

ABSTRAKT

Kolláriková Marieta: Personálny controlling – efektívny nástroj riadenia ľudských zdrojov. (Dizertačná práca) – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Doktorandský študijný odbor: Podnikový manažment – Školiteľ: doc. Ing. Anna Kachaňáková, CSc.: FPM EU, 150 s.

Cieľom predkladanej dizertačnej práce je na základe ujasnených teoretických poznatkov analyzovať stav uplatnenia personálneho controllingu v podnikoch na Slovensku, tento komparovať s dostupnými výsledkami výskumov v zahraničí a vypracovať návrh postupnosti krokov vedúcich k podpore etablovania personálneho controllingu v podnikoch. Práca je rozdelená na 7 kapitol. Obsahuje 30 tabuliek, 21 grafov a 22 obrázkov. V prvej kapitole sú vysvetlené základné kategórie a vývoj personálneho controllingu, jeho úlohy a dimenzie. Druhá kapitola je venovaná organizačnému začleneniu, postaveniu personálneho controllera. Tretia kapitola sa venuje efektívnosti riadenia ľudských zdrojov. V štvrtej kapitole predstavujeme teoretické východiská k nástrojom personálneho controllingu, definujeme vybrané z nich a uvádzame príklad na riadenie orientovaného systému ukazovateľov. Piata kapitola je orientovaná na problematiku implementácie personálneho controllingu. Šiesta kapitola je aplikačnou časťou, v ktorej prezentujeme metodiku výskumu a výskumnú vzorku. V siedmej kapitole interpretujeme výsledky výskumu aktuálnej situácie v uplatnení riadenia ľudských zdrojov na Slovensku a v Nemecku, konštatujeme posun oproti predchádzajúcemu výskumu z roku 2001, napriek tomu nachádzame na Slovensku priestor pre zlepšenia. Jedným z možných východísk ako dosiahnuť, aby podniky zavádzali personálny controlling alebo zlepšili súčasný stav, je vytvoriť si postupnosť krokov, ktorý navrhujeme ako výstup teoretickej analýzy a interpretácie výsledkov výskumu.

Kľúčové slová: personálny controlling, personálny controller, riadenie ľudských zdrojov, stratégia, Balanced Scorecard, ukazovatele.

PREDHOVOR

Dlhodobá aktuálnosť témy a absencia komplexnej, v slovenskom jazyku prístupnej literatúry o personálnom controllingu bola dôvodom, ktorá nás viedla k výberu tejto témy dizertačnej práce. Zámerom predkladanej práce je čiastočne suplovať takýto druh literatúry a poskytnúť ucelený obraz na personálny controlling formou predstavenia jeho vývoja, jestvujúceho stavu, definovania cieľov a úloh, postavenia v podniku. Odpovedáme aj na otázku, v čom vidíme jeho efektívnosť a s akými nástrojmi pracuje.

Zisťujeme stav jeho uplatnenia v praxi, porovnávame so stavom v Nemecku a hľadáme dôvody prípadných rozdielov.

Na tomto mieste sa chcem poďakovať v prvom rade svojej školiteľke, doc. Ing. Anne Kachaňákovskej, CSc., za cenné rady a pripomienky k spracovaniu dizertačnej práce a autorom písucim o personálnom controllingu, menovite Urban J. a Lisges, za konzultácie pri zodpovedaní mojich otázok.

V neposlednej rade moja vďaka patri rodine, ktorá mi vytvorila priestor pre jej spracovanie.

OBSAH

Úvod	6
1. Pojem, koncepcia a vývoj personálneho controllingu	10
1.1. Controlling ako východisko	10
1.2. Personálny controlling – vymedzenie pojmu	12
1.3. Vývoj personálneho controllingu	14
1.4. Dimenzie personálneho controllingu	17
1.5. Ciele a úlohy personálneho controllingu	21
2. Organizačné začlenenie, nositelia a kompetencie personálneho controllingu	25
2.1. Organizačné začlenenie a možné problémy vyplývajúce z organizačného začlenenia personálneho controllingu	25
2.2. Nositelia personálneho controllingu	29
2.3. Kompetencie personálneho controllingu	31
3. Platforma pre posudzovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov	33
3.1. Efektívnosť a pohľady na efektívne riadenie ľudských zdrojov	33
3.2. Stratégia ako východisko	36
4. Nástroje personálneho controllingu – teoretické východiská	39
4.1. Vybrané nástroje personálneho controllingu	43
4.1.1. Ukazovatele, štandardy	43
4.1.2. Benchmarking	51
4.1.3. Zamestnanecké dopytovanie	55
4.1.4. Personálne portfólio	58
4.1.5. Audit	59
4.1.6. Balanced Scorecard - zamestnanecká perspektíva a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov	63
4.2. Personálny controlling – manažérsky cockpit ako riešenie pre koncerny?	72
5. Proces tvorby systému personálneho controllingu s dôrazom na jeho implementáciu	77
5.1. Postup tvorby systému personálneho controllingu	78
5.2. Implementácia personálneho controllingu	79
5.2.1 Kritické faktory implementácie	80
6. Analýza súčasného stavu uplatnenia personálneho controllingu	

v praxi podnikov na Slovensku	83
6.1. Metodika výskumu	83
6.1.1 Cieľ výskumu	83
6.1.2 Predmet výskumu	83
6.1.3 Metódy výskumu	84
6.1.4 Techniky spracovania výsledkov dotazníkového výskumu	88
6.1.5 Objekt výskumu	90
6.1.6 Charakteristika skúmaných súborov	91
7. Prezентация výsledkov výskumu	98
7.1. Aktuálna situácia v uplatňovaní riadenia ľudských zdrojov v podnikoch na Slovensku	98
7.2 Prezентация výsledkov nosnej časti výskumu - personálny controlling	107
7.2.1 Existencia personálneho controllingu	108
7.2.2 Ciele a úlohy personálneho controllingu	113
7.2.3 Vývojový stupeň a prevládajúca forma realizácie personálneho controllingu	115
7.2.4. Nástroje, ktoré personálny controlling využíva	121
7.2.5 Predpoklad ďalšieho vývoja personálneho controllingu	126
7.3 Syntéza výsledkov výskumu uplatnenia personálneho controllingu podnikov na Slovensku	127
7.4 Návrh postupnosti krokov vedúcich k podpore etablovania personálneho controllingu v podnikoch na Slovensku	133
Zhrnutie prínosov dizertačnej práce	136
Záver	138
Zoznam ilustrácií a tabuliek	140
Zoznam skratiek	143
Zoznam použitej literatúry	144
Zoznam literatúry, ktorý môže byť pre čitateľa zaujímavý	147
Vlastná publikačná činnosť	149
Prílohy:	150

Úvod

Informačný vek, ktorý nastúpil v 80-tych rokoch dvadsiateho storočia, priniesol so sebou veľa nových faktorov, s ktorými sa postupne musela vysporiadať podniková prax i teória. Tak sa postupne vyvíjali nové odborné disciplíny, ktoré vyvinuli rozličné koncepcie, projekty a nástroje na pomoc podnikom predovšetkým na zabezpečenie ich úspešnosti a konkurencieschopnosti. Tie v rámci svojho vývoja poukázali na potrebu zaoberať sa aj riadením ľudských zdrojov. Výstižne to možno dokladovať nasledujúcim výrokom: „Každá firma je taká, akí ľudia v nej pracujú.“¹ Výrok poukazuje na fakt, že na jednej strane sú to výnimočné schopnosti a zručnosti určitých zamestnancov, ktoré môžu viesť k zlepšeniu trhovej pozície firmy, poprípade k podstatnej konkurenčnej výhode a na strane druhej neschopnosť zamestnancov, ktorá môže firmu doviesť nielen k finančným stratám, ale aj k samotnému zániku.

Silnejúca globalizácia, rast organizácií a ich organizačných štruktúr, rastúca fluktuácia zamestnancov i zvyšujúca sa potreba po informáciách zo strany akcionárov, dodávateľov, zákazníkov, úradov či samotných zamestnancov – to sú iba niektoré dôvody, prečo manažment firiem pri prijímaní rozhodnutí viac ako kedykoľvek predtým potrebuje výkonné koncepčné riadenie, ktoré by ho včas a účinne podporilo v jeho rozhodovaní. Takéto riadenie by sa malo vyznačovať vysokou pružnosťou prispôsobenia, a to vo všetkých funkčných oblastiach, oblasť riadenia ľudských zdrojov nevynímajúc.

V tejto súvislosti sa už niekoľko desaťročí v zahraničí presadzuje názor, že podniky potrebujú podporu zo strany controllingu - „ako koncepcie riadenia podľa výsledkov“².

Práve pomocou zavedenia controllingu bude totiž podnik schopný včas

¹ Zadražilová, D. - Kehlerová, V. : Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994, s.16 ISBN 80-85623-72-2

² Meffert, H.: Marketing-Management. Praha: Grada, 1996, s. 373 ISBN 80-7169-329-4

diagnostikovať problémové miesta na ceste k dosahovaniu cieľov podnikovej stratégie a zároveň tak prijať promptné riešenia na optimalizáciu odchýlok od plánovaného kurzu.

Jednou z funkčných oblastí controllingu je personálny controlling, ktorý sa snaží o presadzovanie stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorá je zostavená v prepojení s cieľom podniku. Zavedenie personálneho controllingu dáva navyše podniku nový rozmer v oblasti riadenia ľudských zdrojov tým, že umožňuje útvaru riadenia ľudských zdrojov dokladovať, že zdroje vynakladané na jednotlivé druhy činností riadenia ľudských zdrojov prinášajú tie efekty (v dosahovaní cieľov výkonnosti, správania, kvality fungovania procesov a pod.), ktoré podnik požaduje, resp. ktoré boli pre ne stanovené³.

Otázkou pre podniky teda zostáva - ako správne zostaviť a implementovať efektívny personálny controlling, aké nástroje je možné použiť, v akej podobe budú výstupy personálneho controllingu, kto bude poverený jeho zavedením a následnou údržbou a pod.

Teoretické uvažovanie o personálnom controllingu ako aj o jeho možnostiach aplikácie do praxe, napr. v porovnaní s aplikáciou napr. finančného controllingu, je úlohou náročnou a problematickou. Navyše treba poznamenať, že osobitným problémom je to na Slovensku, keďže tu nenachádzame dostatok domácej odbornej literatúry k tejto problematike, čo má, samozrejme, dopad aj na oblasť konkrétneho výkonu personálneho controllingu v praxi.

Cieľom predkladanej dizertačnej práce je na základe ujasnených teoretických poznatkov **analyzovať stav uplatnenia personálneho controllingu v podnikoch na Slovensku, tento komparovať** s dostupnými výsledkami výskumov v zahraničí a vypracovať návrh **postupnosti krokov vedúcich**

³Lubelec, L. : Personálny controlling – nástroj merania efektov personálnych činností. In: Personalistika-mzda-práca 3/2000

k podpore etablovania personálneho controllingu v podnikoch.

Pre naplnenie cieľa je potrebné si definovať čiastkové ciele:

- prezentovať ucelený pohľad na personálny controlling vrátane názorovej mnohorakosti (najmä z pohľadu pojmu a používaných nástrojov) v problematike personálneho controllingu,
- vymedziť efektívne riadenie ľudských zdrojov
- skúmať väčšinové charakteristiky v rámci personálneho controllingu sledovaných podnikov na Slovensku

S ohľadom na definované ciele sme rozčlenili predkladanú prácu do sedem kapitol, ktoré v sebe zahŕňajú teoretické i aplikačné (výskumno-empirické a metodické) state. **Teoretickým otázkam** je venovaných prvých **päť kapitol**, ktoré sa predovšetkým zaoberajú rôznymi pohľadmi a aspektmi personálneho controllingu.

V prvej kapitole sú vysvetlené základné kategórie, používané v controllingu a personálnom controllingu, ďalej vývojové etapy a dimenzie personálneho controllingu a identifikovali sme pozitívne vplyvy, ktoré prináša dobre fungujúci systém controllingu.

Druhá kapitola je venovaná nositeľom personálneho controllingu, organizačnému začleneniu personálneho controllingu a kompetentnostiam personálnych controllerov.

Tretia kapitola sa zaoberá efektívnosťou riadenia ľudských zdrojov a pohľadom na ňu z dvoch strán – podnikovej, funkčnej.

V štvrtej kapitole predstavujeme teoretické východiská k nástrojom personálneho controllingu, definujeme vybrané z nich a uvádzame príklad na riadenie orientovaného systému ukazovateľov a predstavujeme náležitosti, ktoré je potrebné pri tvorbe systémov ukazovateľov zadať (formou karty ukazovateľa) a chyby, ktorým je nevyhnutné sa vyhnúť. Venujeme sa aj

ilustrovaniu zdrojov vstupných údajov personálneho controllingu, definujeme vybrané ukazovatele a upriamujeme pozornosť na spôsoby výpočtu základnej jednotky ako aj na interpretáciu výsledkov jednotlivých ukazovateľov.

Piata kapitola je orientovaná na problematiku implementácie personálneho controllingu a to formou predstavenia fáz.

Druhá časť dizertačnej práce **počnúc šiestou kapitolou je aplikačnou prácou.** V nej prezentujeme metodiku výskumu: cieľ, predmet, metódy získavania údajov a techniky spracovania údajov. Ďalej charakterizujeme predmet výskumu a výskumnú vzorku.

V siedmej kapitole interpretujeme výsledky výskumu aktuálnej situácie v uplatnení riadenia ľudských zdrojov, osobitne personálneho controllingu v skúmaných podnikoch na Slovensku, ktoré komparujeme s výsledkami dostupného výskumu v Nemecku. Záver kapitoly vyúsťuje do sumarizácie výsledkov slovenského výskumu v podobe väčšinových charakteristík personálneho controllingu skúmaných podnikov a následne do krokov vedúcich k podpore etablovania personálneho controllingu v podnikoch.

Nakoľko predpokladáme, že predkladaná problematika nie je na Slovensku predmetom uceleného skúmania vyúsťujúceho do podoby vedeckého výstupu, dúfame, že by sme mohli prispieť, resp. obohatiť súčasnú poznatkovú základňu o problematike personálneho controllingu.

1. Pojem, koncepcia a vývoj personálneho controllingu

1.1. Controlling ako východisko

Controlling vznikol v USA a na Slovensku sa začal postupne udomáčňovať v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Samotný názov je odvodený od anglického slova „to control“ teda v preklade kontrolovať resp. kontrolovanie. Ako je zjavné z tabuľky č.1 takýto doslovný preklad nie je celkom namieste, nakoľko pod kontrolou sa rozumie porovnanie medzi hodnotami dosiahnutými a plánovanými a ich následná analýza. Controlling si na týchto hodnotách zakladá a navrhuje opatrenia na ich korekciu. Z uvedeného tak môžeme konštatovať, že kontrola je iba jednou z častí controllingu a to je i dôvodom, prečo sa pojem „controlling“ v nemecky hovoriacich krajinách, rovnako ako i u nás, neprekladá.

Stanovenie veličín kontroly (čo chceme kontrolovať)	Kontrola v úzkom význame	Kontrola v širokom význame	C O N T R O L L I N G
Zistenie plánovaných a skutočných hodnôt kontrolovaných veličín			
Analýza odchýlok a príčin			
Návrhy na opatrenia, korektúry stanovených cieľov, návrhy nových riešení...			
Komplexné posúdenie: plán - očakávanie - skutočnosť			

Tab. č. 1 Rozdiel medzi controllingom a kontrolou ⁴

Controlling všeobecne prešiel počas svojho vývoja pozoruhodnými zmenami. Kým na začiatku sa na controlling pozeralo len z pohľadu účtovníctva, neskôr začal naberať na význame a boli mu pričlenené nové úlohy. Začal byť viac orientovaný na budúcnosť a akciu, prebral na seba úlohu zabezpečovateľa informácií, plánovača a koordinátora za organizáciu ako celok. Stal sa tak súčasťou koncepcie podnikového riadenia orientovaného na výsledok

⁴ Kalafutová, L.: Čo je to controlling?, In: Ekonomický poradca podnikateľa – EPP, č. 7/98, s. 144

s prepojením na úlohy z oblasti účtovníctva, informatiky, plánovania a kontroly. V tejto fáze mal hlavne za úlohu identifikovať problémové miesta a nájsť dôvody, následky ako aj identifikovať vinníka. Tak sa dostal do nepopulárnej úlohy, v ktorej bol vnímaný ako „donášač vedeniu“.

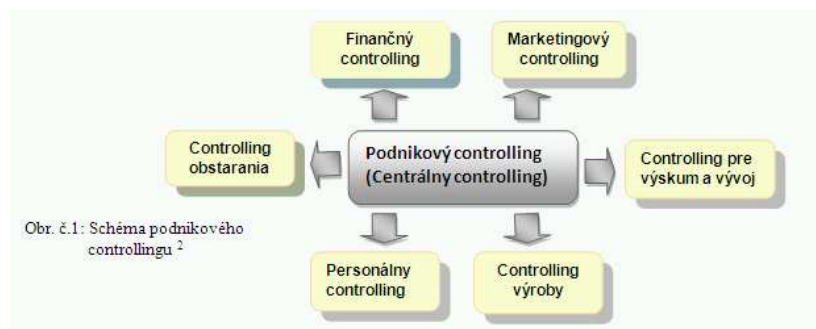
V poslednej etape, ktorá pokračuje i dnes, je controlling i naďalej úzko spojený s účtovníctvom, využíva jeho funkciu registrácie skutočností a umožňuje tak sledovanie odchýlok od cieľov organizácie prenesených do podnikových plánov, vyhodnocuje zistené skutočnosti a navrhuje opatrenia so zámerom čo najlepšie využiť podnikové zdroje a čo najviac sa priblížiť k želanému cieľu. Dnes je teda controlling vnímaný ako nástroj podpory podnikového riadenia.

V uvedenej tabuľke č.2 sú zhrnuté tri významné obdobia vo vývoji controllingu:

Ťažisko	Úlohy	
v účtovníctve orientovanom na minulosť	zistiť rozdiely medzi plánovanými a dosiahnutými hodnotami	Controlling = skôr registrátor
rozšírenie o jednoduchú analýzu rozdielov a zisťovanie príčin ich vzniku	poukázať na slabé miesta v podniku	Controlling = súper manažmentu
subsystém riadenia	koordinácia, zabezpečenie informácií, plánovanie, kontrola, audit	Controlling = podpora riadenia

Tab. č. 2 – obdobia vo vývoji controllingu

Podnikový controlling ako taký sa člení podľa jednotlivých funkčných oblastí nachádzajúcich sa v podniku. Takto, s ohľadom na zameranie a organizačnú štruktúru podniku, sa môže controlling skladať zo štyroch, (finančný controlling, controlling výroby, marketingový controlling, personálny controlling) piatich, šiestich (viď nasledujúci obrázok) i viac funkčných oblastí.



1.2. Personálny controlling – vymedzenie pojmu

V nemeckej literatúre túto problematiku nájdeme rozpracovanú pod pojmom Personal-controlling, resp. Personalcontrolling. V anglickej literatúre sa vyskytuje pod označením Human Resource Controlling alebo Human Resource Measurements. V rámci spracovania tejto dizertačnej práce sme pracovali najmä s nemeckou, českou a slovenskou dostupnou literatúrou. Tento fakt sa odráža aj vo forme slovného spojenia, ktoré budeme v práci používať: „personálny controlling“.

Tak ako pri podnikovom controllingu, ani v prípade personálneho controllingu neexistuje jednoznačná definícia pojmu.

Jednotliví autori vo svojich publikáciách dávajú dôraz raz na zaznamenávanie skutočností a náklady (Wunderer/Sailer), iní na prepojenie plánovania a analýzy (Pothoff/Trescher), ďalší vidia zmysel controllingu v orientácii na informácie a ukazovatele (Schulte) a môžeme sa stretnúť i s takými názormi, kde dominuje systémový prístup s predpoveďou príležitostí a hrozieb (Wunderer).

