

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĚHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2022/36124048427026692

**HODNOTENIE ÚROVNE PERSONÁLNEJ
PRÁCE V PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**HODNOTENIE ÚROVNE PERSONÁLNEJ
PRÁCE V PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Košice 2022

Róbert Valcer

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Podakovanie patrí mojej školiteľke doc. Ing. Cecília Olexová, PhD. za jej pripomienky, usmernenia, odborný prístup a venovaný čas na konzultačných hodinách. V neposlednom rade sa chcem poďakovať zamestnancom skúmanej organizácie za poskytnutie potrebných dát a informácií.

ABSTRAKT

VALCER, Róbert: Hodnotenie úrovne personálnej práce v podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán 53.

Cieľom záverečnej práce je: Návrh odporúčaní na zefektívnenie riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku na základe zhodnotenia úrovne personálnej práce. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 7 grafov, 12 tabuliek, 3 obrázky a 2 prílohy. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám nami vybranej problematiky, a oboznámeniu sa s procesom hodnotenia personálnej práce. Druhá kapitola predstavuje stanovený hlavný cieľ práce, a taktiež čiastkové ciele práce. Tretia kapitola sa zaoberá predstavením metodiky práce, metód ktoré sú následne využité vo výsledkovej časti a predstavením skúmanej spoločnosti. V záverečnej časti práce sa zaoberáme hodnotením personálnej práce vo vybraných oblastiach a kvantifikáciou vybraných personálnych ukazovateľov. Výsledkom riešenia danej problematiky sú: návrhy odporúčaní na zefektívnenie výkonu vybraných personálnych činností v podniku.

Kľúčové slová:

riadenie ľudských zdrojov, úroveň personálnej práce, hodnotenie, ukazovatele

ABSTRACT

VALCER, Róbert: Evaluation of the Level of Personnel Work in the Company – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Management. – Supervisor: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2022, number of pages: 53.

The aim of the bachelor thesis is: Draft recommendations for reengineering human resource management in the selected company based on the evaluation of the level of personnel work. The thesis is divided into five chapters. It also contains seven graphs, twelve tables, three figures and two appendices. The first chapter is devoted to: the theoretical basis of the selected issues, and an introduction to the process of evaluating personnel work. The second chapter presents the main aim of the work and the sub-aims. The third chapter deals with the introduction of the thesis' methodology, the introduction of the methods used in the results section and the introduction of the researched company. The next part deals with the evaluation of personnel work in selected areas and the quantification of selected personnel indicators. The results of solving the set issues are proposals for recommendations to reengineer the performance of selected personnel activities in the company.

Keywords:

human resource management, level of personnel work, evaluation, indicators

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Riadenie ľudských zdrojov.....	11
1.1.1 Vývoj personalistiky	12
1.1.2 Personálne činnosti	13
1.1.3 Mega trendy v personalistike	14
1.2 Hodnotenie úrovne personálnej práce.....	15
1.3 Umelá inteligencia v personalistike.....	18
2 Cieľ práce	21
3 Metodika práce a metódy skúmania	22
3.1 Charakteristika objektu skúmania	22
3.2 Použité metódy.....	23
3.3 Metodika hodnotenia formulára	24
4 Výsledky práce	26
4.1 Štruktúra ľudských zdrojov v spoločnosti	26
4.2 Hodnotenie úrovne personálnej práce v skúmanej spoločnosti.....	28
4.3 Hodnotenie vybraných oblastí	30
4.3.1 Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov	30
4.3.2 Výber a prijímanie zamestnancov	34
4.3.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	36
4.3.4 Odmeňovanie	38
5 Diskusia.....	41
5.1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	41
5.2 Organizačné usporiadanie	43
5.3 Odmeňovanie.....	44
Záver	48
Bibliografické zdroje	49
Prílohy	52

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Tab. 1 Koncept a vývojové etapy personalistiky	12
Tab. 2 Hlavné argumenty.....	14
Tab. 3 Rozdelenie otázok hodnotiaceho formulára	24
Tab. 4 Vyhodnocovacia tabuľka.....	28
Tab. 5 Sumarizácia získaných bodov v jednotlivých oblastiach	29
Tab. 6 Miera fluktuácie.....	32
Tab. 7 Priemerný počet zamestnancov na jedného personalistu	34
Tab. 8 Obsadzovanie pracovných miest	35
Tab. 9 Náklady na vzdelávanie zamestnancov	38
Tab. 10 Mzdové náklady 2021	40
Tab. 11 Bodovanie činnosti	45
Tab. 12 Katalóg voliteľných odmien	46
Graf 1 Ľudské zdroje v podniku	26
Graf 2 Ľudské zdroje podľa pohlavia	27
Graf 3 Vývoj počtu zamestnancov.....	27
Graf 4 Vyhodnotenie hodnotiaceho formulára	30
Graf 5 Štruktúra zamestnancov.....	31
Graf 6 Miera fluktuácie stálych zamestnancov za rok 2021	32
Graf 7 Pomer obsadzovania voľných PM.....	35
Obr. 1 Logo spoločnosti.....	22
Obr. 2 Organizačná štruktúra personálneho oddelenia	33
Obr. 3 Organizačná štruktúra personálneho oddelenia 2	33

Zoznam skratiek a značiek

RLZ – riadenie ľudských zdrojov

Tab. – tabuľka

Obr. – obrázok

UI – umelá inteligencia

tzn. - to znamená

a pod. – a podobne

tzv. – takzvané

resp. – respektíve

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

PO – školenia ochrany pred požiarmi

€ - euro

b. – bodov

Úvod

Na ľudské zdroje sa v posledných rokoch začal klásť väčší dôraz, preto poukážeme na dôležitosť a významnosť ľudských zdrojov, a ich vedenia. Je potrebné vziať do úvahy, že kvalitné a motivované ľudské zdroje sú hlavným stavebným kameňom každej konkurencieschopnej spoločnosti. Dôležitosť tejto témy spočíva aj v preukázaní hodnoty, ktorú prinášajú kvalitní zamestnanci do organizácií. Zamestnávateľia by nemali pozeráť na ľudské zdroje iba ako na prostriedok na dosahovanie zisku. Je nutné starať sa o spokojnosť a motiváciu ľudských zdrojov v organizáciách, pretože iba takéto zdroje budú pre zamestnávateľov prínosom.

Pre správne pochopenie problematiky sa v kapitole *Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí* zaoberáme základnými pojmami ako je riadenie ľudských zdrojov, vývoj personalistiky a ako ho ovplyvňuje aktuálna pandémia spôsobená Covidom-19. Bližšie si zadefinujeme audit riadenia ľudských zdrojov, ktorý v praktickej časti využijeme aj ako jednu z metód na dosiahnutie cieľa práce. Identifikujeme mega trendy, ktoré aktuálne najviac narušujú tradičný koncept personalistiky. Následne si priblížime jeden z týchto mega trendov a to konkrétne umelú inteligenciu a výhody jej aplikácie do personalistiky.

Vo výsledkovej časti práce popisujeme nami realizovaný audit, ktorého hlavným cieľom bolo podať návrh odporúčaní na zefektívnenie riadenia ľudských zdrojov v podniku U-Shin Slovakia s.r.o., na základe zhodnotenia úrovne vykonávania personálnej práce v podniku. Použili sme hodnotiaci formulár riadenia ľudských zdrojov od autorov Bláhu, Mateicuca a Kaňákovej (2005), ktorý slúži k zhodnoteniu úrovne konkrétnych personálnych činností. Zvyšné potrebné dáta sme získali prostredníctvom polo-štruktúrovaného rozhovoru s personálnymi manažérmi spoločnosti. Hodnotiaci formulár sme v ďalšej časti tejto kapitoly doplnili o charakteristiky štruktúry zamestnancov v spoločnosti, hodnotenie vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov a o výpočty relevantných personálnych ukazovateľov.

V záverečnej kapitole našej práce, predstavíme návrhy odporúčaní, vychádzajúce z výsledkov auditu riadenia ľudských zdrojov vykonaným vo výsledkovej časti práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V rámci prvej kapitoly sa zameriame na definíciu termínov v oblasti, predstavíme si aktuálne problémy, možné riešenia problémov a priblížime si spôsob hodnotenia úrovne personálnej práce. Pre správne pochopenie tejto problematiky využijeme knihy tuzemských a českých autorov, a zároveň štúdie či vedecké články od zahraničných autorov.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Termíny personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov sú v spoločnosti často zamieňané pojmom personalistika.

Podľa Šikýřa (2012) môžeme tieto pojmy chápať dvojitém spôsobom. Prvý spôsob, označuje personalistiku, riadenie a vedenie ľudí v organizácií. Odborníci používajú tento význam často v praxi. V teórii zväčša využívaný druhý význam odlišuje vývojové etapy personalistiky a odlišné prístupy k riadeniu a usmerňovaniu ľudí v spoločnosti. Je nutné poznamenať fakt, že aj riadenie ľudských zdrojov sa odlišuje od personálneho riadenia (vývojové etapy personalistiky) viacerými znakmi.

Podľa Koubeka (2009) môžeme medzi takéto znaky zaradiť strategický prístup k personálnej práci; orientáciu na vnútorné faktory formovania a fungovania organizácie; personálna práca je súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov.

Riadenie ľudských zdrojov má rozličné definície u rôznych autorov. Chceli by sme vyzdvihnúť definíciu Bartoša a Bartošovej (2011), ktorí uviedli, že riadenie ľudských zdrojov je obor obsahujúci prvky, metódy a techniky riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, a analytické techniky používané v procesoch plánovania, získavania, vedenia a rozvoja ľudí. Ingham (2006) uviedol, že riadenie ľudských zdrojov predstavuje pomyselný kľúč, prostredníctvom ktorého je možné doceliť želanú výkonnosť. Armstrong (2007) tvrdí, že táto oblasť obsahuje strategické postupy na správu vedúcich zdrojov pôsobiach v organizačnej štruktúre spoločnosti. Zamestnanci dokážu plniť vytýčené zámery v organizácií kolektívne alebo v podobe jednotlivca.

Z toho vyplýva, že pracovné predpoklady zamestnancov predstavujú hlavnú stavebnú jednotku konkurencieschopnej organizácie. K maximalizovaniu úžitku týchto zdrojov je nanajvýš nutné zabezpečenie správneho vedenia týchto zdrojov.

Kravčáková a Bernátová (2020) udávajú základné ciele riadenia ľudských zdrojov takto :

- Zabezpečenie
 - potrebného množstva zamestnancov,
 - motivácie k práci,
 - využitia ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu,
 - výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov, resp. vytvorenie prostredia v ktorom dokážu dosiahnuť vlastné ciele.

1.1.1 Vývoj personalistiky

Posledné desaťročia sa personalistika vyvíjala vo viacerých oblastiach. Podľa Wiltona (2013) zmeny zaznamenané za posledné desaťročia predstavovali pre personalistiku zabezpečenie strategickejšej úlohy v spoločnostiach. Pri vývoji prešla personalistika od spracovania miezd, organizácií firemných podujatí a správneho vyplňovania formulárov k strategickej úlohe riadenia spoločnosti.

V krajinách vyspelého západného sveta začal vývoj personalistiky začiatkom 20. storočia. Pri každej z etáp bola táto úloha označovaná iným pojmom a ľudské zdroje v spoločnosti mali inú rolu (Šikýř, 2012). Koncept a vývojové etapy personalistiky sú uvedené v Tab.1.

Tab. 1 Koncept a vývojové etapy personalistiky

	Personálna administratíva	Personálne riadenie	Riadenie ľudských zdrojov
Obdobie	Desiate až dvadsiate roky 20. storočia	Štyridsiate až päťdesiate roky 20. storočia	Osemdesiate až deväťdesiate roky 20. storočia
Ľudia	Pracovná sila	Konkurenčná výhoda	Unikátne bohatstvo
Personalistika	Ako zamestnávať?	Ako využívať?	Ako rozvíjať?

