



PERSONÁLNY CONTROLLING

Mariana Strenitzerová¹

Úvod

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

Význam personálneho controllingu a požiadavky na jeho zavedenie

Podobne ako iné oblasti riadenia sa ani riadenie ľudských zdrojov nezaobíde bez vytyčovania cieľov a sledovania odchýlok plánu od skutočnosti, teda bez aktivít označovaných ako controlling. Význam riadenia ľudských zdrojov pre výkonnosť firmy robí z personálneho controllingu jeden zo strategických nástrojov riadenia. Jeho cieľom je i transparentnosť personálnej oblasti a jej priblíženie potrebám jej „zákazníkov“ (riadiacich pracovníkov a ostatných zamestnancov).

Množstvo našich spoločností využíva už dnes jeho nástroje v podobe kvantitatívnych ukazovateľov, akými sú napr. pohyb pracovných síl, produktivita práce či absencia z dôvodu nemoci. Controlling je však komplexný systém, ktorý zahŕňa ďaleko viac nástrojov umožňujúcich identifikáciu potenciálnych oblastí personálneho rozvoja, zistenie a interpretáciu výsledkov minulých riešení či podporu správnych rozhodnutí do budúcnosti.

Personálny controlling je systém plánovania, kontroly a starostlivosti o informačné toky, ktorého cieľom je neustále prispôsobovanie sa meniacim podmienkam. Ide teda o priebežné sledovanie a identifikáciu odchýlok od stanovených cieľov a vytváranie návrhov opatrení na znížovanie ich výskytu. Pomocou personálneho controllingu sa analyzujú ekonomické ako aj sociálne dôsledky opatrení, ktoré v prvom rade ovplyvňujú výkon a motiváciu jednotlivých zamestnancov spoločnosti a následne celej organizácie.

Iný autor, Milan Barták, konzultant spoločnosti PricewaterhouseCoopers charakterizuje personálny controlling ako sledovanie a analýzu vybraných personálnych ukazovateľov s cieľom zistiť slabé a silné miesta riadenia ľudských zdrojov, nájsť rezervy, a tak zvýšiť výkonnosť a konkurenčnú schopnosť firmy. Podľa tohto autora je úspech celého procesu závislý od správneho výberu ukazovateľov, ktoré musia byť odlišné podľa typu organizácie a požadovaných výstupných údajov. Veľkým problémom v jednotlivých spoločnostiach je fakt, že zhromaždia veľké množstvo údajov na základe rôznych ukazovateľov, ale nedokážu z nich vyvodiť správne závery. Príkladom môže byť fluktuácia

¹ Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.utc.sk

zamestnancov. Sledujú, koľko ich odchádza, ale málokto vie, prečo. Je preto lepšie zvoliť radšej menej ukazovateľov, ale s tými správnymi aj správne pracovať.

Pri zavádzaní systému personálneho controllingu je potrebné zabezpečiť ľudské a materiálne zdroje v nasledovných oblastiach:

1. *Oblasť ľudská* – jej úlohou je zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných ľudských zdrojov, ktoré sa budú podieľať na jeho zavádzaní a dopriať im dostatok času na riadnu prípravu. Je nutné, aby sa napr. znižovanie počtu zamestnancov nevykonávalo plošne, ale vždy na základe vypracovaných personálnych analýz. Nebezpečenstvom v tejto oblasti je očakávanie, že zavedenie personálneho controllingu je krátkodobá záležitosť, a že jeho efekty sa dostavia okamžite, alebo za minimálny čas.
2. *Oblasť systémová* – táto sa zameriava v prvom rade na dostatočnú a správnu prípravu, komplexné poňatie personálneho controllingu a na prepájanie metodických činností a nástrojov s nástrojmi technickými. Ľahko totiž môže dôjsť k situácii, že sa podcení komplexný prístup a niektorá subúloha sa vytrhne z kontextu. Táto chyba môže mať za následok nezavedenie personálneho controllingu do praxe a nadobudnutie nedôvery v jeho metódy a možnosti.
3. *Oblasť technická* – najdôležitejšou úlohou v tejto oblasti je zabezpečenie dostatočných hardwarových a softwarových prostriedkov.
4. *Oblasť „kultúrna“* – táto vedie k definícii cieľov, aktívnemu zapájaniu manažmentu, akceptácii systému všetkými jeho aktívnymi a pasívnymi užívateľmi, merateľnosti prínosov, reportingu a interpretáciám informácií a k riadeniu zmien.