Uvedené vymedzenia pojmu controlling sú zobrazené v chronologickom slede jednotlivých prístupov⁶ teórie personálneho controllingu v tab. č. 3:

⁵ Hentze J.-Kammel A.: Personal-controlling. Bern: Paul Haupt, 1993, s. 71 ISBN 3-8252-1706-X

⁶ Potthoff, E.: Controlling in der Personalwirtschaft. Berlin: De Gruyter, 1986

Scholz, Ch.: Personalmanagement. München: Vahlen, 1993, tab. č. 8.14

Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen, München: Verlag Franz Vahlen, 2002 ISBN 3-8006-2644-6

Hentze J.-Kammel A.: Personal-controlling, Bern: Paul Haupt, 1993, ISBN 3-8252-1706-X

Wunderer, R - Jaritz, A: Unternehmerisches Personalcontrolling. Krefeld: Luchterhand Verlag, 2002, s. 14 ISBN 3-472-05018-7

Potthoff/Trescher 1986	Všetky controllingové úlohy ako plánovanie, kontrola a analýza rozdielov , tak v strategickom ako aj v operatívnom význame. Pritom predmetom záujmu nie sú len náklady, ale aj výkony.
Wunderer/Sailer 1987	Personálny controlling predstavuje cieľavedomé, systematické a integrované plánovanie a kontrolu personálno-ekonomických skutočností v meracích jednotkách a prepojenie medzi kontrolou a plánovaním pri ktorom sa výsledky analýz stanú podkladom plánovacích procesov. Charakterizujú tri úrovne – nákladovú, hospodárnosti, efektívnosti.
Schulte 1989	Personálny controlling charakterizuje ako systém orientovaný na ukazovatele.
Papmehl 1990	Personálny controlling sa podľa tohto autora zakladá na myšlienke, pomocou stupňujúceho sa porovnávania medzi plánovanými cieľmi a existujúcou situáciou, dospieť k hospodárnemu riadiacemu systému , kde sa dajú ľahko odhaliť kvantitatívne a kvalitatívne personálne nedostatky, resp. nadbytky. Pri tomto všetkom je samozrejme potrebné zohľadniť aj externé faktory.
Hentze/Kammel 1993	Personálny controlling chápe ako rozsiahlu koncepciu proaktívnej tvorby personálno-hospodárskeho systému a zabezpečenie relevantných informácií.
Wunderer/Jaritz 2002	Integračné hodnotovo orientované myslenie s podporou plánovania a kontroly k odhadu rozhodnutí v riadení ľudských zdrojov , najmä k jeho ekonomickým a sociálnym následkom .

Tab. č. 3. Teórie prístupov personálneho controllingu

V slovenskej literatúre sa s uvedeným pojmom stretávame zriedka. Ak sa aj nájdú autori, ktorí o ňom píšú (ako napr. Hitka, Potkány, Strenitzerová), nejde na rozdiel od nemecky hovoriacich krajín o samostatné knižné spracovanie, ale len o príspevky v odborných časopisoch príp. o ucelené kapitoly v rámci problematiky riadenia ľudských zdrojov. Zväčša sa však títo autori stotožňujú s názormi publikovanými českými autormi – najmä s názorom Urbana (2004). Ten sa touto problematikou zaoberá viac ako 10 rokov a navrhol komplexný, z nášho pohľadu logický a na prax orientovaný systém nástrojov.

Urban pod pojmom personálny controlling vidí súčasť personálneho riadenia, riadiaci proces, ktorého úlohou je **stanovovať konkrétne ciele** a štandardy personálneho riadenia, **sledovať a vyhodnocovať** ich plnenie

a **upozorňovať na odchýlky** medzi cieľmi a skutočnosťou, **t.j. hodnotiť výsledky riadenia ľudských zdrojov**, prispievať k jeho vyššej účinnosti a efektívnosti (ako celku, aj pokiaľ ide o jednotlivé personálne procesy) a **zameriavať riadenie ľudských zdrojov na činnosti a oblasti kľúčové pre dosahovanie podnikateľských cieľov firmy**⁷.

Napriek variabilite predstavených názorov z nich môžeme odvodiť niektoré spoločné znaky, ktoré sa v mnohých definíciách personálneho controllingu často opakujú:

- Systematickosť
- Zabezpečovanie informácií
- Plánovanie
- Koordinácia
- Kontrola
- Analýza

Z uvedeného sa tak dá odvodiť nasledujúca definícia personálneho controllingu. Personálny controlling predstavuje **systematickú** a celistvú koncepciu aktívnej tvorby, **koordinácie** a ďalšieho rozvoja činností riadenia ľudských zdrojov s prepojením na oblasť **plánovania, získavania informácií, kontroly a analýzy** s cieľom podporiť manažment pri prijímaní rozhodnutí na ceste k realizácii cieľov podniku.

1.3. Vývoj personálneho controllingu

Personálny controlling, jeden zo subsystémov podnikového controllingu, sa vyvíjal od počiatku šesťdesiatych rokov 20. storočia, a to v súlade s vývojom podnikového controllingu. Ako východisko mu zo začiatku slúžili poznatky o Human Resources Accounting - HRA⁸, teda o účtovníctve ľudských zdrojov, ktoré odzrkadľovalo náklady a výnosy v oblasti ľudských zdrojov pomocou

⁷ Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 124 ISBN 80-7357-019-X

⁸ Anthony, W.P.–Perrewe, L.Pamela- Kacmar, K.M: Strategic Human Resource Management, FloridaUSA: Haurcourt Brace, Jovanovich, 1993, s. 597 - 603

zostavenia súvahy. V rámci tejto vývojovej etapy vytvoril Flamholtz podľa autorov päť úrovní HRA-systému, ktoré sa od seba odlišovali množstvom získaných údajov a množstvom použitých nástrojov. Komplexnosť tohto systému bola však dosiahnutá až pri dosiahnutí piatej úrovne.

Medzi úlohy HRA-systému, ktorý sa v praxi presadzoval veľmi ťažko, podľa Scholza patrili⁹:

- príprava systémov s údajmi o nákladoch a počte zamestnancov podniku
- budovanie databázy s kvantitatívnymi a kvalitatívnymi údajmi
- vývoj prognóz a plánovacích modelov

Neskôr nasledovala etapa s orientáciou na budúcnosť, nakoľko Human Resources Accounting postrádalo analýzu príčin a ich následkov. Práca útvaru riadenia ľudských zdrojov tu už nebola chápaná ako nákladová položka, ale skôr ako personálne poradenstvo. Preto sa začal personálny controlling zaujímať aj o jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov. Za tieto činnosti zisťoval nielen nákladovú stránku, ale napríklad i časovú náročnosť (napr. náklady na výber zamestnanca a čas potrebný na výber zamestnanca).

Zásadná zmena však nastala až v osemdesiatych rokoch 20. storočia, ktorá sa vyznačovala celistvým pohľadom na podnik, čo sa prejavilo v podobe premietania strategických cieľov podniku do plánov nižších funkčných jednotiek. V tomto období začala i búrlivá debata o uplatnení podnikového controllingu do ďalších oblastí, teda i do oblasti riadenia ľudských zdrojov. Toto obdobie je zároveň spojené s bohatou publikačnou činnosťou (viď tabuľka č. 3). Jednotliví autori prispeli rôznou mierou k dnešnému poňatiu personálneho controllingu. Jednoznačne k nim patrí Ch. Scholz¹⁰ a ďalší, ktorých uvádzame nižšie.

Ilustračne spomenieme najvýznamnejších z nich¹¹:

➤ **Potthoff a Trescher – dôraz na plánovanie a kontrolu**

Uvedení autori medzi prvými zareagovali na výzvu k tvorbe teórie funkčných

⁹ Scholz, Ch.: Personalmanagement. München: Vahlen, 1993, s. 648

¹⁰ Tamtiež

¹¹ Tamtiež

oblastí controllingu. Vo svojom diele položili dôraz na plánovanie a kontrolu ako súčasť tvorby personálneho controllingu, ktoré sa odzrkadlili i vo vymedzení úloh personálneho controllingu:

- vývoj plánovacieho a kontrolného systému zodpovedajúceho cieľu podniku,
- zásobovanie informáciami vedúcich pracovníkov a podnikové vedenie,
- porovnanie dosiahnutých hodnôt s plánovanými údajmi,
- analýza a zdôvodnenie odchýlok,
- zber interných štatistík,
- poukázanie na slabé miesta,
- funkcia poradcu pri rozhodovaní.

Z hľadiska nástrojov definovali nástroje plánovania a kontroly (napr. odhady, ukazovatele, modelové výpočty, prognózy, samotné plány, nástroje nákladového účtovníctva a pod.) a nástroje spracovania informácií (hlavne ukazovatele, štatistiky, a počítačovo podporované personálne informačné systémy).

➤ **Wunderer a Sailer - Optimalizácia personálnych výkonov**

Ako prví rozpracovali nasledujúce dimenzie personálneho controllingu:

- controlling personálnych nákladov,
- controlling hospodárnosti,
- controlling rentability

a prispeli i doplnením nástrojov personálneho controllingu o nástroje používané v riadení ľudských zdrojov ako napr. Assessment Center a pod.

Za základné úlohy personálneho controllingu považujú Wunderer a Sailer nasledujúce:

- plánovanie personálnych ukazovateľov /kvantitatívne a kvalitatívne/,
- porovnanie medzi plánovanými a reálnymi hodnotami,

- analýza dôvodov vzniku týchto rozdielov,
- vybudovanie a zabezpečenie personálno-informačného systému,
- optimalizácia nasadenia ľudských zdrojov v personálnej oblasti,
- definícia kritérií úspechu pre personálnu prácu.

➤ Schulte - Ukazovatele = nástroj controllingu

Zameral sa na zostavenie systému ukazovateľov ako spôsobu, ktorý podniku zabezpečí relevantné informácie o vývoji v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

Ak by sme mali zhrnúť jednotlivé etapy vývoja personálneho controllingu a k nim priradiť úlohy, ktoré zabezpečujú, potom získame tabuľku č. 4:

Vývoj personálneho controllingu	Úlohy	Kritéria úspechu	
Human Resources Accounting (Nákladový controlling)	Získať informácie o štruktúre a vývoji personálnych nákladov, zistiť rozdiely medzi plánovanými a dosiahnutými hodnotami	Dodržanie rozpočtu	60-te roky
Zameranie na budúcnosť (Controlling hospodárnosti)	Hľadanie slabých miest v procesoch a podnety na znižovanie nákladov	Minimalizácia nákladov na procesy	
Subsystem riadenia (Controlling rentability)	Zabezpečenie informácií, plánovanie, koordinácia, kontrola	Optimalizácia a rentabilita investícií v oblasti riadenia ľudských zdrojov (napr. odstránenie príčin fluktuácie a tým zníženie nákladov)	80-te roky

Tab. č. 4 – Vývoj úloh personálneho controllingu

1.4. Dimenzie personálneho controllingu

Na personálny controlling možno nazerať aj z rôznych aspektov. Jednak môže ísť o strategický personálny controlling, ktorý je dlhodobý a jednak o operatívny personálny controlling, ktorý má kratšie časové relácie.

Strategický personálny controlling je jednoznačne identifikovateľný na

základe jeho orientácie na budúcnosť. Veľmi ostražito pritom vníma príležitosti a hrozby budúcnosti, upozorňuje na nové trendy a hľadá odpovede na otázku či robíme správne veci.

Jeho hlavnou úlohou je **zabezpečiť dodržanie stanoveného cieľa v oblasti riadenia ľudských zdrojov**, ktorý vyplýva zo strategického cieľa podniku. Predmetom strategického personálneho controllingu je pomocou optimálnych nástrojov zabezpečiť, aby sa presadila stratégia riadenia ľudských zdrojov, ktorá je zostavená v súlade s podnikovými cieľmi. Zameriava sa na tie procesy, ktoré považuje za kľúčové pre budúce hospodárske výsledky firmy. Môže sa tak v závislosti od stratégie riadenia ľudských zdrojov zamerať napr. na:

- zabezpečenie a udržanie dostatočného počtu kvalifikovaných pracovných síl,
- alebo naopak na momentálne aktuálnu oblasť personálneho uvoľňovania,
- alebo môže ísť o rekvalifikáciu zamestnancov pri zmene predmetu podnikania,
- či doteraz aktuálne vzdelávanie zamestnancov v súvislosti s novými požiadavkami kladenými na zamestnanca, ktoré vyplývajú zo vstupu Slovenska do európskej a následne menovej únie (konkrétne spomedzi všetkých vyberáme napr. vzdelávanie v oblasti ISO noriem či prechod na euro a pod.).

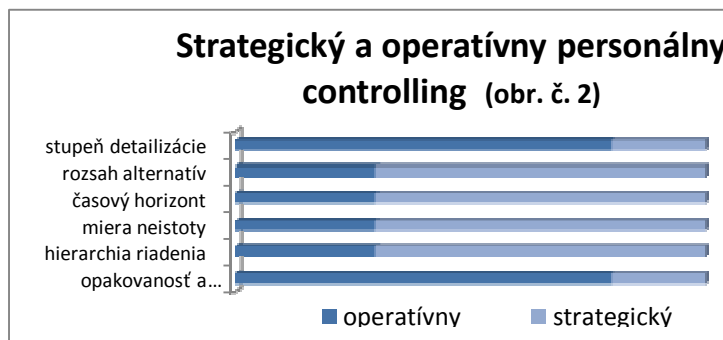
Ako uvádza Urban¹², strategický personálny controlling sa zameriava na dlhodobjšie hodnotenie personálneho riadenia **z hľadiska jeho súhrnných výsledkov, kvality a účinnosti**: skúma nakoľko sú personálne riadiace nástroje, personálne činnosti a personálne projekty skutočne účinné a svojou vyspelosťou zodpovedajú domácim alebo medzinárodným pravidlám „najlepšej praxe“ (best practice). Do jeho náplne patrí hodnotenie dlhodobých personálnych cieľov,

¹² Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 124 ISBN 80-7357-019-X

programov, koncepcií a stratégií. Oproti tomu **operatívny personálny controlling** je orientovaný na súčasnosť, resp. na krátkodobú budúcnosť. Dáva odpovede na otázku či robíme veci správne (ako veci robíme). Zaoberá sa skôr **jednotlivými personálnymi činnosťami** (kontrolou jednotlivých činností, zisťovaním odchýlok a definovaním opatrení pre optimalizáciu) so zameraním sa na prínos týchto činností, ich časovú a nákladovú náročnosť.

Súhrnne sa dá konštatovať, že strategický a operatívny personálny controlling, ako vidno z obrázka č. 2 sa odlišujú, a to najmä v oblasti zamerania sa na detaily, pričom viac orientovaný na detaily je operatívny personálny controlling. Rovnako v prípade opakovateľnosti problémov má prím operatívny personálny controlling.

Oproti tomu strategický personálny controlling je zameraný na väčší časový úsek, má väčší rozsah alternatív, ale zároveň je spojený i s väčšou mierou neistoty. Z hľadiska



príslušnosti k hierarchii riadenia je operatívny personálny controlling zverený skôr stredným manažérom (na úrovni vedúcich oddelení). Strategickými otázkami personálneho controllingu sa zaoberá najmä manažér riadenia ľudských zdrojov, v prípade, že nie je v užšom tíme podnikového vedenia, je to nadriadený, ktorý v tomto vedení pôsobí.

Autor Urban¹³ v tejto súvislosti uvádza, že **operatívny personálny controlling sa zameriava skôr na krátkodobé a prevažne kvantitatívne personálne ukazovatele** (predovšetkým ukazovatele personálnych nákladov, hospodárnosťou jednotlivých procesov riadenia ľudských zdrojov) a **slúži vedeniu organizácie, jednotlivým líniovým manažérom i personálnemu riadeniu ako systém včasného varovania upozorňujúci na odchýlky plánovaných**

¹³ Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 124 ISBN 80-7357-019-X

hodnôt personálnych ukazovateľov od skutočnosti.

Z hľadiska uplatnenia v praxi, je operatívny personálny controlling v nemecky hovoriacich krajinách viac rozšírený ako strategický, čo dokazuje i prieskum ktorý bol vykonaný v roku 1997 v 92 nemeckých a švajčiarskych firmách¹⁴. V tomto prieskume v tom čase 73 % z opýtaných firiem disponovalo operatívnym personálnym controllingom, pričom strategický malo len 41 % z nich. V tejto súvislosti musíme konštatovať, že z nášho pohľadu má pritom práve **strategický personálny controlling primárny význam na komplexné posúdenie systému riadenia ľudských zdrojov, pretože len na základe neho je možné prijímať operatívne ciele a s nimi súvisiace rozhodnutia.**

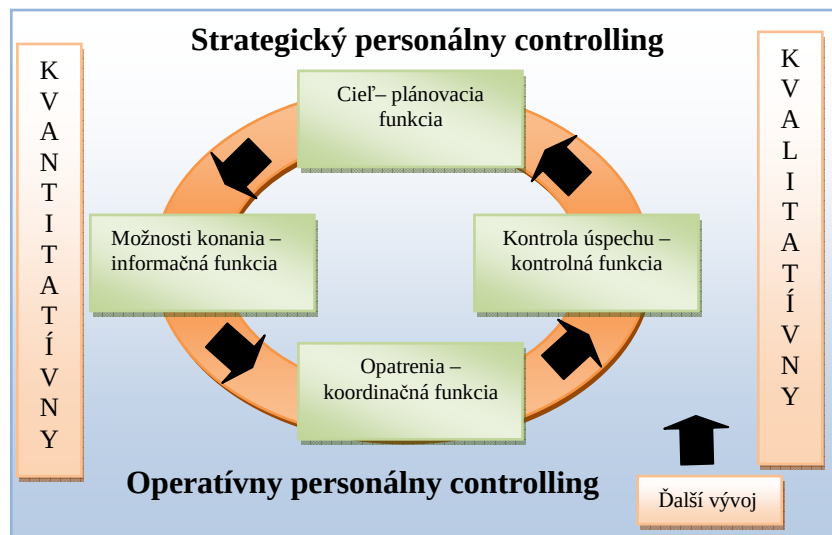
Aktuálnemu stavu vývoja personálneho controllingu v Nemecku a na Slovensku sa ďalej venujeme v praktickej časti dizertačnej práce.

Okrem časového hľadiska môžeme personálny controlling rozdeliť z pohľadu formy získaných údajov na dve skupiny – na **kvalitatívny a kvantitatívny** personálny controlling. Kvantitatívny, niekedy označovaný aj ako tradičný controlling, sa orientuje najmä na ukazovatele a ekonomické veličiny, ako napríklad náklady a výkony, pomocou ktorých sleduje vývoj tej ktorej oblasti. Tieto údaje sú prierezovým miestom oddelenia ľudských zdrojov, ako i finančného controllingu. Naproti tomu kvalitatívny sa viac orientuje na „soft“ údaje, ako napríklad údaje získané zo zamestnaneckého opytovania, pomocou ktorých sa snaží získať také informácie, ktoré vypovedajú o motivácii zamestnancov, ich spokojnosti s úrovňou vnútropodnikovej komunikácie, spôsobu riadenia, pracovnom prostredí a iné. Teda informácie, ktoré sa dajú kvantitatívne len ťažko vyjadriť. To už je doménou úseku riadenia ľudských zdrojov.

Uvedené dimenzie a ich vzťahy sa dajú graficky zobrazit' nasledovne¹⁵:

¹⁴ Wunderer, R - Jaritz, A. : Unternehmerisches Personalcontrolling. Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, s. 19 ISBN 3-472-05018-7

¹⁵ Wambach B.H.: Ist Ihr Personalcontrolling den Anforderungen der Zukunft gewachsen? In: Personal Profi, s. 42



Obr. č. 3 – Dimenzie personálneho controllingu

1.5. Ciele a úlohy personálneho controllingu

Základným cieľom personálneho controllingu je snaha po vytvorení **systému včasného varovania pred nežiaducimi odchýlkami v oblasti riadenia ľudských zdrojov**, a to včasným získaním a posúdením relevantných informácií. Pri tejto snahe sa opiera o poznatky z teórie riadenia ľudských zdrojov (poznatky o činnostiach a väzbách) ako aj o poznatky z teórie controllingu (nástroje a postupy controllingu). Musí sa však vysporiadať aj s novými situáciami, ktoré vznikajú ako dôsledok špecifik riadenia ľudských zdrojov - so zohľadnením už spomínaných kvalitatívnych (tzv. „mäkkých“) údajov a nájsť pre ne nové spôsoby merania.

