

CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM RIADENIA V OBLASTI MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

MAREK POTKÁNY

Abstract

The main aim of this paper is to present the basic substantial of controlling. This is needed for understanding the signification of personal controlling in the area of managing human resources. Its main task is to manage personal activities by the reporting of personal standards and indicators. The others very important factors of successful human resources management are to implementation of personal auditing and quality answering report.

Key words: controlling, personal indicator and standards, personal auditing, effectiveness.

1. Úvod

Personálny manažment, resp. manažment ľudských zdrojov v poslednom čase dopĺňa moderný a istým spôsobom aj preferovaný pojem – **personálny controlling**, ktorý je v odbornej verejnosti prijímaný rozpačitým spôsobom. Negatívne reakcie, spojené s presadením personálneho controllingu do riadiacej praxe, je možné pripísať najmä samotnej problematike pochopenia podstaty controllingu v systéme riadenia podniku, ktorú si mnohí zamieňajú s jednoduchou kontrolou. Istú úlohu tu zohráva aj strach zo zmeny zabehnutého spôsobu personálnych činností a snaha o zachovanie skutkového stavu.

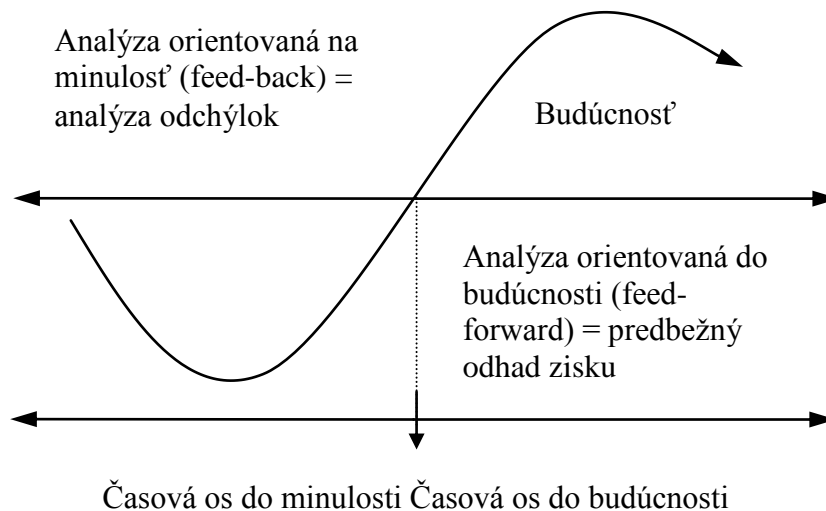
Cieľom príspevku je prezentovať základnú podstatu controllingu, potrebnú pre pochopenie významu personálneho controllingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorého základnou úlohou je prostredníctvom vykazovania personálnych ukazovateľov a štandardov riadiť proces personálnych činností.

2. Podstata controllingu

Ak chceme pochopiť podstatu podnikového controllingu, musíme začať od vymedzenia pôsobnosti controllingu vo všeobecnosti. **Controlling** v najširšom pojatí znamená **podporu manažérskeho rozhodovania pomocou plánovania, usmerňovania a kontroly** vo všetkých funkčných oblastiach a na všetkých úrovniach podnikových činností. Controlling je teda možné považovať za **servisnú funkciu manažmentu**, ktorej predmetom je získavanie požadovaných informácií o plánovaných a skutočných úrovniach hospodárskych javov a procesov so zvláštnym zameraním na zisťovanie odchýlok skutočného priebehu od priebehu plánovaného. Zistené odchýlky sa analyzujú a navrhujú sa opatrenia k odstráneniu vzniknutých nedostatkov. Osobitný význam controllingu potom spočíva v riešení tzv. systémov včasného varovania, ktorých úlohou je na základe registrácie a vyhodnocovania rôznych signálov upozorňovať na pravdepodobné zmeny, faktory a vplyvy, ktoré môžu perspektívne ovplyvňovať mnohé aktivity a výsledky organizácie. Týmto spôsobom sa vytvárajú predpoklady pre včasné reakcie manažmentu, ktoré sa premietnu do úprav rozhodnutí a pôsobení tak, aby sledované ciele boli optimálne dosiahnuté.