„Kultúrna“ oblasť je síce uvedená ako posledná, ale jej význam je z určitého pohľadu najväčší. Prvé tri oblasti je možné popísať alebo kvantifikovať, preto je možné ich zaistiť pomerne bez problémov. Práve toto je pri „kultúrnej“ oblasti značný problém. Každý vie, že je nutné definovať ciele, ale problém býva v tom, že ich definície bývajú často formálne, alebo sú nesplniteľné v daných podmienkach firmy. Vrcholový manažment často viac proklamuje zavedenie personálneho controllingu, ako ho aktívne podporuje. Preto je potrebné zabezpečiť kvalitný reporting údajov smerom k vedeniu, aby jeho členovia včas získali presné informácie a tak sa mohli utvrdzovať v myšlienke, že zavedenie personálneho controllingu bol správny krok a stojí za to ho aktívne podporovať.

Úlohy a nástroje personálneho controllingu

K hlavným úlohám personálneho controllingu patrí:

- a) koordinácia podnikových a personálnych plánov, vrátane plánovania ľudských zdrojov a metód ich ochrany, sledovanie faktorov, ktoré ovplyvňujú štruktúru pracovnej sily v spoločnosti;
- b) zostavenie rozpočtu a kalkulácií spojených s personálnym manažmentom, optimalizácia nákladov na riešenie jednotlivých situácií;
- c) analýza štruktúry a vývoja nákladov ľudských zdrojov z pohľadu zamestnancov a pracovných procesov;
- d) controlling výkonnosti zamestnancov a efektívnosti motivačných programov;
- e) controlling ekonomických a sociálnych vplyvov na rozhodnutia podniku.

Okrem týchto základných úloh prináša personálny controlling jednu veľkú výhodu, ktorú ocenia najmä manažéri ľudských zdrojov. Podáva im prehľadný zoznam údajov z predchádzajúcich rozhodnutí, ktoré môžu slúžiť ako základ pre budúce rozhodovania. Úlohy personálneho controllingu v systéme riadenia ľudských zdrojov zobrazuje tab. 1.

Charakteristickým rysom controllingu v oblasti ľudských zdrojov je skutočnosť, že sa neobmedzuje len na kvantitatívne aspekty vývoja, ale zaoberá sa tiež kvalitatívnymi a strategickými prvkami riadenia ľudských zdrojov.

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

Tab. 1: Úlohy personálneho controllingu v systéme riadenia ľudských zdrojov

| Oblasť personálneho manažmentu | Funkcia/úloha controllingu |
|--|---|
| <i>Zisťovanie počtu pracovníkov</i> | Vykonanie analýz týkajúcich sa počtu pracovníkov. |
| <i>Určenie potrieb pracovníkov</i> | Určenie potrieb pracovníkov pomocou plánovania potrieb pracovníkov |
| <i>Získavanie pracovníkov</i> | Z hľadiska nákladov stanovenie najefektívnejšieho spôsobu získavania nových pracovníkov. Príprava nástrojov pre objektívny výber. |
| <i>Rozvoj pracovníkov</i> | Kontrola vzdelávania. Kontrola rozvoja kariéry. |
| <i>Prepúšťanie pracovníkov</i> | Z hľadiska nákladov určenie najvhodnejšej formy uvoľňovania pracovníkov. Sledovanie/dozor nad priebehom. |
| <i>Obsadzovanie pracovných miest</i> | Plánovanie obsadzovania miest pracovníkmi. |
| <i>Manažment personálnych nákladov</i> | Pomoc pri zostavovaní rozpočtu personálnych nákladov. Sledovanie skutočných personálnych nákladov. Analýza ukazovateľov. Analýza odchýlok. |

Úspech personálneho controllingu potom závisí, okrem iného, aj od správneho výberu ukazovateľov a následného rozboru a vyvodenia záverov. Ukazovatele sa však môžu v jednotlivých organizáciách podstatne líšiť.

Tiež je potrebné správne nastaviť analytické prepojenie a interpretáciu jednotlivých indikátorov podľa špecifických potrieb každej organizácie. Konkrétna podoba systému personálneho controllingu môže byť ovplyvnená aj charakterom podnikovej kultúry a významom, ktorý je prikladaný personálnej práci.