Personálny controlling by mal užívateľom poskytnúť:

- podporu v oblasti plánovania, najmä čo do zjednotenia metód a postupov plánovania,
- rýchlejšie získavanie informácií slúžiacich na identifikáciu stavu v oblasti riadenia ľudských zdrojov a následné rozpoznanie príležitostí a hrozieb,
- účinnú a hospodárnejšiu koordináciu smerom na dosiahnutie cieľa v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý by bol v súlade s podnikovým

cieľom,

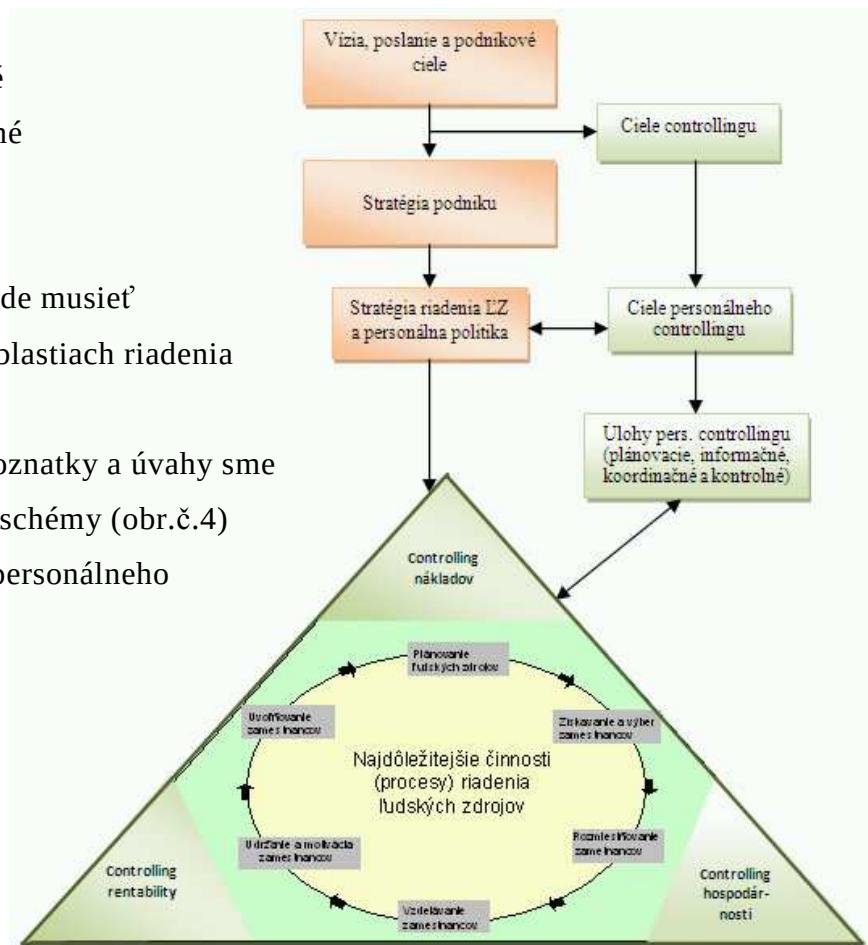
- zvýšenie flexibility – najmä v oblasti prijímania rozhodnutí ako následku meniacich sa podmienok,
- urýchlenie diagnostiky (zvýšenie prehľadnosti činností) – hlavne v skúmaní globálnej príčiny odchýlok od želaného stavu a následne odvodením jednotlivých väzieb,
- meranie prínosu jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov,
- a v neposlednej rade i podať rukolapný dôkaz v podobe merateľných kritérií jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov a tým umožniť porovnateľnosť s ostatnými oddeleniami tej istej organizácie ako i porovnanie s najväčšími konkurentmi podniku.

Pritom sa bude musieť vyrovnať s okruhom základných úloh, ktoré vyplývajú z procesu personálneho controllingu. K nemu patria úlohy:

- Plánovacie
- Informačné
- Koordinačné
- Kontrolné

Uvedené úlohy bude musieť realizovať vo všetkých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

Vyššie uvedené poznatky a úvahy sme sa pokúsili spracovať do schémy (obr.č.4) procesne orientovaného personálneho controllingu:



Zhrnutie:

V tejto kapitole sme vysvetlili rozdiel medzi kontrolou a controllingom, venovali sme sa histórii jeho vzniku a kreovaniu jednotlivých názorov na personálny controlling. **Samotný pojem**, napriek nejednotnosti pojmov, **sme vymedzili ako systematickú a celistvú koncepciu** aktívnej tvorby, koordinácie a ďalšieho rozvoja činností riadenia ľudských zdrojov s prepojením na oblasť plánovania, získavania informácií, kontroly a analýzy **s cieľom podporiť manažment pri prijímaní rozhodnutí na ceste k realizácii cieľov podniku**.

Poukázali sme na to, že controlling môže nadobúdať tak operatívny ako aj strategický rozmer, ale i kvantitatívny alebo kvalitatívny. Svoju pozornosť sme ďalej upriamili na jeho ciele a úlohy.

Napriek tomu naďalej pociťujeme potrebu poskytnúť komplexnejší pohľad na terminológiu, ktorá sa bude objavovať v nasledujúci kapitolách. V praxi je totiž obvyklé, že sa jednotlivé pojmy presne nevymedzujú a považujú sa za ekvivalenty, čo mnohokrát spôsobuje nedorozumenia pri ich výklade. Medzi pojmy, ktoré sa zvyknú zamieňať, alebo ich interpretácia je vecou názoru a ktoré si preto z nášho pohľadu vyžadujú ozrejenie sú:

- | | | |
|------------|---------------|---------|
| • Analýza | • Controlling | • Audit |
| • Kontrola | • Reporting | |

V tejto kapitole sme vysvetlili dva z nich – controlling a kontrola. Otázky sa však vynárajú v súvislosti s definovaním vzájomných vzťahov medzi ďalšími prvkami ako napr. kontrola a audit, či controlling a reporting, audit a controlling a mohli by sme pokračovať ďalej.

V tejto súvislosti nám ako nástroj pre **interpretáciu pojmov** vrátane príkladu posluží priložená tabuľka č. 5, ku ktorej nás inšpiroval autor Ďaďo¹⁶ a ktorú sme doplnili o pojem reporting nasledovne:

¹⁶ Ďaďo, J.: Marketingový audit, marketingový controlling, marketingová analýza, či marketingová kontrola. In: Ekonomika firiem 2001. Zborník z medzinárodnej konferencie, Košice: Ekonomická univerzita; Podnikovo-hospodárska fakulta, 2001, s. 120-124. ISBN 80-225-1446-2. Dostupné: <http://209.85.229.132/search?q=cache:IpG7gir8NK4J:www.ef.umb.sk/upload/zamestnanec/280/Marketingovy%2520audit%2520ci%2520marketingova%2520analiza..doc+controlling+ch%C3%A1peme+ako&hl=sk&ct=clnk&cd=8&gl=sk>

Aktivita	Analýza	Kontrola	Controlling	Audit	Reporting
Popis	zisťuje doterajší vývoj, stav a perspektívy	predstavuje funkciu riadenia, konštatuje stav a odchýlky, určuje zodpovednosť	predstavuje funkciu riadenia, pomáha formulovať ciele, skúma viac kvantifikovateľné javy	nezávislý pohľad odborníka, často z externej firmy, skúma viac kvalitatívne javy	systém podnikového výkazníctva, poskytovanie informácií v predpísanom rozsahu, štruktúre a časovej frekvencií
Príklad	Kým vypláva kapitán s loďou na more urobí analýzu, určí stratégiu a ciele.	Počas plavby hlási kormidelník každých 30 min. kurz. Kapitán kontroluje kurz a či kormidelník nepije.	Dôstojník zisťuje kde sa loď nachádza, ako prebieha plavba a čo sa na lodi robí, naviguje loď na rozbúrenom mori.	Riadiace centrum v prístave pomocou satelitu sleduje smer a polohu lode, potvrdzuje ho alebo navrhuje korekciu.	Dôstojník vedie palubný denník, kde zachytáva aktuálny kurz, informácie o podmienkach plavby a iné poznámky, modernejšia forma – „čierna skrinka“

Tab. č. 5 Interpretácia pojmov

Z tabuľky tak vyplýva, že analýza a kontrola sú činnosti, ktoré sa v rámci controllingu vykonávajú, teda sú jeho súčasťou.

Reporting je spôsob, akým sa zaznamenávajú a prezentujú sledované informácie a merané ukazovatele. Jeho výstupom je report, teda správa. Môžeme ho preto opäť považovať za súčasť controllingu.

Pojem audit je vo vzťahu ku controllingu chápaný ako jeden z možných nástrojov, ktorý môže či nemusí personálny controller pri svojej práci využiť. Touto a ďalšími vybranými metódami personálneho controllingu sa budeme venovať v kapitole 4.

2. Organizačné začlenenie, nositelia a kompetencie personálneho controllingu

Podnik, ktorý sa rozhodne pre zavedenie personálneho controllingu bude musieť vyriešiť mnohé otázky. Jednými z nich budú otázky ohľadom organizačného začlenenia personálneho controllingu, nárokov kladených na osoby, ktorým je personálny controlling zverený a nakoľko ide o prierezovú disciplínu, aj otázky ohľadom kompetencií personálneho controllingu. Násť odpovede na uvedené otázky je cieľom nasledovnej kapitoly.

2.1. Organizačné začlenenie a možné problémy vyplývajúce z organizačného začlenenia personálneho controllingu

Na zabezpečenie úspešného presadenia personálneho controllingu v praxi je potrebné zriadenie pozície personálneho controllera, teda osoby, ktorá bude presadzovať teóriu personálneho controllingu v praxi. V rámci zriadenia takejto pozície prichádzajú do úvahy nasledujúce alternatívy:

- zabezpečenie prostredníctvom vlastného personálneho controllera (v rámci útvaru riadenia ľudských zdrojov, v rámci controllingového oddelenia, kombináciou)
- formou externej organizácie

Prvý spôsob je menej finančne náročný, ale náchylný na „podnikovú slepotu“. Je vhodný skôr po zavedení personálneho controllingu. Naopak **druhý variant odporúčame využiť pri zavádzaní personálneho controllingu**, resp. na výkon nezávislého auditu personálnych činností. Je finančne nákladnejší, no za predpokladu komplexného zistenia východiskového stavu nestrannejší a schopný poskytnúť nám komparáciu výsledkov vlastného podniku s najväčšími resp. najlepšími konkurentmi v odvetví.

Rozhodnutie o výbere niektorého z hore uvedených variantov **a taktiež o začlenení personálneho controllingu do organizačnej štruktúry** môže byť **ovplyvnené najmä nasledujúcimi faktormi:**

- veľkosť organizácie, ktorá je kľúčová pre rozhodnutie o zavedení samostatného úseku controllingu, resp. osoby vykonávajúcej personálny controlling, resp. o outsourcingu personálneho controllingu,
- potreba inovácie, pričom platí, že čím vyššia je potreba po inováciách v oblasti získavania údajov, plánovania a kontroly, tým hierarchicky vyššie by mal byť personálny controlling situovaný,
- odborná vybavenosť a pripravenosť zamestnancov zaoberajúcich sa touto problematikou,
- váha kladená na personálny controlling.

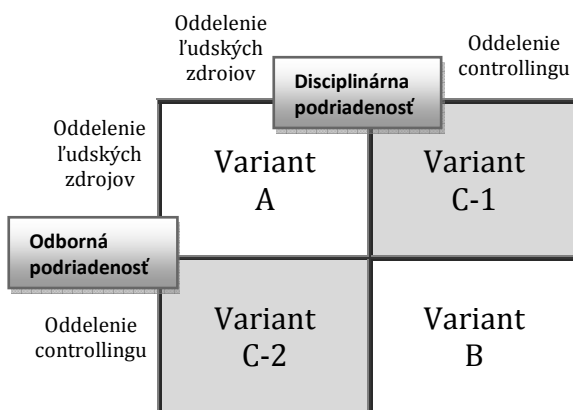
Ak sa rozhodneme pre zriadenie útvaru, v ktorom sa bude vykonávať i personálny controlling, musíme riešiť otázku jeho vnútornej štruktúry, t.j. či bude centralizovaný, decentralizovaný alebo kombinovaný. Výhody a nevýhody z jednotlivých variantov sú uvedené v tabuľke č.6¹⁷:

Podriadenosť líniovému vedúcemu (decentralizácia) A	výhoda	dobrá a dôverná spolupráca, vyššia akceptácia líniového vedúceho, dobrý prístup k informáciám, možnosť podporovať líniový útvar pri rozhodovaní, prispôsobenie sa líniovému útvaru
	nevýhoda	zanedbáva sa koncepcia controllingu, zosilnenie partikularizmu, zanedbávajú sa informácie pre hlavného controllera, nedostatočný odstup a objektivita k aktivitám línie (chýba komplexný pohľad)
Samostatný útvar controllingu (centralizácia) B	výhoda	jednotná koncepcia controllingu, protiváha pri rozhodovaní, dôraz koordinačného aspektu, rýchle presadenie nových koncepcií, nezávislosť od líniových útvarov
	nevýhoda	špeciálny controller špión vedenia? informačná blokáda línie, nebezpečie izolácie controllera, nízka akceptácia, nie je prizývaný k rozhodovaniu, menší dôraz a pozornosť sa venuje líniovým špecifikám
Princíp dotted line (kombinované) C	výhoda	kompromis medzi dvoma extrémami, možnosť spojiť požiadavky línií s odporúčaným návrhom controllingu, flexibilný vplyv na špeciálnych controllerov
	nevýhoda	dvojitá podriadenosť, controlleri nie sú akceptovaní ani vedením ani líniou, nie je daná objektivita ani neutralita.

Tab. č. 6 : Výhody a nevýhody zaradenia útvaru

¹⁷ Foltínová A. - Kalafutová Ľ. : Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Ekonóm, 1997, s. 17-18

Zohľadnením odbornej a disciplinárnej podriadenosti dospejeme k nasledujúcim štyrom variantom priradenia personálneho controllingu (Obr. č. 5), ktoré korešpondujú s predchádzajúcou tabuľkou:



Obr. č. 5 Disciplinárna a odborná podriadenosť personálneho controllera

V súvislosti s organizačným začlenením personálneho controllingu sa môžu vyskytnúť **problémy**, ktoré môžeme vo všeobecnosti rozdeliť do troch skupín¹⁸:

1. Problém zberu údajov

Keďže sa personálny controlling odlišuje od klasického controllingu v tom, že sa nezaobera len kvantitatívnymi výsledkami, teda že tu nehrajú hlavnú rolu len nákladové a výkonové údaje, ale sa snaží o zobjektívizovanie ťažko hodnotiteľných situácií ako napríklad štýl vedenia, schopnosť inovácie alebo podniková kultúra. Uvedený problém je teda chápaný ako problém v spojitosti so získavaním práve tzv. „soft“ údajov.

2. Metodický problém

Metodický problém je spojený s tvorbou a používaním metodológie slúžiacej na meranie a vyhodnocovanie „soft“ údajov. Zároveň pod tento problém spadajú i problémy spojené s nedostatočnými znalosťami použitia nástrojov controllingu i znalosti väzieb a súvzťahností v rámci riadenia ľudských zdrojov.

¹⁸ Homolka, P.: Personálny controlling. In: Moderní řízení 9/1998, s.73

3. Problém akceptácie

Problém akceptácie spočíva v tom, že podnik nemá ujasnené pridelenie činnosti personálneho controllingu pod stanovenú organizačnú jednotku. Dôvodov môže byť niekoľko – môžu spočívať v úlohe akú personálny controlling v podniku zastáva – rola, ktorú hrá (viď. kap. 1.1.), môžu však vyplývať z neujasnenosti teórie ohľadom začlenenia personálneho controllingu (kam patrí do útvaru riadenia ľudských zdrojov alebo do oddelenia controllingu) a z toho vyplývajúca frustrácia zamestnanca spočívajúca v pocite, že robí niečo „naviac“, resp. že takúto činnosť nevykonáva, ale je „kontrolovaný“. Dôvodom môže byť aj stav, kedy ide o takú formu organizačného začlenenia, že táto spadá pod dvoch nadriadených.

Na základe hore uvedeného základného opisu **problémov vznikajúcich pri organizačnom začlenení považujeme za potrebné ich analyzovať detailnejšie**, a to v súvislosti s konkrétnym spôsobom začlenenia personálneho controllingu v rámci firmy. Naše úvahy sa týkajú týchto možností a ich dopadov:

Ak sa personálny controlling priradí pod oddelenie controllingu (variant B) môže sa stať, že sa takpovediac zdegraduje na položku v účtovnej evidencii, bude **pracovať výlučne s kvantitatívnymi údajmi** a nebude vedieť zohľadniť osobitosti riadenia ľudských zdrojov. Na druhej strane by to pre samotný controlling znamenalo **posilnenie pozície a zjednotenie systému**.

Ak personálneho controllera pričleníme do oddelenia ľudských zdrojov (variant A), môže dôjsť k tzv. metodickému problému. Ten spočíva v **nedostatku know-how z oblasti controllingovej metodiky** a môže a nemusí sa prejavíť. Ako jeden z možných determinantov vnímane napríklad stupeň používanej výpočtovej techniky. Ak má firma zavedený systém napr. s možnosťou predpovedania budúceho vývoja a s funkciou modelovania, kde je postačujúce zadanie daných parametrov výpočtu, zrejme nebude problémom, že zamestnanec nevie takýto výpočet urobiť bez softwaru. V tomto prípade budú na personálneho controllera

kladené len požiadavky vzťahujúce sa k schopnosti vidieť veci v súvislostiach a schopnosť správne interpretovať získané údaje.

Pri oboch variantoch (A, B) sa zväčša nevyskytuje **problém akceptačný**. Tu však nemáme na mysli napr. situáciu, kedy samotný zamestnanec nie je stotožnený s náplňou svojej práce. Takáto situácia však môže nastať, pokiaľ sa doposiaľ zaužívané začlenenie zmení (z controllingu na útvar riadenia ľudských zdrojov alebo naopak), resp. do doby, pokiaľ jedno z oddelení nepocíti potrebu zmeny – napr. controlling bude volať po centralizácii, úsek ľudských zdrojov po sebahodnotení a optimalizácii personálnej práce.

Variant C-2, t.j. odborný dohľad vykonáva controlling a disciplinárne spadá personálny controller pod manažéra útvaru ľudských zdrojov. Tento model so sebou prináša problém spočívajúci v **rôznych prioritách** (opäť sa dostávame k problému s nedostatkom know-how u personalistu, pričom oddelenie controllingu zrejme nebude mať dlhodobý záujem pracovať v pozícii „helpdesk“).

Pri štvrtom variante (C-1) rovnako na riadení participujú obe strany. Úlohu odborného konzultanta zastáva útvar riadenia ľudských zdrojov, čo vytvára predpoklad, že sa bude presadzovať pri svojej práci aj zber a vyhodnocovanie „soft údajov“. Pri tomto variante môže dochádzať k **problému s vyhodnocovaním údajov**.

Všeobecne sme však toho názoru, že je vhodnejšie mať danú problematiku zastrešenú jedným nadriadeným, pričom vo fáze zavádzania personálneho controllingu odporúčame zvoliť projektový prístup s presnou štruktúrou zodpovednosti a stanovením kompetencií.

2.2. Nositelia personálneho controllingu

Na nositeľov personálneho controllingu sú kladené vysoké odborné a osobnostné nároky, vyplývajúce z náročnosti úloh, ktorým sa venujú a ktoré sme predstavili v kapitole 1.5. V odbornej literatúre venujúcej sa tejto problematike (Lisges/Schübbe, 2005; Urban, 2004; Kalafutová, 1998 a. i.) nájdeme rôzne **požiadavky**. Z nich prierezovo vyberáme tie, ktoré považujeme za dôležité pre

úspešného **personálneho controllera**. Mal by disponovať:

- Osobnými vlastnosťami :
 - Aktívny a tvorivý (má schopnosť vyvíjať a implementovať nové systémy)
 - Komunikatívny a spoločenský (dokáže poskytnúť i poradenstvo)
 - Prirodzená autorita
 - Silná osobnosť
 - Spoľahlivý a pragmatický
 - Schopný presadiť svoj názor
 - Dokáže myslieť v súvislostiach, rýchlo sa orientovať v novovzniknutých podmienkach a rovnako rýchlo na ne adekvátne reagovať
- Odbornosťou
 - Vysokoškolské vzdelanie ekonomického smeru
 - Disponuje znalosťami z oblasti riadenia ľudských zdrojov a zároveň pozná metódy používané v controllingu
- Ostatné
 - Znalosť informačných systémov riadenia ľudských zdrojov
 - Dokonale pozná podnik, jeho tok nákladov a väzby medzi jednotlivými útvarmi

V komparácii s profilom požiadaviek kladeným na moderného personalistu definovaného autorom Koubekom¹⁹ je zrejme reálne, aby personalista túto úlohu zastával a to za predpokladu, že si osvojí metódy a techniky používané controllingom.

V súvislosti s nositeľmi personálneho controllingu je vhodné venovať sa aj otázke, pri akom počte je prospešné, aby bola vo firme osoba, zodpovedná za

¹⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Managmenet Press, 1998, s. 21 ISBN 80-85943-51-4

personálny controlling. Na túto otázku neexistuje univerzálna odpoveď. Záleží to napr. od miery činností ktoré bude vykonávať, ale i implementovaného počítačového systému a i.

Ako uvádzajú Lisges/Schubbe²⁰ potreby nerastú ako v iných úsekoch proporcionálne s veľkosťou podniku, ale **skúsenosti ukazujú, že podniky nad 1000 stálych zamestnancov zamestnávajú personálneho controllera** (teda osobu v tejto pozícii). Ak nájdeme veľké podniky, v ktorých je oddelenie personálneho controllingu zastúpené väčším počtom zamestnancov, poukazuje to na rôznorodosť a početnosť spracovávaných tém. Pri tomto konštatovaní vychádzajú z názoru, že personálny controller by mal byť natoľko počítačovo zdatný, že bude schopný vykonávať aj údržbu systému. Tvrdia, že na fungovanie personálneho controllingu nie je potrebné zavedenie komplexného počítačového riešenia, ale že je možné pre potreby personálneho controllingu využiť niektoré z ponúkaných Offisových riešení – napr. Excel alebo Access. Práve druhý zmienený považujú za vhodný spôsob ako s personálnym controllingom začať, bez toho, aby bolo potrebné mať na začiatku vysoké investičné náklady.