Ťažisko controllingového systému je priebežný spätnoväzobný proces (tzv. feed-back). Touto trvalou spätnou väzbou sú riadiaci pracovníci nútení neustále robiť také rozhodnutia, ktoré majú zaistiť konečné dosiahnutie stanovených cieľov. Dobre fungujúca spätná väzba má totiž slúžiť nielen ku kontrole cieľových úloh v sledovanom období, ale musí tiež poskytnúť podklad pre očakávaný vývoj v budúcnosti. Detailnou ukázkou spätnej väzby, napr. pri ročnom pláne, je príslušný plán mesačný.

Sústava pravidiel slúži nielen ku kontrole, ale ďaleko viac k predvídaníu. Odchýlky majú byť zistené pri predbežnej analýze odhadu zisku, ak je možné už vtedy, keď v skutočnosti ešte nenastali. Myšlienkový postup typu „**feed-back**“ (**spätná väzba**), by sa mal vyvíjať k myšlienkovému typu „**feed-forward**“ (**dopredná väzba**) (Vollmuth, 2001):



Obr. 1. Orientácia controllingu do budúcnosti

Controlling je teda zameraný najmä na budúcnosť, čo ho výrazne odlišuje od klasickej kontroly, s ktorou je controlling veľmi často zamieňaný. Minulosť je dôležitá iba vtedy, keď nejakým spôsobom ovplyvňuje budúcnosť. Myslenie orientované na budúcnosť (tzv. feed-forward) znamená, že použitím odchýlkovej analýzy sa môžu dosiahnuť významné efekty pre celý podnik. Odchýlky majú totiž dať controllerom podnet k tomu, aby pred zavedením príslušných opravných opatrení vykonali potrebné analýzy a pohovory so zainteresovanými zamestnancami.

Významnú úlohu v controllingu zohrávajú **kvantifikované ukazovatele vyjadrené v peňažných jednotkách**, ktoré výraznou mierou určujú mieru presadenia sa v trhovom prostredí. V oblasti personálneho controllingu sa teda do popredia dostávajú otázky spojené s **rozpočtovaním personálnych nákladov** na zabezpečenie personálnych činností a vyčíslenie **miery ich efektívnosti**, ale taktiež **ukazovatele hodnotenia prínosu personálnej práce** pre splnenie strategických, resp. operatívnych cieľov spoločnosti.

3. Personálny controlling

Personálne riadenie tak ako každá iná z podnikových funkcií sa dlhodobo zaoberá svojou úlohou v systéme riadenia podniku, kde je niekedy veľmi zložitú dokázať strategický význam tohto riadenia. Práve personálny controlling môže dokázať príspevok personálneho riadenia ako strategického nástroja riadenia ([www. controlling. cz](http://www.controlling.cz)).

Personálny controlling nie je kontrola ani revízia činnosti personálnych útvarov. V širšom zmysle ide o filozofiu systematického riadenia podľa cieľov orientovaných na budúcnosť, slúžiacich k dosiahnutiu podnikateľských zámerov v kontexte s ďalšími funkčnými oblasťami controllingu. Pritom netreba zabúdať, že v každej oblasti controllingu ide o servisnú, tzv. poradnú funkciu manažmentu s cieľom získavania požadovaných informácií o plánovaných a skutočných úrovniach hospodárskych javov a procesov so zvláštnym zameraním na zisťovanie odchýlok skutočného priebehu od priebehu plánovaného.

Prvoradou úlohou personálneho controllingu je prostredníctvom vykazovania personálnych ukazovateľov a štandardov riadiť proces personálnych činností, sledovať a vyhodnocovať ho ako kvantitatívne tak aj kvalitatívne a na základe zistenia nežiadúcich odchýlok od požadovaného stavu prijať nápravné opatrenia slúžiace na ich odstránenie.

Pracovníci Controller Institutu Praha, zaoberajúci sa implementáciou controllingu v oblasti personálnej práce, medzi základné úlohy personálneho controllingu zaraďujú nasledovné aktivity:

- formulácia cieľov spoločnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
- sledovanie a vyhodnocovanie ich plnenia,
- transparentnosť personálnej oblasti a jej priblíženie potrebám ich zákazníkov.

