

# NÁSTROJE PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU

## TOOLS OF PERSONNEL CONTROLLING

**Cecília Olexová**

**Abstract:** *The paper presents personnel controlling as an integral part of a controlling system to be used to improve human resource management. It deals with the definition of personnel controlling, its tasks and levels. The focus of the paper is on determining the tools of HR controlling, including the use of new management approaches in personnel controlling, from two points of view: their strategic or operative orientation and the preference of the use of qualitative or quantitative data. The specific instruments, which can be used in practice, are presented within all categories of HR controlling tools.*

**Keywords:** *Personnel Controlling, Human Resource Management, Tools of Personnel Controlling.*

**JEL Classification:** *M12, M40, M50.*

### 1 Úvod

Súčasný nárok na efektívnosť riadenia ľudských zdrojov vedú k snahe využívať nové prístupy a nástroje riadenia aj v riadení ľudí. Jednou zo všeobecných koncepcií riadenia podniku je controllingová koncepcia, súčasťou ktorej je personálny controlling. Personálny controlling umožňuje skvalitniť riadenie ľudských zdrojov v podniku podporou plánovania a formulovania cieľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, sledovaním a hodnotením ich plnenia či zlepšovaním organizácie riadenia ľudských zdrojov a koordináciou jednotlivých personálnych procesov.

Cieľom príspevku je vymedziť hlavné úlohy personálneho controllingu a poskytnúť ucelený prehľad jeho nástrojov z hľadiska strategického a operatívneho zamerania a s ohľadom na využívanie kvantitatívnych alebo kvalitatívnych dát, so zameraním na ich praktické využívanie vrátane reportingu. Príspevok zároveň prináša možnosti uplatnenia nových prístupov riadenia ako nástrojov personálneho controllingu.

### 2 Úlohy a úrovne personálneho controllingu

Controlling možno všeobecne chápať ako podporu manažérskeho rozhodovania pomocou plánovania, usmerňovania a kontroly vo všetkých funkčných oblastiach a na všetkých úrovniach podnikových činností (Eschenbach, 2004). Preto možno rozlišovať finančný, výrobný, marketingový či práve personálny controlling. Vzhľadom na strategický význam ľudských zdrojov v podniku a orientáciu controllingu na budúcnosť podniku a jeho ciele, možno považovať personálny controlling za strategický nástroj riadenia ľudských zdrojov.

Personálny controlling znamená aplikáciu metód controllingu v oblasti ľudských zdrojov predovšetkým v takých aspektoch personálnych činností, kde sú k dispozícii ukazovatele vypovedajúce o úrovni či efektívnosti personálnej práce (Dvořáková, 2007). Príkladom sú mzdové náklady, rozpočet na vzdelávanie zamestnancov a jeho skutočné čerpanie, ukazovateľ počtu zamestnancov útvaru ľudských zdrojov na sto zamestnancov a ďalšie. Controlling v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa však neobmedzuje len na kvantitatívne ukazovatele. Jeho charakteristickým rysom je to, že sa zaoberá aj kvalitatívnymi a strategickými prvkami riadenia ľudských zdrojov (Urban, 1998), napríklad dodržiavaním personálnych štandardov či spokojnosťou zamestnancov. Význam tzv. mäkkých prvkov riadenia vo všeobecnosti rastie a preto by mali byť v personálnom controllingu vyvážené mäkké a tvrdé aspekty riadenia.

## 2.1 Hlavné úlohy personálneho controllingu

Hlavnými úlohami personálneho controllingu sú:

- Stanovenie cieľov. Prvou úlohou personálneho controllingu je stanovenie dlhodobých strategických cieľov ako aj krátkodobých operatívnych cieľov podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov tak, aby podporovali celkovú podnikovú stratégiu. Súčasťou vymedzenia cieľov je aj priradenie zodpovednosti za dôsledky ich neplnenia.
- Sledovanie plnenia stanovených cieľov. Podstatou tejto úlohy je zisťovanie a analýza odchýlok skutočnej úrovne procesov riadenia ľudských zdrojov od ich plánovanej úrovne pomocou:
  - sledovania rôznych kvantitatívnych aj kvalitatívnych personálnych ukazovateľov a štandardov,
  - určenia faktorov, ktoré vplyvajú na úspešnosť plnenia cieľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.
- Návrh opatrení na zlepšenie. Ide o návrh možností:
  - eliminácie nedostatkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
  - zvyšovania efektívnosti v oblasti nákladov na ľudské zdroje,
  - zlepšovania plánovania v oblasti ľudských zdrojov,
  - zvýšenia efektívnosti riadenia ľudských zdrojov ako celku i jednotlivých personálnych procesov z hľadiska potrieb konkrétneho podniku.

## 2.2 Úrovne personálneho controllingu

V hľadiska časovej dimenzie sa rozlišuje controlling zameraný na dlhodobé riadenie, t. j. strategický controlling, a na krátkodobé riadenie, t. j. operatívny controlling (Baran, 2002). Podľa toho možno aj v teórii a praxi riadenia ľudských zdrojov rozlišovať dve úrovne personálneho controllingu:

- Strategický personálny controlling - je zameraný na dlhodobé riadenie, väčšinou na obdobie nad tri roky. Jeho hlavnou úlohou je sledovanie budúcich príležitostí a hrozieb. Orientácia strategického controllingu je prevažne externá a zohľadňuje trendy vývoja, ktoré by mohli v budúcnosti potenciálne ovplyvniť riadenie

ľudských zdrojov v organizácii. Využíva hlavne kvalitatívne dáta (napr. budúca potrebná kvalifikácia zamestnancov vzhľadom na plánované zavedenie novej technológie, motivácia zamestnancov, ciele personálneho rozvoja a pod.).

- Operatívny personálny controlling - je orientovaný na súčasnosť, prípadne blízku budúcnosť. Jeho podstatou je riadenie ľudských zdrojov založené na priebežnom sledovaní plánu a skutočnosti a riešení odchýlok od plánu za krátke obdobie, aby sa dosiahlo plnenie ročného plánu, resp. predchádzalo jeho neplneniu. Pracuje sa pri tom s tzv. tvrdými dátami, obmedzeným počtom vhodne stanovených ukazovateľov, ktoré odrážajú okamžité výsledky činností riadenia ľudských zdrojov a ktoré sú prepojené s kľúčovými faktormi úspešnosti organizácie (napr. náklady a výnosy týkajúce sa ľudských zdrojov, počet a štruktúra zamestnancov, ich výkon, potenciál rozvoja a ďalšie).

### 3 Nástroje personálneho controllingu

Praktický personálny controlling je založený na piatich základných skupinách nástrojov personálneho controllingu (Urban, 1998; Hunziker - Rautenstrauch, 2009). Okrem toho sa možno v personálnom controllingu stretnúť aj so snahou uplatňovať nové manažérske prístupy, ktoré kombinujú kvalitatívny aj kvantitatívny pohľad na riadenie.

#### 3.1 Základné nástroje personálneho controllingu

Klasické nástroje personálneho controllingu sa líšia podľa toho, či sú zamerané viac na kvantitatívne alebo kvalitatívne údaje a či sú orientované operatívne alebo skôr strategicky (Obr. 1).



**Obr. 1: Nástroje personálneho controllingu**

*Zdroj: Spracované podľa (Hunziker, S. - Rautenstrauch, T., 2009)*

### **3.1.1 Personálne štatistiky a personálne náklady**

Personálne štatistiky a personálne náklady patria k relatívne najjednoduchším nástrojom personálneho controllingu, pretože sú väčšinou priamo k dispozícii. Majú prevažne operatívny a kvantitatívny charakter. Personálne štatistiky a náklady je možné prepočítavať na jednotlivca, ale aj na vybrané kategórie alebo skupiny zamestnancov. Vstupnými dátami sú údaje z účtovníctva a personálnej a mzdovej evidencie. Značnou nevýhodou tohto nástroja je obmedzená porovnateľnosť údajov s podobnými údajmi z iných organizácií (Urban, 1998).