Prikláňame sa k tomuto názoru, pretože umožňuje, aby sa v budúcnosti vykonávané optimalizácie systému mohli vykonať jednoducho a promptne a to prostredníctvom personálneho controllera. Ten by sa tak mohol operatívne venovať zosúladieniu stratégie ľudských zdrojov so stratégiou podniku. Vyplýva to z reálnych očakávaní, že ciele, ktoré si stanovíme dnes, nemusia byť cieľmi, ktoré budú aktuálne aj v budúcnosti a preto bude následne potrebné na ich sledovanie zvoliť iné ukazovatele a systém prispôbiť. Naopak firma, ktorá sa hneď od začiatku rozhodne pre systémové riešenie bude potrebovať aktualizácie softwaru objednávať, čo je spojené s vyššími nákladmi a časovou náročnosťou.

2.3. Kompetencie personálneho controllingu

Útvar personálneho controllingu rieši často úlohy v rámci útvaru riadenia ľudských zdrojov, ale zároveň aj v iných oddeleniach, najmä ak sa ukáže, že

²⁰ Lisges/Schubbe: Personalcontrolling. München: Haufe Verlag, 2005, s. 66-69 ISBN 3-448-06028-3

pôvod problému sa nachádza v konkrétnom oddelení.

Na to, aby mohol vzniknuté problémy riešiť účinne, potrebuje, aby mal k dispozícii nasledujúce **kompetencie**:

- Informačné, ktoré spočívajú v práve na získanie informácii každého druhu a to v požadovanej forme a frekvencii.
- Metodicko-poradenské, sledujúce presadzovanie systémov v praxi (ide o činnosti hlavne z oblasti poradenstva ohľadom používaných metód, vyhodnocovania ukazovateľov a pod.).
- Koordinačné, v spojitosti s opatreniami smerujúcimi k dosiahnutiu podnikových cieľov.
- Rozhodovacie a prikazovacie pri potrebe zmeny zvrátenia situácie.

Zhrnutie:

V tejto kapitole sme svoju pozornosť upriamili na otázky týkajúce sa možných alternatív organizačného začlenenia personálneho controllingu – zaradenie v rámci oddelenia controllingu, oddelenia ľudských zdrojov, prípadne ich kombinácia. Ďalej sme upozornili na nevýhody plynúce z takýchto priradení, riešili sme otázku profilu požiadaviek kladených na osobu personálneho controllera, otázku kedy a či vôbec potrebuje podnik personálny controlling a aké kompetencie má mať k dispozícii.

Závery získané v rámci riešenia tejto kapitoly boli teoretickými východiskami pre zostavenie a formulovanie otázok dotazníka „Personálny controlling 2008“, ktorý bol našou hlavnou výskumnou metódou (bližšie sa mu venujeme v praktickej časti práce).

3. Platforma pre posudzovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov

Témou našej dizertačnej práce je predstaviť personálny controlling ako efektívny nástroj riadenia ľudských zdrojov, teda nástroj prispievajúci k efektívnosti samotného riadenia ľudských zdrojov. S cieľom vyhnúť sa rozdielnej interpretácii pojmu „efektívnosť“ pokúsime sa tento pojem vymedziť, definovať v súvislosti s riadením ľudských zdrojov a predstaviť stratégiu ako východisko pre definovanie správnych cieľov ako podkladov pre stanovenie vhodných merítok, ktoré sa stávajú objektom sledovania v personálnom controllingu.

3.1. Efektívnosť a pohľady na efektívne riadenie ľudských zdrojov

V najvšeobecnejšom zmysle slova a v slovenskom preklade **efektívnosť** znamená účinnosť. Najčastejšie hovoríme v spojitosti s efektívnosťou o ekonomickej efektívnosti. Môžeme ju vyjadriť ako optimálnu účinnosť zdrojov, prostriedkov a výsledkov pracovnej činnosti ľudí pri využívaní objektívnych zákonov prírody (s prihliadnutím na ochranu životného prostredia), spoločnosti a myslenia na dosiahnutie spoločensky užitočných cieľov. Matematicky zas ako pomer medzi účinkom (efektom) a nákladmi vynaloženými na vznik tohto účinku.²¹

Vyjadrená vzorcom nadobúda nasledujúci tvar:

$$\text{Efektívnosť} = \frac{\text{účinnok (efekt)}}{\text{náklady}}$$

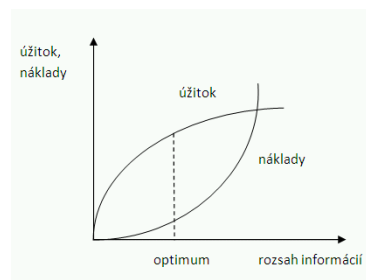
Ekonomická efektívnosť, ktorej základný ukazovateľ je zisk, má na úrovni podniku dve stránky:

²¹ Šlosár, R. a kol. : Výkladový slovník ekonomických pojmov. Bratislava: Media Trade-SPN, s. 48, ISBN 80-08-03334-7

1. **účelnosť** – hovorí, či sme účelne vynaložili úsilie (cieľavedomosť práce)
2. **hospodárnosť** – snaha o dosiahnutie žiaducich výstupov s minimálnymi vstupmi, ktorá sa prejavuje v dvoch formách – **úspornosť** (minimalizácia nákladov) a **účinnosť** (dosiahnutie čo najväčšieho objemu výkonov pri daných nákladoch).

V súvislosti s meraním efektívnosti autor Hroník uvádza, že ju môžeme zisťovať na základe meraní v nasledujúcich štyroch oblastiach²²:

- **Kvalita** – nemôže iná metóda priniesť lepšie výsledky?
- **Kvantita** – nemôže iná metóda priniesť viac výsledkov?
- **Náklady** – nie je iná metóda menej nákladná pri porovnateľnej kvantite a kvalite? Nevystačíme si s menšou kvalitou a kvantitou za neporovnateľne menších nákladov?
- **Čas** – nie je iná metóda menej časovo náročná a prinesie porovnateľné výsledky?



Obr. č. 6: Závislosť úžitku a nákladov na rozsahu informácií²³

Definíciu pojmu efektívne riadenie ľudských zdrojov môžeme vidieť v dvoch rovinách:

- z pohľadu podniku ako celku
- z pohľadu oddelenia/úseku

Pohľad na úrovni podniku je pohľad nazerajúci na riadenie ľudských zdrojov vo všeobecnosti ako na proces presadzovania takých opatrení, ktoré prispievajú **k dosahovaniu podnikových cieľov**. V pohľade na oddelenie zas

²² Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre. Brno: Era Group spol. s. r. o., 2002, s. 58 ISBN 80-86517-20-9

²³ Tamtiež

bude dominovať také konanie, ktoré prispieva **k optimalizácii jednotlivých procesov v oblasti ľudských zdrojov**. Aj keď by sa mohlo zdať, že ide o ten istý problém, nakoľko v rámci ideálneho riadenia ľudských zdrojov by aj čiastkové procesy mali byť zosúladené a optimalizované s cieľmi podniku, v praxi môžu nastať situácie, kedy riadenie ľudských zdrojov ako celok naplňa očakávané ciele, ale napriek tomu tu existuje priestor na optimalizáciu a zlepšenia. Máme tým na mysli napr. situáciu, kedy sa stanovené ciele dotýkajú len určitej časti personálnych činností. Napríklad administratíva, v ktorej sú: nenáležité spracované pracovné zmluvy, zanedbané prihlásenia zamestnancov do sociálnej a zdravotnej poisťovne či iné administratívne „prešľapy“ môžu pre podnik znamenať zvýšené riziko pokút či vznik dodatočných nákladov súdnych konaní. Pritom opatrenia týkajúce sa administratívy budú len zriedkakedy obsahom samotnej stratégie, ak aj áno, tak zvyčajne až ako následok reštrikcií prijatých voči podniku v minulosti. Iným príkladom môže byť realizácia pravidelného dopytovania zamestnaneckej spokojnosti v čase prepúšťania, ktoré prinesie skreslené výsledky. V takomto prípade môže podnik naplňať svoj hlavný cieľ a stále bude mať dostatok priestoru na efektívnejšie riadenie ľudských zdrojov.

Takéto dvojité vnímanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov môže mať za následok, že v podnikoch tak môžu prevažovať systémy, ktoré sú založené na jednej prevažujúcej alebo na oboch týchto dimenziách súčasne.

Domnievame sa, že tento dvojitý pohľad budú preferovať veľké podniky, kde narastá objem jednotlivých činností a úseky často pozostávajú z niekoľkých desiatok zamestnancov. Pre takéhoto manažéra úseku ľudských zdrojov tak môže byť požiadavka na „samocontrolling“ jedným z riešení ako zabezpečiť kvalitné a efektívne riadenie ľudských zdrojov. Domnievame sa, že v prípade stredných a menších podnikov, procesy nie sú natoľko neprehľadné, že by pociťovali potrebu riešiť efektívnosť procesov, preto budú zrejme presadzovať komplexný prístup.

Podľa nášho názoru by mali podniky najskôr zabezpečiť sledovanie cieľov napojených na podnikové ciele a až následne vykonať opatrenia na rozšírenie o úroveň nižšie, smerom k jednotlivým činnostiam. Za efektívne riadenie

ľudských zdrojov budeme ďalej považovať systémové **riešenie zahŕňajúce obidva pohľady**.

Máme za to, že uvedené názory korešpondujú s rozdelením personálneho controllingu tak ako je definovaný v kapitole 1 (na strategický a operatívny), vrátane úloh a cieľov personálneho controllingu.

3.2. Stratégia ako východisko

Ako sme spomínali, základným predpokladom efektívneho riadenia ľudských zdrojov je prijímať rozhodnutia zabezpečujúce dosiahnutie podnikových cieľov a zároveň zabezpečenie optimalizácie činností riadenia ľudských zdrojov. Práve personálny controlling je nástrojom na systematickú podporu takýchto rozhodnutí. Jeho základným stavebným kameňom sa stáva stanovenie správnych cieľov a z nich správne odvodených merítok. Preto sa v ďalšej časti budeme venovať formulovaniu cieľov.

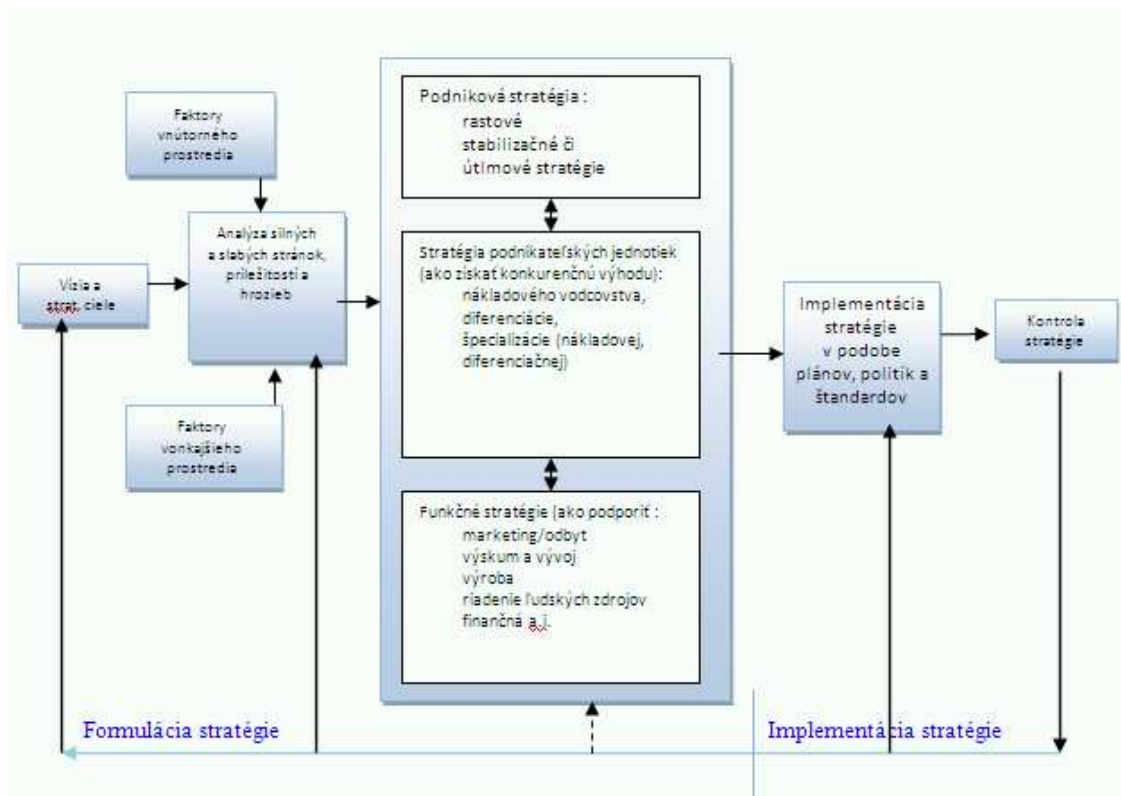
K tomu, aby podnik správne definoval ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov musí najskôr stanoviť víziu podniku, zohľadnením vonkajších a vnútorných faktorov analyzovať príležitosti a hrozby (SWOT) a následne definovať jednotlivé stratégie pre:

- **úroveň podniku** - odpovedá na otázku v akom poli pôsobnosti sa chce podnik pohybovať a na jej základe si definuje stratégiu rastu, stability, alebo útlmu určitých aktivít),
- **podnikateľské jednotky** - rieši v nich otázku ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu - pri zostavení sa podnik môže opierať napr. o Porterove konkurenčné stratégie (nákladové vodcovstvo, diferenciaciu alebo špecializáciu - nízko nákladový prístup alebo diferenciačný prístup), resp. podľa ďalších typológií,
- jednotlivé **funkčné oblasti**, ktorých úlohou je zamerať sa na spôsob ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom tej ktorej funkčnej oblasti oblasť riadenia ľudských zdrojov nevynímajúc.

Stanovením jasnej stratégie ľudských zdrojov, ktorá dáva odpovede na otázky²⁴ :

- Kde sa nachádzame?
- Kde sa chceme nachádzať v budúcnosti o rok, dva, tri, resp. päť?
- Ako sa tam dostaneme?

sa otvára priestor pre jej podrobnejšie rozpracovanie v podobe plánov (konkretizujúc ciele), politik (definujúc všeobecné zásady práce), programov a praktík (určujúc ako dosiahneme ciele stanovené v pláne).



Obr. č. 7 : Stratégia ako východisko formulovania cieľov

Práve **personálne plány** podrobnejšie **konkretizujú ciele** pre jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom ktorých sa riešia konkrétne podnikové potreby a stanovujú sa očakávané prínosy. Ciele sú tak vyjadrené presne, a to z ohľadom na dimenziu množstva, kvality, času a organizačnej jednotky. Často bývajú vyjadrené zvlášť pre jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov. V podniku by tak mal existovať ucelený **system plánov**, ktorý

²⁴ Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2001, s. 35 ISBN 80-88848-72-5

by mal podľa Urbana zahŕňať²⁵:

- plán personálneho stavu
- plán prijímania nových pracovníkov
- plán personálnych nákladov
- plán odmeňovania vrátane zamestnaneckých výhod
- plán hodnotenia zamestnancov a riadenia výkonu
- plán vzdelávania a tréningu zamestnancov, plán personálnych rezerv
- plán organizačného rozvoja
- plán rozvoja podnikových hodnôt a firemnej kultúry

Po definovaní cieľov je potrebné stanoviť ukazovatele, pomocou ktorých budeme tieto ciele sledovať.

Zhrnutie:

Pre účely dizertačnej práce sme považovali za potrebné vymedziť pojmy efektívnosť (účelnosť, hospodárnosť – ako úspornosť a účinnosť). Ďalej sme sa zaoberali dvojakým pohľadom na chápanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov – z pohľadu podniku a oddelenia/úseku. Pohľad na úrovni podniku sme vnímali ako pohľad nazerajúci na riadenie ľudských zdrojov vo všeobecnosti - ako na proces presadzovania takých opatrení, ktoré prispievajú **na dosahovanie podnikových cieľov**. V pohľade na úrovni oddelenia sme zdôraznili dominanciu takého konania, ktoré prispieva **k optimalizácii jednotlivých procesov v oblasti ľudských zdrojov**.

Za efektívne riadenie ľudských zdrojov budeme ďalej považovať systémové **riešenie zahŕňajúce obidva pohľady**.

Bez znalosti a kvantifikovanosti cieľov nie je personálny controlling realizovateľný a tak sme definovali stratégiu ako východisko pre zabezpečenie fundamentu personálneho controllingu – ciele.

²⁵ Urban, J.: Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu: Studijní materiál k seminářům. Praha, Consilium Group Management Consultants, s.r.o., 2008, s. 6

4. Nástroje personálneho controllingu – teoretické východiská

Oblasť teoretických východísk pre personálny controlling je v dostupnej literatúre rozsiahlo spracovaná. Vyplýva to z povahy činností, ktoré s personálnym controllingom súvisia (analýza, plánovanie, koordinácia, informačná funkcia, kontrola). Vzhľadom na kapacity dizertačnej práce nie je našim cieľom venovať sa všetkým nástrojom. Na úvod predstavíme niektoré názory autorov a následne v jednotlivých podkapitolách popíšeme vybrané nástroje.

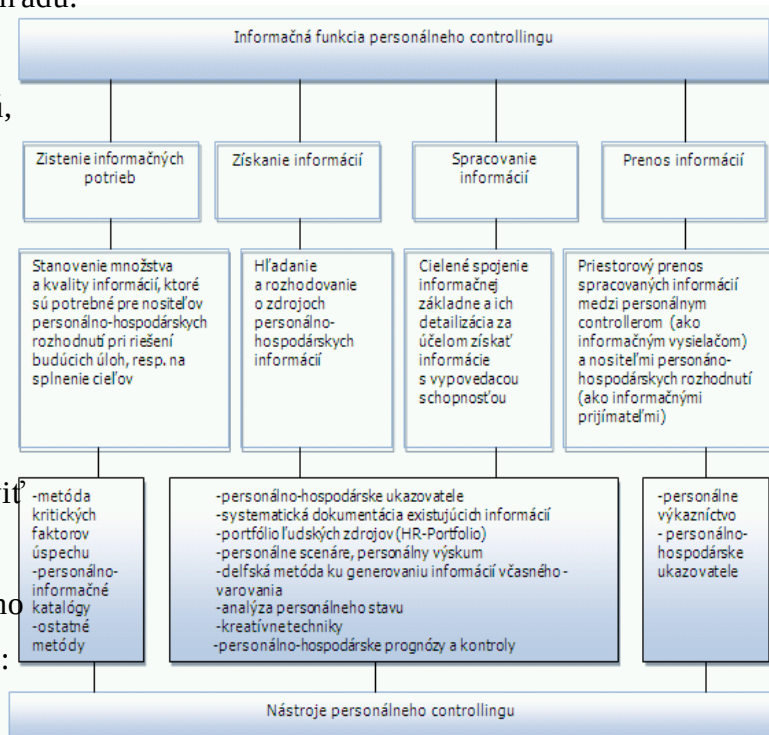
Pod pojmom nástroje personálneho controllingu rozumieme všetky metódy, postupy, techniky, ktoré je možné použiť na splnenie úloh personálneho controllingu.

Ich systematizácia sa ukazuje ako značne zložitá, keďže autori nazierajú na problém z rôznych uhlov pohľadu.

Autori

Henze/A.Kammel²⁶ uvádzajú,

že nie je možné definovať nástroje z pohľadu personálnych činností, ale nakoľko môže byť informačnej úlohe v personálnom controllingu priradený centrálny význam, považujú za vhodné predstaviť nástroje za pomoci použitia jednotlivých fáz informačného procesu nasledovne(obr. č.3):



Obr. Členenie nástrojov podľa informačného prísunu (zdroj Henze/A.Kammel str.69)

²⁶ Hentze J.-Kammel A.: Personal-controlling. Bern: Paul Haupt, 1993, s. 69 ISBN 3-8252-1706-X

Ďalší autori Lisges/Schübbe, vychádzajúc z konštatovania, že základným predpokladom personálneho controllingu sú ľudia, systémy a údaje, preto považujú za nástroj personálneho controllingu programy na spracovanie dát. Autor Schulte²⁷ v súvislosti s nástrojmi personálneho controllingu hovorí o:

- Personálnej stratégii,
- Personálnom portfóliu,
- Balanced Scorecard,
- Benchmarkingu
- Výpočte procesných nákladov
- Hodnotovej analýzy režijných nákladov a zero-base-budgetingu
- Výkazníctve
- Data Warehouse

W. Elšik²⁸ uvádza nasledujúce členenie nástrojov personálneho controllingu:

- Operatívne „klasické“ medzi ktoré zaraďuje:
 - Zamestnanecké opytovanie,
 - Hodnotenie výkonu,
 - Hodnotenie potenciálu,
 - Assessment Center,
 - Personálne ukazovatele,
 - Personálny informačný systém,
 - Personálny audit
- Strategické nástroje analýzy:
 - Systém včasného varovania
 - Techniky scenárov
 - Benchmarking

²⁷ Scholz, Ch.: Personalmanagement. München: Vahlen, 1993, tab. č. 8.14,

²⁸ Elšik, W: Personal-Controlling: Konzepte und Instrumente des Personalmanagements 4, Wien (podklady ku prednáške Prof. Elšika, katedra personálneho manažmentu z Viedenskej Univerzity)

▪ Personálne portfólio

Vo svojom delení ďalej nástroje zoskupuje na:

- Kvalitatívno-operatívne (napr. zamestnanecké opytovanie)
- Kvalitatívno-strategické (napr. personálne portfólio)
- Kvantitatívno-operatívne (napr. porovnanie plánu a skutočnosti, Benchmarking)
- Kvantitatívno-strategické (napr. Balanced Scorecard)

Nedalo nám nevšimnúť si, že profesor Elšík v prvom rozdelení zaradil Benchmarking ako metódu strategickú a neskôr ako kvantitatívno-operatívnu. O dôvodoch môžeme iba polemizovať. Domnievame sa však, že sa nejedná o chybu, ale že sa v prvom prípade jedná o externý a v druhom prípade o interný Benchmarking.

