšej dopytovanej vzorky 15 bánk dospeli k záverom, že najviac využívané a najúčinnnejšie metódy, teda s najväčšou vypovedacou hodnotou zberu dát v rámci realizácie personálneho auditu v bankovom sektore, nasledovne:

- z kvalitatívnych metód zberu dát to je pozorovanie v pracovnom procese využívaných len 9 % z vzorky bánk, a to z dôvodu skreslenia získavania informácií spôsobeného stresom pozorovaného zamestnanca. Banky považujú metódu pozorovania v pracovnom procese, ako metódu s najväčšou vypovedacou hodnotou z kvalitatívnych metód zberu dát.

- z exploračných metód je **metóda štruktúrovaného rozhovoru** využívaná všetkými bankami z užšej dopytovanej vzorky t. j. 15 bánk čo predstavuje 16 %. Banky tiež využívajú neštruktúrovaný rozhovor formou jeden na jedného.
- z **kvantitatívnych metód** medzi ktoré patrí dotazníky a výkonové testy vyplynulo, že až 9 univerzálnych bánk z dopytovanej vzorky (percentuálne 10 %) využívajú výkonové testy ako metódu zberu dát, ktorú však prioritne využívajú pri výberových procesoch na testovanie uchádzačov o zamestnanie. Metódu dotazníka používalo 15 bánk z užšej dopytovanej vzorky. Ako doplnkovú metódu využívali personálne oddelenia osobnostné dotazníky.
- Psychodiagnostiku využívalo 7 bánk z dopytovanej vzorky a tiež z netradičných psychodiagnostických metód v rámci personálneho auditu dopytovaná vzorka bánk využila metódy ako je Assesment centre, Benchmarking, 360-stupňová spätná väzba.
- Metóda Assesment centre bola najlepšie hodnotenou metódu spomedzi všetkých metód v rámci personálneho auditu v bankách až 11 bánk z užšej dopytovanej vzorky ju využíva najmä z dôvodov výberu zamestnancov buď z externých, alebo interných zdrojov na novú pozíciu, pri zhotovovaní kompetenčných modelov a podobne.
- Benchmark ako metódu využili až 4 banky, a to raz ročne za pomoci externých konzultačných spoločností, ktoré porovnávajú zvolené ukazovatele s ukazovateľmi konkurenčných bánk.
- Poslednou metódou, ktorú dopytovaná vzorka bánk využila je **360 – stupňová metóda spätnej väzby** (má zastúpenie u 13 bánk). Metóda prebieha on-line formou, a to na manažérskych pozíciách.

Banky majú po formálnej stránke ošetrený personálny audit v interných smerniciach banky a presne zakotvené postupy a procesy dodržiavania zberu dát. Údaje získané pri využití metód v rámci personálneho auditu sú považované za mimoriadne citlivé

4.2.5 *Vyhodnotenie údajov získaných v štvrtom okruhu otázok*

V empirickom výskume sme prostredníctvom štvrtého okruhu otázok zisťovali nasledujúce:

- nedostatky zistené pri výkone personálneho auditu,

- spôsoby vyhodnocovania výsledkov získaných personálnym auditom,
- výsledné efekty personálneho auditu,
- koľko výsledkov z personálneho auditu banka implementovala a aké,
- či mali výsledky personálneho auditu podiel na zlepšení procesov v banke.

Respondenti uviedli, že manažmenty bánk sa po vykonaní interného personálneho auditu po zistení nedostatkov snažia tieto nedostatky odstrániť. Čo sa týka spôsobov vyhodnocovania výsledkov z dôvodu nezávislosti a objektívnosti výsledkov a zabráneniu konfliktov záujmov má banka vždy jedného nezávislého člena napríklad člena dozornej rady.

Všetkým útvarom banky je po vykonaní personálneho auditu a získaní výsledných údajov poskytnutá spätná väzba a návrh riešení, alebo konzultačné služby. Údaje získané v rámci personálneho auditu sú považované za mimoriadne citlivé a majú interný charakter. Výsledky získané personálnym auditom vykonávajúce personálny audit, personálne oddelenie banky, predstavenstvo banky, ako aj manažéri útvarov, pričom všetkým je poskytnutá spätná väzba, návrh riešení alebo konzultačné služby.

Implementáciou získaných informácií do procesov personálnej práce v banke a či vôbec nejaké reálne aj implementovala bolo potrebné zistiť či banka vie efektívne využívať výsledky personálneho auditu a či ich aj reálne implementujú po zrealizovaní personálneho auditu. Dopytovaná vzorka banky implementovala výsledky získané auditom. Na základe týchto odpovedí sme zistili, že iba jedna univerzálna a jedna špecializovaná banka implementovala všetky získané informácie zo zrealizovaného personálneho auditu. 5 univerzálnych a 3 špecializované uviedlo, že implementujú iba väčšinu získaných informácií. Polovicu získaných informácií implementuje jedna internetová, jedna špecializovaná a tri univerzálne banky. Banky uvádzali, že implementovali najmä informácie, ktoré súviseli s výkonom zamestnancov, so vzdelávaním zamestnancov, úpravou administratívnych postupov, dokumentáciou a archiváciou personálnych údajov.

Táto otázka poskytovala na výber len dve možnosti. 6 univerzálnych, 4 špecializované a jedna internetová banka označila možnosť áno. 3 univerzálne a jedna špecializovaná označila nepokojnosť s výsledkami personálneho auditu.

4.3 Zhrnutie výsledkov primárneho výskumu

V druhom kroku sekundárneho výskumu bola uskutočnená analýza, deskripcia a komparácia prezentovaných názorov autorov na výber a používanie metód a modelov v personálnom audite nadnárodných spoločností a ich dcérskych spoločností pôsobiacich mimo materských krajín v tzv. hostiteľskom podnikateľskom prostredí. Súbor použitých metód umožnil vymedziť dve skupiny autorov, ktorí sa zhodujú v základnej otázke, že nadnárodná spoločnosť by mala pre svoje dcérske spoločnosti vypracovať metodologický postup vykonávania personálneho auditu a tiež by mala stanoviť metódy, ktoré by mali manažmenty dcérskych spoločností bezvýhradne v personálnom audite uplatniť. V odpovedi na druhú otázku, či by výkon personálneho auditu ako aj stanovené záväzné (štandardné) metódy mohli manažmenty dcérskych spoločností doplniť ďalšími metódami a postupmi, ktoré by zohľadňovali špecifiká národného trhu, na ktorom dcérske spoločnosti pôsobia, sa autori rozchádzajú. Jedna skupina autorov zotrváva na názore, že personálny audit by mali všetky dcérske spoločnosti vykonávať metódami a postupmi, ktoré určí materská spoločnosť. Druhá skupina autorov konštatuje, že dcérske spoločnosti nadnárodných spoločností pôsobiacich na regionálnych (národných) trhoch by mali v personálnom audite, či už zameranom na ľudské zdroje podniku alebo na ich riadenie využívať okrem štandardných metód, ktoré vypracúvajú materské spoločnosti aj špecifické metódy a postupy, ktoré by umožnili získať presnejšie, často skryté informácie o zamestnancoch, ich správani, zvykoch, pracovných stereotypoch, predsudkoch ako aj o spôsoboch ich riadenia a vedenia a ktoré by podľa nich odhalili aj skryté rezervy, ktoré štandardnými metódami možno odhaliť len ťažko. Vychádzajúc z uvedeného vyvstáva otázka, ako sa s týmto problémom vysporiadajú dcérske spoločnosti nadnárodných korporácií pôsobiace v SR. Za objekt skúmania, ako sme už v úvode naznačili, sme si vybrali bankový sektor, a to z dvoch základných dôvodov. Prvým dôvodom je skutočnosť, že na finančnom trhu/v bankovom sektore v SR v súčasnosti pôsobí cca 96 % dcérskych spoločností, ktoré sú 100 % dcérskymi podnikmi veľkých nadnárodných finančných spoločností. Druhým dôvodom je skutočnosť, že všetky dcérske spoločnosti pravidelne od svojho vzniku a pôsobenia na národnom trhu SR realizujú personálny audit. Výsledky primárneho výskumu potvrdili, že banky - dcérske spoločnosti nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na finančnom trhu Slovenskej republiky, vykonávajú pravidelne personálny audit obidvoch typov, t. j. aj personálny audit ľudských zdrojov aj personálny audit fungovania procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, pričom postupujú podľa metodických pokynov materskej spoločnosti, ktorá stanovuje aj metódy, ktoré