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Šikýř (2012)

Vplyv Covid-19 na vývoj personalistiky

Collings, McMackin, Nyberg, Wright (2021) popisujú nutnosti prispôsobenia sa personalistiky vplyvom spôsobeným pandémiou Covid-19. Skúsenosti z pracovného prostredia boli pre väčšinu zamestnancov kvôli pandémii značne transformované oproti skúsenostiam nadobudnutým pred pandémiou. Nutnosťou bolo prispôsobenie organizovania práce a zmena návrhov pracovných miest vplyvom pandémie.

Hoci dlhodobé dôsledky Covid-19 v súčasnosti nie sú známe, usudzujeme, že vplyv pandémie nebude vôbec krátkodobý. Podľa mnohých odborníkov, zaoberajúcich sa verejným zdravím, vplyvom aktuálne trvajúcej pandémie sa vytvára predpoklad vzniku charakterovo rovnakých kríz u zamestnancov. K zvládnutiu takýchto situácií je dôležité pre personalistiku ako odvetvie nutne sa zaoberať pokrokovým myslením, uznať domnienku, že aktuálna pandémia nepredstavuje anomáliu, ale „novú realitu“. Aktuálne prebiehajúca pandémia dáva priestor zamestnávateľom prispôbiť podmienky práce pohodliu svojich zamestnancov (Carnevale, Hatak, 2020).

Collings, McMackin, Nyberg, Wright, (2021) vo svojej štúdií vyzdvihujú strategickú úlohu ľudských zdrojov počas prevádzkovania a zabezpečenia úspechu spoločnosti počas pandémie. Vo svojej štúdií uvádzajú zaznamenané tri najhlavnejšie dôsledky pre strategický výskum ľudských zdrojov.

1. Potreba obohatenia potreby smerujúcej k pochopeniu vplyvu práce „home office“ na správanie zamestnancov.
2. Zdôraznenie potreby rátať so zamestnancami pri rozhodovaní o budúcich krokoch organizácie, nie len so zákazníkmi a akcionármi.
3. Odhalenie napätia medzi strategickými a operatívnymi úlohami ľudských zdrojov.

1.1.2 Personálne činnosti

Personalisti – odborníci na riadenie ľudí v organizácií, zabezpečujú vykonanie poradenstva a služieb smerujúcich k zamestnaniu ľudí v organizácií (Armstrong, 2020). Úlohy personalistov môžeme rozdeliť na:

- **Transakčné** – selekcia a nábor zamestnancov.
- **Transformačné** – zmeny v starostlivosti o vlastných zamestnancov.

Personálne úlohy môžeme rozdeliť aj viacerými spôsobmi. Medzi autorov, ktorí rozdelili personálne úlohy zaradujeme aj Desslera (2019), ktorý rozdelil personálne úlohy manažérov na:

- Plánovanie – vytýčenie cieľov a noriem; vyhotovenie predpisov, metód, cieľov a predpovedí.
- Organizovanie – zadávanie úloh podradeným; udeľovanie právomoci; usporiadanie práce a podradených.
- Personálne zabezpečenie – nábor, selekcia, vzdelávanie, ohodnocovanie a rozvoj zamestnancov; stanovenie výkonnostných noriem; hodnotenie výkonu.
- Vedenie – usmerňovanie, motivácia podriadených; udržiavanie morálky.
- Kontrola – stanovenie kvót, štandardov kvality; kontrola skutočného výkonu v porovnaní s normami.

1.1.3 Mega trendy v personalistike

Úloha odborníkov z oblasti riadenia ľudských zdrojov spočíva vo vysporiadaní sa s novými narušeniami celistvosti systému, spôsobenými súčasnými mega trendami. Medzi takéto súčasné mega trendové narušenia môžeme zaradiť: **digitálnu revolúciu, automatizáciu, vývoj umelej inteligencie** a pod. (Minbaeva, 2020).

Minbaeva (2020) sa vo svojom výskume zamerala na identifikáciu možného budúceho vývoja s cieľom prepojiť medzeru medzi výskumom a praxou. V rámci svojho výskumu sa zamerala na narušenia riadenia ľudských zdrojov spôsobené mega trendami. Hlavné argumenty sú uvedené v Tab.2.

Tab. 2 Hlavné argumenty

Globálne mega trendy.	Čo narušujú v praxi ?	Druh zmeny paradigmy potrebný na vybavenie personalistov znalosťami k zvládnutiu narušenia.	
		Potrebné znalosti	Usmerňujúce otázky
Flexibilná pracovná sila	Koncept: pracovnoprávne vzťahy sa odohrávajú v ohraničenom priestore v štruktúrovanom čase s popisom práce založenom na úlohe.	Referenčný rámec, zameraný na vzťahy medzi aktérmi a činnosťami v, dočasných organizačných foriem.	Ako sú ovplyvnení aktéri a ich činy, keď organizačná stálosť už neexistuje?

Digitalizácia	Potreba prehodnotiť organizačnú hodnotovú ponuku RLZ presunutím zamerania zo zamestnancov na zákazníkov.	Potreba zaviesť zásadné zmeny v tom, akú obchodnú hodnotu RLZ prináša a zároveň ako sa transformuje súčasne jadro.	Aké sú procesy, a dôsledky duality digitálu pre RLZ? Akým spôsobom môžu organizácie vytvárať hodnoty z ľudského kapitálu v rámci nového digitálneho modelu?
UI a strojové učenie	Je potrebné začleniť UI a strojové učenie v existujúcich procesoch bez vyvolania nechcených následkov.	Potreba riešenia, ako digitálne technológie (pomocou vyváženej automatizácie a augmentácie), môžu podporiť RLZ pri budovaní legitimacy v organizáciách.	Čo by sa malo automatizovať a čo musí byť rozširované? Ako môže UI a stroj. učenie pomáhať pri vytváraní legitimacy personálneho oddelenia na pracoviskách v budúcnosti?

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Minbaeva (2021)

Výskum je zameraný na tri globálne mega trendy – flexibilnú pracovnú silu, digitalizáciu obchodných modelov, umelú inteligenciu a strojové učenie, ktoré personalisti identifikujú ako rušivé elementy ovplyvňujúce budúci vývoj personalistiky. Odporúčanie vychádzajúce z výskumu vychádza z myšlienky zapracovať „rušivé elementy“ do každodennej praxe personálnymi odborníkmi. Okrem zapracovania „rušivých elementov“ odporúča vybaviť personálnych odborníkov znalosťami potrebnými k využitiu tejto situácie v prospech spoločnosti.

1.2 Hodnotenie úrovne personálnej práce

Pri uplatňovaní strategických politík riadenia ľudských zdrojov je podstatné priebežne hodnotiť úroveň riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Hlavnou oblasťou hodnotenia úrovne riadenia by mala byť oblasť vykonávania personálnych činností.

Podľa Váchala (2017) je dôležité hodnotiť dopad personálnych činností na schopnosti, motiváciu, podmienky a výkon zamestnancov. Tieto parametre podmieňujú výsledky organizácie, hlavne: **prevádzkové výsledky** – produktivita, akosť, ekonomickosť; **trhové výsledky** – objem predaja, trhový podiel, spokojnosť zákazníkov; **finančné výsledky** – náklady, výnosy, zisk.

Čiastkové nástroje na hodnotenie úrovne riadenia ľudských zdrojov organizácii sú:

- Hodnotenie zamestnancov – úroveň schopností, motivácia, výsledky, správanie zamestnancov.
- Audit riadenia ľudských zdrojov – hodnotenie úrovne riadenia ľudských zdrojov a efektívnosť vykonávania personálnych činností v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.
- Personálny benchmarking – porovnanie úrovne a činnosti riadenia ľudských zdrojov s konkurenčnými organizáciami (Váchal, 2017).

Đugelová a Strenitzerová (2016) pri vykonávaní svojho výskumu zameraného na zavádzanie controllingu v organizáciach zistili, že informovanosť o výhodách personálneho controllingu je nedostatočná. Podľa Đugelovej a Strenitzerovej (2016) v spoločnostiach fungujú personálne informačné systémy zisťujúce ukazovatele potrebné k vykonaniu hodnotenia úrovne výkonu personálnych činností, ale práca s nimi je nedostatočná. K hlavným problémom môžeme podľa autoriek zaradiť absenciu relevantných ukazovateľov, ktoré nasmerujú spoločnosť k personálnym činnostiam, prinášajúcich hlavný prínos, smerujúci k zabezpečeniu konkurencieschopnosti podniku.

K správne mu zhodnoteniu efektívnosti aktivít vykonávaných personálnym útvarom je podľa Armstronga (2007) dôležité zameranie sa na finančné ukazovatele (kvantitu), zlepšenie kvalít vykonávania aktivít a minimalizáciu nákladov na aktivity v pomere k ich užitočnosti.

Kvantitatívne kritéria rozdeľuje Armstrong (2007) na **celopodnikové** (napr. pridaná hodnota, zisk, náklady, hodnotu predaja na jedného zamestnanca a pod.); **kritéria správania sa zamestnancov** (miera fluktuácie, stability, absencie, úrazovosti, podaných sťažností a pod.); **kritéria úrovne a výsledkov personálneho útvaru** (doba potrebná na obsadenie pracovného miesta, reakcie na žiadosť, počet dní vzdelávania na jedného zamestnanca, pomer personalistov a pracovníkov, dosahovanie zadaných cieľov a pod.).

Audit riadenia ľudských zdrojov

Audit riadenia ľudských zdrojov možno podľa Chanda (2015) definovať ako analýzu, ktorá slúži na zhodnotenie efektivity personálnej politiky personálneho manažmentu v organizácii, jej metód vedenia a politik.

Audit riadenia ľudských zdrojov môžeme označiť za pravidelnú kontrolu, ktorá sa sústreďuje na hodnotenie efektívnosti personálneho manažmentu vo firme. Pomocou auditu

riadenia ľudských zdrojov dokážeme odhaliť nedokonalosti, ktorých vyriešenie, zefektívni využívanie ľudských zdrojov.

Priebeh auditu pozostáva z viacerých krokov. Negi, Chaubey (2015) rozdeľujú priebeh do dvoch krokov. Prvým krokom je hrubé zhodnotenie efektívnosti riadenie ľudských zdrojov, druhým krokom, ak je to potrebné, je zameranie sa na kritické body. Prvý krok auditu sa skladá z:

- **Hodnotenia** - systému ľudských zdrojov, hodnotenia personálnej stratégie a politiky, hodnotenia nástrojov personálneho controllingu. Prebieha väčšinou rozhovorom s personálnym manažérom, prípadne vyplnením hodnotiaceho formulára.
- **Oslovovania** vybraných interných zákazníkov personálneho manažmentu - (manažérov a zamestnancov) so zameraním sa na ciele v oblasti ľudských zdrojov, kvalitu personálnej práce a manažérsky proces celkovo.
- **Vyhodnotenia** – záznamov, dotazníkov, rozborov a výsledkov.
- Zhodnotenia strategických úloh; analýzy silných a slabých stránok a benchmarking; zhodnotenie organizácie ľudských zdrojov z hľadiska štandardizácie, decentralizácie prípadne automatizácie.
- **Spätnej väzby** auditu pre personálny manažment - diskusia o výsledkoch ich porovnanie so strategickými pojmami, určenie najdôležitejších tém pre personálnych manažérov (Negi, Chaubey, 2015).

Počas vykonávania auditu riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom interných pracovníkov môže pri hodnotení dôjsť k takzvanej „vnútropodnikovej slepote.“ Preto Potkány (2007) odporúča, aby audit vykonávala externá spoločnosť a nedochádzalo k prehliadnutiu vlastných nedostatkov, čo umožní kvalifikované porovnávanie s inými spoločnosťami.

S auditom riadenia ľudských zdrojov sa stretávame hlavne v podnikoch uvedomujúcich si vplyv kvality ľudských zdrojov na konkurencieschopnosť organizácie. Náš názor je, že investovanie do rozvoja, skvalitňovania, ľudských zdrojov je pre manažment v organizáciách zaistením prospešnej budúcnosti a stability podniku aj v časoch prípadnej krízy.