Rovnako aj autor Urban je názoru, že nástroje personálneho controllingu možno deliť v súlade so základným členením na kvantitatívne, kvalitatívne, operatívne a strategické, pričom za nástroje personálneho controllingu považuje²⁹ (obr. 9):



Obr. č. 9: Typy nástrojov personálneho controllingu podľa Urbana

➤ Personálne ukazovatele:

²⁹ Urban, J.: Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu: Studijní materiál k semináři. Praha, Consilium Group Management Consultants, s.r.o., 2008, s.10-11

- absolútne (slúžiace najmä k sledovaniu personálneho stavu a personálnych nákladov)
 - pomerové (umožňujú porovnanie s hodnotami v iných podnikoch, t.j. benchmarking)
- Personálne štandardy, ktoré vychádzajú zo zámerov firmy a delia sa na:
- kvantitatívne štandardy - definujúce cieľové hodnoty ukazovateľov, ktoré by mali byť dosiahnuté
 - kvalitatívne štandardy, ktoré charakterizujú pravidlá, alebo zásady riadenia ľudských zdrojov
- Dopytovanie zamestnancov a manažérov ako nástroj slúžiaci k hodnoteniu kvalitatívnych charakteristík zamestnancov, napr. schopnosti, motiváciu, spokojnosť zamestnancov, lojalitu, identifikáciu s podnikom a pod., resp. k hodnoteniu kvalitatívnych výsledkov personálneho riadenia.
- Audit riadenia ľudských zdrojov, ako nástroj strategického personálneho controllingu slúžiaceho k posúdeniu cieľov riadenia ľudských zdrojov, jeho účinnosti, metód a jeho dlhodobjších výsledkov.

Urban, prezentujúci svoje práce v oblasti personálneho controllingu už viac ako 10 rokov (napr. Urban 1997, 1998, 2002, 2004, 2008), prešiel od pôvodných 5 nástrojov k hore uvedeným štyrom (piatym nástrojom boli údaje o vývoji a štruktúre personálnych nákladov a personálne štatistiky, ktoré časom pričlenil pod kategóriu personálne ukazovatele).

Autor nástroje charakterizuje ako hlavné metódy slúžiace k analýze a hodnoteniu úrovne a výsledkov riadenia ľudských zdrojov v organizácii³⁰.

³⁰ Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 104 ISBN 80-7357-019-X

S rozdelením nástrojov podľa Urbana na uvedené štyri kategórie sa stotožnili aj ďalší, najmä slovenskí autori (Potkány M., 2005 str. 18, Strenitzerová, M., 2007, str. 35-37).

Rovnako aj my oceňujeme prehľadný a na prax orientovaný prístup (aj keď len výberový) autora k tematike personálneho controllingu. Aj z tohto dôvodu v ďalšom texte predstavíme jednotlivé nástroje controllingu doplnené o tie, ktoré majú v sebe strategickú dynamiku: personálne portfólio, benchmarking a Balanced Scorecard.

4.1. Vybrané nástroje personálneho controllingu

4.1.1. Ukazovatele, štandardy

Skôr než pristúpime k rozdeleniu ukazovateľov, vidíme potrebu definovať rozdiel medzi termínmi - údaj, informácia, ukazovateľ – a to vzhľadom na ich časté zamieňanie. Kým každá informácia je údaj, nie každý údaj nesie aj informáciu. Spracovaný údaj sa môže stať informáciou slúžiacou ako podklad pre rozhodovanie. Informácie z hľadiska spôsobu vyjadrenia môžu byť verbálne, číselné, grafické, resp. ich kombinácia.³¹ **Ukazovateľ je informácia, ktorá je vyjadrená kvantitatívne.**

V rámci personálneho controllingu môžeme pracovať s ukazovateľmi rôznej povahy - z hľadiska času môžeme mať ukazovatele okamihové (napr. stav k 1.1.) alebo intervalové (napr. máj). Z hľadiska významu - strategické, taktické a operatívne. Z hľadiska orientácie v čase môžu vyjadrovať minulosť, súčasnosť, budúcnosť. Existujú i ďalšie kategórie delení napr. z hľadiska prijímateľa či jednotiek, v ktorých sú vykazované, ale aj iné.

Na tomto mieste treba poznamenať, že oblasť ukazovateľov pre ľudské

³¹ Majtán, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2001, s. 99-104, ISBN 80-225-1388-1

zdroje zahŕňa viac ako 1000 ukazovateľov³², a preto nie je našou ambíciou ich predstavovať. Výber správneho ukazovateľa v rámci systému ukazovateľov je z pohľadu personálneho controllingu kľúčový. Tak ako zabezpečenie rovnakej metodiky výpočtu a následnej interpretácie jednotlivých ukazovateľov. V tejto časti sa preto uspokojíme s predstavením náležitosti, ktoré musíme pri **tvorbe systémov ukazovateľov** zadefinovať (formou karty ukazovateľa) a chyby, ktorým by sme sa mali vyhnúť. Budeme sa venovať aj ilustrovaniu zdrojov vstupných údajov personálneho controllingu, spomenieme vybrané ukazovatele a upozorníme na spôsoby výpočtu základnej jednotky – počet zamestnancov a následne poukážeme na dôležitosť interpretácie výsledkov jednotlivých ukazovateľov.

Personálne ukazovatele sú súhrnné, spravidla pomerové veličiny, umožňujúce rýchlu orientáciu o smere firemného vývoja, porovnanie s minulosťou a s inými podnikmi.

Štandardy personálneho controllingu definujú hodnoty či intervalové pásma definovaných ukazovateľov, ktoré by firma chcela dosiahnuť, t.j. hlavné kvantitatívne ciele personálneho riadenia, prípadne kvalitatívne zásady uskutočňovania personálnych činností. Tieto môžu byť vyjadrené formou manuálu alebo **kariet ukazovateľov**.

Autor Závadský³³ definoval v súvislosti s hodnotením podnikových procesov obsahové náležitosti charakteristík ukazovateľov. Tie určujú okruh oblastí, ktoré treba brať do úvahy pri **definovaní ukazovateľa, ktorý budeme sledovať ako indikátor naplňania podnikových cieľov**. Charakteristiky sme rozdelili do 3 skupín a obohatili o príklady nasledovne:

Základné charakteristiky viažuce sa k **identifikácii ukazovateľa**, ktoré odpovedajú na otázku čo, kto, ako, akou formou s akým cieľom a v akých jednotkách vypočítava:

³² Frank Havig Horst: Personalkennzahlen. Düsseldorf: Hansböckler Stiftung, 2006 ISBN 3-86593-046-8

³³ Závadský, J.: Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2004, s. 186 ISBN 80-968734-8-2

- názov ukazovateľa
- väzba na podnikový proces – z akej oblasti, napr. proces v oblasti HR, výroby a i.
- mechanizmus výpočtu hodnoty – najčastejšie formou opísania vzorca
- miera automatizácie výpočtu
- cieľová hodnota
- jednotky v akých je ukazovateľ vyjadrený

Charakteristiky viažuce sa k **osobnej zodpovednosti**, ktoré môžu byť definované priamo formou mena pričom vhodnejším variantom je definovanie prostredníctvom pozície, ktorú daná osoba v podniku zastáva:

- zodpovednosť za definovanie ukazovateľa
- zodpovednosť za definovanie cieľovej hodnoty ukazovateľa
- zodpovednosť za zaznamenávanie priebežných hodnôt ukazovateľa
- zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa.

Charakteristiky viažuce sa k **priestorovej a časovej definícii ukazovateľa**:

- údajová základňa – odkiaľ získavam údaje pre výpočet
- miesto, kde sa budú hodnoty zaznamenávať – napr. názov informačného systému, cesta k Excel súboru a iné
- periodicita zaznamenávania hodnôt – napr. denne, mesačne, kvartálne, ročne ...
- časový rámec cieľa
- periodicita hodnotenia ukazovateľa

Domnievame sa, že ak sú vo firme údaje vypočítavané automaticky, potom členenie nebude až také detailné, pretože niektoré prvky budú spracované napr. v podobe softwarového manuálu. Zavedenie kariet ukazovateľov by nemali firmy vnímať ako „prácu naviac“, ale skôr ako prospešný nástroj ako zabezpečiť know-how vo firme aj po odchode zamestnanca, ako poskytnúť teoretické podklady pre zapracovanie nového zamestnanca, či ako zdroj obnov pracovných

postupov.

Po definovaní systému ukazovateľov je vhodné preveriť, či sme sa nedopustili **najčastejších chýb**, medzi ktoré patria (Urban³⁴):

- sledovanie príliš mnohých prekrývajúcich sa ukazovateľov (náklady na získavanie, spracovanie, žiaden prínos)
- výber nevhodných ukazovateľov – očakávali sme spojitosť medzi cieľom a vypovedacou hodnotou a nie je
- nerešpektovanie hierarchie ukazovateľov, t.j. vzťahov medzi súhrnnými a analytickými ukazovateľmi

Systém ukazovateľov, ktorý sme definovali, môže obsahovať **globálne finančné ukazovatele**, ktoré poukazujú na úroveň efektívnosti podniku a sú skôr určené pre manažment (Armstrong 2001, Urban 2008)³⁵ :

- pridaná hodnota (zisk) na jedného zamestnanca alebo index
- personálne náklady na jedného zamestnanca
- pridaná hodnota pracovnej sily (zisk/personálne náklady)
- tržby na jedného zamestnanca
- podiel osobných nákladov na tržbách/na celkových nákladoch podniku/na pridanej hodnote

Jedným z ďalších globálnych ukazovateľov, ktorý môže byť zisťovaný je HC ROI³⁶, ktorý sa počíta ako:

$$\frac{(\text{obrat} - (\text{operatívne náklady} - \text{personálne náklady}))}{\text{personálne náklady}}$$

a vypovedá o tom, koľko eur prínosu nám prinieslo jedno investované euro nákladov.

³⁴ Urban, J.: Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu: Studijní materiál k semináři. Praha, Consilium Group Management Consultants, s.r.o., 2008, s.12

³⁵ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing., 2001, s. 129-130

³⁶ Klingler, U.: 100 Personalkennzahlen. Wiesbaden: Cometis, 2005, s. 20 ISBN 3-9809461-6-9

Okrem globálnych finančných **ukazovateľov**, systém ukazovateľov obsahuje aj ukazovatele, ktoré majú za cieľ zhodnotiť **jednotlivé činnosti** riadenia ľudských zdrojov. Teda pre každú činnosť existuje okruh ukazovateľov, napr. pre získavanie zamestnancov sú to:

- náklady na inzeráty pripadajúce na jednu odpoveď/jedného prijatého uchádzača
- čas potrebný na obsadenie pozície
- akceptačný pomer

Pre ich vytvorenie neexistuje univerzálny model, ktorý by sa dal aplikovať v každom podniku. Sústavu ukazovateľov si musí podnik voľiť sám tak, aby mala preň čo najväčšiu vypovedaciu schopnosť a aby **definovaný ukazovateľ odzrkadľoval napĺňanie podnikových cieľov**. Ako vyplýva z kritérií efektívnosti, jednotlivé činnosti by mali byť posudzované z viacerých hľadísk – nielen cez náklady, ale aj cez množstvo, kvalitu či čas venovaný danej činnosti.

Keď máme definovaný ukazovateľ, formu výpočtu, **nasleduje definovanie cieľovej hodnoty**. Autor Závadský³⁷ uvádza, každá cieľová hodnota musí vychádzať z reálnych očakávaní, ktoré vychádzajú zväčša z retrospektívnej analýzy a prognózovania budúceho stavu. Máme tak možnosť modelovať alternatívy budúceho vývoja a navrhovať tak s predstihom **variantné riešenia (optimistické, neutrálne, pesimistické)**.

V hospodárskej praxi v procesoch rozhodovania je nevyhnutné mať informácie o predpokladanom vývoji javov v budúcnosti ako i prehľad o doterajšom vývoji. Ak sa však ukazovateľ často mení, nemá stabilný vývoj, exaktné metódy majú obmedzené použitie, preto sa používajú skôr doplnkovo, založené na štatistických metódach využívajúcich časové rady (pod časovým

³⁷ Závadský, J.: Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2004, s. 184 ISBN 80-968734-8-2

radom rozumieme chronologicky usporiadanú postupnosť vecne a priestorovo porovnateľných pozorovaní x_t zaznamenaných v čase t . Usporiadanie údajov časového radu v poradí, v akom boli zaznamenané, má svoj význam a prehodenie poradia údajov by malo za následok stratu štruktúry časového radu). V takej situácii je jedným z riešení zapojiť do procesu predvídania kvalitných expertov z danej oblasti, čím je možné viac predvídať ako predpovedať budúci vývoj. Zároveň sa tým predvídanie stáva nástrojom strategického plánovania, ak ide o trendy a vývoj, ktoré je možné ovplyvňovať.³⁸

Cieľová hodnota sa tak stáva základným kritériom pre porovnanie výsledkov ukazovateľa. Keďže máme všetky informácie na výkon controllingových úloh, chýba nám stanoviť už iba **zdroje údajov**, ktoré budeme na výpočet ukazovateľa potrebovať, **formu** akou budú spracované (napr. automatické, čiastočne automatické a ručné zadávanie) a zobrazené (napr. formou podmieneného formátovania v programe Excel pri prekročení cieľovej hodnoty) a **osoby**, ktoré sa budú na ich príprave a vyhodnocovaní podieľať.

Vypovedacia hodnota ukazovateľa závisí od kvality zdrojových údajov. Zdrojom údajov pre personálny controlling môžu byť:

- Účtovníctvo
- Zúčtovanie miezd
- Personálny informačný systém
- Údaje zo zamestnaneckého dopytovania
- Údaje z dopytovania zákazníkov
- Zdokumentované dohody o cieľov
- Zdokumentované zamestnanecké hodnotenia
- Hospodárska správa podniku
- Externé publikácie (napr. štatistiky, analýzy, hosp. správy iných podnikov)

³⁸ Hudec, O., Sisáková, O., Tartaľová, A., Želinský, T.: Štatistické metódy v ekonomických vedách. Košice: Elfa, s. r. o., 2007, s. 97

- a iné

Často používanou základnou mernou jednotkou pri **výpočtoch ukazovateľov** je počet zamestnancov, ktorý môže byť vyjadrený ako počet zamestnancov „hlavy“ alebo ako FTE. Jedná sa o prepočítaný počet zamestnancov na 100% úväzky - z anglického Full – Time Employee, či Full – Time Equivalent, z nemeckého Vollzeitäquivalent. V tabuľke č.7 je naznačený prepočet výpočtu.

Počet zamestnancov	Úväzok	Počet odpracovaných hodín v týždni	FTE
800	0,75	30	600
400	0,6	24	240
300	1	40	300
Σ 1500			Σ 1140

Tab. č. 7: FTE

Základným predpokladom pre správne výpočty je správne priradenie a stanovenie, ktoré skupiny zamestnancov budú do výpočtu zahrnuté.

Na modelovej situácii sme chceli ilustrovať, že pokiaľ zamestnávame zamestnancov na čiastočné pracovné úväzky, nie je jedno či ukazovateľ delíme počtom zamestnancov. Táto metodika sa bude meniť nielen v jednotlivých krajinách , a samozrejme, aj v jednotlivých podnikoch, pretože sa budú musieť vysporiadať so špecifickými formami zamestnania ako sú: dohody o brigádnickej práci študentov, dohody o vykonaní práce, dohody o pracovnej činnosti a pod. Autor Klingler³⁹ uvádza, že do tohto počtu zamestnancov sa rátajú len zamestnanci s pracovným pomerom na dobu neurčitú bez zamestnancov na dohodu, praktikantov a Trainee.

Na Slovensku štatistický úrad zisťuje (napr. formou ročného výkazu o úplných

³⁹ Klingler,U.:100 Personalkennzahlen. Wiesbaden: Cometis, 2005, glossar ISBN 3-9809461-6-9

nákladoch práce- modul 378.) tri ukazovatele viažuce sa k počtu zamestnancov - evidenčný a priemerný evidenčný počet zamestnancov a priemerný evidenčný počet zamestnancov prepočítaný na plné úväzky. Niektoré podniky môžu svoju metodiku výpočtu FTE upravovať, aby nemuseli robiť dva druhy štatistík.

Pokiaľ sme ukazovateľ stanovili a definovali všetky charakteristiky, môžeme pristúpiť k vyhodnocovaniu, ktoré pozostáva zo získania údajov, spracovania údajov potrebných na výpočet, realizácie výpočtu, porovnanie so stanovenou hodnotou (plán - realita) a vyslovenie záverov (odôvodnenie odchýlok, návrh opatrení).

Pri realizácií porovnaní a vykonaní záverov je potrebné, aby sme videli výsledky v komplexných súvislostiach. Táto situácia si vyžaduje, čo konštatujú Lisges/Schübbe, že niekedy nestačí porovnať realitu s plánom, ani realitu s predchádzajúcim obdobím, ale report by mal byť vždy doplnený nakumulovanými hodnotami, spadajúcimi do práve prebiehajúceho roka. Ako príklad uvádzajú personálne náklady v mesiaci február 2004:

Plánovaná hodnota na rok 2004:	A	240.000 €
Reálne náklady za február 2004:		25.000 €
Čiastková plánovaná hodnota = $A/12$		20.000 €
+ 25% oproti plánovanej hodnote		

Pokiaľ by sme mali k dispozícii len tieto údaje, konštatovali by sme prekročenie plánu o 25 %. Doplnením hodnoty o január toho istého roku sa prekročenie znížilo na úroveň 20 % oproti plánu.

Plánovaná hodnota na rok 2004:	240.000 €
Reálne náklady za január – február 2004:	48.000 €
Čiastková plánovaná hodnota	40.000 €
+ 20 % oproti plánovanej hodnote	

Ak by sme však zohľadnili časové obdobie jedného roka a vypočítavali namiesto rozdielu mesačný priemer, zistili by sme, že sa zrejme jedná v prípade

januára, februára o finančne náročnejšie mesiace, ktoré sú kompenzované menej nákladovými v priebehu roka.

Reálne náklady za marec 2003 – február 2004:	225.000 €
Mesačný priemer	18.750 €

Porovnaním rovnakého obdobia minulého roka s rovnakým obdobím tohto roka, pri rovnakých údajoch by bola hodnota – 4% .

Reálne náklady za január- február 2004	48.000 €
Reálne náklady za január – február 2003	50.000 €
– 4 % oproti porovnávaciemu časovému obdobiu predošlého roka	

Na uvedenom výpočte sme chceli zdôrazniť potrebu jednotnej metodiky, pretože porovnávaním v rôznom časovom období získame mnohokrát odlišné výsledky.

Rovnako by v tomto prípade mohlo byť alternatívou zabezpečiť plánovanie tak, aby zohľadňovalo pravidelné výkyvy.

4.1.2. Benchmarking

Benchmarking je nástroj riadenia podniku, ktorý má za cieľ identifikovať najlepšie či najúčinnnejšie pracovné postupy a odhaliť tak rozdiely vo výkonnosti a následne prijať rozhodnutia k zmene. Porovnávanie môže byť uskutočnené v rámci toho istého podniku (interný benchmarking) alebo s podnikom patriacim ku konkurencii prípadne s odvetvovo vzdialeným podnikom (externý benchmarking).

