



NÁVRH ZAVEDENIA SYSTÉMU PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU V SLOVENSKEJ POŠTE, A.S.

Mariana Strenitzerová¹

Úvod

Príspevok nadväzuje na článok v elektronickom časopise Katedry spojov „Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod“ číslo 1/2007, kde už bolo povedané, že 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. Príspevok sa zaoberá úlohami personálneho controllingu v procese riadenia ľudských zdrojov ako aj projektom jeho zavedenia v podniku. Dnešný príspevok sa bude zaoberať konkrétnym návrhom zavedenia systému personálneho controllingu v SP, a. s..

Zdôvodnenie zavedenia personálneho controllingu v SP, a. s.

Zavedenie personálneho controllingu predstavuje pre podnik hlboko zasahujúcu organizačnú zmenu. Skúma sa vhodnosť projektu pre zavedenie personálneho controllingu. Medzi základné výhody zavedenia personálneho controllingu v SP, a.s. patrí:

- systematické hľadanie a tvorba cieľov,
- systematická tvorba plánovacích a kontrolných systémov a systém zaistovania informácií vhodných pre podnik,
- orientácia riadiacich zamestnancov na nové myslenie a správanie,
- vybudovanie kontrolného systému na úseku riadenia ľudských zdrojov,
- plánovanie vývoja podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom analytických ukazovateľov,
- pomáhanie naplniť podnikové ciele – zameranie všetkých zamestnancov na splnenie podnikových cieľov,
- zmena pohľadu na možnosti rozhodovania v oblasti riadenia ľudských zdrojov ako jedného z najdôležitejších podnikových výrobných faktorov.

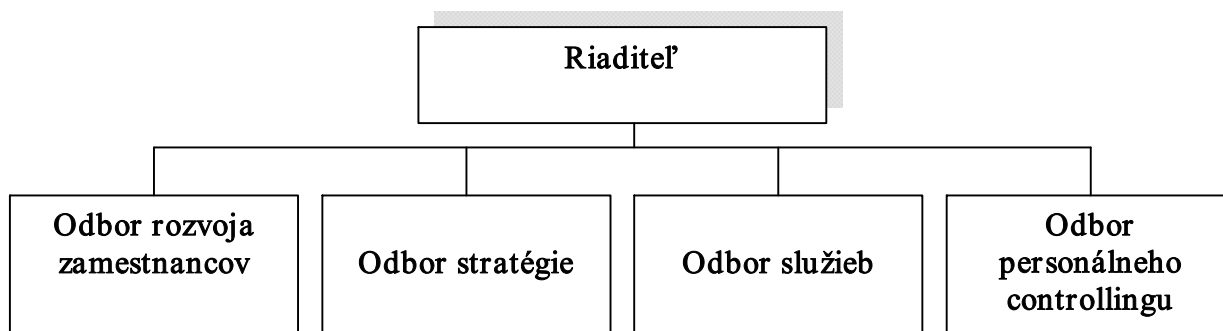
Organizačné zabezpečenie personálneho controllingu v SP, a. s.

SP, a.s. patrí s počtom zamestnancov medzi veľké podniky. Zavedenie personálneho controllingu a funkcie controllera je teda dôležité. Odbor personálneho controllingu by bolo vhodné zaradiť na rovnakú úroveň, ako sú ostatné odbory úseku ľudských zdrojov. Tento

¹ doc. 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

odbor by mal mať svojho vedúceho personálneho controllera, ktorý by bol podriadený priamo riaditeľovi ľudských zdrojov. Vedúci personálny controller by mal riadiť referentov a asistentov, ktorí sú v tomto odbore skúsení (Obr. 1).

Obr. 1: Organizačná štruktúra úseku ľudských zdrojov s personálnym controllingom



Požiadavky na personálneho controllera na úseku ľudských zdrojov:

- schopnosť presadiť sa,
- flexibilita,
- schopnosť analytického myslenia,
- schopnosť znášať pracovnú záťaž.