V súčasnosti je potrebné venovať pozornosť otázkam rovnakých príležitostí, vyrovnaných miezd a antidiskriminačným opatreniam. Preto je podľa Váchala (2017) dôležité audit riadenia ľudských zdrojov zamerať na hlavné oblasti personálneho riadenia.

- **Nábor a výber pracovníkov** – vlastný alebo outsourcingový nábor z interných a externých zdrojov, transparentnosť kritérií, kritéria v súlade s náplňou práce, pracovnoprávne aspekty, pracovný pomer na dobu určitú, zamestnávanie absolventov, skúšobné doby a pod..
- **Adaptácia pracovníkov** – adaptačný proces a program, zoznámenie s organizáciou, miera adaptácie, fluktuácie v skúšobnej dobe a napr. po roku.
- **Vzdelávanie** – program vzdelávania, povinné a nepovinné školenia, jazyková a PC príprava, zvyšovanie kvalifikácie, e-learning.
- **Výkonnosť a motivácia** – systém hodnotenia pracovnej výkonnosti, antidiskriminačné opatrenia, rovnaké príležitosti, rovná mzda, audit pracovnej spokojnosti, lobbingu a kontraproduktívneho správania.
- **Odmeňovanie** – transparentnosť systému odmeňovania, výška odmeny v závislosti na platových štúdiách.
- **Prepúšťanie** – kontrola postupu uvoľňovania pracovníkov, dodržiavanie predpisov, miera pracovnoprávných sporov, pochybnosti zistené kontrolným orgánom, outplacement.

1.3 Umelá inteligencia v personalistike

Medis (2020) vo svojej štúdií označuje priemyselnú revolúciu 4.0 ako podnikateľské prostredie, kde stroje so zabudovanou umelou inteligenciou vytlačia z pracovných pozícií ľudí. Týmto krokom docielime väčšej presnosti a efektívnosti pri vykonávaní práce.

S touto revolúciou sa spoločnosti musia viac zamerať na strategické riadenie ľudských zdrojov, pretože ľudský kapitál bude oveľa cennejším aktívom v priemysle 4.0, v ktorom budú organizácie vytvárať prostredníctvom ľudského kapitálu udržateľnú konkurenčnú výhodu (Medis, 2020). Umelá inteligencia zohráva dôležitú úlohu pri vývoji funkcií ľudských zdrojov tak, aby vstúpili do digitálnej éry.

Podľa Abdeldayema a Aldulaimiho (2020) zvýšené využívanie technológií v rámci organizácie radikálne zmení typy vykonávania niektorých personálnych činností, ako je

školenie, rozvoj a plánovanie. Tieto činnosti budeme musieť prispôbiť zmenám a činnostiam, ktoré sa vplyvom aplikácie umelej inteligencie vo vnútri organizácie zmenia.

Jia, Guo, Li, Li a Chen (2018) vo svojej štúdií navrhujú koncepčný rámec aplikácie umelej inteligencie pre riadenie ľudských zdrojov. Metóda je založená na aplikácií šiestich základných oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré zahŕňajú stratégiu a plánovanie, prijímanie, vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov, riadenie výkonnosti, odmeňovanie a riadenie vzťahov so zamestnancami. Základné dimenzie v aplikácií kombinujeme s ich potenciálnou zodpovedajúcou rolou pri aplikácií technológií umelej inteligencie. Jia, Guo, Li, Li a Chen (2018) dospeli k takýmto výsledkom:

Plánovanie a stratégia ľudských zdrojov

V tejto oblasti môžeme umelú inteligenciu využívať ako pomocný systém rozhodovania, ktorý dokáže komplexnejšie realizovať strategické plánovanie. Prostredníctvom aplikovanej umelej inteligencie dokážeme rýchlejšie zhromaždiť informácie potrebné k pochopeniu aktuálneho stavu ľudských zdrojov v organizácii. Tieto údaje sú nápomocné pri zjednodušovaní predikcie budúceho vývoja organizácie.

Prijímanie ľudských zdrojov

Pri prijímaní ľudí je možné umelú inteligenciu využívať kombinovaním s technológiou rozpoznávanie tváre a spracovaním prirodzeného hlasu slúžiaceho na vytvorenie špecifického systému pohovorov.

Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov

Počas procesu školenia a rozvoja môžeme pomocou inteligentných robotov a technológie vizuálneho skenovania dopomôcť ľudským zdrojom vzdelávať a byť vzdelávaný.

Riadenie výkonnosti ľudských zdrojov

Pri riadení výkonnosti možno využiť technológiu dolovania údajov, čím vytvoríme inteligentný motivačný systém.

Odmeňovanie ľudských zdrojov

Aplikovaním systému neurónovej siete je možné vytvoriť inteligentný systém hodnotenia ľudských zdrojov prostredníctvom miezd.

Manažment vzťahov so zamestnancami

Manažmentu vzťahu so zamestnancami môžeme dopomôcť aplikovaniu robotickej a hlasovej interakcie, ktorej cieľom je vytvorenie podnikového poradenského systému.

To znamená aplikovanie umelej inteligencie v rámci strategického riadenia ľudských zdrojov, čo je zároveň budúcnosťou tohto odvetvia. Ak si chce riadenie ľudských zdrojov, ako odvetvie, získať strategické postavenie pri strategickom rozhodovaní v organizácií, musí sa vyvíjať za pomoci umelej inteligencie. Zároveň umelá inteligencia potláča klasický model vykonávania personálnej práce prostredníctvom odborníkov z tejto oblasti. Predpokladá sa, že v budúcnosti bude ľudský kapitál oveľa cennejším aktívom. Myslíme si, že aplikácia umelej inteligencie je krokom vpred.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je návrh odporúčaní na zefektívnenie riadenia ľudských zdrojov v podniku U-Shin Slovakia s.r.o., na základe zhodnotenia úrovne personálnej práce v podniku.

K naplneniu hlavného cieľa sme si určili takéto čiastkové ciele:

1. Charakterizovanie vybranej organizácie a analýza úrovne vykonávania personálnej práce prostredníctvom hodnotiaceho formulára, vyplneného personálnou a mzdovou manažérkou skúmanej organizácie.
2. Doplnenie analýzy vykonávania personálnej práce o údaje získané prostredníctvom rozboru interných dokumentov a polo štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami personálneho oddelenia.
3. Hodnotenie vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov, doplnené o výpočty kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov, pomocou ktorých posúdime aktuálnu situáciu v podniku.
4. Analýza nákladov na vybrané činnosti riadenia ľudských zdrojov. Medzi vybrané činnosti zaradzujeme:
 - ☐ stratégia a plánovanie ľudských zdrojov,
 - ☐ organizačné usporiadanie vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov,
 - ☐ výber a prijímanie nových zamestnancov,
 - ☐ vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
 - ☐ odmeňovanie.
5. Navrhnuť odporúčania na zefektívnenie vykonávania činnosti v skúmanej organizácii U-Shin Slovakia s.r.o. na základe zisteného stavu vykonávania vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov.
6. Predloženie návrhov na zefektívnenie vybraných činnosti predstaviteľom skúmanej organizácii.

3 Metodika práce a metody skúmania

V prvej časti tejto kapitoly si charakterizujeme výrobný podnik U-Shin Slovakia s.r.o. Následne si predstavíme metódy použité k zhodnoteniu úrovne personálnej práce v tomto podniku a metodológiu hodnotiaceho formulára doplneného o výpočet štatisticko-matematických ukazovateľov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Spoločnosť U-Shin s.r.o. začala písať svoju históriu v Japonsku v roku 1926. Ako svetový líder vo vývoji a výrobe prístupových systémov a ovládacích panelov pre automobily pôsobí v 17 krajinách. Jej portfólio tvorí vyše 2500 patentov a jedinečné know-how.

Medzi zákazníkov spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. môžeme zaradiť prestížnych výrobcov automobilov, akými sú koncern Stellantis, ktorý tvorí viac ako polovicu predajov spoločnosti a jedná sa o automobily značiek Opel, Peugeot, Jeep a pod.; koncern Groupe Renault; Audi a Volkswagen.

Vývoj výroby prístupových systémov do áut na Slovensku odštartoval už v roku 2004, kedy bol založený predchodca tejto spoločnosti – Valeo, avšak v novembri 2012 spoločnosť preberá spoločnosť U-Shin Corporation aby v máji 2013 premenovala spoločnosť na U-Shin Slovakia s.r.o.. V apríli 2019 vstupuje spoločnosť U-Shin Slovakia s.r.o. do skupiny MinebeaMitsumi Group.



Obr. 1 Logo spoločnosti

Zdroj: www.u-shin.sk

Medzi výrobky spoločnosti patria:

- vonkajšie a vnútorné kľučky do áut,
- viacero typov zámkov,
- elektrické zámky,
- spínače,
- bezdotykové a motorizované otváracie systémy.

Od roku 2008 rozšírila spoločnosť U-Shin svoje pôsobenie vo svete aj o závod v Košiciach, ktorý sa stal najväčším závodom v rámci skupiny „*Prístupové mechanizmy*“. Košický závod sa skladá z:

- výrobných hál s manuálnymi, poloautomatickými a automatickými linkami,
- administratívneho centra,
- laboratória a vývojového strediska.

Výrobné oddelenia spoločnosti v závode v Košiciach rozdeľujeme na 3 divízie podľa produktu vyrábaného na tomto oddelení. Výrobnými divíziami sú: divízia kľučiek do áut; divízia zámkov a kľúčov do áut; divízia západiek.

3.2 Použité metódy

K analýze aktuálnej situácie v podniku za účelom zhodnotenia úrovne personálnej práce v podniku sme využívali tieto metódy:

Polo-štruktúrovaný rozhovor

Polo-štruktúrovaným rozhovorom s personálnou a mzdovou manažérkou spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. sme získali informácie o aktuálnom stave vykonávania personálnej práce. Okruhy otázok sú uvedené v Prílohe B.

Analýza a rozbor dokumentov

Analýzou poskytnutých firemných dokumentov a voľne dostupných informácií sme získali potrebné informácie k formulácii charakteristiky objektu skúmania, rozloženiu pracovníkov v spoločnosti a k získaniu predstavy o štruktúre a portfóliu spoločnosti.

Audit riadenia ľudských zdrojov

Primárnou metódou k zhodnoteniu úrovne vykonávania personálnej práce sme si zvolili audit riadenia ľudských zdrojov. Audit sme vykonávali podľa formulára od autorov Bláha, Mateicuc, Kaňáková (2005), ktorý slúži k zhodnoteniu úrovne konkrétnych personálnych činností. Formulár bol vyplňaný personálnou a mzdovou manažérkou spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. a je uvedený v prílohe A. Výhodou tohto formulára je uzavretosť otázok, na ktoré možno odpovedať iba formou odpovede áno/nie, tzn. poskytnú nám jednoznačné odpovede. Vyhodnotenie každej z kategórií sa vyhodnocuje na škále od jeden do päť, kde jeden predstavuje najhoršie a päť najlepšie hodnotenie.