Stanovenie týchto cieľov a kontrola ich plnenia v tejto oblasti majú v personálnej oblasti o to väčší význam, že táto sféra bola tradične dlhé roky zameraná na konkrétne činnosti ako na ciele. Aj keď nie je možné poprieť, že vykonávanie daných činností nemalo s cieľmi konkrétny súvis. Ciele vytýčené personálnym controllingom by mali:

- nadväzovať na strategické ciele spoločnosti,
- explicitne definovať prínosy riadenia ľudských zdrojov,
- byť formulované v konkrétnej podobe,
- jasne stanoviť zodpovednosť za dôsledky ich neplnenia.

Podľa Konetzneho (<http://www.mkonetzny.de>) je možné personálny controlling využiť pre všetky oblasti personálneho manažmentu (viď tab. 1).

Tab. 1. Činnosti personálneho manažmentu a úlohy personálneho controllingu

Činnosť personálneho manažmentu	Úloha personálneho controllingu
Analýza počtu zamestnancov	Vykonávanie analýz týkajúcich sa počtu zamestnancov jednotlivých funkčných oblastí odniku.
Určenie potrieb zamestnancov	Určenie potrieb pracovníkov pomocou plánovania potrieb zamestnancov.
Získavanie zamestnancov	Stanovenie čo najvýhodnejšieho spôsobu získania nových zamestnancov z hľadiska nákladov na ich výber. Príprava nástrojov pre objektívny výber.
Rozvoj zamestnancov	Kontrola vzdelávania, výsledkov odborných školení a kontrola rozvoja kariéry.
Uvoľňovanie zamestnancov	Z hľadiska nákladov určenie čo najvhodnejšej formy uvoľňovania zamestnancov. Dozor nad týmto priebehom.
Obsadzovanie nových pracovných miest	Plánované obsadzovanie nových pracovných miest z dostupných zdrojov
Riadenie personálnych nákladov	Pomoc pri zostavovaní rozpočtov personálnych nákladov. Analýza zistených odchýlok.

Za nástroje personálneho controllingu, ktorých úlohou je vykazovania kvalitatívnych rep. kvantitatívnych znakov personálnych činností, je možné považovať:

- personálne ukazovatele a personálne štandardy,
- kvalitatívne dotazovanie zamestnancov,
- audit riadenia ľudských zdrojov.

Nástroje personálneho controllingu sa líšia svojím dôrazom na kvantitatívne či kvalitatívne údaje a taktiež svojím operatívnym či strategickým zameraním. Typizáciu nástrojov personálneho controllingu prezentuje obr. 2.



Obr. 2. Typizácia nástrojov personálneho controllingu (Zdroj: Controller Institut Praha, 2004)

Takto zvolené personálne ukazovatele potom umožňujú uplatniť aj metódu benchmarkingu, teda porovnania zvolených ukazovateľov s inými podnikmi v rovnakom alebo aj inom odvetví priemyslu. Taktiež zabezpečia okamžité zistenie smeru firemného vývoja danej spoločnosti. Ukazovatele personálneho controllingu môžeme zaradiť do dvoch základných skupín (Zámečník, Zeman, 2004):

- **1. skupina ukazovateľov:** Ukazovatele slúžiace hlavne pre potreby informovania vrcholového vedenia spoločnosti. Ich cieľom je jednak umožniť rýchlu orientáciu o smere firemného vývoja a na druhej strane zistiť adekvátne porovnanie s inými podnikmi. Do tejto skupiny je možné zaradiť ukazovatele *personálnych nákladov a odmeňovania, prijímania nových pracovníkov a personálneho plánovania, školenia a vzdelávania, motivácie a pracovnej spokojnosti, personálneho riadenia.*
- **2. skupina ukazovateľov:** Ukazovatele slúžiace pre informovanie personálneho úseku spoločnosti, slúžiace hlavne pre výkon kontrolnej funkcie kvality personálneho riadenia. Do tejto skupiny je možné zaradiť informatívne ukazovatele *pracovných pozícií, prijímania a adaptácie zamestnancov, odchody a prepúšťania zamestnancov, hodnotenia zamestnancov, vzdelávania zamestnancov, motivácie a pracovnej spokojnosti*

4. Špecifikácia kvalitatívnych a kvantitatívnych znakov personálneho controllingu

V nasledujúcej časti uvedieme základné odporúčania v oblasti špecifikácie základných znakov personálnych ukazovateľov, štandardov, dotazovania pracovníkov a auditu riadenia ľudských zdrojov, vychádzajúc z informácií poskytnutých vzdelávacou organizáciou **Controller Institut Praha** doplnených o vlastné návrhy a odporúčania.