v personálnom audite majú dcérske spoločnosti použiť. Metodický postup ak aj aplikáciu metód materské spoločnosti pomerne prísne kontrolujú. Na základe analýzy získaných údajov sme zistili, že metódy používané manažmentmi dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu v personálnom audite boli/sú štandardizované, a boli/sú použité v prevzatej podobe z materskej spoločnosti. Zistili a sumarizovali sme metódy a postupy, ktoré v personálnom audite používajú dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiace na finančných trhoch SR za účelom získania informácií o ľudských zdrojoch/intelektuálnom kapitále a tiež sme zistili a sumarizovali metódy a postupy, ktoré v personálnom audite používajú dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiace na finančných trhoch SR za účelom získania informácií o spôsoboch riadenia ľudských zdrojov. Na základe získaných údajov sme zistili, opísali a charakterizovali metódy, ktoré v personálnom audite použili všetky skúmané dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu a ktoré metódy používajú len niektoré z nich. Zistili sme tiež že skúmané dcérske spoločnosti nadnárodných finančných spoločností pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu zatiaľ v personálnom audite nepoužívajú metódy na ohodnocovanie intelektuálneho kapitálu. Zistili sme tiež, že v bankách prevažuje používanie interných a parciálnych personálnych auditov nad komplexnými a externými personálnymi auditmi a že väčšinu personálnych auditov v dopytovanej vzorke bánk pôsobiacich v SR vykonávali interní audítori, ktorí boli na tento účel vyškolení, disponovali potrebnými kompetenciami a skúsenosťami.

Za vedecký prínos empirického výskumu považujeme zistenie, že metódy a postupy, ktoré banky v personálnom audite používajú sa nelíšia od metód a postupov, ktoré sú opísané v teórii. Vzhľadom na vzorku respondentov možno považovať získané výsledky za reprezentatívne.

5 DISKUSIA A NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Teoretická časť práce venovala pozornosť problematike personálneho auditu z teoretického hľadiska. Systematizovala poznatky o personálnom audite a vymedzila súčasné chápanie pojmu personálny audit, personálny audit v teórii personálneho manažmentu, vymedzila predmet, obsah a štruktúru personálneho auditu a systemizáciu, opísala a charakterizovala účel a situácie, v ktorých sa personálny audit v súčasnosti v bankách vykonáva.

Cieľom personálneho auditu v zahraničí je podať objektívny pohľad na personálnu politiku, praktiky, postupy a stratégie na ochranu a rozvoj ľudských zdrojov spoločnosti, na základe ktorých sa stanovujú osvedčené postupy a identifikujú sa príležitosti na zlepšenie spoločnosti. Personálny audit objektívne opisuje súčasný stav spoločnosti to znamená, že objektívne zisťuje, či v danej oblasti praxe sú dostatočné a či sú v súlade s právnymi normami, zisťuje dodržiavanie legislatívnych noriem v riadení ľudských zdrojov realizovaných v podniku a opisuje odchýlky, ktoré v tejto oblasti vznikli (M. Dolenko, 1990, E. G. Flamholz, Y.Randle, 1996, a ďalší).

Personálnym auditom ako metódou možno zistiť resp. získať objektívne informácie v oblasti ľudských zdrojov a ich riadení. To znamená, že sa v oblasti ľudských zdrojov zameriava na základnú analýzu ľudských zdrojov, zisťuje, či je súlad medzi rozmiestnením zamestnancov a pracovnými pozíciami, správnosť opisu pracovnej činnosti a normovanie práce, či počet zamestnancov je v súlade s ich vyťaženosťou a náročnosťou pridelených úloh a podobne. Výsledkom auditu riadenia ľudských zdrojov sú kvantitatívne ukazovatele (miera fluktuácie, miera obsadenosti zamestnancov a iné). Informácie, ktoré sa získavajú prostredníctvom personálneho auditu tvoria základne informácie, ktoré informujú o dodržiavaní administratívnych, legislatívnych a etických ustanovení v oblasti ľudských zdrojov a ich riadenia. Ďalším pojmom, ktorý je spájaný s termínom personálny audit je „personálny kontroling (controlling)”¹¹⁷, ¹¹⁸. Mnohí autori ako napríklad T. Hercus, D. Oades, 1983 ho považujú za ďalší typ personálneho auditu. Iní autori ako napríklad M. F. Olalla, A. S. Castillo, 2002, K. Vito, 2008, M. Vetráková, 2013 ho definujú ako samostatný pojem, ktorý sa obsahovo od personálneho auditu líši a zároveň sa líši aj od personálneho ohodnocovania.

¹¹⁷ Controlling - z anglického názvu „to controll” - t. j. „riadiť” - riadiaci nástroj - nástroj, ktorého významnou charakteristikou je orientácia na budúcnosť.

¹¹⁸Podrobnejšie: MEŇOVSKÝ, L (2005): Controlling ako nástroj personálneho manažmentu. Personálny manažment. Bratislava, Raabe.

- zabezpečenie benchmarkingu na identifikáciu slabých miest v oblasti ľudských zdrojov,
- podnietenie návrhov nápravných opatrení, ktoré smerujú k optimalizácii kľúčových personálnych ukazovateľov do blízkej i vzdialenej budúcnosti.

Cieľom výskumnej časti bolo zistiť či a akými metódami banky, pôsobiace v SR vykonávajú personálny audit na identifikáciu rezerv v oblasti ľudských zdrojov a ich riadenia. V rámci parciálnych cieľov sme charakterizovali bankovú sústavu v SR, z ktorej sme potom kombinovaním náhodného a cieľového výberu vybrali vzorku respondentov. V ďalšej časti predloženej práce sme získali, analyzovali, klasifikovali a syntetizovali poznatky o realizácii personálneho auditu v skúmaných bankách a porovnávali sme metódy, ktoré tieto banky v personálnom audite aplikujú na získanie informácií o ľudských zdrojoch, a ich riadení. Výskumnú vzorku tvorilo 31 bánk no iba 24 bánk prostredníctvom ich personálnych oddelení odpovedalo na dotazníky. Celkom sme získali 24 relevantne vyplnených dotazníkov. Výsledná vzorka, od ktorej sa podarilo získať odpoveď na dotazníky predstavovala 1 internetová banka, 9 univerzálnych bánk, 5 špecializovaných bánk a 9 zahraničných bánk.