Úlohy personálneho controllera v SP, a.s.:

1. Zostavenie zásad chovania v oblastiach plánovania, reportingu, evidencií nákladov a priradenia nákladov.
2. Zostavenie plánov, ktoré sú orientované na celkový plán SP, a.s..
3. Permanentné informácie pre riadenie a zistenia stupňa dosiahnutia cieľa.
4. Navrhovanie cieľov personálnej politiky, vypracovávanie čiastkových projektov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.
5. Priebežné kontrolovanie plnenia cieľov v personálnej oblasti.
6. Zostavenie ukazovateľov personálneho controllingu, pre potreby SP, a.s.
7. Rozpracovanie alternatív pri nedosiahnutí cieľov, o ktoré sa usilovalo.
8. Poradenstvo a školenia ostatných oddelení.
9. Zavádzanie zlepšovania a tvorby nových návrhov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.
10. Obecné úlohy kontroly, tvorba normatívov.

Návrh systému personálneho controllingu v SP, a. s.

Každý controllingový systém a teda i systém personálneho controllingu, vychádza z výberu vhodných ukazovateľov. Vo fáze prípravy personálneho controllingu je veľmi dôležité zamerať sa na zodpovedanie nasledujúcich otázok (tab. 1).

Tab. 1: Fáza prípravy personálneho controllingu

Ktoré personálne ukazovatele sú pre nás najdôležitejšie?	<ul style="list-style-type: none"> • strategické • operatívne • kvantitatívne • kvalitatívne
--	--

Kto pracuje a bude pracovať s personálnymi ukazovateľmi?	<ul style="list-style-type: none"> • každý, kto riadi a rozhoduje • vrcholové vedenie • vedúci zamestnanci • HR špecialisti
O čom chceme, aby personálne ukazovatele vypovedali?	<ul style="list-style-type: none"> • o počte zamestnancov • o veľkosti personálnych nákladov • o fonde pracovnej doby • o správaní a postojoch zamestnancov • o pohybe a obrate zamestnancov • o štruktúre zamestnancov
Ako a na akej úrovni sme schopní zaistiť a zvládnuť získavanie dielčich informácií pre výpočet ukazovateľov?	<ul style="list-style-type: none"> • na celopodnikovej úrovni • na úrovni organizačných jednotiek • na individuálnej úrovni • ročné meranie • mesačné meranie • štvrťročné meranie • denné meranie • priebežné meranie (on-line)
S čím budeme zamýšľané ukazovatele porovnávať?	<ul style="list-style-type: none"> • s externými ukazovateľmi • informačný systém o cene práce • sociologické šetrenie spokojnosti • štúdie o odmeňovaní • ukazovatele konkurenčných firiem • vnútropodnikové porovnávanie • časové rady
Aká bude rola personálneho informačného systému pri spracovaní a prezentácii personálnych ukazovateľov?	<ul style="list-style-type: none"> • Grafická podoba • Tabuľkové systémy • Systémy ukazovateľov – kontingenčné tabuľky

Systém personálneho controllingu musí nielen informovať o evidovaných skutočnostiach, ale musí dávať včasné varovné signály v prípade, že sa veci nevyvíjajú tak, ako boli naplánované. V procese personálneho riadenia a pôsobenia ľudského faktora vznikajú v každej organizácii vo väčšej alebo menšej miere „skryté náklady“ ľudského faktora, ktoré potom negatívne ovplyvňujú produktivitu celej organizácie.

Stanovenie ukazovateľov personálneho controllingu v SP, a. s.

Personálny controlling sleduje päť základných typov nástrojov. SP, a.s. je spoločnosť s veľkým počtom zamestnancov, no napriek tomu nemá zavedený personálny controlling, v rámci ktorého by sledovala jeho nástroje. Je potrebné centralizovať sledované ukazovatele do činnosti personálneho controllera a ďalej ich rozpracovať.

Výber nástrojov personálneho controllingu by nemal byť náhodný, ale mal by sa viazať na jednotlivé parciálne stratégie, napríklad na obchodnú, finančnú, stratégiu kvality a pod.

1. Údaje o štruktúre a vývoji mzdových nákladov – údaje o mzdových nákladoch je potrebné sledovať na každej jednej organizačnej jednotke. Následne tieto údaje

analyzovať a porovnávať v rámci Slovenska. V rámci analýzy by mali byť zachytené príplatky, popr. nadčasy a odmeny. V prípade vzniku veľkých odchýlok medzi mzdami zamestnancov, ktorí vykonávajú rovnakú funkciu, ale v iných mestách, je nutné sledovať dôvod vzniku týchto odchýlok.