Podobnou problematikou aplikácie miery súladu dispozície zamestnanca a pracovnej pozície pomocou kvantifikovaných ukazovateľov sa vo svojej práci zaoberá Myšková (Myšková, 2004).

V oblasti **kvantitatívnych personálnych ukazovateľov** je veľmi dôležité aby sa venovala pozornosť nasledovným oblastiam:

V oblasti **personálnych nákladov a odmeňovania** odporúčame vyčíslit' ukazovatele :

- pomeru personálnych nákladov k obratu (resp. celkovým nákladom, alebo pomeru k pridanej hodnote),
- podielu variabilnej (výkonovej) zložky miezd na celkovom objeme miezd,
- pridanej hodnoty na zamestnanca,
- pridanej hodnoty na výkonovú zložku mzdy.

V oblasti **prijímania a personálneho plánovania** je žiadúce vykazovať tieto ukazovatele:

- podiel nových zamestnancov odchádzajúcich počas prvého roku zamestnania,
- podiel vedúcich miest obsadených z vlastných zdrojov,
- priemerná doba obsadenia uvoľnenej alebo novovytvorenej pracovnej pozície,
- miera fluktuácie zamestnancov v jednotlivých útvaroch spoločnosti,
- podiel riadiacich zamestnancov k celkovému počtu zamestnancov,
- podiel zamestnancov zastávajúcich tú istú riadiacu funkciu viac ako 10 rokov.

V oblasti **školenia a vzdelávania** je vhodné stanoviť ukazovatele:

- počtu dní vzdelávacích aktivít na jedného zamestnanca za rok,
- počtu dní vzdelávacích aktivít manažmentu,
- pomer riadiacich a odborných školení,
- ročné výdaje vzdelávania na jedného zamestnanca,
- ročné výdaje vzdelávania na jedného manažéra.

V oblasti **motivácie a pracovnej spokojnosti** je možné stanoviť nasledovné indexy:

- index pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov podľa prieskumu,
- informačný index.

V oblasti **personálneho riadenia** je dôležité určiť nasledovný ukazovateľ pomeru:

- počtu pracovníkov personálneho útvaru vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov,
- pomeru mzdových nákladov pracovníkov personálneho útvaru k celkovému počtu zamestnancov.

Tab. 2. Štruktúra vybraného kvantitatívneho personálneho ukazovateľa

Ukazovateľ	Podiel variabilnej zložky na celkovom objeme miezd
Vstup	1. Mzdové lístky, tarifné tabuľky. 2. Kvalifikačná karta zamestnanca. 3. Údaje manažérskeho účtovníctva a reportingu.
Príjemca výstupu	Personálny controller
Početnosť	Štvrtročne (mesačne) v percentách
Štruktúra informácií	Do strediskovej úrovne (stredísk, divízií, prevádzok)
Interpretácia	1. Sledovanie odchýlok od plánov variabilnej zložky nákladov hodnotených zamestnancov. 2. Sledovanie premenlivosti výšky variabilnej zložky miezd . 3. Nápravné opatrenia.
Forma prezentácie	Ako súčasť pravidelnej správy controllera
Zodpovednosť za plnenie	Útvar personálneho controllingu

Každý zo spomínaných kvantitatívnych personálnych ukazovateľov je potrebné spracovať do prehľadnej štruktúry, ktorá bude súčasťou pravidelnej správy controllera, ktorú je potrebné spracovávať v pravidelných časových intervaloch (štvrtročne, mesačne). Príklad takejto štruktúry je uvedený v tab. 2.

V oblasti **kvalitatívnych personálnych ukazovateľov** je možné podať podnikovému vedeniu informácie týkajúce sa:

- a) **pracovnej pozície** (informácie o popise novo obsadzovaných pracovných pozícií, resp. správy o revízii terajších pracovných pozícií),
- b) **prijímania a adaptácie zamestnancov** (záznam o prijímacích rozhovoroch s úspešnými kandidátmi, zistené silné a slabé stránky uchádzačov, vypracované adaptačné programy s vyšpecifikovaním úloh a cieľov ich možného rastu v budúcnosti),
- c) **odchodov a prepúšťania zamestnancov** (vypracované listy odchodu zamestnancov s uvedenými dôvodmi prepustenia zo strany spoločnosti, spracované dôvody odchodu v prípade odchodu zo strany zamestnanca),
- d) **hodnotenia zamestnancov** (spracované formuláre hodnotenia zamestnancov),
- e) **vzdelávania** (stanovené ciele vzdelávacích aktivít, hodnotenie ich úspešnosti resp. neúspešnosti a stanovenie plánov vzdelávacích aktivít).