3.3 Metodika hodnotenia formulára

Metodiku auditu ľudských zdrojov sme vykonali podľa hodnotiaceho formulára od autorov Bláha, Mateicuc, Kaňáková (2005) uvedenom v Prílohe A. Doplnili sme údaje získané z tohto formulára o vybrané ukazovatele hodnotenie úrovne personálnej práce. Hodnotiaci formulár obsahuje 8 kategórií a celkový počet otázok je 133. Bláha a kol.(2005) rozdeľujú hodnotiaci formulár podľa personálnych činnosti takto:

Tab. 3 Rozdelenie otázok hodnotiaceho formulára

Oblasti REZ zahrnuté do auditu	Počet otázok
1. stratégia a plánovanie ľudských zdrojov	11
2. organizačné usporiadanie vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov	12
3. výber a prijímanie nových zamestnancov	10
4. vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	12
5. riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov	14
6. odmeňovanie zamestnancov - mzda	10
- zamestnanecké výhody	7
7. zamestnanecké vzťahy - vzťahy	15
- bezpečnosť a ochrana zdravia	7
- politika rovnakých možností	4
8. firemná kultúra	11
Celkový počet otázok	113

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bláha a kol. (2005)

Štatisticko-matematické výpočty ukazovateľov

- stratégia a plánovanie ľudských zdrojov,

$$\text{miera fluktuácie (\%)} = \frac{\text{ukončenie pracovného pomeru celkom}}{\text{priemerný počet zamestnancov}}$$

- organizačné usporiadanie vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov,

$$\text{priemerný počet zamestnancov na jedného personalistu} = \frac{\text{počet personalistov}}{\text{počet zamestnancov}}$$

- výber a prijímanie nových zamestnancov,

$$\text{priemerný počet pohovorov s externými uchádzačmi (\%)} = \frac{\text{celkový počet pohovorov s externými uchádzačmi}}{\text{počet externých uchádzačov}}$$

- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,

$$\text{náklady na vzdelávanie 1 zamestnanca (€)} = \frac{\text{náklady na vzdelávanie}}{PPÚ}$$

$$\text{náklady na vzdelávanie ku mzdovým nákladom} = \frac{\text{suma nákladov na vzdelávanie}}{\text{mzdové náklady}}$$

- odmeňovanie.

$$\sum_{n=1} \text{ročné mzdové náklady (€)}$$

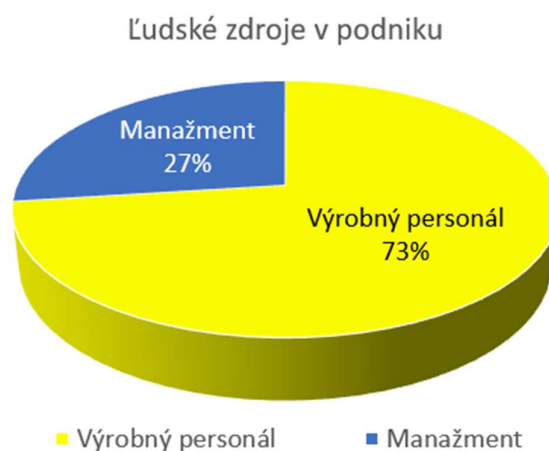
$$\frac{\sum_{n=1} \text{ročné mzdové náklady (€)}}{\text{celkové náklady (€)}}$$

4 Výsledky práce

V tejto kapitole vypracujeme hodnotenie úrovne personálnej práce v podniku U-Shin Slovakia s.r.o. prostredníctvom vyhodnotenie hodnotiaceho formulára od autorov Bláha a kol. (2005). Výsledky hodnotiaceho formulára doplníme o hodnotenie vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov v podniku a o výpočty relevantných personálnych ukazovateľov, taktiež si charakterizujeme štruktúru ľudských zdrojov v spoločnosti.

4.1 Štruktúra ľudských zdrojov v spoločnosti

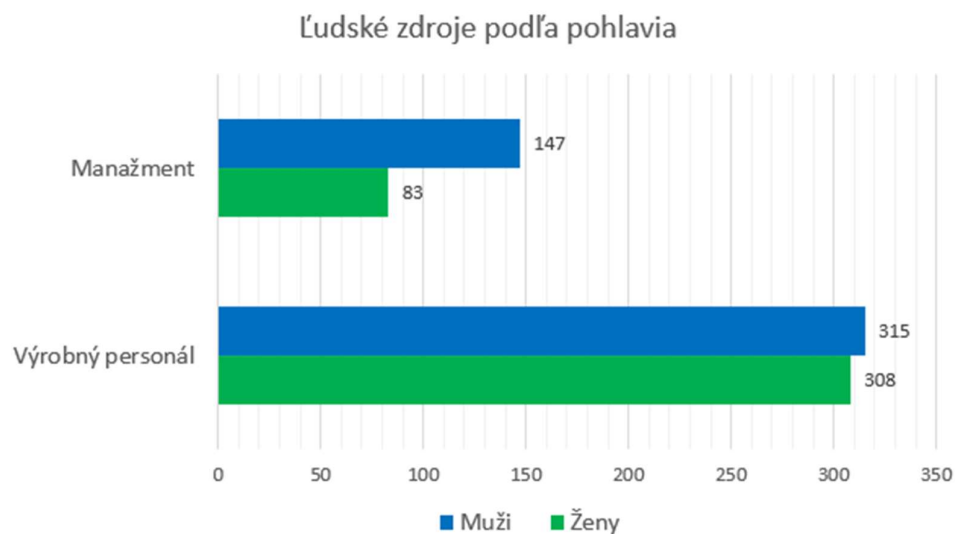
U-Shin Slovakia s.r.o. má plochú štruktúru a v závode v Košiciach zamestnáva k marcu 2022 851 zamestnancov, z čoho 621 tvorí výrobný personál a pracovníkov manažmentu 230. Generálny manažment spoločnosti tvorí 9 manažérov a operačný manažment 16 manažérov. V podniku sa taktiež celoročne nachádza aj zástupca japonského manažmentu - Japan deputy.



Graf 1 Ľudské zdroje v podniku

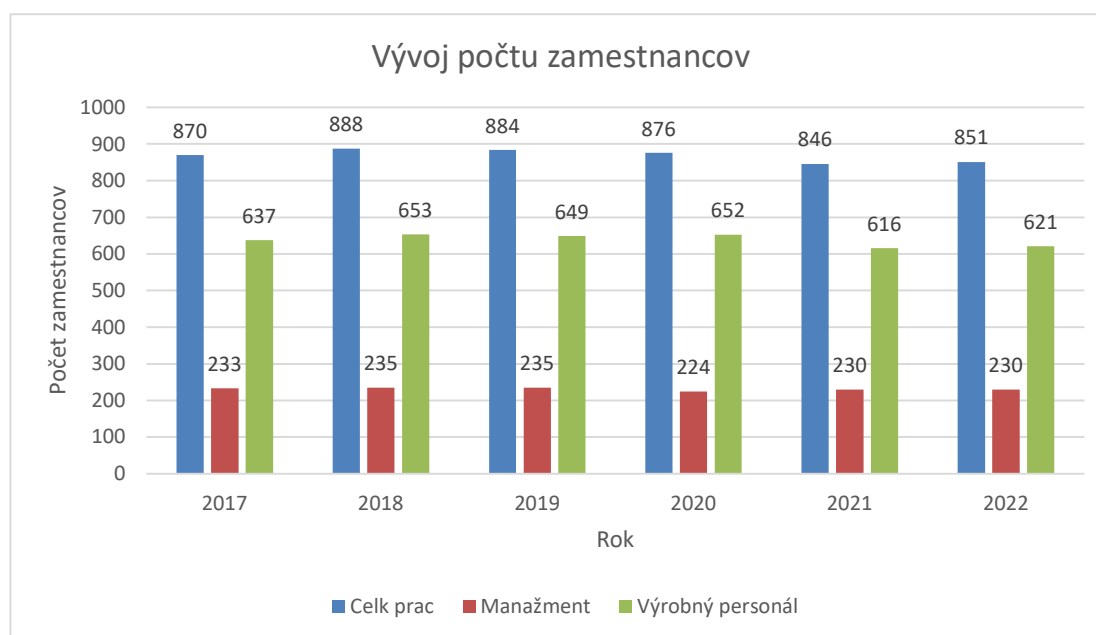
Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Nakoľko ľudské zdroje patria k najvyšším pozíciám v rebríčku hodnôt v spoločnosti, U-Shin vytvára inovatívny prístup k riadeniu ľudských zdrojov s podporou tvorivosti svojich zamestnancov s rovnakou príležitosťou pre všetkých. Výrobný personál spoločnosti tvorí 51% pracovníkov mužského pohlavia a 49% pracovníčok ženského pohlavia, tzn. 315 mužov a 308 žien. V rámci manažmentu spoločnosti je zamestnaných 147 mužov a 83 žien, tzn. 64% mužov a 36% žien.



Graf 2 Ľudské zdroje podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)



Graf 3 Vývoj počtu zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Z údajov uvedených v grafe vyplýva, že vývoj zamestnancov sa odvíja od množstva objednávok spoločnosti. V priebehu pandémie Covid-19 bol počet pracovníkov kolísavý s mierne klesajúcou tendenciou spôsobenú poklesom objednávok. Aktuálne je zníženie počtu objednávok spôsobené vojnovou krízou na Ukrajine a zatvorení závodov odberateľov v Rusku.

4.2 Hodnotenie úrovne personálnej práce v skúmanej spoločnosti

K hodnoteniu úrovne personálnej práce v spoločnosti sme využili hodnotiaci formulár od autorov Bláha a kol. (2005). Podľa Bláhu a kol. (2005) je potrebné pri vypracovávaní formulára k prevedeniu auditu riadenia ľudských zdrojov dodržiavať 4 kroky:

1. Zhromaždenie údajov – prostredníctvom hodnotiaceho formulára.
2. Hodnotenie – sumarizácia bodov.
3. Analýza – identifikácia silných a slabých stránok.
4. Plán – akčný plán a programy pre zlepšenie úrovne RLZ.

Hodnotiaci formulár sme vyplňali spoločne s personálnou a mzdovou manažérkou spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o., ktorej úlohou bolo objektívne odpovedať na otázky hodnotiaceho formulára, ktoré majú zväčša dichotomický charakter, tzn. formou áno/nie, a z 12 otázok s charakterom „hodnotenie“, kde mal respondent objektívne zhodnotiť úroveň na škále od 1 do 5. Ďalším krokom je vyhodnotenie, k čomu využijeme tabuľku uvedenú nižšie.

Tab. 4 Vyhodnocovacia tabuľka

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodu	nízka	stredná	vysoká
1. Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov	17	do 9	10-13	14-17
2. Organizačné usporiadanie vo vzťahu k RLZ	16	do 8	9-12	13-16
3. Výber a prijímanie nových zamestnancov	14	do 7	8-10	11-14
4. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	18	do 9	10-13	14-17
5. Riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov	22	do 11	12-16	17-22
6. Odmeňovanie zamestnancov	27	do 14	15-20	21-27
7. Zamestnanecké vzťahy	39	do 19	20-29	30-39
8. Firemná kultúra	15	do 8	9-11	12-15

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bláha a kol. (2005)

Tabuľka zobrazuje maximálny možný počet získaných bodov v každej oblasti a taktiež hodnotiacu škálu, podľa ktorej sme určili či úroveň riadenia ľudských zdrojov je v tejto oblasti je *nízka*, *stredná* alebo *vysoká*.

Celková úroveň riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti:

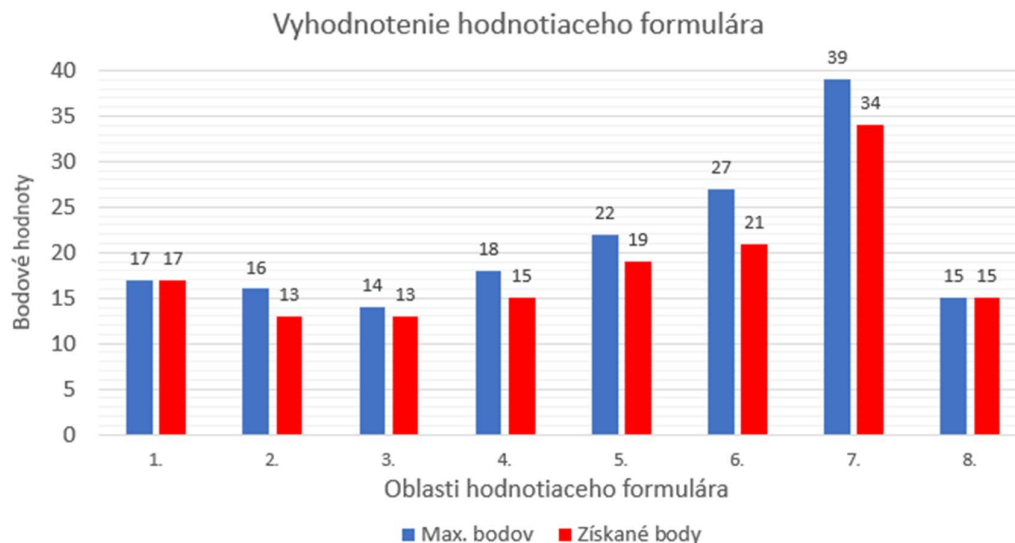
- vysoká (127-168 bodov),
- stredná (85-126 bodov),
- nízka (do 84 bodov),

Sumarizácia získaných bodov v jednotlivých oblastiach hodnotiaceho formulára je uvedená v Tab. 5.