Personálne štatistiky sú základné fakty o zamestnancoch, ktoré definujú personálny stav organizácie a jej vývoj. V praxi sa využívajú hlavne:

- priemerný evidenčný počet zamestnancov,
- priemerný evidenčný počet zamestnancov prepočítaný na plne zamestnaných v danom časovom období,
- štruktúra zamestnancov,
- celkový počet hodín odpracovaných všetkými zamestnancami (vrátane nadčasov),
- celkový počet hodín platených všetkým zamestnancom,
- ukazovatele, ktoré ovplyvňujú využitie nominálneho fondu pracovného času (Hüttlová, Hrabětová, 1993):
  - priemerný počet dní absencie pre nemoc na jedného zamestnanca,
  - počet prípadov ochorenia na jedného zamestnanca,
  - počet dní neprítomnosti na jeden prípad ochorenia,
  - počet dní absencie z dôvodu zákonných prekážok v práci na zamestnanca,
  - počet dní neospravedlnenej absencie na jedného zamestnanca.

Pri sledovaní personálnych nákladov sa zisťuje ich výška, vývoj a štruktúra. Bežne sa sledujú predovšetkým:

- mzdové a s tým súvisiace náklady (napr. základné mzdy za prácu, prémie a odmeny, príplatky a doplatky, mzdové zvýhodnenia, naturálne mzdy, nepravidelné odmeny, náhrady mzdy, či príspevky na zákonné poistenie platené zamestnávateľom, sociálne dávky, sociálne výhody...),
- náklady na získavanie zamestnancov,
- náklady na školenie zamestnancov a ďalšie.

### **3.1.2 Personálne ukazovatele**

Personálne ukazovatele sú súhrnné veličiny, spravidla relatívne, ktoré vyjadrujú podiel alebo vzťah medzi viacerými premennými. Sledujú kvantitatívne výsledky riadenia ľudských zdrojov a sú zamerané viac operatívne. Do istej miery však odrážajú strategické aspekty a môžu poskytnúť predstavu o kvalite riadenia ľudských zdrojov. Predpokladom efektívneho používania personálnych ukazovateľov je stanovenie kritérií (optimálnej výšky, normy, miery), podľa ktorých možno vyhodnocovať ich splnenie. Zdrojmi údajov na výpočet personálnych ukazovateľov sú personálna administratíva a mzdové účtovníctvo, za predpokladu využitia softvérovej podpory.

Z množstva personálnych ukazovateľov, ktoré sú k dispozícii, sa odporúča vybrať a spracovávať obmedzené množstvo ukazovateľov, ktoré sú pre organizáciu najvhodnejšie vzhľadom na charakter jej činnosti, stratégiu, veľkosť organizácie, cieľ personálneho controllingu, potreby manažérov a pod.

Základné skupiny personálnych ukazovateľov:

- Ukazovatele produktivity práce. Produktivita práce je dôležitý ukazovateľ intenzívneho využitia ľudských zdrojov. Produktivitu práce možno počítať rôznymi spôsobmi, všeobecný vzorec je: produktivita práce = výstup/vstup (podrobne sa produktivitou práce zaoberajú napr. Špičková, Myšková, 2010). Výstupom môže byť objem výroby, pridaná hodnota alebo čistá výroba. Vstup môže byť vymedzený priemerným počtom zamestnancov vo fyzických osobách alebo v prepočítaných osobách. Pracovný vstup je možné vyjadriť aj počtom „produktívnych“ odpracovaných hodín (vtedy ide o účinnosť hodiny práce), mzdovými nákladmi či priemernou mzdou (účinnosť mzdových nákladov). Produktivitu práce je možné počítať nielen celkovo, ale aj pre vybrané kategórie zamestnancov, organizačné útvary a pod. V benchmarkingu, pri medzipodnikovom porovnávaní, sa používa hlavne produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty. Ukazovateľ produktivity práce môže byť použitý aj na rozdelenie zamestnancov do kategórií podľa ich výkonu, napr. počet zamestnancov, ktorí podávajú nadpriemerný, priemerný či podpriemerný výkon.
  - Štruktúra a podiel manažérov z celkového počtu zamestnancov. V tejto skupine ukazovateľov možno sledovať:
    - Počet manažérov vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov.
    - Počet manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia.
  - Ukazovatele pohybu a stálosti zamestnancov:
    - Koeficient prírastku (úbytku) sa počíta ako pomer prírastku (úbytku) zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu.
    - Miera fluktuácie – môže sa vyjadriť ako pomer všetkých odchodov zamestnancov, resp. len nežiaducich odchodov zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu. Okrem toho je možné sledovať vnútornú a externú mobilitu zamestnancov, mieru fluktuácie v prvom roku a ďalšie.
    - Koeficient stálosti zamestnancov - vyjadruje pomer počtu stálych zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu. Za stálych zamestnancov sa zväčša považujú tí, ktorí v podniku pracujú viac než päť rokov (Zalai, 2000).
- Tieto ukazovatele pomáhajú v predikcii ľudských zdrojov na identifikáciu možného nedostatku alebo prebytku zamestnancov, a to predovšetkým kľúčových zamestnancov na dôležitých pracovných postoch.
- Ukazovatele hodnotenia procesu získavania a výberu zamestnancov:
    - počet prihlásených uchádzačov na voľné pracovné miesto,
    - počet uchádzačov úspešných vo výberovom procese v pomere k počtu uchádzačov, ktorí sa zúčastnili výberu,
    - počet a dôvody neúspešne obsadených pozícií,