Autor Urban uvádza 5 základných nástrojov personálneho controllingu:

1. **Údaje o vývoji a štruktúre personálnych nákladov a personálne štatistiky** – tieto údaje bývajú v podniku väčšinou k dispozícii, často je však problémom ich obmedzená porovnateľnosť s údajmi iných podnikov. Je to nástroj majúci prevažne operatívny a kvantitatívny charakter.
2. **Personálne ukazovatele** – sú súhrnné veličiny, ktoré väčšinou majú rovnako kvantitatívny a operatívny charakter. Vhodne stanovené personálne ukazovatele umožňujú porovnanie s inými podnikmi a môžu určiť rýchlu orientáciu v smere podnikového vývoja. Ako príklad ukazovateľov personálneho controllingu možno uviesť:
 - pridanú hodnotu na pracovníka
 - počet riadiacich pracovníkov vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov

- mieru fluktuácie
 - počet pracovníkov personálneho útvaru k celkovému počtu zamestnancov
 - podiel nových pracovníkov odchádzajúcich z firmy v priebehu prvého roku zamestnania
 - podiel vedúcich miest obsadených z vlastných zdrojov
 - počet potenciálnych kandidátov vzhľadom k celkovému počtu uvoľňovaných pracovných pozícií
 - podiel spontánnych uchádzačov o miesta
 - počet dní venovaných ročne ďalšiemu vzdelávaniu pracovníkov
 - pomer manažérskych a odborných školení
 - podiel pracovných miest obsadzovaných podľa plánu personálnych rezerv a pod.
3. **Štandardy personálneho controllingu** – určujú ciele pre personálne ukazovatele a definujú ich hodnoty či intervalové pásma. Stanovenie týchto cieľov vychádza z podnikateľských zámerov firmy, napr. z cieľov v oblasti úspor, internej racionalizácie a optimalizácie a z porovnania s najlepšími podnikmi daného odvetvia doma i v zahraničí. Ako príklady praktických štandardov v oblasti riadenia ľudských zdrojov môžeme uviesť:
- každý riadiaci pracovník venuje v priebehu roka aspoň 2 dni školeniu zameranému na rozvoj svojich riadiacich schopností
 - u každého pracovníka sa stanoví najdôležitejší demotivačný faktor (určite bude skoro odstránený)
 - aspoň raz do týždňa sa bude konať schôdzka každého tímu či oddelenia
 - každý nový zamestnanec má svoj vstupný (úvodný) plán
 - s každým zamestnancom je aspoň raz do roka vykonaný pohovor týkajúci sa jeho pracovnej náplne, pričom sa s ním dohodnú aspoň 3 nové ciele
 - predpokladom pre vyššiu vedúcu pozíciu sú skúsenosti aspoň z dvoch oblastí riadenia a pod.
4. **Audit riadenia ľudských zdrojov** – môžeme ho nazvať aj ako širšia kontrola účinnosti a výsledkov personálneho manažmentu. Audit môže prebiehať interne ale aj s pomocou externých poradcov. S cieľom zabrániť „podnikovej slepote“ sa doporučuje aspoň v dlhších časových intervaloch využiť vonkajší audit. Audit riadenia ľudských zdrojov je vhodné rozdeliť do dvoch častí. V prvej časti sa vykonáva hrubé posudzovanie účinnosti personálneho riadenia, ktoré sa potom v druhej časti, ak to bude potrebné, zameria na vybrané kritické body. Vykonávanie personálneho auditu je možné tiež rozčleniť do štyroch nasledovných fáz:
- *Prvá fáza auditu* – spravidla zahŕňa rozhovor s personálnym manažérom. Zameriava sa na hodnotenie systému riadenia ľudských zdrojov podľa štandardných kritérií, na posúdenie personálnych stratégií a politiky a na hodnotenie nástrojov personálneho controllingu.
 - *Druhá fáza auditu* – spočíva v oslovení vybraných „zákazníkov“ personálneho riadenia (riadiacich pracovníkov a zamestnancov). Zameriava sa na ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov, kvalitu personálnej práce či riadiaceho procesu všeobecne.
 - *Tretia fáza auditu* – uskutoční sa vyhodnocovanie podkladov (výsledky dotazníkov a vykonaných analýz) a zhrnú sa výsledky. Z vecného hľadiska to znamená zhodnotenie strategických misií, posúdenie ich uvedenia do praxe, preskúmanie priradenia zdrojov jednotlivým cieľom, vykonanie analýzy

silných a slabých stránok v porovnaní s konkurenciou, posúdenie organizácie personálneho riadenia – v zmysle miery jeho štandardizácie, decentralizácie, prípadne automatizácie.