Tab. 5 Sumarizácia získaných bodov v jednotlivých oblastiach

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodu	nízka	stredná	vysoká
1. Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov	17			17
2. Organizačné usporiadanie vo vzťahu k REZ	16			13
3. Výber a prijímanie nových zamestnancov	14			13
4. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	18			15
5. Riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov	22			19
6. Odmeňovanie zamestnancov	27			21
7. Zamestnanecké vzťahy	39			34
8. Firemná kultúra	15			15
Spolu	168	147		

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bláha a kol. (2005)



Graf 4 Vyhodnotenie hodnotiaceho formulára

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov hodnotiaceho formulára a zisku 147 bodov zo 168 možných, môžeme usúdiť, že riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. je na vysokej úrovni. Vo všetkých kategóriách hodnotiaceho formulára získala spoločnosť vysoké hodnotenia.

4.3 Hodnotenie vybraných oblastí

Nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať, hodnoteniu vybraných oblastí hodnotiaceho formulára, ktoré budú doplnené o matematicko-štatistické ukazovatele. V tejto podkapitole si postupne rozoberieme oblasti stratégie a plánovania ľudských zdrojov, organizačného usporiadania, výber a prijímanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj a odmeňovanie.

4.3.1 Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov

K tomu, aby si spoločnosť zaistila vedúce postavenie na trhu prístupových mechanizmov je nutné stanoviť si ambicióznú stratégiu, ktorej cieľom bude prílev nových produktov, inovácií a postupov, či už v plánovaní ľudských zdrojov alebo vo forme produktov spĺňajúcich najprísnejšie kritéria kvality a bezpečnosti. Stratégia spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. je založená na hodnotovom rebríčku, v ktorom sa na popredných priečkach nachádzajú:

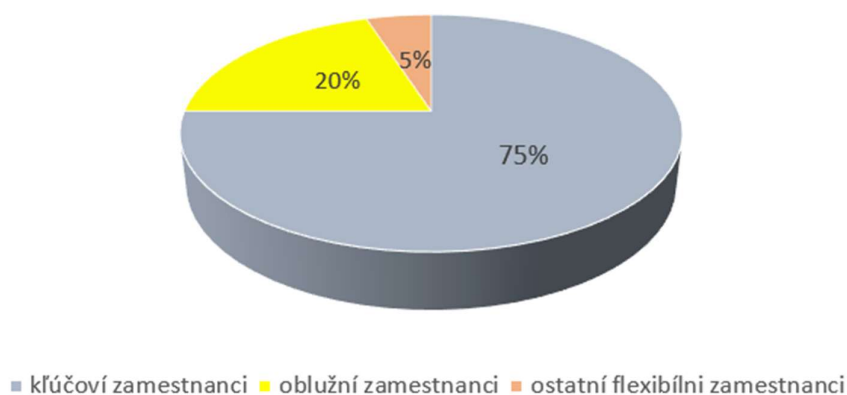
- **Riadenie ľudských zdrojov** –len s kvalitnými ľudskými zdrojmi si spoločnosť dokáže udržať vedúce postavenie na trhu.
- **Politika kvality** –zavedenie manažérskeho prístupu, podporujúceho neustále zlepšovanie ľudských zdrojov a ich zapájanie do výrobného procesu.
- **Politika BOZP** –systematické realizovanie opatrení k prechádzaniu vzniku úrazov a zabezpečeniu bezpečnosti pri práci.

Spoločnosť kladie dôraz na plánovanie budúcej potreby ľudských zdrojov, plány závisia od množstva objednávok od zákazníkov, No v dôsledku pandémie či aktuálnych európskych sankcií a s tým spojeným poklesom výroby automobilov vo svete, je plánovanie na dlhú dobu pre spoločnosť veľmi obťažné.

Audit z oblasti stratégie a plánovanie ľudských zdrojov sú uvedené v Prílohe A.

Najviac zastúpenou kategóriu v štruktúre zamestnancov sú kľúčoví zamestnanci s percentuálnym zastúpením vo výške 75%. Na základe údajov od autorov Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) usudzujeme, že spoločnosť je v tejto kategórii na vysokej úrovni, nakoľko podľa autorov je potrebné mať zastúpenie kľúčových zamestnancov v minimálnej hodnote 41%. Na druhej priečke sa umiestnili obslužní zamestnanci s percentuálnym zastúpením vo výške 20% a na treťom mieste sa umiestnili ostatní flexibilní zamestnanci s 5% zastúpením.

Štruktúra zamestnancov



Graf 5 Štruktúra zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov hodnotiaceho formulára

V oblasti *Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov* obsadila spoločnosť najvyššie miesto v rámci rebríčka oblasti hodnotiaceho formulára so ziskom 17 bodov zo 17 možných,

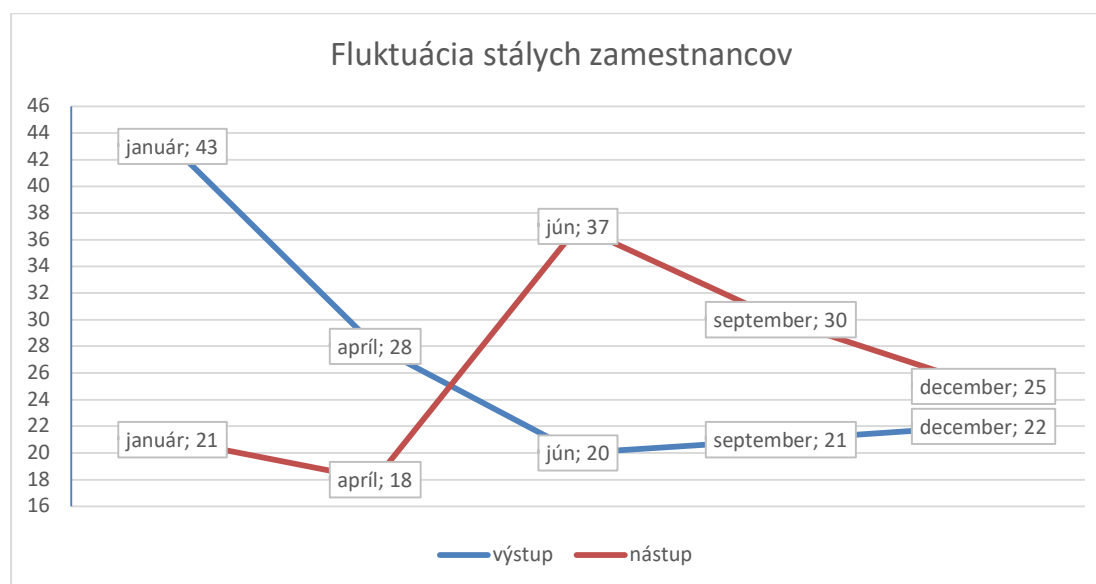
to znamená, že riadenie ľudských zdrojov v tejto oblasti sme podľa metodiky vypracovanej autormi hodnotiaceho formulára vyhodnotili ako **vysoká** a zároveň táto oblasť s úspešnosťou **100%** v otázkach z hodnotiaceho formulára obsadila **prvé** miesto z celkového počtu 7 miest.

Túto oblasť dopĺňame o výpočet miery fluktuácie za rok 2021.

Tab. 6 Miera fluktuácie

Fluktuácia za rok 2021	nástup		výstup		%
	brigádnici	stáli zam.	brigádnici	stáli zam.	
január	14	21	20	43	7,45%
apríl	18	18	32	28	7,09%
jún	82	37	32	20	6,15%
september	27	30	64	21	10,05%
december	17	25	12	22	4,02%
Priemerná ročná fluktuácia	6,95%				

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)



Graf 6 Miera fluktuácie stálych zamestnancov za rok 2021

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Z grafu vyplýva, že najviac výstupov zo zamestnania bolo v priebehu januára, nakoľko začiatkom roka organizácia bola nútená prepúšťať z dôvodu odlivu objednávok a reštrikcií spojených s Covid-19. S uvoľňovaním opatrení na jar a v lete a s tým spojených navýšení objednávok, súvisel zvýšený nábor pracovníkov, hlavne v júni.

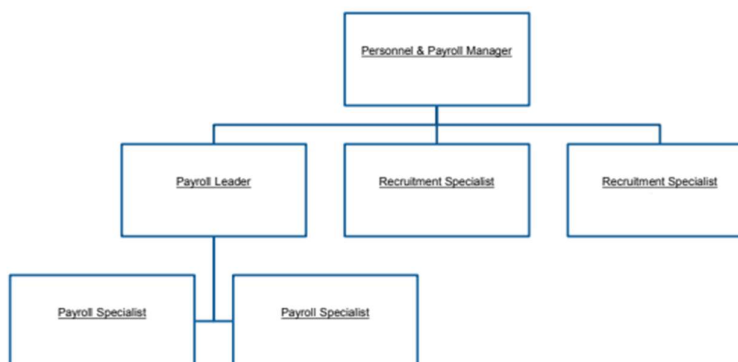
Vzhľadom k veľkosti a plochej štruktúre spoločnosti má oddelenie riadenia ľudských zdrojov veľmi významné postavenie v spoločnosti. Na oddelení riadenia ľudských zdrojov pracuje 11 pracovníkov:

Personálne oddelenie je v organizačnej štruktúre priamo zodpovedné generálnemu manažérovi spoločnosti. V spoločnosti je určená osoba zodpovedná za udržiavanie a zvyšovanie úrovne riadenia ľudských zdroj a zároveň jej úlohou je zabezpečenie vedenia personálneho oddelenia - manažérka riadenia ľudských zdrojov. Organizačná štruktúra personálneho oddelenia spoločnosti je zobrazená nižšie na Obr. 2 a Obr.3.



Obr. 2 Organizačná štruktúra personálneho oddelenia

Zdroj: U-Shin Slovakia s.r.o., 2022



Obr. 3 Organizačná štruktúra personálneho oddelenia 2

Zdroj: U-Shin Slovakia s.r.o., 2022

V rámci rebríčka úspešnosti zostaveného podľa výsledkov z hodnotiaceho formulára a metodiky vyhodnocovania podľa autorov Bláha a kol. (2005) klasifikujeme úroveň riadenia ľudských zdrojov v tejto oblasti ako **vysoká**. Táto oblasť získala **13 bodov**

z celkového počtu 16 a s percentuálnou úspešnosťou **81,25%** obsadila táto oblasť v rebríčku celkové **6.** miesto z celkového počtu 7.

V tejto oblasti sme zistili nedostatky v:

- Opisy pracovných miest neslúžia k výške odmien v spoločnosti.
- Zamestnanci nie sú oboznámení s požiadavkami kladenými na manažérov v spoločnosti.

Hodnotenie vybranej oblasti riadenia ľudských zdrojov - *Organizačné usporiadanie vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov*, dopĺňujeme o štatistický údaj priemerného počtu zamestnancov na jedného personalistu.

Tab. 7 Priemerný počet zamestnancov na jedného personalistu

Rok	apríl 2022	2021	2020
Počet ZC	851	846	876
Počet personalistov	11	11	11
Priemerný počet ZC na jedného personalistu	78	77	80

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Z tabuľky vyplýva, že jeden personalista v spoločnosti má k aprílu 2022 zodpovednosť za 78 zamestnancov. Počet pracovníkov personálneho oddelenia je dlhodobo stabilizovaný.