Pri benchmarkingu sa riešia nasledujúce otázky:

- Čo má byť porovnávané? (objekty benchmarkingu - funkcie, procesy, metódy)
- Na čo má byť porovnanie použité? (ciele benchmarkingu)

- S kým sa máme porovnávať? (partneri benchmarkingu)

Personálny benchmarking sa zameriava na zistenie hodnôt dôležitých personálnych ukazovateľov (priemerných miezd, pracovnej náročnosti funkcií a pod.), tak na stanovenie postupov „najlepšej praxe“ riadenia ľudských zdrojov, charakteristických pre úspešné podniky spravidla v danom odvetví.⁴⁰

Každý benchmarkingový projekt prechádza radom určitých krokov, ktoré sa musia prispôbiť nasledujúcim 5 fázam⁴¹:

1. Identifikácia kľúčových problémov
2. Vnútorne sprostredkovanie výkonovej základne a zber informácií
3. Externé zbieranie informácií (benchmarkingovým dotazníkom, oslovením špecializovanej firmy)
4. Analýza informácií a porovnanie výsledkov
5. Implementácia zmien oproti minulým skúsenostiam

Nejde o jednorazovú aktivitu, ale o systematický proces porovnávania sa s úspešným podnikom, ktorý považujeme za náš vzor v praxi, a ktorému sa chceme priblížiť. Nie je teda cieľom porovnať sa s priemerom v danej oblasti, ale o cielený výber nášho vzoru, zistenie s akým výsledkom uskutočňujeme ten istý proces my, s akým ho dosahuje náš podnikový vzor a zdôvodniť, čo robíme inak. Ako sme už spomínali, z pohľadu riadenia ľudských zdrojov sú cieľom benchmarkingu rôzne ukazovatele. Autor Urban⁴² za najčastejšie ciele porovnávania považuje oblasti:

- produktivity a pridanej hodnoty
- miezd a zamestnaneckých výhod

⁴⁰ Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.. 39 ISBN 80-7357-019-X

⁴¹ Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen. München: Verlag Franz Vahlen, 2002, s. 113 ISBN 3-8006-2644-6

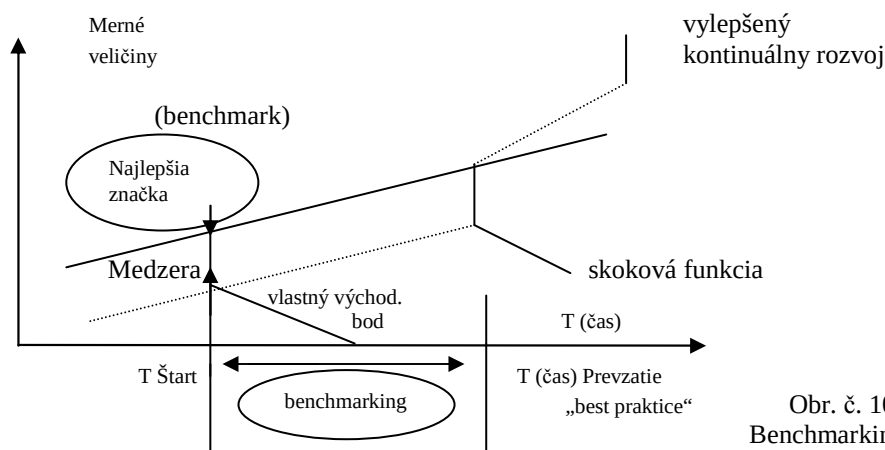
⁴² Urban, J.: Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu: Studijní materiál k semináři. Praha: Consilium Group Management Consultants, s.r.o., 2008

(napr. podiel mzdových nákladov na tržbách/na celkových nákladoch podniku/na pridanej hodnote, podiel variabilnej zložky mzdy na mzdových nákladoch, podiel výkonnostnej zložky mzdy na mzdových nákladoch, náklady na zamestnanecké výhody ku mzdovým nákladom)

- absencie a fluktuácie
- náboru a výberu zamestnancov
- vzdelávanie a rozvoj
- oddelenia ľudských zdrojov
- štruktúry pracovnej sily

Aj keď by sa na prvý pohľad mohlo zdať, že sa pri personálnom benchmarkingu jedná o výsostne „tvrdé“ ukazovatele, nie je tomu tak. Benchmarking „mäkkých“ údajov sa však nevyskytuje tak často. V rámci tohto porovnávania môže ísť o porovnanie výsledkov v rámci zamestnaneckého dopytovania – napr. v oblasti zamestnaneckej spokojnosti, vnútropodnikovej komunikácie a iné.

Pri benchmarkingu sa učíme lepšie praktiky, ktoré sa v modifikovanej, pre vlastný podnik vhodnej forme prenášajú a následne uplatňujú v rámci vlastného podniku. V rámci analýzy získané najvyššie hodnoty sú označované ako benchmarks, rozdiel medzi vlastnou východiskovou situáciou a benchmarkom nazývame medzerou⁴³. Tá poukazuje na potenciál k zlepšovaniu, čo vytvára priestor pre profesionalizáciu špecialistov pre ľudské zdroje.



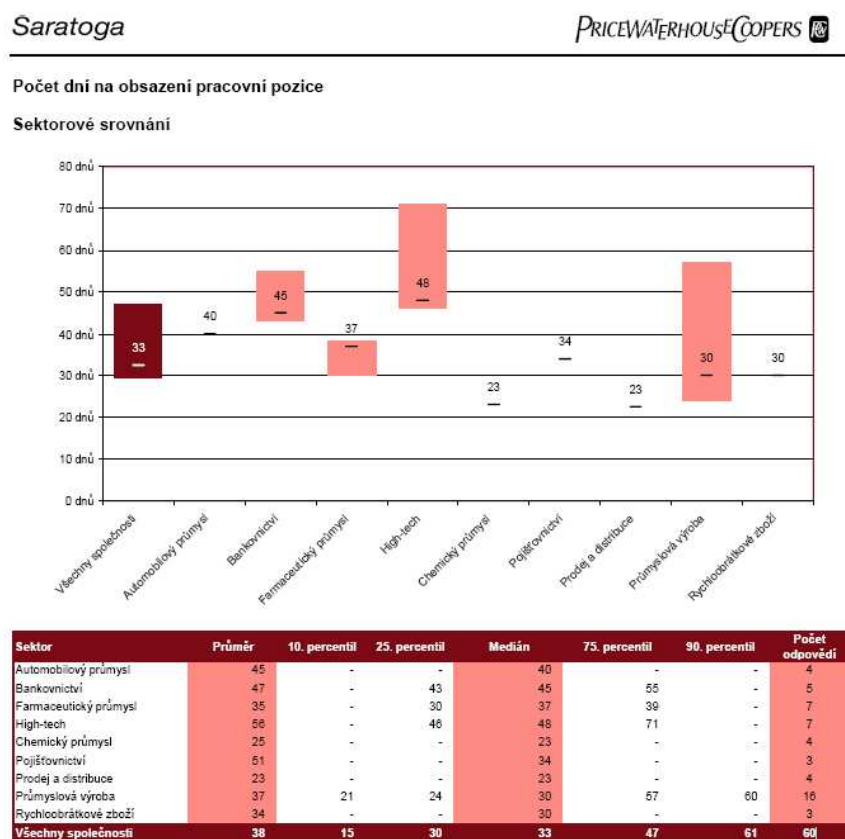
Obr. č. 10: Sängerove poňatie Benchmarkingu (zdroj: Schulte⁴⁴)

⁴³ Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen. München: Verlag Franz Vahlen, 2002, s. 110-113

⁴⁴ Tamtiež ISBN 3-8006-2644-6

Nevýhodou tejto metódy sú nesprávne očakávania. Vypovedacia schopnosť závisí vo veľkej miere od stanovenia vhodných merných veličín pre porovnávané procesy a metódy. To znamená, že sa nedá očakávať, že by benchmarking priniesol návody na riešenie komplexných problémov v rámci riadenia ľudských zdrojov. Tak isto musíme upozorniť, že tzv. best practis sú zamerané na minulosť, to znamená, že nezaručujú, že dobré výsledky minulosti prinesú úspech aj v budúcnosti.

Vzhľadom na náročnosť získať uvedené údaje ako i nejednotnosť v metodike výpočtu jednotlivých ukazovateľov v podnikoch, sa HR benchmarking na Slovensku aj napriek vysokým nákladom relatívne dobre etabloval. Ako ukážku uvádzame príklad zo štúdie HR Benchmarking 2007 českej pobočky Pricewaterhouse Coopers, ktorej metodika je dostupná na ich webovej stránke.



Obr. č. 11 Ukážka Benchmarkingu (zdroj: www.pwc.com)

4.1.3. Zamestnanecké dopytovanie

Zamestnanecké dopytovanie je jedno z najcitlivejších zisťovaní v rámci personálnej práce. Má mnoho odporcov, ale i zástancov. Pri jeho realizácii sa kladie veľký dôraz na postupy, vyžaduje si precízne plánovanie, dobré načasovanie, správne vyhodnotenie, jasnú prezentáciu výsledkov, vyvodenie opatrení na dosiahnutie želaného stavu a v neposlednom rade aj ďalšie zisťovanie o presnosti opytovania a rozhodovanie o jeho začlenení medzi pravidelné nástroje.

Nie je to však záležitosť pre špecialistu ľudských zdrojov? Akú úlohu hrá v tomto procese personálny controller? Autori Lisges/Schübbe uvádzajú, že úloha personálneho controllera spočíva v kooperácii s vedením na definovaní východiskového problému, ktorého sa dopytovanie týka, analýze údajov a vyhodnotení údajov ako i v technickej podpore celého procesu opytovania.

Zamestnanecké opytovanie, ako **nástroj kvalitatívneho skúmania** má, podľa autorov Lisges/Schübbe, niekoľko **fáz**:⁴⁵

1. stanovenie cieľa, definovanie úloh členom tímu
2. príprava
3. organizácia
4. uskutočnenie
5. vyhodnotenie
6. prezentácia výsledkov
7. follow-up proces
8. hodnotenie opytovania
9. inštitucionalizácia opytovania

V rámci prípravy je potrebné, aby sa **stanovilo, či sa jedná iba o zisťovanie, alebo o controllingovú aktivitu – teda aktivitu vykonávanú**

⁴⁵ Lisges, G. – Schübbe, F.: Personalcontrolling. München: Haufe Verlag, 2005, s. 302-326 ISBN 3-448-06028-3

s cieľom prijať a implementovať opatrenia na zlepšenie existujúceho stavu.

Po definovaní cieľa nastupuje určenie organizačného teamu a rozdelenie kompetencií a zodpovednosti.

Príprava si vyžaduje polozenie otázok ohľadom:

- Stav externého a interného prostredia (keďže by sa dotazník mal administrovať v relatívne v stabilnom prostredí, overiť, či sa neplánujú zmeny – či už interné alebo v externom prostredí, ktoré by mohli skresliť výsledok).
- Cieľovej skupiny (celý podnik alebo len organizačná jednotka, prípadne vzorka).
- Formy opytovania – interview (osobné, telefonické), dotazník – papierový, elektronicky alebo telefonický (formou tel. automatu).
- Časový horizont dopytovania (naplánovať proces opytovania s prihliadnutím na iné projekty podniku, čas prázdnin, obdobia dovolení, zabezpečiť aby neboli vykonávané žiadne výrazné organizačné zmeny v čase od začatia po oznámenie výsledkov, aby zamestnanci nenadobudli dojem, že sa robia na základe výsledkov).
- Formy komunikácie – s cieľom ozrejmiť dôvody prečo dopytovanie robíme.
- Určenia obsahu dotazníka – spočívajúci v počte a druhu otázok (otvorené, uzavreté, polootvorené), stanovenie rozsahu možných odpovedí (formou Lickertovej škály s rôznym počtom stupňov) a zabezpečením otázky podporujúcej želanú selekciu dotazníkov (napr. zadaním mesta, označením nadriadeného, nákladového strediska, ďalej vyriešenie kam budú zaradení zamestnanci, ktorí sú na oddelení menej ako traja a pod.).

V tejto fáze sa odporúča vzhľadom na väčšiu návratnosť dotazníková metóda, nakoľko sa pri nej dokáže zabezpečiť anonymita odpovedí. Aby sme vykonali

opatrenia na elimináciu podozrenia zo strany zamestnanca, že ním poskytnuté údaje nie sú anonymné, môžeme dotazník zaslať prostredníctvom pošty na domácu adresu. Zamestnanec tak má možnosť si odpovede na otázky bez rušivých vplyvov premyslieť. Ďalšou formou je elektronicky dotazník - pre odstránenie tohto podozrenia by bolo vhodné zriadiť univerzálny počítač s jedným heslom pre všetkých zamestnancov. Aby však nemohol jeden zamestnanec vyplniť viac dotazníkov, čo by pri jednom hesle bolo možné, jedným z riešení je napríklad prihlasovacie heslo losovať (napríklad pri prevzatí výplatnej pásky či gastrolístkov). Potom sa zabezpečí, aby každý zamestnanec vyplnil iba jeden dotazník. Zaujímavou formou môže byť z hľadiska rýchlosti získania údajov aj dopytovanie prostredníctvom tel. automatu. Táto forma však nemusí pokryť všetkých želaných účastníkov a neodstráni ani nedôveru zamestnanca, ani možnosť opakovaných hovorov. Preto je táto forma vhodná skôr pre všeobecnejšie otázky ako napr. ohľadom identifikácie so službami.

Výhodou posledných dvoch alternatív dotazníka je ich priame zaznamenanie údajov, čím odpadá ich pracné skenovanie, či ručné zadávanie. Náklady na opytovanie sú v poradí od najdrahšieho - telefonické, písomné, elektronické. Rýchlosť získania údajov ako aj ich spracovania v poradí od najrýchlejšieho - telefonické, elektronické, písomné.

Ďalej nasleduje samotná organizácia dopytovania, ktorého cieľ je vykonať také opatrenia, aby každý zamestnanec obdržal dotazník spolu s inštrukciami o jeho vyplnení a termíne na spätné zaslanie a spôsobom ako a kedy získa informácie o celkových výsledkoch. Nasleduje samotné dopytovanie - na konci tohto procesu zistujeme návratnosť, v prípade potreby môžeme pripomenúť blížiaci sa termín uzávierky.

Prezentácia výsledkov je dôležitou súčasťou dopytovania, rovnako ako prijaté opatrenia. Iste žiaden zamestnanec neočakáva, že nastane prekvapivý obrát v rámci dopytovaného problému, ale nepodniknúť žiadne kroky najmä v prípade že boli ohlásené, bez toho aby boli komunikované dôvody, bude mať pravdepodobne za následok zníženie hodnovernosti tejto metódy do budúcnosti.

Ako dva posledné kroky je potrebné vykonať zhodnotenie tejto činnosti – ako naplnila táto metóda naše očakávania v súvislosti s prínosom, ktorý sme očakávali – posúdenie z pohľadu času, kvality a nákladov. A na základe tohto bodu sa vykoná rozhodnutie o zaradení – nezaradení dopytovania medzi pravidelne používané nástroje zisťovania kvalitatívnych údajov.

4.1.4. Personálne portfólio

Ďalším nástrojom personálneho controllingu je personálne portfólio. Ide o uplatnenie BCG matice v podmienkach riadenia ľudských zdrojov. Matica BCG - poradenskej spoločnosti Boston Consulting Group, bola prvýkrát predstavená v roku 1973 na maticové znázornenie vzťahu medzi rastom odvetvia a trhovým podielom⁴⁶.

Formou personálneho portfólia môžeme zobrazíť rôzne dvojrozmerné personálno-strategické informácie. Cieľom personálneho portfólia je identifikovať silné a slabé stránky v rámci štruktúry zamestnancov a na základe toho získať prehľad o rizikách a šanciach a ďalej stanoviť vhodnú personálnu stratégiu.

V rámci portfólia rozlišujeme⁴⁷:

- HR portfólio - napríklad zobrazenie stavu personálu v strategických odvetviach s cieľom identifikovať silné a slabé stránky zamestnaneckej štruktúry, zistiť riziká a šance, vybrať cielene stratégiu postupu vedúcu k optimalizácii stavu
- Manažérske portfólio – vychádza z názoru, že na manažment sú kladené rozdielne nároky odvíjajúce sa od životného cyklu a konkurenčnej pozície podniku.
- Zamestnanecké portfólio – odzrkadľuje napríklad terajší a budúci potenciál jednotlivých zamestnancov, ich zaradenie a odvíjajúca sa

⁴⁶ Slávik, Š.: Strategický manažment. Bratislava: Sprint v.fra 2005, s. 286-290 ISBN 80-89085-49-0

⁴⁷ Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen. München: Verlag Franz Vahlen, 2002, s. 95-101 ISBN 3-8006-2644-6

stratégia je: špičkový odborník potrebuje rozvíjať (napr. vzhľadom na zmeny v legislatíve a nové poznatky), nasledovník - vybudovať, trainee – zo začiatku dôraz na vybudovanie, neskôr podľa situácie ako sa etabluje (nasledovník, špička, problémový pracovník), problémový pracovník - odbúrať)

vysoký výkon nízky	nasledovník	špičkový odborník
	problémový pracovník	? (TRAINEE)
	nízky	potenciál vysoký

Obr. 12 Zamestnanecké portfólio (upravené podľa ^{4/)})

4.1.5. Audit

Audit sa v rámci riadenia ľudských zdrojov môže zaoberať dvoma činnosťami - posudzovaním manažérov ako osôb (identifikácia a hodnotenie počtu, štruktúry a rozvojového potenciálu zamestnancov) a efektívnosťou riadenia ľudských zdrojov v organizácií.

Autor Urban uvádza, že v prípade auditu riadenia ľudských zdrojov ide o zameranie sa na dôležité ukazovatele charakterizujúce⁴⁸:

- **výsledky personálneho riadenia** (napr. miera fluktuácie, priemerná doba obsadenia voľnej pozície, spokojnosť vnútorných zákazníkov personálneho riadenia a pod.),
- **spôsob a efektívnosť hlavných personálnych činností.**

Audit môže byť organizovaný ako:

- **Interný**

⁴⁸ Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.104 ISBN 80-7357-019-X

- **Externý**

Interný audit je často vykonávaný špecializovaným podnikovým pracovníkom – audítorom, revízorom, systémovým pracovníkom. Interní audítori však zväčša nebývajú natoľko odborne zdatní, aby mohli posúdiť jednotlivé personálne činnosti po odbornej stránke, skôr sa zameriavajú na optimalizáciu procesov alebo dodržiavanie zákonom stanovených opatrení. Vo firmách, v ktorých sú procesy dokumentované formou príručiek či manuálov, ktoré boli odsúhlasené manažmentom, posudzujú úroveň s akou sú presadzované v praxi. Často je interný audit **vykonávaný formou** preštudovania firemnej dokumentácie danej oblasti, porovnaním s platnou legislatívou, vykonaním výberovej kontroly dokumentácie, pozorovaním pri výkone práce doplnenej o rozhovor s pracovníkom zodpovedným za jej výkon.

Firmy sa pre externý audit rozhodujú ak nemajú⁴⁹:

- odborné znalosti či personálne vybavenie k vykonávaniu auditu,
- chcú zvýšiť objektivitu a nezávislosť informácií a následne aj akceptáciu výsledkov auditu personálnej práce všetkými zainteresovanými stranami,
- chcú získať nielen informácie o vlastnej situácii, ale tiež porovnanie s inými organizáciami operujúcimi v rovnakom, poprípade príbuznom odbore či rovnakej lokalite.

Externí audítori disponujú cennými skúsenosťami, ktoré nadobudli v rámci výkonu auditov v iných firmách a môžu tak prispieť prospešnými podnetmi, pri ktorých dokážu posúdiť aj ich aplikovateľnosť v rámci daného podniku. V prípade externého auditu môžeme očakávať výhodu plynúcu z „pohľadu z vonku“, v prípade interného auditu ju síce nezískame, ale nemusíme sa obávať, že by interné informácie boli prezradené (aspoň po dobu, v rámci ktorej zamestnanec ostane v pracovnom pomere).

⁴⁹ Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H.BECK, 2007, s. 389
ISBN 978-80-7179-893-4

Dvořáková⁵⁰ okrem už spomenutých zdrojov údajov informácií, z ktorých audítor vychádza (pozorovanie, rozhovor, rozbor dokumentov) zaraďuje:

- Dotazníkový prieskum
- Check-listiny personálnych činností - logika výstavby check-listiny predstavuje návod (body) k vypracovaniu správy o audite manažmentu ľudských zdrojov organizácie a navádza k identifikácii zmeny v súčasnom personálnom riadení

V rámci auditu riadenia ľudských zdrojov môže ísť o vykonanie strategického auditu alebo čiastkového auditu. Kým strategické činnosti bývajú vzhľadom na svoju finančnú a časovú náročnosť spravidla vykonávané v intervaloch jedenkrát za dva až tri roky. Interný audit personálnej práce – vykonávaný personalistom, ktorý je nezávislý vo formulácii stanovísk, dôležitosť je kladená na vrcholového manažéra.