V ďalšej časti výskumu bola použitá len tá časť dopytovanej vzorky, ktorá spĺňala kritérium, t. j. vykonávania personálneho auditu a teda dopytovaná vzorka predstavovala 15 bánk. Dotazníky boli hlavným zdrojom údajov na skúmanie stanovenej problematiky. Pri vyhodnocovaní získaných údajov boli použité štandardné kvantitatívne aj kvalitatívne metódy. Výsledky, ktoré sme získali prostredníctvom aplikovania uvedených metód, potvrdili, že banky vykonávajú personálny audit ako samostatný monitoring stavu a štruktúry zamestnancov a efektívnosti ich riadenia aj ako súčasť kontrolného systému prostredníctvom svojich orgánov kontroly a dohľadu, ale aj prostredníctvom externých audítorov. Personálny audit iniciujú personálne útvary, alebo personálni manažéri. Vykonávanie auditu v bankách bolo zamerané na jednotlivé personálne činnosti, ktoré v celosti reflektovali uplatňované jednotlivé konkrétne postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V rámci nich najviac bánk použilo personálny audit na zisťovanie pracovného výkonu zamestnancov, na zisťovanie ich schopnosti rýchlej reakcie na požiadavky zákazníkov, na správnosť nastavenia pracovných noriem a na zisťovanie efektívnosti vybraných procesov riadenia ľudských zdrojov, zisťovanie duplicity a zisťovanie vhodnosti organizačnej štruktúry. Oproti

výsledkov výskumov podnikovej sféry¹¹⁹, banky neaplikovali personálny audit na zisťovanie podmienok práce, dodržiavanie BOZP¹²⁰ a tiež na spokojnosť zamestnancov so sociálnym programom.

Možno konštatovať, že stanovené ciele a hypotézy, ktoré boli predmetom zisťovania a overovania v empirickom výskume, boli splnené a overené. Niektoré získané informácie však nedosiahli úroveň reprezentatívnosti a početnosť niektorých odpovedí nebola natoľko štatisticky významná, aby dovolila získaný poznatok zovšeobecniť. Empirický výskum priniesol zistenia a tiež načrtol smery, ktorými by sa mal v budúcnosti výskum v tejto oblasti uberať.

5.1 Návrhy a odporúčania

Najrýchlejšie sa meniacou a rozvíjajúcou sa oblasťou všeobecne a v podnikovom a podnikateľskom prostredí zvlášť, je v súčasnosti oblasť ľudských zdrojov. Je to spôsobené viacerými faktormi od demografických, kultúrnych až po ekonomicko-sociálne a najmä technologické, ktoré v poslednom desaťročí úplne rozvrátili staré pracovné stereotypy, v mnohých podnikoch vnútorné organizačné štruktúry, do teórie personálneho manažmentu vniesli nové pohľady na pracovný a intelektuálny kapitál podniku a čo je možno najväčší ich prínos v kladnom aj zápornom zmysle, do popredia postavili potrebu až nutnosť stáleho/nepretržitého vzdelávania sa. Tento moment sa v súčasnosti najintenzívnejšie dotkol práve organizácií a spoločností pôsobiacich na finančných trhoch, ktoré po odznení ostatnej finančnej krízy začali hľadať východisko k zvýšeniu a udržaniu svojej konkurencieschopnosti práve v potenciály svojich zamestnancov a manažérov. Významným prínosom k plneniu tohto zámeru bolo a do súčasnosti je používanie personálneho auditu na pravidelné monitorovanie tak stavu ľudských zdrojov ako aj ich riadenia. Personálny audit sa tak stal jedným zo základných nástrojov prispievajúcich k tvorbe podmienok na optimalizovanie štruktúry zamestnancov a na zefektívňovanie a prípadné inovovanie fungovania procesov

¹¹⁹ Poznámka: Výsledky výskumu a následná štúdia o používaní personálneho auditu v podnikoch nadnárodných spoločností pôsobiacich v SR ako aj v podnikoch s výlučne slovenskou kapitálovou účasťou, ktorý prebehol v rokoch 2012-2014, dokumentuje, že najviac bol personálny audit používaný na zisťovanie procesov prebiehajúcich v oblasti BZOP. Podrobnejšie: SZARKOVÁ, M., ANDREJČÁK, M., MATKOVČÍKOVÁ, N. 2014. *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. (2014) Brno: Tribun EU, 2014. 190 s. ISBN 978-80-263-0809-6.

¹²⁰ Podrobnejšie: MATKOVČÍKOVÁ, N. 2012. *Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci v malých a stredných podnikoch*. Vedecký zborník VEGA 1/0053/12. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3568-7.

riadenia ľudských zdrojov. Kľúčom k efektívnemu riadeniu sú zmeny v nej prebiehajúce, ktoré kladú zvýšené požiadavky na ich pochopenie. Tieto zmeny je možné pochopiť len na základe objektívneho poznania ich príčin, zákonitostí a mechanizmov na základe ich systematického skúmania.

K získavaniu informácií o ľudských zdrojoch a ich riadení, ako jednou z metód prispieva práve personálny audit, ktorý je zameraný na zisťovanie základných, ako aj špecifických informácií o ľudských zdrojoch, ich správaní a konaní v spoločnosti, ako aj informácií o efektívnych spôsoboch a štýloch riadenia ľudských zdrojov rôzneho zloženia a štruktúry, kultúry a pracovnej spôsobilosti je preto ďalším smerovaním výskumu.

Spracovaním informácií v teoretickej a praktickej časti sme dospeli k záverom, že personálny audit vo všeobecnosti, a to nie len pre bankový sektor, pre ktorý je realizácia personálneho auditu samozrejmosťou a súčasťou realizácie interného auditu a kontroly, ale aj pre malé, stredné a veľké organizácie na území Slovenska dokáže včas upozorniť na nedostatky v stave a štruktúre ľudských zdrojov ako aj na potrebu inovácie fungujúcich procesov riadenia ľudských zdrojov s cieľom dosiahnuť ich vyššiu kvalitu a efektívnosť a tak strategicky ovplyvniť chod organizácie smerom k plneniu jej stanovených cieľov.

Banky by v tomto smere mali prijať opatrenia, ktorými by realizovali personálny audit v "čistej podobe", kde môže externý pohľad na procesy v banke poskytnúť nové metódy, riešenia a konzultačné služby na ich zefektívnenie. Banky sa sústreďujú pri realizácii auditu vzdelávania a rozvoja na monitorovanie nákladov na vzdelávanie, na analýzu potrieb vzdelávania a vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít. Uvedené má význam pri prehodnocovaní kvality a plánov vzdelávania. Náklady na vzdelávanie sú síce dôležité z pohľadu personálneho auditu, no sústredenie sa, len na tento jeden ukazovateľ ovplyvňuje kvalitu a samotný účel vzdelávania zamestnancov. Je potreba realizovať personálny audit zameraný na bezpečnosť, resp. ochranu informácií, aby nedochádzalo k možným podvodom, únikom informácií o klientoch a krádežiam zo strany zamestnancov bánk a to prostredníctvom dvoch netradičných psychodiagnostických metód medzi ktoré zaradíme mystery shopping (v rámci tejto metódy je možné pozorovať správanie zamestnanca priamo v pracovnom procese) a assesment centrum (realizovať aj na nižšom stupni pri zamestnancoch na pobočke.)– mali by byť najpoužívanějšími metódami.

Rovnako je potrebné zaviesť špecializovaný druh personálneho auditu zameraný na zisťovanie pracovných podmienok a podmienok bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,

ktorý niektoré banky realizujú prostredníctvom externých spoločností, ktoré sa zaoberajú školeniami v rámci bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Niektoré banky majú aj samostatné útvary, ktoré sa komplexne zaoberajú touto problematikou.