- priemerný čas potrebný na získanie zamestnanca,
  - počet zamestnancov, ktorí zostali na pracovnom mieste s určitým časovým odstupom z celkového počtu prijatých zamestnancov,
  - priemerný pracovný výkon nového zamestnanca v porovnaní s predchádzajúcim zamestnancom na danej pozícii za rovnaké obdobie.
- Ukazovatele týkajúce sa vzdelávania zamestnancov, hlavne:
    - podiel zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú vzdelávania z celkového počtu zamestnancov,
    - počet hodín vzdelávania ročne na jedného zamestnanca, na jedného manažéra,
    - pomer manažérskych a odborných školení,
    - pomer nákladov na vzdelávanie k celkovým osobným nákladom,
    - pomer nákladov na vzdelávanie k mzdovým nákladom,
    - priemerné náklady na vzdelávanie na jedného zamestnanca,
    - rentabilita investícií do vzdelávania.
  - Efektívnosť riadenia ľudských zdrojov – ide o hodnotenie úrovne personálnej práce v podniku, jedným z kvantitatívnych ukazovateľov je počet zamestnancov útvaru ľudských zdrojov k celkovému počtu zamestnancov.

### 3.1.3 *Personálne štandardy*

Štandardy personálneho controllingu sú cieľové hodnoty alebo cieľové intervaly pre jednotlivé personálne ukazovatele, resp. štatistiky, ktoré by organizácia chcela dosiahnuť, alebo ktoré by nemali byť prekročené. Pri stanovovaní týchto cieľov sa vychádza z podnikateľských zámerov organizácie (napr. z cieľov v oblasti úspor, internej racionalizácie a optimalizácie), resp. z porovnania s najlepšimi organizáciami pôsobiacimi v danom odvetví doma i v zahraničí (Urban, 1998).

Príklady štandardov v oblasti riadenia ľudských zdrojov:

- Každý zamestnanec musí poznať najdôležitejšie podnikové ciele a hodnoty.
- S každým zamestnancom je aspoň raz ročne vykonaný hodnotiaci pohovor, týkajúci sa jeho pracovného výkonu a rozvoja. S každým zamestnancom sa dohodnú aspoň tri nové ciele na nasledujúce obdobie, ako aj spôsob plnenia cieľov a kontroly.
- Každý manažér má svojho zástupcu.
- Každý manažér absolvuje aspoň tri dni ročne školenie zamerané na rozvoj svojich riadiacich schopností.
- Každý kľúčový zamestnanec absolvuje školenia v súlade s osobným plánom rozvoja.
- Aspoň raz týždenne sa bude konať porada každého tímu či oddelenia zameraná na riešenie pracovných problémov. V kritických, náročných obdobiach sa uskutočnia aj každodenné pätnásťminútové minútové stretnutia.
- Každý odchádzajúci zamestnanec bude pozvaný na výstupný rozhovor.