Jednotlivé činnosti Dvořáková zaraďuje takto⁵¹:

Strategický audit

- Organizačnú štruktúru
- Formovanie pracovnej sily organizácie
- Rozvoj zamestnancov a organizačný rozvoj
- Riadenie pracovného výkonu
- Systém odmeňovania a zamestnaneckých výhod
- Komunikáciu a public relations

Čiastkový audit

- popis pracovných činností
- získavanie a výber pracovníkov
- vnútorná mobilita zamestnancov

⁵⁰ Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H.BECK, 2007, s. 389
ISBN 978-80-7179-893-4

⁵¹ Tamtiež s. 389-390

- hodnotenie zamestnancov
- vzdelávania a rozvoj zamestnancov
- odmeňovanie
- starostlivosť o zamestnanca
- pracovné vzťahy
- komunikácia a informovanie
- personálny informačný systém

Autor Armstrong⁵² v súvislosti s auditom personálnych činností konštatuje, že by mal poskytnúť odpovede na otázky:

- Aký bol strategický prínos personálneho útvaru na dosahovanie podnikových cieľov?
- Existujú jasné a odsúhlasené personálne stratégie, ktoré sú prepojené s podnikovou stratégiou i vzájomne integrované s inými personálnymi stratégiami?
- Akú rolu v súčasnej dobe personálny útvar skutočne hrá? Ide o rolu primeranú podmienkam organizácie?
- Do akej miery boli povinnosti a zodpovednosť za ľudské zdroje prenesené na líniových manažérov?
- Do akej miery personálny útvar zladil potrebu preniesť povinnosti a právomoci s potrebou zaistiť dôsledné plnenie organizačných, etických a zákonných povinností a požiadaviek?
- Aké dôkazy existujú o tom, že je personálny útvar inovačný praktickým a podnikateľským spôsobom, založeným na analýzach podnikateľských potrieb organizácie a jej potreby pracovníkov a na benchmarkingu (porovnávanie s inými – spravidla najlepšími – organizáciami)?
- Ako pracuje personálny útvar – merané kvantitatívnymi ukazovateľmi, ako je pridaná hodnota na pracovníka, absencia a fluktuácia?

⁵² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 136

- Ako pracuje personálny útvar z hľadiska poskytovania služieb v oblastiach získavania pracovníkov, vzdelávania, riadenia odmeňovania, zdravia a bezpečnosti, riadenia rovnakej príležitosti a kultúrnej rozmanitosti, rady v oblasti pracovného práva a zákonných povinností, zabezpečovania programov pomocou pracovníkov a prevádzkovania a využívania personálnych informačných systémov?
- Do akej miery personálny útvar naozaj vyjadruje riadny záujem o záležitosti etiky, záujmy všetkých zainteresovaných strán (pracovníkov aj manažmentu), zvyšovanie kvality pracovného života a dosahovanie uspokojivej rovnováhy medzi prácou a životom?
- Ako prišiel personálny útvar ku zlepšeniu atmosféry pracovných, zamestnaneckých vzťahov?
- Ako vidia na základe formálneho hodnotenia alebo prieskumu názorov personálny útvar jeho zákazníci – vedenie organizácie, línioví manažéri, pracovníci všeobecne či predstavitelia pracovníkov?
- Je personálny útvar dobre zorganizovaný a riadne obsadený kvalitnými profesionálmi, ktorí majú aktívny záujem na svojom sústavnom odbornom rozvoji?

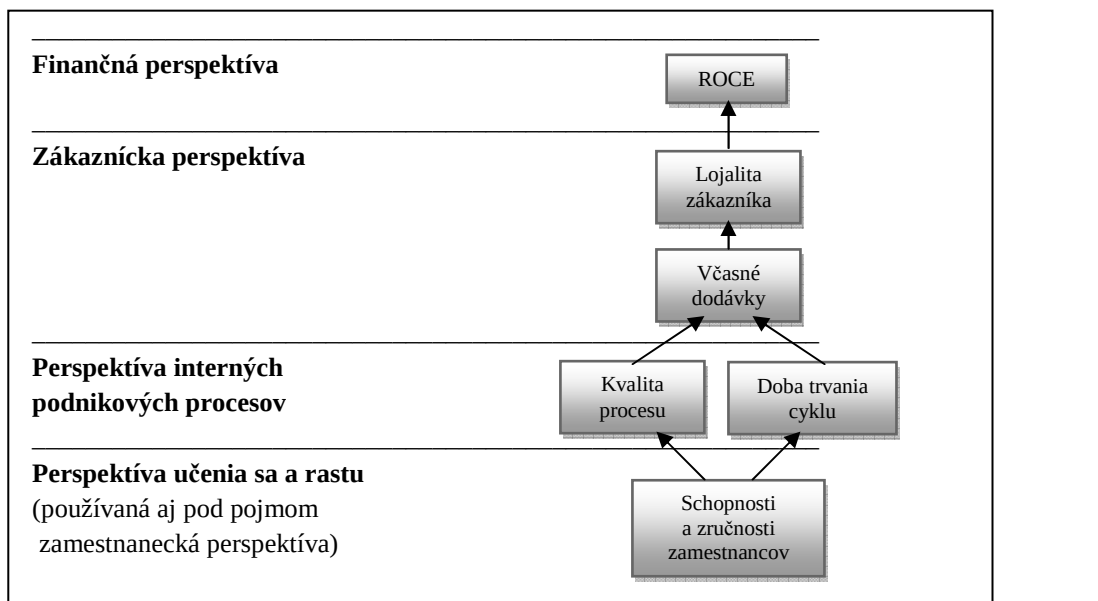
Výsledkom auditu sú návrhy opatrení, ktoré sú prezentované manažmentu vo forme výsledných správ, obsahujúcich popis skutkového stavu s následným odporúčaním konkrétne odôvodnených opatrení. Súčasťou tejto fázy bývajú aj konzultácie, prípadne pomoc pri ich presadení v praxi.

4.1.6. Balanced Scorecard - zamestnanecká perspektíva a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov⁵³

Začiatkom 90-tych rokov 20. storočia predstavili Robert Kaplan a David Norton

⁵³ Kolláriková, M.: Zamestnanecká perspektíva Balanced Scorecard a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov. Manažment ľudského potenciálu v podniku. Technická univerzita vo Zvolene, 2008, str. 32-38 ISBN 978-80-228-1871-1

nový model merania výkonnosti - Balanced Scorecard (BSC), ktorý dopĺňa tradičné finančné ukazovatele o nové meradlá hybných síl budúcej výkonnosti. Tieto vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sú rozdelené do štyroch perspektív, ktoré umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi tvrdými a mäkkými ukazovateľmi. Medzi štyri perspektívy patria (obr. 13):



Obr. 13: Štyri perspektívy BSC a reťazec príčin a dôsledkov.⁵⁴

Aj keď pôvodným zámerom autorov bolo **predstaviť ukazovatele**, ktoré by mali byť použité v BSC „iným spôsobom – **k formulácii podnikovej stratégie**, k jej komunikácii a k vzájomnému prispôbaniu individuálnych a podnikových iniciatív a iniciatív jednotlivých oddelení k dosiahnutiu spoločného cieľa“⁵⁵, svojim prevedením **poskytli skôr praxi návod ako transformovať stratégiu** do podoby cieľov a následne **do 4 až 7 ukazovateľov pre každú perspektívu**. Ukazovatele sú pritom formulované na základe hypotéz o vzťahoch príčiny a dôsledku medzi výstupnými ukazovateľmi a ich hybnými silami.

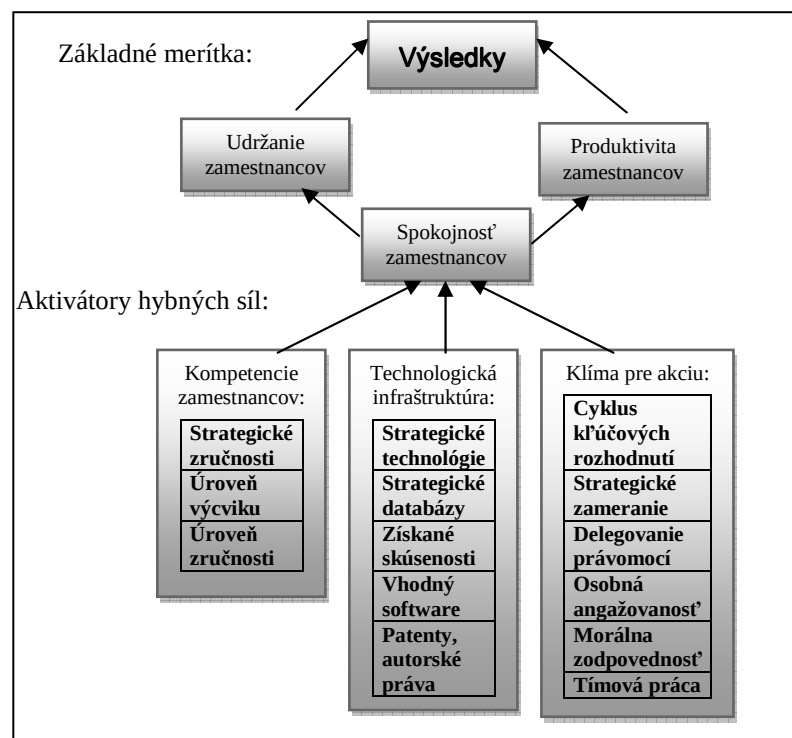
Autori (Norton/Kaplan) uvádzajú, že BSC by mal byť použitý „ako systém

⁵⁴ Kaplan R./Norton D.: Balanced Scorecard. Praha: Management Press, 2001, s. 37

⁵⁵ Tamtiež s. 32

komunikačný, informačný a výukový, nie ako systém controllingový⁵⁶, pričom prax ho do pozície riadiaceho a controllingového etablovala.

V rámci perspektívy učenia a rastu – teda perspektívy, ktorá sa týka riadenia ľudských zdrojov, sú definované tri skupiny ukazovateľov a tri aktivátory hybných síl tak, ako to vyjadruje obrázok č. 14⁵⁷:



Z obrázku vyplýva, že podniky by sa mali zamerať na meranie spokojnosti, produktivity a lojálnosti svojich zamestnancov, no nemali by zabúdať na to, že schopnosť podniku učiť sa a rásť je determinovaná nielen samotnými **zamestnancami** (teda ich potrebou a schopnosťou rekvalifikácie) ale aj možnosťami **informačného systému** či **motiváciou, delegovaním právomocí a angažovanosťou**.

Pri zostavovaní ukazovateľov autori pripúšťajú, že táto dimenzia je spomedzi všetkých prezentovaných najmenej prepracovaná, pretože vykazuje absenciu konkrétnych ukazovateľov. Týmto priznaním poskytli príležitosť na sebarealizáciu pre ďalších autorov. Táto výzva na seba nedala dlho čakať a svojej šance sa chopili mnohí

⁵⁶ Kaplan R./Norton D.: Balanced Scorecard. Praha: Management Press, 2001, s. 32

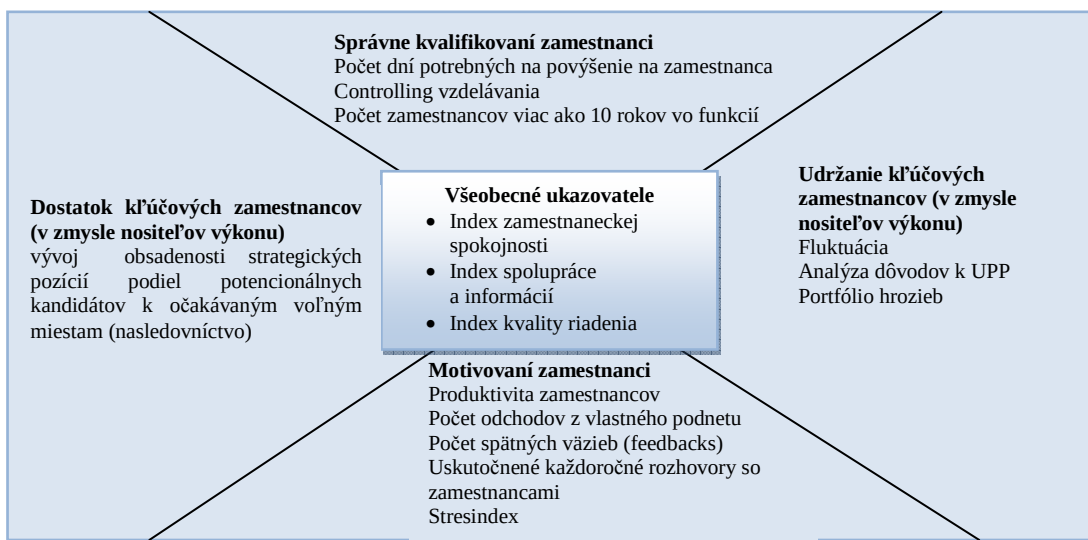
⁵⁷ Tamtiež s. 115

(napr. Ulrich, Wunderer, Kobi a i.), ktorí ďalej rozpracovali dimenziu učenia sa a rastu alebo navrhli aplikovať Balanced Scorecard do oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Autor Kobi⁵⁸, ktorý považuje **zamestnaneckú perspektívu** za najmenej prepracovanú (čoho sú si, ako už bolo spomenuté, vedomí aj samotní autori BSC),

poukazuje, že pri BSC nemôžeme zabúdať na personálne riziká, ktoré zároveň považuje za ideálny podklad pre formuláciu zamestnaneckej dimenzie Balanced Scorecard. Identifikácia rizík mu umožnila stanoviť ciele a následne definovať ukazovatele. Za riziká personálnej práce považuje:

- Nevhodne kvalifikovaných zamestnancov (riziko neprispôsobenia sa)
- Ohrozené skupiny nositeľov výkonu (riziko odchodu)
- Chýbajúcich nositeľov výkonu (riziko nedostatku zamestnancov)
- Zníženie výkonu (motivačné riziká)



Obr.15.: Zamestnanecká perspektíva BSC podľa Kobiho

⁵⁸ Kobi, J.-M.: Die Mitarbeiterdimension in der BSC. In: Controller magazin 3/2000

Wunderer a Jaritz⁵⁹ vidia uplatnenie Balanced Scorecard v rámci riadenia ľudských zdrojov z dvoch pohľadov:

- **Prvý pohľad: BSC pre riadenie ľudských zdrojov**
- **Druhý pohľad: BSC pre oddelenie riadenia ľudských zdrojov**

Prvý pohľad: BSC pre riadenie ľudských zdrojov, ktoré môže byť integrované do podnikového Scorecardu :

	Faktory úspechu	Merné veličiny
Finančná perspektíva	Výsledky	zisk/ zamestnanec obrat/ zamestnanec Pridaná hodnota/zamestnanec
Zákaznícka perspektíva	-	-
Inovačná a učiaca sa perspektíva	Opatrenia na zlepšenie inovatívnosti	Investície na vzdelávanie – na zamestnanca, podielom zo mzdy Počet zlepšovacích návrhov
	Kvalifikácia zamestnancov	Hodnotenie výkonu a potenciálu zamestnancov
	Spokojnosť zamestnancov	Pracovná spokojnosť vedúcich zamestnancov, pracovná spokojnosť zamestnancov, miera fluktuácie, stav zamestnancov na PN
Perspektíva interných procesov	Účinnosť a kvalita procesov riadenia ľudských zdrojov	Nasadenie zdrojov (input) Procesné ukazovatele (throughput) Stupeň dosiahnutia cieľa (output)
	Kvalita procesov riadenia	Hodnotenie riadiacich zamestnancov

Tab. č. 8: BSC pre riadenie ľudských zdrojov⁶⁰

Pri tomto pohľade je stredobodom záujmu objekt riadenia ľudských zdrojov – zamestnanec. Ďalej uvádzajú, že za produktivitou (a tým aj za finančnými výsledkami riadenia ľudských zdrojov) sa skrývajú predovšetkým schopnosti a motivácia zamestnancov, podniková klíma a kvalita riadenia zamestnancov.

To, aký dosahuje zamestnanec výkon však môže závisieť aj napr. od procesu získavania, výberu, či od kvality rozvoja zamestnancov a tak príkladovo uvádzajú aj ďalšie ukazovatele (bližšie⁶¹).

⁵⁹ Wunderer, R – Jaritz, A. : Unternehmerisches Personalcontrolling. Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, s. 358-364 ISBN 3-472-05018-7

⁶⁰ Tamtiež s. 358

⁶¹ Tamtiež s. 359

Druhý pohľad: BSC pre oddelenie riadenia ľudských zdrojov

V tomto prípade ide o odvodenie ukazovateľov od stratégie riadenia ľudských zdrojov, nie priamo od stratégie podniku.

Opäť formou tabuľky prezentujú príklad takejto BSC:

	Faktory úspechu	Merné veličiny
Finančná perspektíva	Výsledok oddelenia LZ	Dodržanie rozpočtu Podiel zúčtovaných výkonov na decentrálnych objednávateľov Zisk (Business-Dimenzia)
Zákaznícka perspektíva	Spokojnosť interných zákazníkov	Spokojnosť so službami oddelenia LZ (kvalita služieb), spokojnosť riadiacich zamestnancov a zamestnancov (Service- Dimenzia)
Inovačná a učiac sa perspektíva	Schopnosť inovatívnosti a presadenia sa oddelenia LZ	Kvalita manažmentu oddelenia LZ (napr. prostredníctvom rozvoja nových konceptov a nástrojov), Hodnotenie úspechu presadenia dôležitých úloh prostredníctvom vedenia a zainteresovaných
	Vhodnosť personálneho inf. systému	Hodnotenie personálneho informačného systému prostredníctvom užívateľov
Perspektíva interných procesov	Účinnosť procesov riadenia ľudských zdrojov	Nasadenie zdrojov (input) Procesné ukazovatele (throughput) Stupeň dosiahnutia cieľa (output)

Tab.č. 9: BCS pre oddelenie riadenia ľudských zdrojov ⁶²

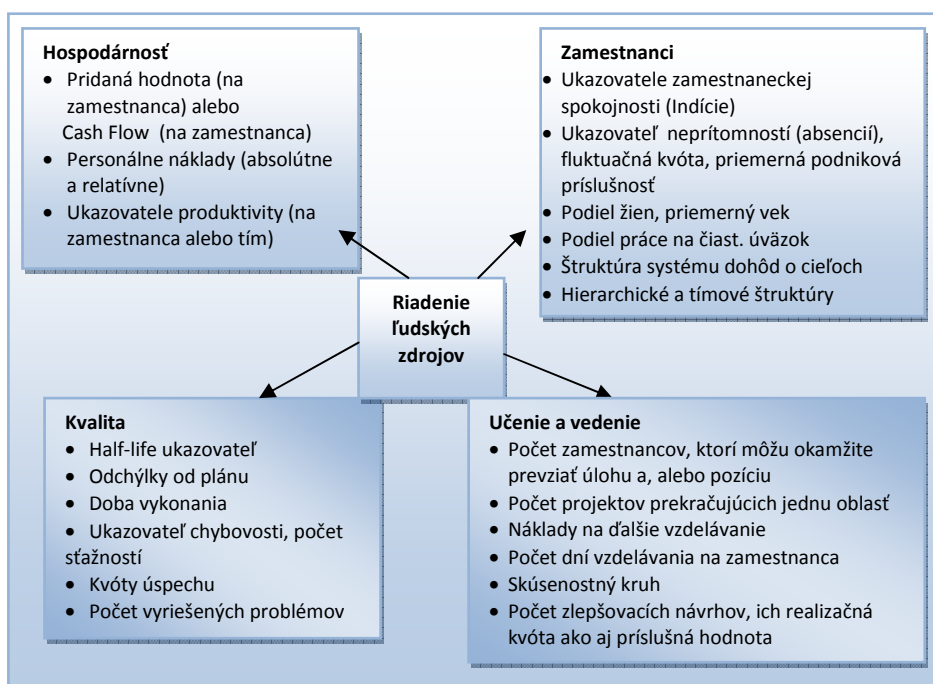
Ďalší autori Becker, Huselid a Ulrich vo svojej knihe (The HR Scorecard - Linking People, Strategy, and Performance) predstavili HR Scorecard (s perspektívami HR Deliverables, High-Performance Work System, HR System Alignment, HR Efficiency), pričom ich prístup k problematike Scorecardu pre oblasť ľudských zdrojov pozitívne ocenili aj Norton s Kaplanom, keď zhodnotili, že autori poskytli novú generáciu nástrojov, ako merať a riadiť tvorbu ľudského kapitálu ⁶³, a že HR scorecard by sa mal stať základnou literatúrou pre manažérov novej ekonomiky.

Príklad pre zostavenie Balanced Scorecard pre zákaznícky orientované riadenie

⁶² Wunderer, R – Jaritz, A. : Unternehmerisches Personalcontrolling. Krißtel, Luchterhand Verlag 2002, str. 361 ISBN 3-472-05018-7

⁶³ Becker, B.-Huselid, M.-Ulrich, D.: The HR Scorecard - Linking People, Strategy, and Performance, (zdroj: www.summaries.com)

Ľudských zdrojov prináša Tonnessen⁶⁴. Modifikáciou ideí Kaplana a Nortona (perspektíva hospodárnosti meria prínos k finančnému úspechu, zamestnanecká perspektíva zohľadňuje pracovnú a riadiacu situáciu ako faktor vplyvu na zamestnaneckú spokojnosť, perspektíva kvality slúži k meraniu kvality v oblasti riadenia ľudských zdrojov, perspektíva vedenia a učenia zohľadňuje základy pre budúci rozvoj podniku) navrhol nasledujúci model:



Obr. č. 16: Model BSC pre riadenie ľudských zdrojov orientované na zákazníka ⁶⁵

Takto by sme mohli pokračovať v ďalšom predstavovaní jednotlivých variácií Balanced Scorecard v teórii a praxi. Bol by medzi nimi iste aj riadiaci Scorecard od autorov Bühner a Akitürk⁶⁶, ktorí predstavili model BSC pre riadiacich zamestnancov, ktorý im má priniesť transparentnosť pri presadení cieľov a zásad riadenia a mnoho ďalších, nakoľko zostavenie BSC je považované za výnimočnú akciu špecifickú pre každý podnik.