Spracovaním informácií a získaním výsledkov o metódach a postupoch používaných v personálnom audite informujú a charakterizujú jednotlivé metódy a postupy používané v personálnom audite. Spracovanie a charakterizovanie súboru metód a postupov používaných v personálnom audite je prínosom pre podnikové manažmenty, personálnych manažérov a rovnako aj pre interných a externých audítorov, ktorí v podnikoch personálny audit vykonávajú. Na základe uvedeného možno sformulovať základné návrhy a odporúčania pre teoretickú, praktickú a edukačnú oblasť:

- ako ukázali výsledky sekundárneho aj primárneho výskumu, v teoretickej oblasti je treba rozpracovať repertoár metód pre potreby personálneho auditu hlavne pre oblasť získavania informácií o úrovni a potenciály intelektuálneho kapitálu a tiež treba teoreticky rozpracovať metodologický prístup k aplikácii metodických pokynov materských spoločností pre vykonávanie personálneho auditu, tak aby tento buď úplne alebo aspoň čiastočne zohľadňoval kultúrny potenciál a kultúrne odlišnosti fixované v pracovnom stereotyp, hodnotovom systéme ak aj morálnych normách zamestnancov/manažérov pochádzajúcich z hostiteľskej krajiny¹²¹, t. j. krajiny, v ktorej dcérska spoločnosť pôsobí a podniká. Tento návrh možno posudzovať z viacerých hľadísk. Jednak je to otázka využitia potenciálu zamestnancov/manažérov z iného kultúrneho prostredia a jednak je to otázka spojená s hodnotením ich pracovného výkonu, prínosu pre konkrétnu finančnú inštitúciu, s nastavením ich kariérneho postupu a celkového ich začlenenia do štruktúr finančnej inštitúcie v roli personálnych rezerv;
- v praktickej oblasti na základe poznania, že banky neaplikovali personálny audit na zisťovanie podmienok práce, dodržiavanie BOZP a tiež na spokojnosť zamestnancov so sociálnym programom, navrhujeme rozšíriť ciele personálneho auditu o uvedené oblasti a tiež špecifickú oblasť, ktorou je oblasť ochrany zverených informácií. Tento návrh a odporúčenie sme si dovolili sformulovať aj na základe získania informácií

¹²¹ Podrobnejšie: SZARKOVÁ, M., POSOLDOVÁ, I., TRNOVCOVÁ, D. 2016. *Kultúrne odlišnosti v hodnotení zamestnancov nadnárodných spoločností*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií o. p. s., 2016. ISBN978-80-87472-94-1.

o počte pracovných úrazov, hodnotení ergonomických prvkov pracovného prostredia vo vzťahu k chorobnosti, absenciám a fluktuácii zamestnancov slovenských bánk;

- poslednou oblasťou, pre ktorú si dovoľíme na základe získaných poznatkov a skúseností formulovať návrhy je edukačná oblasť. Aj napriek tomu, že banky pôsobiace v SR majú veľmi dobre prepracované programy a systémy vzdelávania zamestnancov a majú na vzdelávanie vytvorené všetky podmienky, vzdelávacie aktivity sú len sporadicky zamerané na oblasť personálneho auditu, zamestnanci sú o personálnom audite, a metódach v ňom používaných informovaní a nie vzdelávaní a to väčšinou len v dobe prípravy personálneho auditu. Podľa nášho názoru, by mali byť zamestnanci a manažéri v oblasti personálneho auditu vzdelávaní priebežne a hlavne by mali získať ucelené poznatky o používaných metódach, ich validite a reliabilite, čo by určite prispelo aj k ich motivácii a lojalite voči organizácii. Ako bolo uvedené vyššie, i napriek tomu že auditovaní zamestnanci a manažéri boli osobne informovaní o výsledkoch personálneho auditu, s čím vyjadrili pomerne vysokú spokojnosť, v rámci štruktúrovaného rozhovoru priznali, že celému procesu, hlavne cieľom personálneho auditu nie celkom rozumeli a už vôbec nerozumeli v ňom použitým metódam. Preto si myslíme, že venovanie sa oblasti personálneho auditu, rozboru cieľov v ňom používaných metód v edukačnej činnosti by prispelo k odbúraniu stresu u zamestnancov ako aj k limitovaniu ich mylných predstáv a názorov na realizáciu personálneho auditu v organizácii/spoločnosti.

Naším zámerom v tejto kapitole predloženej práce bolo sformulovať len tie návrhy a odporúčania, ktoré vyplynuli ako najdôležitejšie z nami uskutočnených výskumov. Samozrejme nepovažujeme túto oblasť za vyčerpanú.

ZÁVER

V súčasnosti je už neoddiskutovateľné, že tak kvalita ľudských zdrojov, resp. jej zvyšovanie v smere tvorby intelektuálneho kapitálu podniku, ako aj ich riadenie, je vysoko determinované jednak kvalitnými informáciami o ľudských zdrojoch, ktorými podnik disponuje, a to nielen z hľadiska potenciálu, ktorým ľudské zdroje konkrétneho podniku disponujú či už ako jednotlivci/zamestnanci, alebo ako celé pracovné skupiny/tímy, a jednak kvalitnými informáciami o kvalite procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré k využívaniu ľudského potenciálu podniku buď prispievajú, alebo naopak – spôsobujú jeho premrhanie až stratu¹²². Jeden z komplexných nástrojov, ako získať potrebné kvalitné informácie o obidvoch uvedených javoch, poskytuje personálny audit.

V súvislosti s novým nazeraním na ľudské zdroje ako na aktívum organizácie, narastá potreba odborného posúdenia kvality ľudských zdrojov a ich riadenia. Preto sa do popredia dostáva problematika personálneho auditu. V súvislosti so širokými možnosťami využitia personálneho auditu môže byť chápanie pojmu „personálny audit“ rozdielne. Základným významom personálneho auditu je zhodnotenie schopností a predpokladov ľudí vykonávať prácu na určitej pracovnej pozícii. Stáva sa tak cenným zdrojom informácií o silných a slabých stránkach pracovníkov, ktorých poznanie tvorí základ pre ich ďalší rozvoj, či kariérny rast. Personálny audit možno využiť ako nástroj na komplexné posúdenie úrovne riadenia ľudských zdrojov, ktorý odhalí neefektívne miesta riadiacich procesov v personálnej oblasti.

V personálnom audite, ktorý realizujú finančné inštitúcie (banky a poisťovne) pôsobiace na slovenskom trhu, ktoré sú dcérskymi podnikmi zahraničných nadnárodných spoločností, sú používané kvantitatívne a kvalitatívne metódy a postupy, ktoré boli vypracované materskými spoločnosťami a pre ktoré je charakteristický unifikovaný prístup hodnotenia ľudského potenciálu a následne aj intelektuálneho kapitálu vrátane všetkých jeho zložiek v dcérskych organizáciách. Všetky používané metódy v personálnom audite patria do skupiny štandardizovaných metód a sú opísané a charakterizované v teórii personálneho manažmentu. Personálny audit v bankách pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu vykonávajú vyškolení manažéri, personálni manažéri a audítori, pričom ako sa ukázalo, že manažmenty dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiacich na

¹²² KUNASZ, M. (2008): Intellectual Capital – A New Source of Competitive Advantage. Economics and Sociology, roč. 1, č. 1, s. 50 – 57. ISSN 2071789X.

slovenskom finančnom trhu nie vždy disponujú ucelenými informáciami o personálnom audite, jeho cieľoch, úlohách a typoch a preto sa pri výkone personálneho auditu striktne držia metodických pokynov materskej spoločnosti a v personálnom audite používajú len štandardné metódy a postupy vypracované a poskytnuté materskou spoločnosťou, pričom v niektorých prípadoch materská spoločnosť umožnila modifikáciu postupov tak, aby tieto zodpovedali aspoň v niektorých momentoch špecifikám podnikateľského prostredia a kultúrnym zvykom hostiteľskej krajiny. V tomto prípade je potešujúce, že niekoľko personálnych manažérov dcérskych spoločností nadnárodných finančných inštitúcií pôsobiach na slovenskom finančnom trhu uvažujú o používaní špecifických metód v personálnom audite k čomu by mohla prispieť aj predložená dizertačná práca.