Personálne štandardy prepájajú strategickú a operatívnu úroveň a vyžadujú kvantitatívne aj kvalitatívne dáta.

### **3.1.4    *Audit riadenia ľudských zdrojov***

Audit riadenia ľudských zdrojov je strategický nástroj personálneho controllingu na poskytnutie spätnej väzby a zhodnotenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v podniku. Audit riadenia ľudských zdrojov sa týka posúdenia súladu personálnych procesov so všeobecne platnými predpismi (zákonmi, vyhláškami, nariadeniami a pod.) a pravidlami prijatými v organizácii. Zároveň ide o zhodnotenie samotnej stratégie, politik, postupov a metód personálnej práce, ktoré sa uplatňujú v organizácii. Jeho súčasťou sú aj následné návrhy úprav, alebo návrhy nových koncepcií, ktoré by mali zlepšiť a skvalitniť personálnu prácu (Olexová, 2010). V súčasnosti potreba auditu personálnych procesov súvisí hlavne so zavádzaním systémov kvality v podnikoch a preto je v certifikovaných spoločnostiach audit riadenia ľudských zdrojov súčasťou komplexného auditu.

Komplexný audit riadenia ľudských zdrojov je časovo aj finančne náročný a preto sa môže vykonávať komplexné posúdenie účinnosti riadenia ľudských zdrojov za dlhšie obdobie (napríklad raz za 3 roky alebo len mimoriadne) a medzitým realizovať iba audit vybraných personálnych činností, ktoré sú pre organizáciu kľúčové.

Obsahom auditu riadenia ľudských zdrojov môžu byť všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov, predovšetkým:

- optimalizácia procesu získavania a výberu zamestnancov,
- audit personálnej evidencie,
- audit systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov a pracovné vzťahy,
- podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- posúdenie vhodnosti organizačnej štruktúry.

Špecifikom auditu riadenia ľudských zdrojov (hlavne v porovnaní s finančným auditom) je, že neexistuje jednotná šablóna na posúdenie, či je spôsob personálnej práce správny, pretože každá organizácia má svoje potreby v závislosti od oblasti jej pôsobenia, poslania, stratégie i konkrétnych očakávaní vlastníkov a manažérov. Všeobecne preto platí, že záleží od organizácie a audítorov, aký rozsah a hĺbku auditu si stanovia, či sa preverí riadenie ľudských zdrojov v organizácii komplexne alebo sa zhodnotia len niektoré procesy, prípadne sa zrealizuje len špecializovaný personálny audit zameraný na vybrané detaily a kritické miesta riadenia ľudských zdrojov. V teórii a praxi neexistujú ani jednoznačné pravidlá realizácie personálneho auditu. Každý audit je preto osobitý, prispôbený požiadavkám zadávateľa a jeho potrebám.

### **3.1.5    *Kvalitatívne zisťovanie názorov zamestnancov***

Zámerom prieskumov názorov zamestnancov je získať spätnú väzbu v podobe reprezentatívnych informácií o riadení ľudských zdrojov v organizácii, o postojoch i potrebách zamestnancov či oblastiach, ktoré sú problematické a je potrebné im v budúcnosti venovať väčšiu pozornosť a prijať opatrenia na zlepšenie. Tento nástroj personálneho controllingu má preto kvalitatívny a strategický charakter a plní vhodnú doplnkovú funkciu k ostatným nástrojom.

Zamestnanecké prieskumy sa najčastejšie zameriavajú na spokojnosť zamestnancov. Pracovná spokojnosť sa popisuje ako pozitívny (alebo negatívny) postoj človeka k práci, ktorú vykonáva (Kreitner, Kinicki, 1989), pričom výsledky prieskumov sa snažia poukázať na faktory vedúce k pracovnej spokojnosti a vzťah zamestnancov k jednotlivým charakteristikám práce. Poznanie relevantných faktorov s najväčším vplyvom na spokojnosť umožňuje podniku formulovať a implementovať vhodnú politiku, ktorá vedie k zlepšeniu vzájomného prístupu zamestnávateľa a zamestnancov.