2. Náklady na vzdelávanie zamestnancov – spoločnosť SP, a.s. na vzdelávanie zamestnancov ročne vynakladá nemalé finančné prostriedky. Spoločnosť by v rámci zavedenia personálneho controllingu mala vyhodnocovať návratnosť vynaložených prostriedkov. Úlohou personálneho controllera by bolo nielen zostavovanie rozpočtov na vzdelávanie ale sledovať návratnosť týchto nákladov. Vzdelávanie by malo byť umožnené všetkým zamestnancom. Následne je dôležité sledovať, ako vzdelávacie aktivity vplyvajú na rozvoj zamestnancov. Vzdelávacie aktivity by mali priniesť zlepšenie komunikácie priehradkových zamestnancov, slušné a správne vyjadrovanie, odborné vedomosti, správne postupy pri práci, u riadiacich zamestnancov by mali zabezpečiť riadiace schopnosti. Navrhnuť, aby každý riadiaci zamestnanec venoval školeniu ročne aspoň dva dni. Po vykonaní vzdelávania by mali prebiehať kontroly, ktoré by analyzovali, aký vplyv má vzdelávanie na zamestnancov. Prípadné nedostatky by bolo potrebné analyzovať a zabezpečiť, vhodnými prostriedkami, aby sa neopakovali.

3. Počet riadiacich zamestnancov vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov – pri tomto nástroji personálneho controllingu by bolo potrebné sledovať, či počet vedúcich zamestnancov je adekvátny k počtu riadených zamestnancov. Či nenastali prípady, kedy má jeden vedúci ustriechnuť prácu veľkého počtu zamestnancov, alebo naopak veľmi malého počtu zamestnancov.

4. Miera fluktuácie – dôležité je, aby spoločnosť netrpela vysokou mierou fluktuácie, pretože spoločnosť s nízkou fluktuáciou svedčí o tom, že spoločnosť je stabilným zamestnávateľom. Je potrebné, aby sa fluktuácia sledovala mesačne, jednotlivo na každej organizačnej jednotke, a aby bolo zrejmé, z akého dôvodu zamestnanci odchádzajú. Do budúcnosti nám fluktuácia ukáže, z ktorých oblastí zamestnanci odchádzajú a z akého dôvodu. Jednoduchou metódou zistenia príčin fluktuácie je zostavenie dotazníka, ktorý vyplní odchádzajúci zamestnanec. V dotazníku by sa zisťovali konkrétne príčiny odchodu zamestnanca, ako napr.:

- spokojnosť s finančným ohodnotením,
- vzťahy s nadriadenými, podriadenými a so zamestnancami na rovnakej organizačnej úrovni,
- dĺžka pracovného času, rozvrhnutie pracovnej doby,
- náplň práce,
- informačné toky na pracovisku,
- kompetencie a právomoci,
- možnosť kariérneho rastu,
- možnosť seberealizácie.

SP, a.s. by mala sledovať aj vnútornú mobilitu v rámci jednotlivých stredísk. Tá by slúžila najmä na zisťovanie schopnosti spoločnosti obsadzovať voľné pozície z vlastných zdrojov, prípadne schopnosť budovať personálne rezervy vhodným rozmiestňovaním zamestnancov z dôvodu získavania potrebných skúseností z danej oblasti pre ich budúci kariérny rast.

5. Sledovanie využitia fondu pracovného času zamestnancov – tento ukazovateľ by mal sledovať počet odpracovaných hodín, ktoré sa porovnávajú s reálnym fondom pracovného času a vyhodnocovať počty hodín dovolenky, práceneschopnosti, OČR, zákonného voľna a pod. Zistené hodnoty porovnávať s plánovanými.

6. Podiel obsadzovaných voľných pracovných miest z interných zdrojov – je potrebné sledovať, či voľné pracovné miesta sú obsadzované a ponúkané zamestnancom, ktorí pôsobia v SP, a.s. už určitú dobu, podnik poznajú, alebo sú uprednostňovaní novo prijatí zamestnanci.

7. Index spokojnosti zamestnancov – pomocou anonymných dotazníkov by zamestnanci mali mať možnosť pravidelne vyjadriť svoje názory, opísať oblasti, v ktorých nie sú spokojní.

Sledovanie jednotlivých ukazovateľov si vyžaduje spracovanie. Túto činnosť by vykonával personálny controller, a to formou mesačnej, štvrťročnej, polročnej a ročnej správy. Táto správa by mala byť prehľadná a slúžiť ako podklad pre budúce rozhodovanie v otázkach riadenia ľudských zdrojov.