4.3.2 Výber a prijímanie zamestnancov

K získaniu adekvátnych informácií o potenciálnom budúcom zamestnancovi si spoločnosť vyžaduje tieto dokumenty:

- Životopis - pri obsadzovaní vyšších pozícií je potrebný životopis aj v anglickom jazyku.
- Vysvedčenia a dokumenty preukazujúce dosiahnuté vzdelanie.
- Potvrdenie o zdravotnej spôsobilosti.
- Občiansky preukaz.

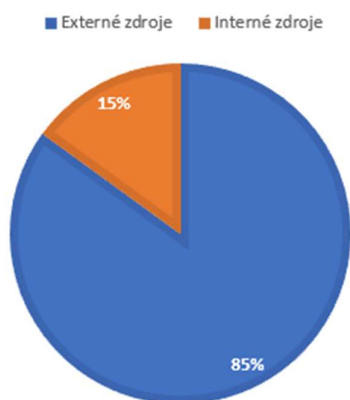
Vítané sú aj referencie od prechádzajúcich zamestnávateľov.

Pri obsadzovaní vyšších pracovných pozícií preferuje spoločnosť obsadenie pozície z interných zdrojov. Táto preferencia vzniká z domnienky, že zamestnanec pracujúci v spoločnosti dlhšiu dobu, nepotrebuje dlhú adaptáciu na prostredie spoločnosti a nakoľko pozná prostredie, v ktorom bude pôsobiť, očakáva sa, že bude svoje úlohy plniť efektívnejšie ako potenciálny externý uchádzač.

Spoločnosť svojich zamestnancov získava prevažne z inzercie na internetových portáloch ako je napríklad www.profesia.sk na ktorom spoločnosť pravidelne aktualizuje ponuku voľných pracovných miest. Aktualizáciu pracovných ponúk má na starosti Recruiter. V tejto spoločnosti pôsobia na personálnom oddelení 2 pracovníčky poverené touto úlohou.

Uvoľnené pracovné miesto môže byť obsadené aj ľudskými zdrojmi z interného prostredia spoločnosti, vytypovanými typmi zamestnancov, ktorých vlastnosti priamo zodpovedajú požiadavkám daných pracovných miest.

POMER OBSADZOVANIA VOĽNÝCH PRACOVNÝCH MIEST



Graf 7 Pomer obsadzovania voľných PM

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Tab. 8 Obsadzovanie pracovných miest

Oblasti	Externí uchádzači	Interní uchádzači	Spolu
Obsadzované prac. miesta	143	25	168
Celkový počet uchádzačov	4427	781	5208
Počet uchádzačov na 1 pracovné miesto	27	4	31
Celkový počet pohovorov na 1 pracovné miesto	6	1	7

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Priemerný počet pohovorov s externými uchádzačmi sme vypočítali ako pomer celkového počtu pohovorov s externými uchádzačmi a počtu externých uchádzačov. Tento ukazovateľ nám vyšiel na úrovni 19,38%. Obsadzovanie jedného pracovného miesta trvá v priemere 30 dní. Medzi najviac obsadzované pracovné miesta patria operátor výroby, skladník, dlhodobá platená stáž pre študentov technických odborov na viacerých úsekoch spoločnosti.

Proces prijímania

Proces prijímania zamestnanca začína kontrolou potvrdenia o absolvovaní lekárskej prehliadky, neskôr kontrolou relevantnosti potrebných dokumentov. Následným krokom je oboznámenie s pracovnou zmluvou, oboznámenie uchádzača s ponúkanou mzdou, benefitmi, dĺžkou dovolenky a pod. Po podpise pracovnej zmluvy a dodatočných dokumentov pre zdravotnú, sociálnu poisťovňu a úradu práce, sa pristupuje k predstaveniu priestorov a pracovného miesta v spoločnosti. Nevyhnutnou súčasťou je absolvovanie úvodných školení BOZP, PO a poskytnutie pracovných pomôcok potrebných k výkonu práce na ponúkanom pracovnom mieste. Školenie a adaptáciu novoprijatého zamestnanca má na starosti priamy nadriadený na oddelení na ktoré zamestnanec nastupuje.

Pri hodnotení tejto oblasti riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom hodnotiaceho formulára sme dospeli k výsledkom, že táto oblasť je riadená na úrovni **vysoká**, keďže v hodnotiacom formulári získala spoločnosť **13** bodov zo 14 možných. So ziskom **92,86%** obsadila táto oblasť **druhé** miesto v rebríčku.

4.3.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Spoločnosť má jednoznačne stanovenú politiku rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Pri rozvoji spoločnosti sú zisťované potreby vzdelávania zamestnancov, prostredníctvom osoby zodpovednej za rozvoj zamestnancov, ktorá zároveň plánuje rôzne školenia pre zamestnancov spoločnosti.

Medzi školenia praktikované v spoločnosti môžeme zaradiť:

- Školenie BOZP.
- Predstavenie a školenia ohľadom techniky vykonávania práce.
- Oboznámenie sa s návodmi na používanie strojov a predstavenie priestorov spoločnosti.
- Školenie o ochrane životného prostredia.

- Oboznámenie sa s kvalitou vykonávania práce a normami.
- Predstavenie interných smerníc.
- Pravidelné školenia o inováciách a nových postupov výroby.

Školenie BOZP, oboznámenie s priestormi organizácie, školenie o ochrane životného prostredia a oboznámenie s návodmi na používanie strojov, musí absolvovať každý zamestnanec pred nástupom do práce. Bez týchto školení nie je možné vykonávať prácu.

Preškoloňovania zamestnancov podľa nových smerníc sú vykonávané priebežne počas roka. Tieto školenia nie sú uskutočňované v pravidelných intervaloch, ale pri aktualizáciách interných smerníc.

Skúmaná spoločnosť U-Shin Slovakia s.r.o. má vypracovaný program pre vzdelávanie zamestnancov, ktorého výsledky sú vyhodnocované a evidované zodpovedným pracovníkom. Pri profesionálnom rozvoji svojich zamestnancov podporuje školenia vedené externými spoločnosťami. V priemere každý zo zamestnancov absolvuje 1,5 hodiny ročne na školeniach, ktoré nie sú povinne zo zákona. Keďže spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom kurzy a vzdelávanie v rámci spoločnosti v dostatočnom množstve vyhodnotili sme celkovú úroveň vzdelávania na škále od 1-5 pričom 1 znamená nízka a hodnota 5 najvyššia, na úrovni 4 - vysoká.

Prostredníctvom výsledkov hodnotiaceho formulára sme dospeli k výsledkom, že spoločnosť získala v rámci tejto oblasti **15 bodov** z celkového množstva **18 bodov**. Podľa metodiky autorov hodnotiaceho formulára vyhodnocujem túto oblasť ako **vysoká**. S úspešnosťou **83,33%** obsadila táto kategória **5. miesto** zo 7 možných.

Identifikovali sme takéto nedostatky v tejto oblasti:

- Nie je predom stanovený postup výberu konkrétnych zamestnancov, ktorý absolvujú školenie.
- Absolvovanie kurzov a školení, mimo tých, ktoré sú povinné v priemere **1,5 hod.** ročne.

Náklady na vzdelávanie zamestnancov sú uvedené nižšie v Tab. 9.

Tab. 9 Náklady na vzdelávanie zamestnancov

Rok	Náklady na 1 zamestnanca	Počet zamestnancov	Celkové náklady na vzdelávanie	Pomer k ročným mzdovým nákladom
2017	40,19 €	870	34 965 €	0,21 %
2018	41,09 €	888	36 488 €	0,22 %
2019	40,67 €	884	35 952 €	0,22 %
2020	29,89 €	876	26 184 €	0,16 %
2021	28,79 €	846	24 356 €	0,15 %

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Môžeme vidieť každoročný nárast sumy nákladov na vzdelávanie jedného zamestnanca, čo súvisí s každoročným nárastom cien služieb externých spoločností ponúkajúci školenia pre zamestnancov, ale aj so zavádzaním politík BOZP, kvality a ochrany životného prostredia, ktoré si vyžadujú priebežné dopĺňanie vedomostí pracovníkov.

Náklady na vzdelávanie za rok 2021 v sume 24 356 €, v pomere k ročným mzdovým nákladom za rok 2021, ktoré sú v sume 16,5mil. €, predstavujú iba 0,15 % ročných mzdových nákladov vplyvom pandémie Covid – 19 a s tým obmedzených možnosti vytvárania kolektívnych školení, prípadne zamedzenie vstupov škooliteľov do areálu spoločnosti.

4.3.4 Odmeňovanie

Z hodnotiaceho formulára vyplýva, že spoločnosť má vypracovanú politiku odmeňovania zamestnancov, ktorá vychádza z podnikateľskej stratégie spoločnosti. Pri mzdovom ohodnotení zamestnancov je najviac zohľadňovaný individuálny pracovný výkon. Odmeňovanie v spoločnosti hodnotíme na škále od 1 do 5, kde 5 predstavuje najvyššiu úroveň, na úrovni 4.

Pri najobsadzovanejších pozíciách v spoločnosti, ktorými sú pozícia skladník a operátor výroby sú nástupné platové podmienky takéto:

Skladník

Pracovné ohodnotenie zamestnanca zamestnaného na plný pracovný úväzok, ktorého práca zodpovedá v zabezpečení funkcií spojených s tokom materiálu, príjmom a manipuláciou s komponentami a finálnymi produktami, začína na úrovni 795 €/mesiac (brutto) + bonusy. K takýmto bonusom a zamestnaneckým výhodám poskytovaných spoločnosťou zaradzujeme:

- Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a v nedeľu (+1,79 €/hod. resp. + 3,58 €/hod.).
- Mzdové zvýhodnenie za nočnú zmenu (+ 1,43 €/hod.).
- Tímové motivačné odmeny (+ 20 €/mesiac/osoba).
- Zamestnanecká súťaž (+ 244 €/štvrtrok).

K ďalším bonusom ponúkaným spoločnosťou môžeme zaradiť bonus za odporúčenie zamestnanca, vernostný bonus a príplatky za prácu nad čas.

Operátor výroby

Pracovné ohodnotenie operátora výroby pracujúceho na plný pracovný úväzok, ktoré prácu charakterizujeme ako prácu v stoji na jednoúčelových strojov, prípadne montáž zámkov do áut, kľúčov a kľučiek do áut, začína na úrovni 763 €/mesiac (brutto) s možnosťou navýšenia mzdy prostredníctvom rôznych pracovných bonusov a zamestnaneckých odmien. Tieto odmeny sú zväčša rovnaké ako pri pracovnej pozícii *skladník*, pre spomenieme bonusy, ktoré sú odlišné. K takýmto bonusom patria:

- Bonus za farbocit (+ 20 €).
- Bonus pre technika kvality (+ 100 €/mesiac).
- Bonus kontrolóra lakovaných kusov na lakovni (+100 € /mesiac).
- Bonus technika lakovania (+ 100 €/mesiac).
- Mzdová kompenzácia spôsobená ťažším výkonom (+ 0,72 €/hod.).

Ročné mzdové náklady zamestnancov za rok 2021 sú uvedené v Tab. 10. V tabuľke je výrobný personál rozdelený na 2 kategórie – pracovníci výroby a pracovníci skladu. Počet pracovníkov výroby predstavuje 398.

Tab. 10 Mzdové náklady 2021

2021	Počet zamestnancov		Mesačné náklady	Ročné mzdové náklady
Manažéri	230		667 000,00 €	8 197 586,40 €
Výrobný personál	635	398	445 238,62 €	5 342 863,44 €
		218	252 197,66 €	3 026 371,92 €
Spolu zamestnancov	846		1 380 568,48 €	16 566 821,76 €

Zdroj: Vlastné spracovanie (Interné materiály podniku, 2022)

Ročné mzdové náklady v roku 2021 predstavovali sumu 16 566 821,76 € pričom celkové prevádzkové náklady spoločnosti za rok 2021 boli v sume 92,3mil. €. Z toho vyplýva, že ročné mzdové náklady predstavovali 17,8 % celkových prevádzkových nákladov.