Okrem prieskumov spokojnosti zamestnancov sa realizujú prieskumy orientované na podnikovú kultúru, motiváciu, identifikáciu zamestnancov s podnikom či ich ochotu k zmenám.

Problémom pri realizácii zamestnaneckých prieskumov býva ich nevhodné používanie, slabá príprava a nedostatočné premietnutie výsledkov prieskumu do praxe.

### **3.2 Dalšie kvantitatívno-kvalitatívne nástroje**

Okrem základných nástrojov možno v personálnom controllingu využívať aj nové prístupy, ktoré sú väčšinou založené na kombinácii kvantitatívnych a kvalitatívnych nástrojov.

- HR benchmarking - vhodne stanovené ukazovatele personálneho controllingu sa porovnávajú nielen v rámci podniku, ale aj s výsledkami iných podnikov, ktoré pôsobia v rovnakom odvetví alebo prostredí. Cieľom porovnávania je získať informácie, ktoré by pomohli podniku prijímať opatrenia na zlepšenie jeho výkonnosti. Hodnoty ukazovateľov možno posudzovať podľa hodnôt (benchmarkov), ktoré dosahujú najúspešnejšie organizácie s tzv. najlepšou praxou (best practices).
- Model výnimočnosti EFQM (EFQM, 2003) – súčasťou modelu excelentnosti je monitorovanie a kontinuálne zlepšovanie oblasti ľudských zdrojov.
- Samostatné kritérium „Ľudia“ sa skladá z piatich subkritérií, pričom sa hodnotí, ako organizácia riadi, rozvíja a sprístupňuje vedomosti a ako uplatňuje potenciál svojich pracovníkov na individuálnej, tímovej úrovni a v celej organizácii a ako plánuje tieto činnosti na podporu vlastnej politiky a stratégie a efektívnej činnosti vlastných procesov.

V oblasti výsledkov vo vzťahu k zamestnancom sú vymedzené dve subkritériá:

- meranie vnímania – ide o získanie priamej spätnej väzby:
  - meraniami, ako vnímajú zamestnanci organizáciu ako zamestnávateľa pomocou prieskumov spokojnosti, rozhovorov, štruktúrovaných hodnotení;
  - meraniami vnímania zamestnancov, ktoré sa môžu vzťahovať na motiváciu (kariérny rozvoj, komunikáciu, právomoci, angažovanosť, príležitosti k učeniu...) a na spokojnosť (riadenie organizácie, pracovné podmienky, istota zamestnania, mzda, pracovné prostredie a ďalšie);
- ukazovatele výkonnosti – prediktívne indikátory organizácie:



- interné merania používané na monitorovanie, pochopenie, predpovedanie a zlepšovanie výkonnosti ľudí v organizácii a na predpovedanie ich vnímania;
- ukazovatele, ktoré sa vzhľadom na charakter organizácie môžu týkať:
  - výsledkov, napr. produktivita, požadovaná odborná kvalifikácia versus dosiahnutá kvalifikácia, miera úspešnosti školenia a rozvoja ľudí na splnenie cieľov organizácie,
  - motivácie a angažovanosti, napr. tímy na zlepšovanie a zapojenie pracovníkov, uznanie jednotlivcov a tímov, rýchlosť odozvy na prieskumy spokojnosti zamestnancov,
  - služieb, ktoré organizácia poskytuje zamestnancom: efektívnosť komunikácie, hodnotenie vzdelávania,
  - spokojnosti: úroveň chorobnosti a absencií, úroveň úrazovosti, sťažnosti pracovníkov, fluktuácia pracovníkov, štrajky, využívanie výhod, organizáciou poskytované zariadenia...

Uvedené merania sa týkajú získavania spätnej väzby o tzv. mäkkých prvkoch riadenia (napr. kvalitatívne prieskumy vnímania zamestnancov, spokojnosti zamestnancov), ako aj zisťovania tvrdých dát, ktoré korešpondujú so zisťovaním personálnych štatistík a nákladov a personálnych ukazovateľov (produktivita práce, miera fluktuácie, chorobnosti zamestnancov atď.)