Mesačná správa by mala obsahovať:

- počet zamestnancov,
- sledovanie využitia fondu pracovného času,
- údaje o štruktúre a vývoji mzdových nákladov,
- podiel personálnych nákladov k celkovým nákladom,
- mieru fluktuácie,
- vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov.

Štvrťročná správa by mala obsahovať:

- všetky údaje, ktoré sú v mesačnej správe za obdobie štvrťroku,
- vyhodnotenie čerpania mzdových prostriedkov plán – skutočnosť,
- priemernú mzdu za jednotlivé pracovné kategórie.

Polročná správa by mala obsahovať:

- všetky údaje, ktoré sú v štvrťročnej správe za obdobie polroku,
- miera pracovných absencií zamestnanca,
- osobné náklady na zamestnanca.

Ročná správa by mala obsahovať:

- všetky údaje, ktoré sú uvedené v polročnej správe za obdobie jedného roka,
- pridanú hodnotu na zamestnanca,
- počet riadiacich zamestnancov vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov,
- počet zamestnancov personálneho útvaru k celkovému počtu zamestnancov,
- podiel nových zamestnancov odchádzajúcich z firmy v priebehu prvého roku zamestnania,
- podiel vedúcich miest obsadených z vlastných zdrojov,
- počet dní venovaných ročne ďalšiemu vzdelávaniu zamestnancov,
- pomer manažérskych a odborných školení,
- podiel pracovných miest obsadzovaných podľa plánu personálnych rezerv a pod,
- miera fluktuácie v prvom roku zamestnania.

Personálny controller by mal mať o každom sledovanom ukazovateli vypracovanú stručnú správu, napr. aké vstupy potrebuje k stanoveniu ukazovateľa, komu smerujú výstupy, v akom časovom horizonte (frekvencia predkladania), aká má byť štruktúra danej informácie a akým spôsobom možno daný ukazovateľ interpretovať. Tieto správy by mali byť doplnené o tzv. riadiaci panel, ktorý porovnáva skutočný stav ukazovateľov v danom období s plánovanou hodnotou a so skutočnosťou z predchádzajúceho obdobia.

Prax v oblasti personálneho controllingu ukazuje, že kvalitatívne ukazovatele sa v podnikoch ešte dostatočne nesledujú. Patrí medzi ne napr. motivácia, spokojnosť a kompetencie zamestnancov. Pritom ide o veľmi dôležité indikátory, ktoré majú súvis aj s kvantitatívnymi ukazovateľmi, ako napr. s fluktuáciou.

Ak chce SP, a.s. získať konkurenčnú výhodu vyplývajúcu z optimálneho hospodárenia s ľudskými zdrojmi, musí personálny manažér a vedenie podniku plne zvládnuť umenie získať a udržať si zamestnancov a ďalej rozvíjať ich schopnosti a motivácie. Tu vzniká potreba identifikovať silné a slabé stránky riadenia ľudských zdrojov.

Silné stránky riadenia ľudských zdrojov v SP, a.s.:

- 100 % platobná disciplína vyplácania miezd,
- dôsledné dodržiavanie všetkých záväzkov SP, a.s. vyplývajúcich zo Zákonníka práce a Kolektívnej zmluvy,
- podpora kariérneho rastu,
- prístup zamestnancov k rôznym formám vzdelávania,
- systém sociálnych výhod.

Slabé stránky riadenia ľudských zdrojov v SP, a.s.:

- absencia systému personálneho controllingu,
- zdĺhavý proces informovania zamestnancov o prijatých zmenách,
- slabý záujem vedenia o spokojnosť a motiváciu zamestnancov,
- nevyhodnocovanie prínosu vzdelávacích aktivít pre spoločnosť,
- nesledovanie príčin fluktuácie zamestnancov.