Touto problematikou sa vo svojej štúdii, zameranej na peronálny rozvoj zamestnancov a návrh projektov ich vzdelávania, zaoberá Galajdová (Galajdová, 2004).

Čo sa týka **štandardov personálneho controllingu**, tie stanovujú kvantitatívne, ale aj kvalitatívne ciele personálneho riadenia. Samotné štandardy by mali vychádzať z podnikateľských zámerov každej spoločnosti a z aplikácie benchmarkingu, teda porovnávania s najlepšimi podnikmi daného odvetvia doma a zahraničí, pričom sa nevylučuje ani možnosť porovnávania (učenia sa) od podnikov iných odvetví.

Uvedieme preto len základné črty podnikových štandard v tejto oblasti, ktoré si potom každá spoločnosť môže prispôbiť vlastným podmienkam a požiadavkám. Ide o nasledovné typy štandardov:

- *každý riadiaci pracovník by mal počas roka aspoň 2 dni venovať školeniu svojich riadiacich schopností,*
- *najneskôr dva dni po zasadaní vedenia spoločnosti by mali byť všetci pracovníci informovaní o záveroch zasadaní,*
- *každý pracovník musí poznať ciele spoločnosti,*
- *u každého pracovníka je potrebné zistiť možný demotivujúci faktor a následne sa snažiť o jeho odstránenie,*
- *u každého novoprijatého pracovníka je potreba vypracovať adaptačný plán,*
- *70 – 80 % pracovných miest obsadzovať z vnútorných zdrojov (presun a pod.),*
- *s každým pracovníkom aspoň raz ročne vykonať rozhovor o budúcej náplni jeho pracovného miesta,*
- *žiadny vedúci pracovník by nemal zostať vo funkcii dlhšie ako 7 rokov...*

5. Kvalitatívne dotazovanie zamestnancov

Kvalitatívne dotazovanie pracovníkov slúži ako dôležitá základňa pre zlepšovanie systému riadenia ľudských zdrojov. Dotazovanie pracovníkov umožňuje získať predstavu o potrebách a očakávaníach pracovníkov vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov, spätnú informáciu pre riadiacich pracovníkov týkajúcich sa ich manažérskeho štýlu a informácie o problémových oblastiach personálneho riadenia.

Po obsahovej stránke by mali stáť v popredí dotazovania nasledujúce oblasti:

- *dotazovanie spokojnosti zamestnancov,*
- *dotazovanie ochoty zdieľať zmeny,*
- *dotazovanie o sociálnej starostlivosti,*
- *dotazovanie informovanosti zamestnancov,*
- *dotazovanie kvality a úrovne riadenia,*
- *dotazovanie úrovne hodnotenia a odmeň.*

Kvalitatívne dotazovanie zamestnancov umožňuje získať predstavu o potrebách a očakávaní zamestnancov vo vzťahu k manažmentu ľudských zdrojov z hľadiska ich názorov

a definovania problémových oblastí. Zostavenie štruktúry dotazníka je plne v kompetencii zodpovedných osôb, pričom by mal obsahovať minimálne zmienené oblasti dotazovania.

Dôležitým faktorom v tomto prípade aj hľadisko analýzy motivačných faktorov v podnikoch. Správne nastavený motivačný program je nástrojom účelného pôsobenia na zmenu pracovného správania s cieľom zvýšiť pracovnú výkonnosť zamestnancov a tým aj rast celkovej efektívnosti podniku (Hitka, 2004).

6. Audit riadenia ľudských zdrojov

Audit riadenia ľudských zdrojov je nástrojom širšej kontroly účinnosti a výsledkov riadenia ľudských zdrojov. Odporúča sa aby bol tento audit zadávaný externe aby nedochádzalo k prehliadnutiu vlastných nedostatkov a aby bolo umožnené kvalifikované porovnávanie s inými spoločnosťami. Je možné ho rozdeliť do dvoch fáz.