Zamestnanecké výhody

Spoločnosť U-Shin Slovakia s.r.o. ponúka svojim zamestnancom pestrú ponuku zamestnaneckých odmien týkajúcich prevažne odmien za pracovný výkon. Zamestnaneckými odmenami sa spoločnosť pokúša zvýšiť spokojnosť zamestnancov svojej spoločnosti a poskytuje tak podporu výkonu zamestnancov. Zamestnanecké bonusy sa líšia od pozície k pozícii. Pri bežných pozíciách ako je operátor výroby a skladník sú zamestnanecké bonusy spomenuté vyššie. K pracovným benefítom manažérskych pozícií môžeme zaradiť: sick days, home office, loyalty bonus, multisport card, endered card, príspevok na stravovanie.

Spoločnosť priebežne aktualizuje zamestnanecké odmeny, podľa potreby a názoru zamestnancov, ktoré získava prostredníctvom anonymných dotazníkov, prípadne screeningu.

Pri hodnotení tejto oblasti prostredníctvom hodnotiaceho formulára získala spoločnosť **21 bodov** z 27 bodov a vyhodnotili sme oblasť na úrovni **vysoká**. S percentuálnou úspešnosťou **77,78%** obsadila v rebríčku **7.** miesto zo 7.

Pri hodnotení tejto oblasti sme zistili nedostatky v týchto kategóriách:

- Rast miezd nie je závislý na produktivite práce.
- V ponuke zamestnaneckých výhod neprevážujú pracovné zamestnanecké výhody (vzdelávanie, stravovanie).
- Nie je vytvorený voliteľný systém odmien.

5 Diskusia

K zhodnoteniu úrovne vykonávania personálnej práce v podniku sme dospeli prostredníctvom polo štruktúrovaných rozhovorov a vyplneniu šandardizovaného hodnotiaceho formulára spolu s personálnou a mzdovou manažérkou spoločnosti. Výsledky hodnotenia oblasti riadenia ľudských zdrojov sme doplnili o výpočty relevantných ukazovateľov a taktiež o údaje získané štúdiom tlačných a elektronických dokumentov spoločnosti, ktoré nám pomohli k hodnoteniu personálnej práce v podniku.

Prostredníctvom výsledkov získaných vyhodnotením hodnotiaceho formulára sme si dokázali vytvoriť predstavu o správe a fungovaní jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti.

Medzi oblasti z najlepšimi výsledkami hodnotiaceho formulára môžeme zaradiť:

- Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov.
- Firemná kultúra.
- Výber a prijímanie nových zamestnancov.

K oblastiam so zistenými najväčšími nedostatkami zaradzujeme:

- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.
- Organizačné usporiadanie.
- Odmeňovanie.

Spoločnosť má vhodne stanovenú stratégiu riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti. Ľudské zdroje predstavujú pre spoločnosť kľúčový zdroj k tomu aby sa aj naďalej udržala ako líder na trhu v odvetví v ktorom pôsobí. Nakoľko výsledky hodnotiaceho formulára a stratégia spoločnosti stojaca na hodnotovom rebríčku v ktorom sa na najvyšších priečkach umiestňuje okrem politiky BOZP a politiky dlhodobej kvality aj riadenie ľudských zdrojov, môžeme tvrdiť, že spoločnosť má **vysokú** úroveň riadenia ľudských zdrojov.

Napriek dosiahnutému výsledku by sme si dovolili navrhnúť zlepšenia v oblastiach v ktorých sme zaznamenali najväčšie nedostatky.

5.1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Prostredníctvom hodnotenia tejto oblasti riadenia ľudských zdrojov sme narazili na viaceré nedostatky. K takýmto nedostatkom môžeme zaradiť:

- Nízke náklady na vzdelávanie v pomere k mzdovým.
- Nízky počet hodín školení mimo školenia zo zákona daných.

V týchto oblastiach navrhujeme viaceré opatrenia.

Zvýšenie hodín školení

Odporúčali by sme spoločnosti navýšenie počtu hodín školení zamestnancov, mimo zákonom stanovených povinných školení, z aktuálnej hodnoty 1,5 hodín ročne na hodnotu 4 hodín ročne. Navýšenie hodín školení na 4 hodiny ročne vychádza zo skutočnosti, že spoločnosť medziročne v roku 2021 znížila počet hodín vzdelávaní z 3 hodín ročne na polovicu. Náš návrh navyšuje počet hodín vzdelávaní o 1 hodinu oproti roku 2020, nakoľko sa domnievame, že je potrebné aby zamestnanci nadobudli vedomosti o ktoré ich pripravili reštrikcie spôsobené pandémiou.

Keďže spoločnosť poskytuje priestor zamestnancom na vlastnú iniciatívu návrhov pre zlepšenie v spoločnosti veríme, že zvýšenie kvalifikovanosti zamestnancov vo viacerých oblastiach by zefektívnilo prácu zamestnancov a zvýšilo motiváciu zamestnancov k práci.

K týmto oblastiam môžeme zaradiť:

- Zlepšenie zručnosti pracovníkov výroby – týmto zlepšením by spoločnosť vytvorila priestor k tomu aby radoví zamestnanci preberali vyššiu zodpovednosť za kvalitu výrobkov nimi vyrobených.
- Školenia pre manažérov v oblastiach trendov riadenia.
- Zvýšenie povedomia o ochrane životného prostredia pri práci.

Tieto typy vzdelávacích programov, sme zvolili v spolupráci s nami zvolenou organizáciou, nakoľko, naša organizácia si zakladá na neustálom zlepšovaní sa výrobného personálu a manažérov. Tento systém je založený na zlepšovaní zručnosti výrobného personálu a ochrane životného prostredia pri práci, smerujúcich k podpore iniciatívy zamestnancov zlepšovať prebiehajúcu výrobu za pomoci vedomosti z oblasti nových trendov výroby.

K zavedeniu našich odporúčaní je potrebné aby spoločnosť navýšila rozpočet na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Keďže spoločnosť vynakladala na vzdelávanie jedného zamestnanca v roku 2021 len 28,79 €, čo predstavuje ročné náklady na vzdelávanie zamestnancov vo výške 24 365 €, čo v pomere k ročným mzdovým nákladom predstavuje len 0,15 % ročných mzdových

nákladov, odporúčame by sme navýšiť rozpočet na vzdelávanie zamestnancov na 76,77 €/zamestnanec, čo by predstavovalo celkovú sumu 64 947 €. V pomere k ročným mzdovým nákladom za rok 2021 to predstavuje 0,39 % ročných mzdových nákladov za rok 2021. Hodnota ukazovateľa pomeru nákladov na vzdelávanie k ročným mzdovým nákladom bola ovplyvnená úsporami nákladov spôsobenými pandémiou Covid-19, akými sú obmedzenia vstupu vzdelávacieho personálu do areálu spoločnosti, kapacitné obmedzenia zavedené Úradom verejného zdravotníctva Slovenskej republiky a pod.

Veríme, že správnym investovaním do potrebných oblastí rozvoja, dokážeme prispieť k zvýšeniu efektívnosti zamestnancov a taktiež podporíme zamestnancov k iniciatíve navrhovaní zlepšenia pracovných postupov.

5.2 Organizačné usporiadanie

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. funguje na vysokej úrovni. Organizácia práce je pomerne dobre rozdelená, spoločnosť ma určené osoby zodpovedné za úseky a vykonanie úloh riadenia ľudských zdrojov. Všetci zamestnanci oddelenia vlastní kópie opisu pracovných činností za ktoré sú zodpovední.

Nakoľko spoločnosť U-Shin Slovakia s.r.o. si dlhodobo zakladá na myšlienke skvalitňovania a inováciách v oblasti riadenia ľudských zdrojov, pretože kvalitne ľudské zdroje sú cestou k úspechu, tak tento trend platí aj pre zamestnancov oddelenia riadenia ľudských zdrojov. Zamestnanci tohto oddelenia, ako hlavný vykonávatelia úloh riadenia ľudských zdrojov, sú vysokokvalifikovaní profesionáli s niekoľko ročnými skúsenosťami

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov zamestnáva 11 pracovníkov, čo znamená, že na jedného personalistu pripadá približne starostlivosť o 78 zamestnancov.

Aj napriek miernemu poklesu zamestnancov z dôvodu prepúšťania spôsobeného pandémiou Covid – 19, odporúčame pre zvýšenie efektívnosti práce a zabezpečenie plynulosti chodu personálneho oddelenia, prijať na oddelenie riadenia ľudských zdrojov nového zamestnanca - stážistu z radov študentov vysokých škôl s ekonomickým zameraním, ktorý by popri štúdiu vypomáhal na oddelení riadenia ľudských zdrojov a zároveň čerpal potrebné skúsenosti do budúcej praxe.

Dlhodobá stáž študenta vysokej školy by prispela k zvýšeniu povedomia o práci v našej spoločnosti v radoch študentov a vytvorila by možnosť prechodu študentov medzi

vysokou školou a k trvalým uplatneniu v praxi, v úspešnej spoločnosti, ihneď po absolvovaní štúdia Náplň takejto stáže by predstavovala:

- administratívna podpora oddelenia na ktorom sa stážista nachádza,
- vytváranie analýz,
- reportov,
- vyhodnotenie zmien.

Medzi školy s ktorými by naša spoločnosť mohla nadviazať spoluprácu, v rámci zamestnávania stážistov patria:

- Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej Univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach – odborná stáž študentov na ekonomických, personálnych a výrobných úsekoch.
- Technická univerzita v Košiciach – odborná stáž študentov na projektových, výrobných a ekonomických úsekoch.

Výhody stáži by predstavovali:

- načerpanie praktických skúseností z dynamického prostredia spoločnosti,
- absolvovanie školení vhodných aj do budúceho zamestnania,
- budovanie profesionálnych vzťahov,
- ponuka trvalého zamestnania po absolvovaní vysokoškolského štúdia.

5.3 Odmeňovanie

Nakoľko oblasť *Odmeňovanie* obstala v našom rebríčku najhoršie, budeme naše odporúčania smerovať práce do tejto oblasti.

Našej spoločnosti navrhujeme doplnenie a sprehľadnenie zamestnaneckých výhod, prostredníctvom zavedenia prídavného systému, ktoré dá možnosť zamestnancovi zvoliť si preferovanú odmenu.

K doplneniu zamestnaneckých výhod zaradíme napríklad navýšenie príspevku na stravovanie zamestnancov, zavedenie systému voliteľných zamestnaneckých odmien – zamestnanci si vyberú voliteľnú výhodu v stanovenej hodnote podľa ponuky spoločnosti, príspevok na svadbu vo výške 100 €, zľava na vybraný sortiment v reťazcoch partnerov spoločnosti, preplácanie vzdelávacích kurzov k dosiahnutiu vyššej kvalifikácie.

Cafeteria System

K doplneniu systému zamestnaneckých odmien slúži zavedenie Cafeteria Systému. Tento voliteľný systém odmien, umožňuje jednotlivým zamestnancom využívať poskytované zamestnanecké výhody podľa individuálnych preferencií, vlastných potrieb, ktoré súvisia s pohlavím, vekom, rodinným statusom a pod. (Šikýř, 2012) Tento systém je veľmi flexibilný a jeho výhodou je:

- flexibilita pri zmene ponuky – prispôsobenie sa potrebám zamestnancov,
- jednoduchší nábor nových zamestnancov,
- spravodlivosť – zamestnanec má svoj vlastný zamestnanecký účet, z ktorého čerpá výhody,
- individuálnosť – zohľadňuje vlastné potreby zamestnancov,
- zvýšenie lojality zamestnancov.

Zamestnanecké odmeny prostredníctvom Cafeteria Systému by v súčasnosti nemali byť poskytované len pracovníkom pracujúcim na trvalý pracovný pomer ale aj zamestnancom pracujúcich mimo spoločnosť s pomerom upraveným pracovnou zmluvou.