Cieľom predloženej dizertačnej práce bolo vymedziť personálny audit a metódy, ktoré sa v ňom používajú v bankovom sektore v Slovenskej republike. Stanovený hlavný ako aj parciálne ciele boli splnené a stanovené hypotézy boli overené. Práca otvorila celý rad otázok, ktoré načrtávajú smer ďalšieho výskumu v teoretickej oblasti a taktiež poukázala na problémy vykonávania personálneho auditu v dcérskych spoločnostiach nadnárodných inštitúcií pôsobiach nielen na slovenskom ale aj na iných hostiteľských finančných trhoch. Preto vo výskume personálneho auditu budeme pokračovať.

LITERATÚRA

- [1] ANDREJČAK, M. 2012. Úlohy personálneho manažéra v kontexte súčasných zmien. In *Personálny marketing a personálny manažment v malých a stredných podnikoch v kontexte hospodárskych zmien*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3568-7, p. 43-49.
- [2] ARENS, A, et al. 2005: *Auditing and Assurance Services In Australia - An Integrated Approach*, 6th edn., Pearson Education, Frenchs Forest, Australia, 2005.
- [3] ARMSTRONG, M.: *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Buy now from Kogan Page, 2012.
- [4] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ASWATHAPPA, K. (2007). *Human Resource Audit and Personnel management*, The McGraw Hill Publishing. 2007. s. 613. ISBN 0-0705930-0.
- [6] BALKO, L. 2002. Finančný trh a investovanie. In: *Manažment, mzdy a financovanie*. 2002. roč. 9, č. 12.
- [7] BAKEŠ, M. – KRAFÍKOVÁ, M. – KOTÁB, P. – MARKOVÁ, H. a kol. Finační právo. 6 upravené vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 80-6191-679-4.
- [8] BARTOLUCCI, C.: Gender Wage Gaps Reconsidered A Structural Approach Using Matched Employer-Employee Data. *Journal of Human Resources*, 2013, 48.4: 998-1034.
- [9] BERRYOVÁ, L. M. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, a. s., 2009. ISBN 978-80-551-1842-0.
- [10] BROCKL, K. 2009. *Přečtete si: Co je to personální audit?* [online] 3. Marca 2009. [cit 2011-03-06]. Dostupné na: <<http://powernet.cz/brockl/main/prectete.htm>>.
- [11] CAGAŠ, P. 2009. Netradiční psychodiagnostika a její přínos při výběrech a rozvoji zaměstnanců. In: *Motiv P*. [online]. [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <<http://www.motivp.sk/pr/clanky/netradicni-psychodiagnostika-a-jeji-prinos-pri-vyberech-a-rozvoji-zamestnancu.pdf>>.
- [12] COHEN, A. R., STOTLAND, E., WOLFE, D. M. 1955. An experimental investigation of need for cognition. *The journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51, 2 – 291.

- [13] CURTIS, M. B., PAYNE, E. A. 2008. *An examination of contextual factors and individual characteristics affecting technology implementation decisions in auditing*. International Journal of Accounting Information Systems, 2008, 9.2: 104-121.
- [14] DOWLING, P.J., FESTNG, M., ENGLE, A. D. 2008. International Human Resource Management. London: Thomson, 2008. ISBN 978-184480-542-6.
- [15] DVOŘÁČEK, J. 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- [16] DVOŘÁČEK, J., Interní audit a kontrola. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- [17] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv: Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [19] DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T., Interní audit v praxi. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.
- [20] DUŠEK, J. 2012. Sociální kapitál a jeho vztah k rozvoji regionu. In.: Pána, J., Valášek, L., et.al.: *Sociologie politiky – minulost, současnost, budoucnost*. České Budejovice: VŠERS, o. p. s. 2012, s. 242-249. ISBN 978-80-87472-33.0.
- [21] FITZROY, P.T. (1976) Analytical methods for marketing management. London : MacGraw'HillBookCo. ISBN 0-07084064-4.
- [22] FERJENČÍK, J. (2010): Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak skoumat lidskou duši. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-815-9..
- [23] FOOT, M., HOOK, C. 2005. *Personalistika*. Brno. CP Books, 2005. ISBN 0-07-143959-5.
- [24] GERTLER, P., GERTLER, L. (2005): Vplyv vybraných dlhodobých faktorov na rast zamestnanosti v Slovenskej republike. Ekonomické rozhl'ady, roč. XXXIV., č. 4, s. 483 – 491. ISSN 0323-262X.
- [25] HOFSTEDE, G. J. 2007. Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Překlad: Kolman, L. Praha : Linde, 2007. 436 s. ISBN 0-07-143959-5.
- [26] HOYLE, R. H. (2006). Personality and Self-Regulation: Trait and Information-Processing Perspectives. In: Journal of Personality. ISSN 1467-6494, 2006, vol. 74/2006, p. 1507–1525.
- [27] HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníku*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

- [28] HUAN, L. I. U. 2012. An Assessment of Human Resources Value for Government Auditing. *Journal of Audit & Economics*, 2012, 3: 004.
- [29] CHOCHOLOUŠ, I. 2005. *Audit – strašák i pomocník*. In: Hospodářské noviny. 2005, roč. 49, 26. 9. 2005.
- [30] JERMÁŘ, M. 2007. *Metódy sběru dat při personálním auditu*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. 42, č. 7, s. 61-62.
- [31] JURÍČKOVÁ J. – UHRÍKOVÁ, M. 2012. *Personálny audit v organizáciách*, Poradca podnikateľa. In *Navigácia v povolani* s. 137 - 138 [online]. 2012, [cit 2014-12-12]. Dostupné na internete: <<http://www.navigaciavpovolani.sk/files/pdf/personalny-audit-v-organizaciach.pdf>>
- [32] KAFKA, T. 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5
- [33] KAPIL, K. 2011. *Human Resource Audit, v MTM-2*. HR Planning and Development in Tourism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2011.
- [34] KENNETH SPONG. 1990. Banking Regulation Its purposes, Implementation and Effects, Public Affairs Department Federal Reserve Bank of Kansas City 1990.
- [35] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: CH Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [36] KLEIN, A. 2002. Economic determinants of audit committee independence. *The Accounting Review*, 2002, 77.2: 435-452.
- [37] KNECHEL, W. R. SHARMA, D. S. 2012 Auditor-Provided Nonaudit Services and Audit Effectiveness and Efficiency: Evidence from Pre-and Post-SOX Audit Report Lags. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2012, 31.4: 85-114.
- [38] KRÁSNA, S. 2016. Pracovní spokojenost jako specifický komponent interného marketingu. České Budejovice: Vysoká škola evropsky a regionálních studií, 2016. ISBN 978-80-87472-96-5.
- [39] KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [40] KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderné personalistiky. 3. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [41] KRÁLIK, J. - JAKUBOVIČ, D. 2004. Finančné právo. Bratislava : VEDA, 2004. ISBN 978-80-2342-8.
- [42] LIEBE, V. 2010, *Čas skutočných strategických rozhodnutí*. In: Efektivita v podnikoch. (Odborná špecializovaná príloha spoločnosti MEDIAPLANET). 2010, jún, č. 2, s. 7.