1. fáza auditu

Zaoberá sa hrubým posúdením jednotlivých oblastí systému riadenia ľudských zdrojov a člení sa do štyroch častí:

- 1. časť:** rozhovor s personálnym riaditeľom, zameraný na hodnotenie systému riadenia podľa štandardizovaných kritérií (checklistu) a hodnotenie nástrojov personálneho controllingu,
- 2. časť:** dotazovanie vybraných pracovníkov systému riadenia ľudských zdrojov zamerané na kvalitu personálnej práce, posúdenia personálnych nástrojov a budúce ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
- 3. časť:** vyhodnotenie podkladov a výsledkov dotazovania, vykonanie benchmarkingových analýz a zhrnutie výsledkov, zahŕňajúcich hodnotenie strategických cieľov, posúdenie ich zavádzania do praxe, porovnanie silných a slabých stránok v porovnaní s konkurenciou, posúdenie organizácie personálneho riadenia, analýza personálnych procesov,
- 4. časť:** poskytnutie spätných informácií personálnemu riadeniu, porovnanie výsledkov so strategickými požiadavkami, určenie tém pre druhú fázu auditu.

2. fáza auditu

Je potrebné poznamenať, že nie vždy je táto fáza nutná, a ak áno, tak sa zameriava na hlbšiu analýzu kritických bodov zistených v prvej časti auditu. Súčasťou personálneho auditu je overovanie toho, nakoľko postupy a nástroje personálneho riadenia v oblasti prijímania pracovníkov, riadenia výkonnosti (stanovovanie cieľov, spätné informácie, hodnotenie a motivácia), odmeňovania a organizačného rozvoja spoločnosti zodpovedajú moderným nástrojom bežne využívaným v praxi iných spoločností.

7. Záver

Úlohou personálneho controllingu je na základe dôkladných analýz predkladať manažmentu odporúčania ako efektívnejšie a komplexnejšie riadiť ľudské zdroje v podniku. Jeho zavedením personálne riadenie podniku získava neoceniteľnú službu v oblasti informovanosti o hospodárení s ľudskými zdrojmi v oblasti kvalitatívnych a kvantitatívnych personálnych ukazovateľov a štandardov, ale aj o spôsoboch riešenia vzniknutých problémov na základe prijatia určitých opatrení.

Potreba zavedenia systému personálneho controllingu vyplýva zo snahy podniku o optimalizáciu využívania zdrojov a znižovanie nákladov, k využívaniu faktorov, ktoré môžu podniku pomôcť získať významnú konkurenčnú výhodu.

Literatúra:

- [1] ESCHENBACH, R.: *Controlling*. Praha. Aspi publishing, 2000. ISBN 80-85963-86-8

- [2] GALAJDOVÁ, V.: *Personálny rozvoj zamestnancov a návrh projektu ich vzdelávania*. In: Vedecká štúdia 1/2004/B. Zvolen. TU vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1304-4
- [3] HITKA, M.: *Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP*. Zvolen. TU vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1331-1
- [4] MYŠKOVÁ, R.: *The application of the measure of conformities of a worker with the working position indicator*. In: Zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. TU vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1330-3
- [5] POTKÁNY, M.: *Uplatnenie controllingu vo vnútro podnikovom riadení, personálnom manažmente a manažerstve kvality podnikov DSP*. In: Vedecká štúdia 7/2004/B. Zvolen. TU vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1427-X
- [6] VIDOVÁ, H.: *Personálne zabezpečenie controllingových úloh priemyselného podniku*. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie CO-MAT-TECH 2002. Trnava. MtF TU v Trnave. 2002, s.218 – 223
- [7] VOLLMUTH, J. H.: *Controlling – nový nástroj riadenia*. Praha. Profess Consulting s. r. o. 2001. ISBN 80-85235-54-4
- [8] VYSUŠIL, J.: *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha. Profess Consulting s. r. o. 2001. ISBN 80-7259-007-3
- [9] ZÁMEČNÍK, R. – ZEMAN, V.: *Personální controlling jako nedílná součást controllingového systému řízení*. In: Zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. TU vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1330-3.
- [10] URBAN, J.: *Personální controlling (špeciálny seminár)*. Consilium Group, s. r. o. Controller Institut Praha. 2004

Adresa autora:

Ing. Marek Potkány, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene
Masarykova 24
960 53 Zvolen
e-mail: potkany@vsld.tuzvo.sk