- *Záverečná fáza auditu* – spočíva v poskytnutí spätnej väzby pre personálne riadenie. Ide o diskusiu nad výsledkami, ich porovnávanie so strategickými požiadavkami a spoločné určenie tém, ktoré by sa mali stať hlavným predmetom pozornosti personalistov.

5. **Oslovovanie vlastných zamestnancov** – týmto spôsobom je možné dobre posúdiť kvalitatívnu stránku riadenia ľudských zdrojov v podniku. Možno tak získať reprezentatívne informácie o problémoch v oblasti personálneho riadenia, o očakávaniach, potrebách i smeroch, ktorým je potrebné v budúcnosti venovať väčšiu pozornosť. Tieto informácie by sa mali stať súčasťou objektívnej základne pre ďalšie úvahy o systéme riadenia ľudských zdrojov. Pre vedúcich pracovníkov slúžia ako zrkadlo ich riadiaceho štýlu.

Oslovovanie zamestnancov musí spĺňať niektoré základné predpoklady:

- musí byť koncipované konkrétne pre potreby danej firmy vo všetkých svojich fázach (príprava, vyhodnocovanie a stanovovanie záverov);
- musí byť vykonané profesionálne;
- musí existovať jasne deklarovaná vôľa vytvoriť na základe jeho výsledkov príslušné opatrenia, a to spoločne so zamestnancami, ktorých sa závery z neho týkajú.

Po obsahovej stránke stoja v popredí týchto prieskumov spravidla tieto témy:

- spokojnosť pracovníkov,
- informovanosť,
- dôvera a identifikácia seba s firmou,
- ochota ku zmenám,
- podniková kultúra,
- kvalita riadenia,
- budúce úlohy,
- kvalita riadenia ľudských zdrojov (servis, kompetencie, vychádzanie v ústrety potrebám),
- využitie personálnych nástrojov,
- atraktivnosť zamestnania a pod.

Obr. 2: Typizácia nástrojov personálneho controllingu



Zdôvodnenie potreby zavedenia systému personálneho controllingu

Každý projekt vzniká na základe signalizovania určitej potreby, ktorá sa javí ako strategická v rámci systému riadenia spoločnosti. Takáto situácia môže vzniknúť aj pri riadení ľudských zdrojov ako strategického nástroja v rámci spoločnosti. V tejto súvislosti môžeme uviesť tieto výhody zavedenia personálneho controllingu:

- personálny controlling zvyšuje mieru istoty, s akou rozhoduje o riadení ľudských zdrojov personálny manažér v spolupráci s užším vedením spoločnosti;
- personálny controlling poskytuje informácie, ktoré sú potrebné pre riadenie v oblasti ľudských zdrojov a zvýšenie kvality rozhodovania;
- daný systémový nástroj ponúka taktiež zmenu pohľadu na možnosti rozhodovania v oblasti ľudských zdrojov ako jedného z najdôležitejších podnikových výrobných faktorov;
- zavedenie personálneho controllingu do systému riadenia spoločnosti poskytuje zvýšenie hodnoty danej spoločnosti pre svojich zákazníkov, obchodných partnerov a zamestnancov;
- správne fungujúci systém personálneho controllingu šetrí náklady spoločnosti na zamestnancov a všetky oblasti personálneho riadenia (napr. pri výbere, prepúšťaní zamestnancov atď.).

Projekt zavedenia personálneho controllingu

Pri zavádzaní personálneho controllingu môžeme vychádzať z doporučení Rolfa Eschenbacha. Zavedenie personálneho controllingu je možné poňať ako projekt, ktorý rozdelíme do viacerých fáz. Takéto delenie prináša so sebou určité výhody, ktoré možno pomenovať nasledovne:

- vytvárajú sa ohraničené a prehľadné časti;
- jednotlivé postupy sú orientované na cieľ, využívajú sa definície cieľov a výsledky každej fázy;
- redukovú sa riziká;
- je možné vrátiť sa k predchádzajúcim fázam alebo prispôbiť ciele nasledujúcich fáz;
- vytvára sa možnosť prispôbiť stratégiu špecifickej potrebe;
- systematickým postupom a postupným znižovaním neistôt a nepresností sa prechádza od všeobecného k detailnému.