- [43] MRAČEK, P., J. VESELÁ, ZICH, R. 2012. CO - creation in the Image Development in Car Industry. *Trendy ekonomiky a managementu*, 2012, roč. 6, č. 12, s. 114 – 127. ISSN 1802-8527.
- [44] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno. 2007. Computer press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [45] MASAOKA, J. 2011. *The nonprofit's guide to human resources : managing your employees and volunteers*, 1. vyd. California, NOLO, 2011. 380 s. ISBN : 978-1-4133-1375-8.
- [46] MATKOVČÍKOVÁ, N. 2012. *Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci v malých a stredných podnikoch*. Vedecký zborník VEGA 1/0053/12. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3568-7.
- [47] MATULČÍKOVÁ, M.: *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. Bratislava : Iura Edition člen skupiny WoltersKluwer, 2013, s. 95. ISBN 978-80-8078-653-3.
- [48] McCONNELL, J. H. 2011. *Auditing Your Human Resources Department*. New York:Amazon, 2011. ISBN 978-0814416617.
- [49] OLALLA, M. F. – CASTILLO, A. S. 2002. *Human Resources Audit*. In: *International Advances in Economic Research*. 2002, vol. 8, no. 1, p. 58.
- [50] OLEXOVÁ, C. 2010. *Personálny audit*. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľ'a*. ISSN 1335-1508, 2010, roč. ,č. 4-5, s. 231 -243.
- [51] PITRA, Z., MOHELSKÁ, H. a kol. 2015. *Management transferu znalostí*. Edition:: Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING, 2015. ISBN 978-80-7431-145-1.
- [52] PROČKOVÁ, M. *Zásady vnútorného kontrolného systému v bankách*. In *Biatec*, roč. 8,9/2000. s.7.
- [53] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOROVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M.: *Spoločenská zodpovednosť firem, ľudský kapitál, rovné príležitosti a environmentálny management s využitím zahraničných skúseností*. Liberec: TU v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8. s. 20-21.
- [54] REES, Christopher J.; JOHARI, Hasanah. Senior managers' perceptions of the HRM function during times of strategic organizational change: Case study evidence from a public sector banking institution in Malaysia. *Journal of organizational change management*, 2010, 23.5: 517-536.
- [55] REN, Qizhe; CHEN, Liying. Nonaudit services and financial restatements: Evidence from Chinese listed companies. In: *Artificial Intelligence, Management Science and*

- Electronic Commerce (AIMSEC), 2011 2nd International Conference on.* IEEE, 2011. p. 435-438.
- [56] RICHTÁRECHOVÁ, L. 2012. Regulácia finančných trhov. BRNO: Masarykova univerzita v Brně. Dostupné na internete : http://is.muni.cz/th/349113/esf_b/Bakalarska_praca.pdf.
- [57] RICHTEROVÁ, K. a kol. 2007. *Marketingový výskum*. 2. dopl. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 407 s. ISBN 978-80-225-2362-2.
- [58] ROTHWELL, W. et al. 2009. *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer, 2009. 704 p. ISBN: 978-0-470-40544-4.
- [59] SNELL, Scott A.; BOHLANDER, George W. *Managing human resources*. CengageBrain.com, 2012.
- [60] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., Meritum PERSONALISTIKA 2006. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-148-X.
- [61] SYNEK, M. a kolektiv, Manažerská ekonomika. 5.aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3494-1.
- [62] SZARKOVÁ M., ANDREJČÁK, M. 2013. Psychosomatic syndromes within managerial profession. AUSPICIA, 2013, roč. X., č. 2. s. 86-92. ISSN 1214-4967.
- [63] SZARKOVÁ, M. a kol. 2013. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.
- [64] SZARKOVÁ, M., ANDREJČÁK, M., MATKOVČÍKOVÁ, N. 2014. *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. (2014) Brno: Tribun EU, 2014. 190 s. (8,5 AH) ISBN 978-80-263-0809-6.
- [65] SZARKOVÁ, M., MATKOVČÍKOVÁ, N., ANDREJČÁK, M. 2015. *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4075-9. 13 AH.
- [66] SZARKOVÁ M. 2015. K charakteristikám personálneho managementu v personálnom audite v bankovom sektore v SR. AUSPICIA, 2015, roč. XII., č. 1. s. 25-39. ISSN 1214-4967.
- [67] SZARKOVÁ, M., POSOLDOVÁ, I., TRNOVCOVÁ, D. 2016. *Kultúrne odlišnosti v hodnotení zamestnancov nadnárodných spoločností*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálných studií o. p. s., 2016. ISBN978-80-87472-94-1.
- [68] SZARKOVÁ M. 2016. *Psychológia pre manažérov*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 260 s. ISBN978-80-7552-175-0.

- [69] ŠEBESTOVÁ, Ľ – KUBEŠ, M. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3. s 14.
- [70] ŠIRUČEK, J., ĎAPAL, A., LINHARTOVÁ, P. 2014. Potřeba poznávání: studie psychometrických charakteristik zkrácené české verze škály potřeby poznávání. *Československá psychologie*, 2014, č. 1, s. 52 – 56. ISSN 1804-6436.
- [71] TORRINGTON, D. HALL, L., TAYLOR, S. (2002). *Human Resource Management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 5th edition 2002, str.13. ISBN 0-273-64639-7.
- [72] TRUNEČEK, J. a kol. 2004. Interný manažerský audit. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.
- [73] VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, 2011.
- [74] VOJTOVIČ, S. 2006. Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja. Bratislava: Iris, 2006. 288 s. ISBN 80-89018-98-X.
- [75] WUNDERER, R., KUHN, T. 1993. *Unternehmerisches Personalmanagement*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993. ISBN 3-593-34943-4.
- [76] ÚLEHLOVÁ, M. 2005. *Personálny audit: jeho efekty a využití*. In *Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin*. ISSN 0026-8720, 2005, roč 40. ,č. 11, s. 68-70.
- [77] URBAN, J. 1998. Praktický personální controlling. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 1998, č. 5.
- [78] ZADEK, S., EVANS, R., PRUZAN, P. (ed.) 2013. *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*. Routledge, 2013.
- [79] ZHANG, J. 2011. Separate Auditing or Not? The Impact of Relational Concern on Board of Director's Choice of Auditor in Chinese Public Listed Companies?. *International Journal of Business and Social Science*, 2011, 2.
- [80] Príručka na vykonávanie vnútorného auditu. In Finančný spravodajca. Bratislava: Ministerstvo financií SR. č. 12, roč. 2011.
- [81] Zákonník práce.

PRÍLOHY

PRÍLOHA Č. 1 : DOTAZNÍK

Dotazník na zisťovanie realizovania personálneho auditu určený manažérom a zamestnancom banky.

Vážený respondent,

Predkladaný dotazník vznikol v rámci spracovania doktorandskej dizertačnej práce na tému „Personálny audit vo finančných inštitúciách v SR“. Tento dotazník je zameraný na zisťovanie realizovania personálneho auditu a je určený manažérom a zamestnancom banky. Všetky Vami poskytnuté údaje sú anonymné a výstupy výskumu budú použité výlučne na akademické a vedecké účely. Pri každej otázke označte odpovede, ktoré ste si zvolili. Za Váš čas a vyplnenie dotazníka Vám vopred úprimne ďakujem.

Ing. Igor Václav

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Pri každej otázke označte odpovede, ktoré ste si zvolili.