- Metodika Process Survey Tools pre riadenie ľudských zdrojov (EFQM-Phillips, 2004) - je založená na sebahodnotení a slúži na kvalitatívne zlepšovanie procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.
- Konceptie indikátorov: KPI (key performance indicators – kľúčové ukazovatele výkonnosti), PI (performance indicators – ukazovatele výkonnosti) a KRI (key result indicators – kľúčové ukazovatele výsledkov dosiahnutých v kľúčových oblastiach). Príkladom kľúčových HR indikátorov, ktoré sú prepojené na výkon celého podniku, sú: obrat, náklady a zisk na zamestnanca alebo produktivita práce z pridanej hodnoty. Použiť možno aj ďalšie indikátory, napr. mieru fluktuácie, mobilitu talentov, zamestnanecké výhody, mieru outsourcingu a ďalšie.
- Metóda Balanced Scorecard (Kaplan - Norton, 2002) - je vhodná hlavne na odvodenie cieľov z vízie podniku, ich meranie pomocou súboru ukazovateľov a na stanovenie opatrení, ktoré povedú k plneniu stanovených cieľov v štyroch oblastiach, jednou z ktorých je zamestnanecká perspektíva, resp. perspektíva učenia sa a rastu. V personálnej praxi sa zvyknú hodnotiť hlavne ukazovatele, ktoré sa týkajú (Kaplan, Norton, 2002):
  - spokojnosti zamestnancov (index spokojnosti zamestnancov),
  - udržania zamestnancov (obrat kľúčových zamestnancov),
  - produktivity zamestnancov (obrat na zamestnanca).

## 4 Reporting

Súčasťou personálneho controllingu je prezentácia výsledkov formou reportingu. Reporting predstavuje vytvorenie komplexného systému správ, výkazov a informácií o výsledkoch v užívateľsky prístupnej podobe. Jeho hlavným účelom má byť poskytovanie podkladov pre rozhodovanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Základné typy správ, ktoré sa používajú v personálnom controllingu:

- štandardné správy v pravidelných intervaloch (denné, týždenné, mesačné, štvrt'ročné, polročné a ročné správy), z ktorých si každý vyberá informácie, ktoré potrebuje,
- správy o odchýlkach,
- mimoriadne správy vypracované na požiadanie.

Súčasťou správ by mala byť štruktúra každého sledovaného ukazovateľa. Jej obsahom by mala byť:

- definícia ukazovateľa,
- vstupy potrebné na výpočet ukazovateľa,
- vzorec, resp. spôsob výpočtu ukazovateľa,
- osoba zodpovedná za dosiahnutie cieľovej hodnoty (tzv. vlastník ukazovateľa),
- osoba zodpovedná za sledovanie a výpočet ukazovateľa (tzv. dátový vlastník),
- frekvencia reportingu (sledovania) ukazovateľa,
- interpretácia ukazovateľa,
- väzba na iné kritériá,
- cieľová hodnota a skutočne dosiahnuté hodnoty ukazovateľa.

Na zabezpečenie interpretácie dosiahnutých výsledkov je vhodné jednotlivé správy doplniť o tzv. riadiaci panel (dashboard), v ktorom sa porovnáva skutočný stav najdôležitejších ukazovateľov s plánovaným stavom a s výsledkami z predchádzajúceho obdobia. Zobrazovanie výsledkov by malo byť vizuálne pomocou rôznych tabuliek, grafov, diagramov, čo umožní získanie rýchleho prehľadu o situácii v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Predpokladom efektívneho sledovania, spracovávania, vyhodnocovania a prezentácie dát a výsledkov je primeraný informačný systém podniku. Programové vybavenie pre riadenie ľudských zdrojov musí byť funkčne výrazne širšie ako sú programy len na personalistiku a mzdy, hlavne v oblasti operatívneho controllingu a merateľných ukazovateľov, plánovania i porovnávanie plánu a skutočnosti na včasné preverenie plnenia plánu. Vhodným nástrojom sú aj špecializované aplikácie business intelligence.