Jednotlivé fázy pri zavádzaní personálneho controllingu môžu mať nasledovnú postupnosť:

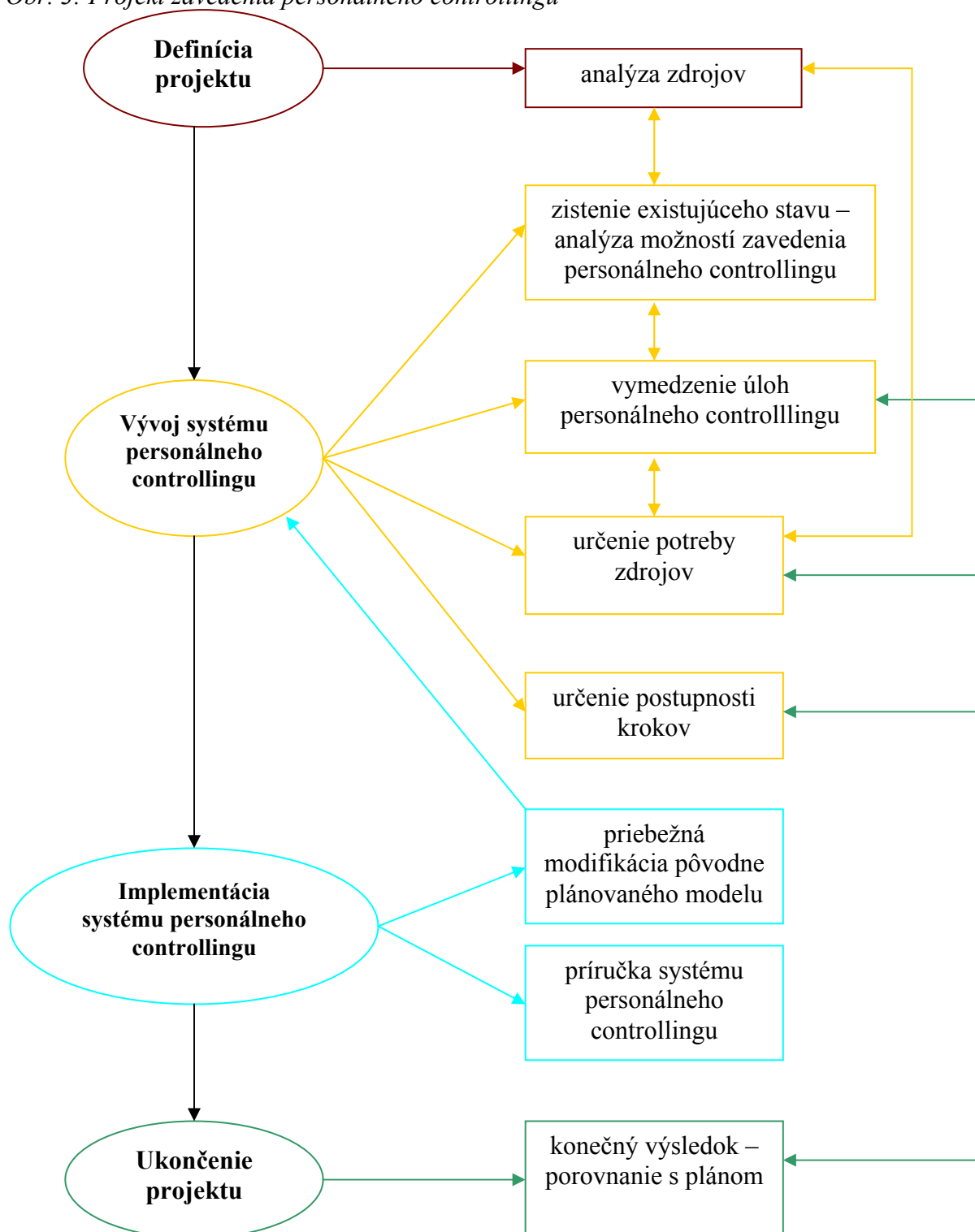
1. **Fáza definície projektu** – je najdôležitejšou fázou, pretože nastavuje smerovanie celého priebehu projektu. Určia sa zdroje (financie, personál, príp. externí poradcovia) a dajú sa k dispozícii projektu.
2. **Vývoj adekvátneho systému personálneho controllingu** – v tejto fáze sa najskôr skúma existujúci stav na začiatku projektu. Zisťujú sa možnosti jeho zavedenia v konkrétnych podmienkach, navrhne sa rozdelenie úloh a kompetencií, stanoví sa požiadavky, ktoré by mal personálny controlling plniť a v akej podobe, určia sa nástroje, zhodnotí sa potreba zdrojov, vytýči sa postupnosť krokov pri zavádzaní a pod.. Dôležité je, aby sa predložené požiadavky porovnali so súčasnou situáciou.
3. **Implementácia systému personálneho controllingu** – samotné zavedenie systému personálneho controllingu je určite tak náročné ako jeho vývoj. Dôležitou časťou tejto fázy je priebežná modifikácia pôvodne plánovaného modelu. Je výhodou, ak sa zavádzaný systém zdokumentuje do prehľadnej príručky. Aby sa pri implementácii