Počet stupňov riadenia v organizačnej štruktúre

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ viac

Počet zamestnancov:

- ☐ 1 – 49
- ☐ 50 – 249

☐ 250 a viac

Veková štruktúra zamestnancov, uveďte prosím percentuálny podiel:

☐ do 25 rokov

☐ 25-35

☐ 45-55

☐ 55 a vyššie

Vzdelanie v %:

☐ stredoškolské s maturitou

☐ vysokoškolské prvého stupňa

☐ úplné vysokoškolské vzdelanie

Dĺžka pracovného pomeru v %:

☐ menej ako rok

☐ 1-3 roky

☐ 3-5 roky

☐ 5-10 roky

☐ 10 a viac rokov

II. Personálny audit

1. Uskutočnili ste vo vašom podniku personálny audit?

☐ áno

☐ nie

2. Aký druh auditu ste vykonali?

☐ komplexný

☐ čiastočný

☐ špecializovaný

☐ dodržiavací

3. Z pohľadu dodávateľa auditu?

☐ interný

☐ externý

4. Aký bol dôvod rozhodnutia sa, že je na vykonanie personálneho auditu vo Vašej spoločnosti ten správny čas?

☐ zmena vlastníka

☐ konkurencia na trhu

☐ neuspokojivá práca zamestnancov

☐ nefunkčná spolupráca medzi útvarmi

☐ fluktuácia

☐ problémy v komunikácii vo a mimo firmy

☐ zníženie kvality

☐ nespokojnosť zákazníkov

5. Aké boli ciele personálneho auditu?

☐ plánovanie budúceho počtu a štruktúry zamestnancov

1 plánovanie zmien vedúcich pozícií a rozvoj manažérov

2 zvýšiť účinnosť personálnych služieb

3 hľadanie slabých miest v spoločnosti a posudzovanie miest, kde sa ľudské zdroje nevyužívajú dostatočne.

4 preverovanie zhody dokumentácie upravujúcej procesy a aktivity s normatívnymi predpismi

5 určenie zamestnancov s vysokým potenciálom, do ktorých sa oplatí investovať

- 6 zefektívnenie personálnej stratégie
- 7 zlepšenie potreby kariérneho plánovania a vzdelávania zamestnancov
- 8 zjednodušenie a zefektívnenie komunikácie.

6. Boli všetci zamestnanci dostatočne informovaní o účele, priebehu a očakávaných efektoch personálneho auditu?

☐ áno

☐ nie

7. Čo personálny audit posudzoval vo vašom podniku? doplňte

☐ Analýza organizačnej štruktúry

☐ Personálne obsadenie

☐ Vhodnosť zamestnancov na daných pozíciách

☐ Pracovný výkon zamestnancov

☐ Pridaná hodnota zamestnancov

☐ Schopnosť rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov

☐ analyzoval osobnostné profily zamestnancov

☐ Iné

8. Aký bol jeho účel, čo ste tým chceli pre podnik dosiahnuť?

☐ znížiť náklady tým, že odbúrame duplicitnú prácu

☐ zvýšiť produktivitu zamestnancov

☐ zlepšiť vyťaženosť zamestnancov

☐ redukcia zamestnancov

☐ rozvinúť odbornosť, skúsenosti a zručnosti na jednotlivých pracovných pozíciách,

☐ spresniť zodpovednosť jednotlivých pracovníkov,

- ☐ vykonať potrebné zmeny v organizačnej štruktúre (zrušiť, zmeniť alebo vytvoriť nové pracovné pozície),
- ☐ definovať potreby vzdelávania, kariérneho plánovania a nástupníctva a pod.
- ☐ zvýšiť motiváciu a spokojnosť zamestnancov, či znížiť fluktuáciu.
- ☐ iné

09. Koľkokrát ste už realizovali personálny audit a ako často?

10. Koľko zamestnancov sa ho zúčastnilo?

11. Na akom stupni riadenia bol personálny audit vykonaný

- ☐ vrcholový manažment
- ☐ funkčné oblasti
- ☐ vedúci, majstri
- ☐ výkonní pracovníci

12. Aké techniky a metódy boli využité pri personálnom audite?

- ☐ rozhovor
- ☐ skupinové rozhovory
- ☐ interview,
- ☐ pozorovanie,
- ☐ autosnímky pracovného času
- ☐ psychodiagnostika
- ☐ dotazníky (osobnostné, postojov a motívov)
- ☐ semináre
- ☐ assesment centre
- ☐ 360 ° spätná väzba

☐ sociogram

13. Majú zamestnanci podniku dostatok priestoru na vyjadrenie svojich názorov? Ak áno tak vyberte formu.

☐ dotazník

☐ priama komunikácia s nadriadeným

☐ prostredníctvom zástupcu

☐ „návrhová skrinka“

14. V priebehu realizácie personálneho auditu boli zistené aj nejaké faktory, ktoré prispievajú k horšiemu výkonu zamestnancov alebo čo ich znepokojuje ako napríklad:

☐ zlé medziľudské vzťahy

☐ zlé pracovné podmienky

☐ úroveň organizácie práce a riadenia

☐ známosti

☐ neobjektívnosť nadriadeného vedúceho

☐ neochota zohľadniť názory zamestnancov pri rozhodovaní

☐ všetko je v poriadku

☐ iné.....

15. Akým spôsobom ste spracovali a vyhodnotili výstupy a závery z personálneho auditu?

☐ Písomné správy pre definované cieľové skupiny (oddelenia, tímy, manažment atď.).

☐ Individualizované písomné správy pre účastníkov auditu.

☐ Individuálne rozvojové spätné väzby pre účastníkov auditu.

☐ Interaktívna prezentácia súhrnnej správy zadávateľovi alebo manažmentu spoločnosti.

☐ Facilitované workshopy pre jednotlivé cieľové skupiny auditu o ich čiastkových výsledkoch.

16.. Aké výsledné efekty personálny audit priniesol?

- ☐ zmeny v organizačnej štruktúre
- ☐ úprava pracovných náplní na vybraných pozíciách
- ☐ plánovanie budúceho počtu a štruktúry ľudských zdrojov
- ☐ rotácia pracovníkov
- ☐ získanie nových pracovníkov na určité pracovné pozície firmy
- ☐ zavedenie účinnejších foriem motivácie atď

17. Ste s týmito výsledkami spokojní?

- ☐ áno
- ☐ nie (uved'te prečo)

18. Koľko z výsledkov personálneho auditu firma implementovala?

- ☐ všetky
- ☐ väčšinu
- ☐ polovicu
- ☐ žiadne

19. Mali tieto výsledky personálneho auditu podiel na zlepšení procesov vo firme?

- ☐ áno,
- ☐ skôr áno
- ☐ skôr nie
- ☐ vôbec nie

20. Aké závery z personálneho auditu boli oznámené zamestnancom?

21. Vznikli počas realizácie personálneho auditu nejaké problémy?

22. Ako zamestnanci prijali audit?

23. Ako ho hodnotili zamestnanci ?

24. Ako ho hodnotili ako manažéri?
25. Aké metódy boli použité?
26. Ktoré výsledky ste implementovali - poprosím vymenovať.

PRÍLOHA Č. 1 : DOTAZNÍK

Dotazník na zisťovanie realizovania personálneho auditu určený manažérom a zamestnancom banky.