Personálny controlling vo veľkých podnikoch má oproti malým podnikom určité výhody, ale aj nevýhody. Na jednej strane majú veľké podniky viac finančných prostriedkov a možností na uplatňovanie nástrojov, ich prínosy sa však ukážu až o niečo neskôr ako v malých podnikoch. Spätná väzba je pomalšia a implementácia nástrojov je menej flexibilná. Preto je potrebné stanoviť štandardy personálneho controllingu v SP, a.s., ako napr.:

- stanovenie minimálneho počtu hodín resp. dní na vzdelávanie zamestnanca za rok,
- stanovenie najdôležitejšieho motivačného faktora zamestnanca, ktorému bude venovaná zvláštna pozornosť,
- stanovenie minimálneho časového intervalu na opätovné zisťovanie spokojnosti zamestnanca,
- stanovenie minimálneho časového intervalu na organizovanie formálnych pracovných stretnutí zamestnancov zameraných na podporu vzájomnej informovanosti a riešenie pracovných problémov,
- stanovenie minimálneho časového intervalu na prehodnocovanie náplne práce zamestnanca,
- stanovenie minimálneho podielu obsadzovania nových pracovných miest z interných zdrojov,
- stanovenie maximálnej doby zotrvania riadiaceho zamestnanca na vedúcej pozícii.

Výber vhodného softvéru pre potreby personálneho controllingu v SP, a. s.

V personálnom controllingu sa predpokladá použitie štandardného softvéru, no aj napriek tomu sa nemôžeme vyhnúť rozpracovaniu vlastného cieľového konceptu. Na softvér je potrebné klásť nasledujúce požiadavky:

- **spojenie operatívneho a strategického controllingu** – controlling musí podporovať myslenie a jednanie orientované na výsledok a potenciál a to v strategickej a operatívnej rovine,
- **zobrazenie ukazovateľov, ktoré sú významné pre riadenie** – softvér controllingu musí zobraziť najpodstatnejšie ukazovatele, ktoré sú potrebné pre riadenie podniku. Tieto ukazovatele majú dávať k dispozícii informácie významné pre rozhodovanie obzvlášť pri prekročení stanovených tolerancií,
- **možnosti plánovania vo všetkých oblastiach** – s pomocou prepočtov v rámci plánovania, simulácií a prognóz sa môže controller starať o to, aby manažment včas realisticky plánoval budúcnosť podniku,
- **porovnanie plán – skutočnosť v oblasti riadenia ľudských zdrojov** – podpora počítačovým spracovaním údajov dovoľuje včasné preverenie plánu. Analyzujú a komentujú sa odchýlky od cieľa vyskytujúceho sa v procese regulácie. Môžu byť rýchlejšie vyvolané zmeny chovania,
- **zhrnutie všetkých vzájomných závislostí** – použitie spracovania informácií umožňuje prepočty, ktoré môžu v najkratšom čase testovať alternatívy rozhodovania, a ktoré môžu umožniť rýchle vypracovanie optimálnych riešení.

Záver

Náklady na ľudskú prácu tvoria v mnohých podnikoch najväčšiu časť z celkových nákladov. Na tomto pozadí je zobrazenie tvorby hodnôt ľudskou prácou dôležitou, ale zároveň veľmi ťažkou úlohou controllingu. Problémy pri ocenení tvorby hodnôt ľudských zdrojov tvorí základ vývoja personálneho controllingu ako varianty k vývoju controllingu ako funkcie. Ďalšie príčiny, ktoré vedú k vývoju controllingu pre personálnu prácu sú najmä rast požiadaviek na kvalifikáciu zamestnancov ako dôsledok zmeny technológií, ako aj koncentrácia na kľúčovú kvalifikáciu zamestnancov.

Celý podnik a s ním aj personálny controlling je ovplyvnený celou radou faktorov a ich zmien. Tieto faktory tvoria rámec vzťahov pre podnik, ale aj zodpovedajúcim spôsobom pre personálny controlling.

Vývoj prostredia podniku na úrovni ľudských zdrojov sa dá rozlišovať podľa viacerých faktorov. Minulé roky priniesli v praxi i v teórii vývoj mnohých systémov ukazovateľov, ktoré majú zabezpečiť úspech riadenia ľudských zdrojov. Pri tvorbe systému ukazovateľov pre personálnu oblasť je nutné dbať na to, aby sa systém ukazovateľov sústredil na dôležité ukazovatele a veličiny. Do budúcnosti je potrebné, aby sa personálny controlling stal tak, ako v iných podnikoch, i v SP, a.s. súčasťou riadenia ľudských zdrojov.

Literatúra

- [1] BÍLKOVÁ, M.: Personální controlling: proč a nač? PwC –HR Bulletin č. 1/2003
- [2] ESCHENBACH, R.: Controlling. ASPI Publishing, s. r. o., Praha, 2004
- [3] KONEČNÝ, M. – REŽŇÁKOVÁ, M.: Controlling. PC-DIR Real, Brno, 2000

Grantová podpora

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