predišlo problémom, ktoré môžu vyvolať nespokojnosť zo strany manažmentu, je nevyhnutne potrebné klásť vysoký dôraz na intenzívnu komunikáciu.

4. **Fáza ukončenia projektu** – v tejto fáze je už projekt systematicky ukončený. Je dôležité, aby bol výsledok porovnaný s pôvodne definovanými cieľmi a požiadavkami na funkčnosť, termíny a náklady, čím sa zhodnotí jeho úspech. Tým je daná aj spätná väzba projektovému tímu.

Obr. 3 prehľadne zachytáva popísané fázy projektu zavedenia personálneho controllingu spoločnosti.

Obr. 3: Projekt zavedenia personálneho controllingu



Záver

Súčasný náročný obdobia si vyžaduje výrazné zmeny aj v procese riadenia ľudských zdrojov. Menia ciele, prostriedky a metódy riadenia ľudských zdrojov. Mnohé personálne činnosti až doteraz vôbec neexistovali a musíme sa s nimi postupne zoznamovať (kolektívne vyjednávanie, formovanie pracovnej sily organizácie, plánovanie a riadenie kariér...). Mnohé iné činnosti bolo potrebné podstatne zmeniť a dať im iný obsah (hmotná stimulácia, školenia, problematika zamestnanosti...).

Zmeny štruktúry personálnych činností, ku ktorým dochádza, sa týkajú nielen filozofie riadenia ľudských zdrojov, ale aj jednotlivých metód, techník, prístupov, trendov a technológií (diagnostika, manažment procesov, benchmarking, outsourcing, coaching, mentoring, manažment zmien, manažment znalostí, marketing personálnej práce...). Uplatňovanie moderných metód a techník môže výrazne prispievať k úspechu podniku.

Literatúra

- [1] BARTÁK, M.: Úspěšní pracují koncepčnější. 2005, In: www.hn-online.sk
- [2] BÍLKOVÁ, M.: Personální controlling: proč a nač? PwC –HR Bulletin č. 1/2003
- [3] ESCHENBACH, R.: Controlling. ASPI Publishing, s. r. o., Praha, 2004
- [4] HOMOLKA, P.: Personální controlling. Moderní řízení, č. 9/1998
- [5] KAMPF, R.: Personal outsourcing and controlling. Zborník príspevkov z konferencie „Manažment ľudského potenciálu v podniku“, ŽU – EDIS, Žilina, 2005
- [6] KONEČNÝ, M. – REŽŇÁKOVÁ, M.: Controlling. PC-DIR Real, Brno, 2000
- [7] URBAN, J.: Praktický personální controlling. Moderní řízení, č. 5/1998
- [8] JANKALOVÁ, M.: Marketingcontrolling - nová perspektíva pre podnik? In: Marketing a obchod 2003 - príležitosti a riziká jednotného európskeho trhu: medzinárodná vedecká konferencia. Zvolen : 6.-7. november 2003

Grantová podpora

Príspevok vznikol na základe riešenia projektu VEGA 1/1265/04 *Výskum sieťových procesov v rámci odvetvových zoskupení firiem v SR*, podporeného MŠ SR.