Vážený respondent,

Predkladaný dotazník vznikol v rámci spracovania doktorandskej dizertačnej práce na tému „Personálny audit vo finančných inštitúciách v SR“. Tento dotazník je zameraný na zisťovanie realizovania personálneho auditu a je určený manažérom a zamestnancom banky. Všetky Vami poskytnuté údaje sú anonymné a výstupy výskumu budú použité výlučne na akademické a vedecké účely. Pri každej otázke označte odpovede, ktoré ste si zvolili. Za Váš čas a vyplnenie dotazníka Vám vopred úprimne ďakujem.

Ing. Igor Václav

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Pri každej otázke označte odpovede, ktoré ste si zvolili.

Počet stupňov riadenia v organizačnej štruktúre

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ viac

Počet zamestnancov:

- ☐ 1 – 49
- ☐ 50 – 249

☐ 250 a viac

Veková štruktúra zamestnancov, uveďte prosím percentuálny podiel:

☐ do 25 rokov

☐ 25-35

☐ 45-55

☐ 55 a vyššie

Vzdelanie v %:

☐ stredoškolské s maturitou

☐ vysokoškolské prvého stupňa

☐ úplné vysokoškolské vzdelanie

Dĺžka pracovného pomeru v %:

☐ menej ako rok

☐ 1-3 roky

☐ 3-5 roky

☐ 5-10 roky

☐ 10 a viac rokov

II. Personálny audit

1. Uskutočnili ste vo vašom podniku personálny audit?

☐ áno

☐ nie

2. Aký druh auditu ste vykonali?

☐ komplexný

☐ čiastočný

☐ špecializovaný

☐ dodržiavací

3. Z pohľadu dodávateľa auditu?

☐ interný

☐ externý

4. Aký bol dôvod rozhodnutia sa, že je na vykonanie personálneho auditu vo Vašej spoločnosti ten správny čas?

☐ zmena vlastníka

☐ konkurencia na trhu

☐ neuspokojivá práca zamestnancov

☐ nefunkčná spolupráca medzi útvarmi

☐ fluktuácia

☐ problémy v komunikácii vo a mimo firmy

☐ zníženie kvality

☐ nespokojnosť zákazníkov

5. Aké boli ciele personálneho auditu?

☐ plánovanie budúceho počtu a štruktúry zamestnancov

1 plánovanie zmien vedúcich pozícií a rozvoj manažérov

2 zvýšiť účinnosť personálnych služieb

3 hľadanie slabých miest v spoločnosti a posudzovanie miest, kde sa ľudské zdroje nevyužívajú dostatočne.

4 preverovanie zhody dokumentácie upravujúcej procesy a aktivity s normatívnymi predpismi

5 určenie zamestnancov s vysokým potenciálom, do ktorých sa oplatí investovať

- 6 zefektívnenie personálnej stratégie
- 7 zlepšenie potreby kariérneho plánovania a vzdelávania zamestnancov
- 8 zjednodušenie a zefektívnenie komunikácie.

6. Boli všetci zamestnanci dostatočne informovaní o účele, priebehu a očakávaných efektoch personálneho auditu?

☐ áno

☐ nie

7. Čo personálny audit posudzoval vo vašom podniku? doplňte

☐ Analýza organizačnej štruktúry

☐ Personálne obsadenie

☐ Vhodnosť zamestnancov na daných pozíciách

☐ Pracovný výkon zamestnancov

☐ Pridaná hodnota zamestnancov

☐ Schopnosť rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov

☐ analyzoval osobnostné profily zamestnancov

☐ Iné

8. Aký bol jeho účel, čo ste tým chceli pre podnik dosiahnuť?

☐ znížiť náklady tým, že odbúrame duplicitnú prácu

☐ zvýšiť produktivitu zamestnancov

☐ zlepšiť vyťaženosť zamestnancov

☐ redukcia zamestnancov

☐ rozvinúť odbornosť, skúsenosti a zručnosti na jednotlivých pracovných pozíciách,

☐ spresniť zodpovednosť jednotlivých pracovníkov,

- ☐ vykonať potrebné zmeny v organizačnej štruktúre (zrušiť, zmeniť alebo vytvoriť nové pracovné pozície),
- ☐ definovať potreby vzdelávania, kariérneho plánovania a nástupníctva a pod.
- ☐ zvýšiť motiváciu a spokojnosť zamestnancov, či znížiť fluktuáciu.
- ☐ iné

09. Koľkokrát ste už realizovali personálny audit a ako často?

10. Koľko zamestnancov sa ho zúčastnilo?

11. Na akom stupni riadenia bol personálny audit vykonaný

- ☐ vrcholový manažment
- ☐ funkčné oblasti
- ☐ vedúci, majstri
- ☐ výkonní pracovníci

12. Aké techniky a metódy boli využité pri personálnom audite?

- ☐ rozhovor
- ☐ skupinové rozhovory
- ☐ interview,
- ☐ pozorovanie,
- ☐ autosnímky pracovného času
- ☐ psychodiagnostika
- ☐ dotazníky (osobnostné, postojov a motívov)
- ☐ semináre
- ☐ assesment centre
- ☐ 360 ° spätná väzba

☐ sociogram

13. Majú zamestnanci podniku dostatok priestoru na vyjadrenie svojich názorov? Ak áno tak vyberte formu.

☐ dotazník

☐ priama komunikácia s nadriadeným

☐ prostredníctvom zástupcu

☐ „návrhová skrinka“

14. V priebehu realizácie personálneho auditu boli zistené aj nejaké faktory, ktoré prispievajú k horšiemu výkonu zamestnancov alebo čo ich znepokojuje ako napríklad:

☐ zlé medziľudské vzťahy

☐ zlé pracovné podmienky

☐ úroveň organizácie práce a riadenia

☐ známosti

☐ neobjektívnosť nadriadeného vedúceho

☐ neochota zohľadniť názory zamestnancov pri rozhodovaní

☐ všetko je v poriadku

☐ iné.....

15. Akým spôsobom ste spracovali a vyhodnotili výstupy a závery z personálneho auditu?

☐ Písomné správy pre definované cieľové skupiny (oddelenia, tímy, manažment atď.).

☐ Individualizované písomné správy pre účastníkov auditu.

☐ Individuálne rozvojové spätné väzby pre účastníkov auditu.

☐ Interaktívna prezentácia súhrnnej správy zadávateľovi alebo manažmentu spoločnosti.

☐ Facilitované workshopy pre jednotlivé cieľové skupiny auditu o ich čiastkových výsledkoch.

16.. Aké výsledné efekty personálny audit priniesol?

- ☐ zmeny v organizačnej štruktúre
- ☐ úprava pracovných náplní na vybraných pozíciách
- ☐ plánovanie budúceho počtu a štruktúry ľudských zdrojov
- ☐ rotácia pracovníkov
- ☐ získanie nových pracovníkov na určité pracovné pozície firmy
- ☐ zavedenie účinnejších foriem motivácie atď

17. Ste s týmito výsledkami spokojní?

- ☐ áno
- ☐ nie (uved'te prečo)

18. Koľko z výsledkov personálneho auditu firma implementovala?

- ☐ všetky
- ☐ väčšinu
- ☐ polovicu
- ☐ žiadne

19. Mali tieto výsledky personálneho auditu podiel na zlepšení procesov vo firme?

- ☐ áno,
- ☐ skôr áno
- ☐ skôr nie
- ☐ vôbec nie

20. Aké závery z personálneho auditu boli oznámené zamestnancom?

21. Vznikli počas realizácie personálneho auditu nejaké problémy?

22. Ako zamestnanci prijali audit?

23. Ako ho hodnotili zamestnanci ?

24. Ako ho hodnotili ako manažéri?
25. Aké metódy boli použité?
26. Ktoré výsledky ste implementovali - poprosím vymenovať.