## 5 Záver

Základným predpokladom úspešnosti využívania personálneho controllingu ako strategického nástroja riadenia ľudských zdrojov je určenie základných nástrojov personálneho controllingu, vzhľadom na cieľ personálneho controllingu, jeho účel, ale

aj možnosti získavania dát. Príspevok prináša komplexný prehľad nástrojov HR controllingu, ktoré môžu byť využité v praxi, vrátane možností využitia nových prístupov k riadeniu a ich súvislosť s personálnym controllinom. Súčasťou príspevku je aj náčrt spôsobov prezentovania získaných výsledkov HR controllingu.

V personálnom controllingu sa viac používa operatívna úroveň. Jeho zmyslom však nie je len sledovanie množstva ukazovateľov, ale monitorovanie a analýza vhodne vytypovaných dát a následne, využívanie výsledkov personálneho controllingu a návrh a realizácia opatrení, ktoré by mali viesť k nákladovej efektívnosti a k zlepšovaniu procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Výsledkom by mala byť efektívna práca s ľuďmi, využívanie ich schopností a potenciálu, čo by sa malo pozitívne prejaviť v budúcom výkone podniku.

## PodĎakovanie

Tento článok bol spracovaný v rámci riešenia výskumného projektu VEGA č. 1/0350/10 „Faktory úspešnosti zavádzania a využívania Business Intelligence v riadení podnikov na Slovensku“, ktorý sa rieši na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach.

## Použité zdroje

- [1] BARAN, D. 2002. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava : Slovenská technická univerzita, 2002. 135 s. ISBN 80-227-1666-9
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [3] *EFQM*. 2003. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01572-X
- [4] EFQM-Philips. 2004. *Process Survey Tool for Human Resources Management* [online]. 2004. [citované 2. 3. 2011]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/en/PdfResources/teaser-PSThr180609.pdf>>
- [5] ESCHENBACH, R. et.al. 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha : Aspi Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1
- [6] HORVATH P. 1996. *Controlling*. München : Vahlen Verlag, 1996. 890 s. ISBN 3800620529
- [7] HUNZIKER, S. - RAUTENSTRAUCH, T. 2009. Personalcontrolling und Personalbedarfsermittlung – Teil 1 [online]. In: *WEKA Finanzen - Das Schweizer Portal für Rechnungswesen, Controlling und Buchhaltung . Report*, 2009 [citované 1. 2. 2011]. Dostupné na: <<http://www.weka-finanzen.ch/>>
- [8] HÜTTLOVÁ, E. - HRABĚTOVÁ, E. 1993. *Organizace práce*. Praha : VŠE, 1993. ISBN 80-7079-099-7
- [9] KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. 2002. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5

- [10] KREITNER, R. - KINICKI, A. 1989. *Organizational behavior*. Boston : R. R. Donnelley & Sons Company, 1989. ISBN 0-256-03512-1
- [11] OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina : Poradca podnikateľa, 2010, č. 4-5, s. 231-243. ISSN 1335-1508
- [12] ŠPIČKOVÁ, M. – MYŠKOVÁ, R. 2010. Produktivita práce od dob Fredericka Winslowa Taylora až po súčasnosť. In: *Scientific Papers of the University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, series D*. Pardubice : Fakulta ekonomicko-správnej Univerzity Pardubice, 2010, č. 3, s. 223-238. ISSN 1804-8048 (Online)
- [13] URBAN, J. 1998. Praktický personálny controlling. In: *Moderní řízení*, roč. 33, 1998, č. 5. ISSN 0026-8720
- [14] [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)
- [15] ZALAI, K. 2000. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : Sprint vfra, 2000. ISBN 80-88848-61-X

#### **Kontaktná adresa**

##### **Ing. Cecília Olexová, PhD.**

Ekonomická univerzita Bratislava

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika

Email: [cecilia.olexova@euke.sk](mailto:cecilia.olexova@euke.sk)

Tel.: +421-55-7223111

Doručeno redakci: 13. 03. 2011

Recenzováno: 11. 07. 2011

Schváleno k publikaci: 09. 08. 2011