Pri zavedení Cafeteria Systému je nutné určiť si bodovací systém hodnotenia zamestnancov. Tieto body si každý mesiac budú môcť zamestnanci vymeniť za jednu z odmien nachádzajúcu sa v katalógu odmien. S týmto katalógom by mali byť oboznámení všetci zamestnanci. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené príklady bodovania.

Tab. 11 Bodovanie činnosti

	Bodovaná oblasť	Body
1.	Stopercentná pracovná dochádzka	10b
2.	Hodina nadčasov (max. 5h do mesiaca)	2b
3.	Návrh zamestnanca na zefektívnenie pracovného postupu (max. 1 do mesiaca)	20b
4.	Plnenie normy	3b
5.	Ochrana životného prostredia pri práci	3b
6.	Dodržiavanie pravidiel bezpečnosti pri práci	2b

Zdroj: Vlastné spracovanie

Maximálny bodový zisk za mesiac pre jedného zamestnanca predstavuje 20 bodov, pričom v kombinácii s podaním kvalitného návrhu na inováciu a zefektívnenie pracovného postupu, ktoré sa uchyť v praxi, je možné získať až 20 bodov za mesiac. Jeden bod pri hodnotení činností má hodnotu 1,5 €, čo znamená, že zamestnanec si môže z katalógu odmien vybrať odmenu v hodnote až do 30 € na mesiac.

Každý zo zamestnancov si môže v danom mesiaci zvoliť iba jednu z odmien, pričom body získané v jednom mesiaci sú prenosné do ďalšieho mesiaca. V prípade záujmu si môže zamestnanec uplatniť všetky svoje body na konci kalendárneho roka jednorazovo pri výbere z katalógu ročných odmien. Začiatkom každého kalendárneho roka si zamestnanec zvolí o aký typ voliteľných odmien má záujem. Počas roka nie je možné kombinovať mesačné odmeny s ročnými.

Tab. 12 Katalóg voliteľných odmien

Odmena - mesačná		Počet bodov
1.	Online vzdelávací kurz od partnera spoločnosti	15 b
2.	12 vstupov do fitness centrá	20 b
3.	2h wellness u partnera spoločnosti	15 b
4.	Finančná odmena 20 €	15 b
5.	Darčekový poukaz v hodnote 20 € na nákup v e-shope partnera spoločnosti	15 b
6.	2 lístky do siete kín Cinx v hodnote 16 €	11 b
7.	Zľava 10 € v sieti supermarketov XY	8 b
Odmena - ročná		Počet bodov
1.	Víkendový wellness pobyt pre 2 osoby v Nízkych Tatrách s all inclusive v hodnote 350 €	240 b
2.	Jednorazová finančná odmena 240 €	180 b
3.	Jazykový kurz v Cambridge language school v hodnote 150 €	120 b
4.	18 vstupov na zápasy – Hokej Košice	230 b
5.	Darčekový poukaz v hodnote 120 € na nákup v sieti supermarketov	84 b

6.	Ročné vstupné do kín v sieti Cinxx v hodnote 192 €	132 b
7.	Darčkový kôš od partnera Mäso Údeniny v hodnote 100 €	70 b

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre objasnenie, ak zamestnanec nazbieral za mesiac marec iba 5b a nemal možnosť využiť mesačnú odmenu, v prípade voľby mesačných odmien, body sa prenesú do nasledujúceho kalendárneho mesiaca, v ktorom aj v prípade zisku 20b, si môže uplatniť odmenu najviac do výšky 20b. Zvyšné body sa prenášajú do nasledujúceho kalendárneho mesiaca. V prípade ročného odmeňovania je možnosť využiť maximálne 240b. Odmeny nie je možné kombinovať. Nevyužité body na konci kalendárneho roka prepadávajú.

Cafeteria systém by sme navrhovali vzhľadom na to, že nie každá spoločnosť takýto systém ponúka. Výhodou Cafeteria systému je na rozdiel od ostatných možnosti navyšovania základnej mzdy, akými sú tímové bonusy alebo zamestnanecká súťaž prípadne navyšovanie v mzdy každého zamestnanca o 30 €, abstrahovanie ostatných nákladov na zamestnanca ako sú poisťné, daň z príjmov a pod. Veríme, že zvýšenie spokojnosti ľudských zdrojov a prídavok možnosti výberu odmeny pracovníkom, zvýši efektivitu a dobré meno spoločnosti.

Nami predstavený návrh bol prezentovaný skúmanej organizácií a budú sa ním zaoberať do budúcnosti.

Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť úroveň personálnej práce v nami vybranom podniku a navrhnúť patričné opatrenia k zabezpečeniu zefektívnenia jednotlivých personálnych činností. Na základe analýzy jednotlivých činností prostredníctvom hodnotiaceho formulára a polo štruktúrovanými rozhovormi s personálnou a mzdovou manažérkou sme si dokázali vytvoriť predstavu o fungovaní personálneho oddelenia v spoločnosti. Za pomoci výsledkov hodnotiaceho formulára doplnených o výpočty relevantných personálnych ukazovateľov môžeme tvrdiť, že sa nám cieľ podarilo naplniť.

Z výsledkovej časti vyplýva, že úroveň personálnej práce v spoločnosti U-Shin Slovakia s.r.o. je na vysokej úrovni. Spoločnosť získala vo všetkých hodnotených oblastiach vysoké hodnotenie. Aj napriek dosiahnutiu vysokého hodnotenia vo všetkých oblastiach, sme odhalili aj nedostatky. K oblastiam s najväčšími nedostatkami sme zaradili vzdelávanie a rozvoj, organizačné usporiadanie a odmeňovanie zamestnancov.

V rámci oblasti odmeňovanie sme odhalili, že systém zamestnaneckých výhod nie je dostačujúci. Zamestnanecké benefity nie sú jednotné pri všetkých pracovných pozíciách a možnosť výberu benefitu praktický neexistuje. Preto sme v návrhovej časti predstavili návrh aplikácie systému voliteľných odmien – Cafeteria System, ktorého hlavnou výhodou je možnosť výberu odmeny zamestnancami podľa vlastného výberu a zároveň dokáže zvýšiť motiváciu a morálku zamestnancov.

Ďalšími návrhmi sú navýšenie hodín školení pre zamestnancov z aktuálnych 1,5 hodiny ročne na 4 hodiny ročne. Tento návrh ide ruka v ruku aj s navýšením rozpočtu na vzdelávanie zamestnancov z aktuálnych 24 365 €/rok na 64 947 €/rok. Veríme, že zvýšením kvalifikácie a zručnosti zamestnancov, podporou manažérskeho prístupu, presadzujúceho neustále zlepšovanie ľudských zdrojov a ich zapájanie do výrobného procesu, spoločnosť zvýši efektívnosť výroby. Taktiež pre zlepšenie efektívnosti práce na personálnom oddelení a zlepšenie imidžu spoločnosti odporúčame prijať stážistu z radu študentov vysokých škôl.

Nami predložené návrhy boli predložené organizácii, avšak ich aplikovanie v praxi predstavuje náročnejší proces a zároveň i dlhší časový horizont.

Bibliografické zdroje

ABDELDAYEM, Marwan M. – ALDULAIMI, Saeed. Trends And Opportunities Of Artificial Intelligence In Human Resource Management: Aspirations For Public Sector In Bahrain. *In: International Journal Of Scientific & Technology Research*. [online]. Technoscience Academy, 2020, Vol. 9, Is 1, ISSN: 2277-8616, 2020. Dostupné na: <http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Trends-And-Opportunities-Of-Artificial-Intelligence-In-Human-Resource-Management-Aspirations-For-Public-Sector-In-Bahrain.pdf>

ARMSTRONG, Michael.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vyd. Praha: Grada Publihiing, a. s., 2007, 75 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. – TAYLOR, Stephen.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice. 15th edition*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9828-3

BARTOŠOVÁ, Hana. – BARTOŠ, Jan.: *Řízení a rozvoj lidských zdrojů.*, [elektronický zdroj]. Praha, [2011], online. 158 s. [cit.. 2021-11-15]. Dostupné na: <https://docplayer.cz/5846273-Rizeni-a-rozvoj-lidskych-zdroju.html>

BLÁHA, Ján. – MATEICIUC, Aleš. – KAŇÁKOVÁ, Zdeňka.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CARNEVALE, Joel B. - HATAK, Isabella. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *In: Journal of Business Research*. [online]. New York: Elsevier, 2020, Vol. 116, pp. 183-187 ISSN: 0148-2963, Dostupné na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7241356/>

CHAND, Smriti. Personnel audit: *Definition, meaning, objective and other details*, Your article library [elektronický zdroj], 2015, online. [cit. 2021-11-21] Dostupné na: <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/personnel-auditdefinition-meaning-objective-and-other-details/35511/>

COLLINGS, David G. – McMACKIN, John. – NYBERG, Anthony J. – WRIGHT, Patrick M. Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *In: Journal of Management Studies*. [online]. John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management Studies, 2021, pp.1378-1382. Vol. 58

No. 5, doi:10.1111/joms.12695. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12695>

DESSLER, Gary.: *Human Resource Management. 16th edition*. Pearson Education Limited, 2019. 728 pp. ISBN 978-1-292-30912-5.

ŽUGELOVÁ, Monika – STRENITZEROVÁ Mariana: *Využitie HR scorecard v personálovom controllingu IT podnikov* [elektronický zdroj]. Pardubice : Perner's Contacts, 2016. 13 s. ISSN 1801-674X. Dostupné na: <https://pernerscontacts.upce.cz/index.php/perner/article/view/505/345>

FINSTAT. *Webstránka* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: finstat.sk

INGHAM, Jon.: *Strategic human capital management: Creating Value through People*. New York. Routledge. 2006. 373 pp. ISBN 0-7506-8134-9

JIA, Qiong. a kol.: A conceptual artification framework in human resource management. In: *Proceedings of The 18th International Conference on Electronics Business* [online]. New York: Association for Computing Machinery, 6.12. 2018, pp. 106-114. ISSN: 1683-0040. Dostupné na: <https://iceb.johogo.com/proceedings/2018/ICEB%202018%20Proceedings.html>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vyd.* Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KRAVČÁKOVÁ, Gabriela – BERNÁTOVÁ, Dominika: *Manažment ľudských zdrojov*. Košice : ŠafárikPress, 2020. 217 s. ISBN 978-80-8152-952-8

MEDIS, Ajith. – SAMARASINGHE, K. R.. Artificial intelligence based strategic human resource management (AISHRM) for industry 4.0.. In *Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary* [online]. Kelaniya: Global Journals, 2020, Vol. 20, pp. 7-13. ISSN: 2249-4588. Dostupné na: https://www.academia.edu/49786490/Artificial_Intelligence_Based_Strategic_Human_Resource_Management_AISHRM_For_Industry_4_0?auto=citations&from=cover_page

MINBAEVA, Dana. *Disrupted HR?*. In: *Human Resource Management Review*. Vol. 31 Is. 4, ISSN: 1053-4822, 2021

NEGI, Amrapali. – CHAUBEY, Dhani S. Human resource audit system for evaluating employees performance. In: *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*. [online]. Dr Surender, 2015, Vol. 5 Is 8, ISSN: 2249-7382.

Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/281404974_HUMAN_RESOURCE_AUDIT_SYSTEM_FOR_EVALUATING_EMPLOYEES_PERFORMANCE

POTKÁNY, Marek. *Controllingový systém riadenie v oblasti manažmentu ľudských zdrojov*. [elektronický zdroj]. Žilina, [2007], online. 8 s. [cit. 2021-11-20.]. Dostupné na: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_1_04.pdf

ŠIKÝŘ, Martin.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

U-SHIN Slovakia s. r. o.. *Webstránka* [online]. [cit. 2022-04-3]. Dostupné na: <https://www.u-shin.sk/>

VÁCHAL, Jan. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag, 2017. 291 s. ISBN 978-3-942303-52-1

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management. 2nd edition*. London: Sage Publications, 2013. 455 s. ISBN 978-1-4462-5584-1

Prílohy

Príloha A: Hodnotiaci formulár

Príloha B: Okruhy otázok polo-štruktúrovaného rozhovoru