⁶⁴ Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen. München: Verlag Franz Vahlen, 2002 s. 108

⁶⁵ Tamtiež s. 108 ISBN 3-8006-2644-6

⁶⁶ In Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen. München: Verlag Franz Vahlen, 2002 s. 101-110

Každý autor pri nich vychádza zo základného postupu:

stratégia → faktory úspechu → ukazovateľ → cieľ → akcia.

Tento spočíva v jasnej formulácii stratégie, v stanovení hybných síl jednotlivých perspektív, ktoré nás povedú k úspechu v budúcnosti, nasleduje odvodenie najvhodnejších ukazovateľov, pre ktoré stanovíme ciele ako i aktivity na ich dosiahnutie.

Ako vidno z predstavených modelov, Balanced Scorecard je živou témou s množstvom variácií. Rovnako živá je aj diskusia o jej význame a zmysle pre prax. Nespochybniteľnou prednosťou tejto metódy je, že ⁶⁷:

- dochádza k jasnej internej komunikácii podnikovej resp. personálnej stratégie
- prostredníctvom vhodných ukazovateľov dochádza k sledovaniu presadenia stratégie
- umožňuje integráciu v rámci podnikového controllingového systému
- umožňuje aktualizovať stratégiu
- operatívne ciele sa odvíjajú od stratégie
- strategické ciele sú prepojené na ročný rozpočtový proces
- pravidelné preverenie výkonov tvorí základňu pre zlepšovanie a proces učenia sa organizácie, čím je zdôraznená orientácia na ľudské zdroje.

Nevýhodou je „jednostranné zredukovanie riadenia ľudských zdrojov na znalostný manažment. Učenie sa zamestnancov a s tým spojené rozvojové perspektívy sú síce zdôraznené, ale napr. spokojnosť zamestnancov s pracovným miestom, úlohou, riadením, odmenou nie sú koncepčne zapracované.“⁶⁸ Napriek tomu, že autori (Wunderer-Jaritz) sami navrhli použitie Balanced Scorecard v rámci riadenia ľudských zdrojov (či už z perspektívy zamestnaneckej alebo z pohľadu oddelenia ľudských

⁶⁷ Wunderer, R – Jaritz, A. : Unternehmerisches Personalcontrolling. Krefeld: Luchterhand Verlag, 2002, s. 358-364 ISBN 3-472-05018-7

⁶⁸ Tamtiež

zdrojov), ktoré považujú za vyvážený spôsob poukazujúci na dôležitosť perspektívy riadenia ľudských zdrojov, zároveň konštatujú, že Balanced Scorecard treba chápať predovšetkým ako „silne agregovaný **nástroj top manažmentu, ktorý na podnikovej úrovni** prezentuje dôležité indikátory úspechu“. ⁶⁹

Rovnako aj autor Lisges sa stavia k problematike BSC kriticky, nakoľko pre oblasť ľudských zdrojov je problematické nájsť vhodné ukazovatele, ktoré by reprezentovali jednotlivé perspektívy. „Musíme už niekedy priznať, že BSC je pre iné oblasti podniku podstatne viac vhodné ako pre štábne oddelenia.....čo je však naozaj dobré, je príprava, pri ktorej sú všetci účastníci donútení kriticky preskúmať, v čom je ich prínos pre podnikovú stratégiu, čo robia a prečo a či je to činnosť, ktorá zmysluplne prispieva k dosiahnutiu cieľov. Zvyšok personálnej práce je však pomerne veľký (napr. mzdové zúčtovanie, ktoré pravdepodobne nebude obsahom žiadnej písomne spracovanej stratégie).“ ⁷⁰ Náročnosť na čas a ľudí (autori BSC hovoria o 16-tich týždňoch pre zavedenie BSC, čo znamená napríklad v podmienkach firmy v reorganizácii značný problém pri udržiavaní a prispôbovaní modulu BSC), či nesprávne využitie v praxi (napr. ako základ pre preteky o najlepšie oddelenie), to sú ďalšie z faktorov, ktoré vyvolávajú diskusiu o prínose tejto metódy.

Norton a Kaplan hovoria o veľkej rozšírenosti BSC (až polovica severoamerických spoločností z rebríčka Fortune používa Scorecard a v Európe okolo 40-45 %), výskumy u našich českých susedov však ukazujú, že aktívne ho používa približne iba päť percent českých firiem. Zaujímavé je i to, že v Česku len 20 % spoločností dovedie Balanced Scorecard do úspešného konca a väčšina stroskotá po druhom a treťom roku – teda v čase keď dochádza k integrácií BSC do systému riadenia. ⁷¹

V Slovenskej republike bolo v roku 2001 a 2004 dopytovaných 60 podnikov, z ktorých 45 sa zúčastnilo štúdie pod názvom „Správa podniku v SR“. Z výsledkov štúdie vyplynulo, že v roku 2001 používalo BSC 34 % zúčastnených podnikov, v roku

⁶⁹ Wunderer, R – Jaritz, A. : Unternehmerisches Personalcontrolling. Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, s. 358-364 ISBN 3-472-05018-7

⁷⁰ Lisges, G. – Schübbe, F.: Personalcontrolling – Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. München: Haufe Mediengruppe, 2005, s. 183-186 (pozn. int. komunikácia)

⁷¹ Balanced Scorecard: Ako prepojiť stratégiu s každodennosťou. In:Trend 10.5.2004

2004 to bolo 39 % podnikov.⁷²

Podobná štúdia, ktorá na rozdiel od vyššie spomenutých skúmala použitie BSC na funkčnej úrovni (teda používanie BSC pre oddelenie ľudských zdrojov), bola realizovaná v roku 2001 pod záštitou I.P.A. Inštitútu pre ľudské zdroje a medzinárodný manažment Univerzity v Hamburgu. Z jej výsledkov vyplynulo, že iba „17 % opytovaných podnikov malo BSC pre oddelenie ľudských zdrojov“ a obdobná bola i situácia v podnikoch v Dánsku. Spomedzi podnikov patriacich medzi DAX-100 „malo 20 % BSC pre oddelenie ľudských zdrojov“.⁷³

Do akej miery je BSC využívaný v oblasti riadenia ľudských zdrojov vo vybraných podnikoch v SR je predmetom dotazníkového skúmania, ktorému sa venujeme v praktickej časti práce.

4.2. Personálny controlling – manažérsky cockpit ako riešenie pre koncerny?

Existuje malý predpoklad, že firmy s menším počtom zamestnancov budú mať zavedený personálny controlling. Naproti tomu predpokladáme, že to budú práve veľké podniky a medzinárodné spoločnosti, ktorých komplexné systémy a len ťažko prehľadné procesy podnietia v manažéroch túžbu po jednoduchosti, prehľadnosti a zrozumiteľnosti dát, ktoré personálny controlling môže ponúknuť.

Ako ďalší dôvod pre zavedenie personálneho controllingu sa nám javí potreba porovnania jednotlivých spoločností v rámci koncernu na základe správne získaných a prehľadných údajov. Manažment veľkých spoločností s pobočkami vo viacerých štátoch doslova zápasí s problémom získania včasných a relevantných údajov metodicky pripravených tak, aby ponúkali možnosť vnútropodnikového porovnávania. Jednou zo spoločností, ktorá v roku 2004 prehodnocovala svoj doterajší systém

⁷²Okruhlica, F.: Správa podniku v SR 2001,2004 – štúdia (nepublikovaný výstup). Bratislava: Ekonomická Univerzita, 2001,2004

⁷³Dubois, T. - Endrissat, N. - Vahlkvist, L.: The Balanced Scorecard as a strategy tool for HR. Research Paper, Master Programme in European Human Resource Management, Hamburg: University of the Federal Armed Forces Hamburg, I.P.A. Institute for Human Resource and International Management, 2001

výkazníctva nakoľko nebola spokojná s včasnosťou, štruktúrou a kvalitou získavaných údajov, bola spoločnosť Daimler Chrysler⁷⁴. Ukazovatele ktoré manažment dostával, neboli odvodené od stratégie podniku, chýbala im perspektíva plánu (cieľovej hodnoty) a preto vypočítané hodnoty neboli relevantným podkladom pre prijímanie rozhodnutí. Preto sa rozhodla, že sa z polohy personálneho reportingu posunie do polohy personálneho controllingu.

Aj z tohto dôvodu pristúpili k definovaniu ukazovateľov pre oblasť riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa odvíjajú od podnikovej stratégie. Pri zostavovaní sa rozhodli pre prezentáciu výsledkov formou HR cockpitu. Definovali pritom *tri oblasti: talenty, schopnosti, organizácia*. Pre oblasť *práce s talentami* boli definované ciele – získať, udržať a rozvíjať talenty. Pre oblasť *schopností* ukazovatele viažuce sa k individuálnym výkonom, kvalite vzdelávania a ďalej skupina ukazovateľov týkajúcich sa podnikovej kultúry a spôsobu riadenia vyjadrená formou indexu zamestnaneckej spokojnosti, ďalej ukazovatele týkajúce sa hospodárnosti a chybovosti procesov v oblasti ľudských zdrojov, ekonomických ukazovateľov ako zisk a náklady na zamestnanca a e-Life (vyjadrenie časových a ekonomických úspor, ktoré sa vznikli zavedením e-nástrojov).

Nakoľko nám dizertačná práca neposkytuje dostatočný priestor na plnohodnotné predstavenie celého modelu, budeme model ilustrovať iba čiastočne a to na oblasti – Talenty.

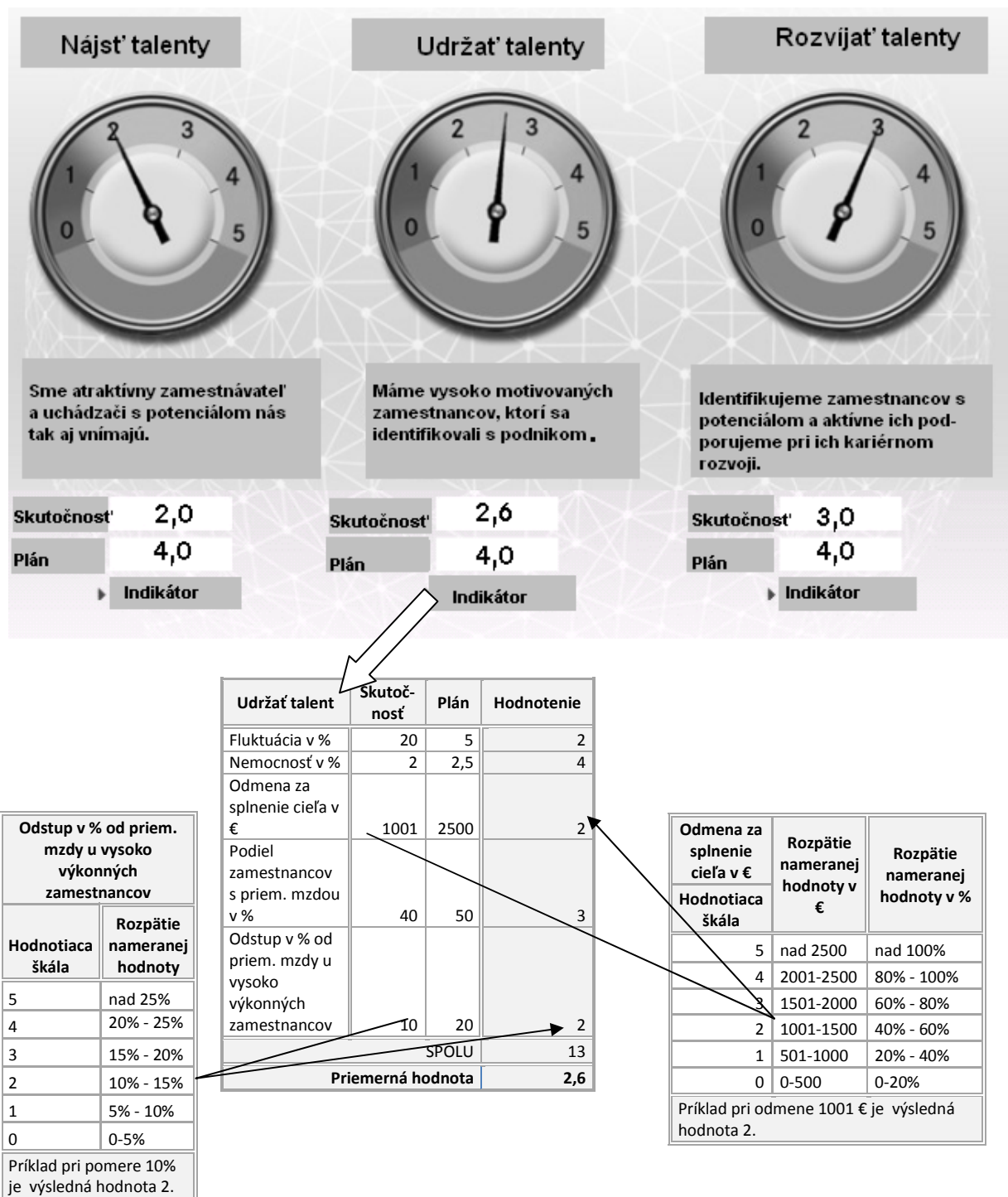
Po **stanovení cieľov** - nájsť, udržať a rozvíjať talenty, manažment **definoval ukazovatele, pomocou ktorých by mohli sledovať dosahovanie cieľov** (indikátory) a **cieľovú globálnu hodnotu**, v našom prípade hodnotu 4. Pri jej stanovení vychádzali z použitého škálovania so šiestimi stupňami od 0 do 5, pričom namerané hodnoty jednotlivých ukazovateľov sú v prvých piatich stupňoch proporcionálne rozdelené, šiesty je pre prípad prekročenia cieľa.

Indikátory poskytujú manažmentu doplňujúce informácie týkajúce sa skladby ukazovateľov, ktoré sa skrývajú pod zobrazenými globálnymi hodnotami, ale aj o ich

⁷⁴ Grohmann, O.: Daimler Chrysler - HR Cockpit, 2004 www.cfigroup.ch/pdf/DaimlerChrysler%20-%20Oliver%20Grohmann.pdf

nameraných a cieľových hodnotách.

Ako príklad pre Daimler Chrysler uvádzame (obr. č. 11) bližší opis globálneho ukazovateľa „udržanie talentov“:



Obr. č. 17 Model manažérskeho cockpitu

Ako vidno z obrázku, namerané hodnoty jednotlivých ukazovateľov sú porovnané s plánom a ohodnotené podľa vopred stanovených kritérií. Bodová hodnota nie je priradená exaktne, podľa miery akou sa ukazovatele približujú k cieľu, ale na základe interne stanovených rozpätí. Výsledná hodnota globálneho ukazovateľa sa vypočíta ako priemer.

Natískajú sa tu otázky:

- Nie je vhodnejšie bodové hodnotenie odvíjať od splnenia cieľa exaktne? Pri dosiahnutej hodnote napr. 1250 by sa jednalo o splnenie cieľa na 50 % potom by to pri rovnakom škálovaní (5 škál proporcionálne rozdelených, šiesta pre presiahnutie cieľa) zodpovedalo hodnote 2,5 nie 2, čo pri nezmenených ostatných hodnotách posúva globálny výsledok z 2,6 na 2,7.
- Je takéto priemerovanie priemerných hodnôt pre získanie globálnej hodnoty potrebné a vhodné?

Nájsť na ne odpoveď nie je jednoduché. Žiaľ nám údaje o ďalšom vývoji projektu HR cockpitu nie sú známe a to ani napriek snahe kontaktovať autora. Často sa však zostavovanie ukazovateľov vypovedajúcich o naplňaní cieľov stratégie riadenia ľudských zdrojov a tým i naplňania cieľov samotného podniku formuje ako dlhodobější proces založený na báze pokusov a omylov. Inak tomu zrejme nebude ani v tomto prípade. Iba prax ukáže vhodnosť zvolenej metodiky.

S ohľadom na všeobecne známe „nie je podstatné ako meriame, ale že meriame“, sa prikláňame k názoru, že vo fáze prípravy a zavádzania personálneho controllingu je podstatné nad procesmi a alternatívami uvažovať a pri zistení neželaných odchýlok dohľadať ich príčiny a navrhovať opatrenia na ich odstránenie, než sa snažiť o čo najpresnejší výpočet ukazovateľa. Aj keď považujeme snahu **zobraziť hlavné controllingové ukazovatele a štandardy vo forme riadiaceho panela** (v zmysle cielene vybraných ukazovateľov prezentovaných vrátane plánu

a doterajšieho vývoja) za vhodnejšiu formu ako ich prezentovať samostatne (pretože táto forma ponúka priestor na ich posúdenie v komplexných súvislostiach), **považujeme vytváranie umelých globálnych ukazovateľov za nežiaduce a v konečnom ohľade za zavádzajúce.**

Podobne, autori Lisges/Schübbe, konštatujú, že: „.....komplexné postupy nemožno preniesť do jednoduchých modelov ukazovateľov. Systém ukazovateľov, ktorý hľadáme, musí byť plánovacím systémom i systémom, ktorý bude sledovať cieľ a ktorý prinesie kvalitatívne cenné výsledky a nebude zbytočne zjednodušovať.“⁷⁵

V čom teda spočíva príťažlivosť, ktorá vedie podniky k snahe o presadenie manažérskeho „cockpitu“ v praxi? Na túto otázku hľadali odpoveď autori Lisges/Schübbe vo svojej knihe a zozbierali niekoľko dôvodov:

- všetky informácie sú v „zhustenej“ podobe
- technika funguje perfektne
- piloti riadia v pravom zmysle slova a majú všetko pevne v rukách
- každý štart aj pristátie sú úspechom
- všetky procesy sú vysoko štandardizované – pre takmer každý potencionálny problém existuje vopred definované riešenie
- let takmer vždy prebieha bez komplikácií
- piloti sú na palube nespochybniteľnými šéfmi (povolanie pilota sa vo všeobecnosti teší značnej úcte)
- identifikácia s pilotom nepadne nikomu za ťažko (vzhľadom na to, že toto povolanie je pre mnohých nesplneným detským snom)
- lietadlo je stroj, ktorý sa dá perfektne riadiť

Záverom tak konštatujú, že z pohľadu podniku vlastne ide o idealizovanú predstavu podporovanú túžbou po suverénnom perfekcionizme a dokonalosti riadenia

⁷⁵ Lisges, G. – Schübe, F.: Personalcontrolling – Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. München: Haufe Mediengruppe, 2005, s. 166

podniku.

Zhrnutie:

Oblasť teoretických východísk pre personálny controlling je v zahraničnej literatúre rozsiahlo spracovaná. Početnosť nástrojov vyplýva z povahy činností, ktoré s personálnym controllingom súvisia (analýza, plánovanie, koordinácia, informačná funkcia, kontrola). Vzhľadom na kapacity dizertačnej práce sme na úvod predstavili niektoré vybrané názory autorov a predstavili nasledujúce vybrané nástroje:

- Personálne ukazovatele a štandardy
- Benchmarking
- Zamestnanecké dopytovanie
- Personálne portfólio
- Audit
- Balanced Scorecard

5. Proces tvorby systému personálneho controllingu s dôrazom na jeho implementáciu

Vytvorenie úspešného systému personálneho controllingu predpokladá znalosť teórie riadenia ľudských zdrojov, nástrojov controllingu, východiskovej situácie podniku a cieľov tak v podnikovej oblasti i oblasti riadenia ľudských zdrojov. Ide teda o definovanie kde som, ako si stojím, kam sa chcem dostať a ako sa tam dostanem. Rovnako dôležité je však následné vytvorenie priaznivých podmienok na jeho implementáciu do praxe.

5.1. Postup tvorby systému personálneho controllingu

Každý personálny controlling vychádza z individuálnych potrieb podniku, pričom pri svojej tvorbe zohľadňuje nasledujúci postup⁷⁶.

- Analýza východiska (externé a interné prostredie)
- Revízia cieľov (podnikového, riadenia ľudských zdrojov)
- Definícia cieľov personálneho controllingu
 - Čo je predmetom cieľa
 - Ako sa cieľ naplní – rozhodnutie o:
 - metódach
 - nástrojoch
 - organizačnom začlenení
 - kompetenciách
 - konkrétnych úlohách
 - frekvencii a spôsobe zberu a vyhodnocovania údajov
- Rozhodnutie o konečnej podobe personálneho controllingu

Analýzou súčasného stavu sa definuje východisková situácia s prihliadnutím na vonkajšie a vnútorné prostredie, jeho informačné a technické zabezpečenie, organizačná štruktúra, ale i externé prostredie. Na základe týchto analýz externého a interného prostredia sa vykoná revízia stratégií (podnikovej aj stratégie riadenia ľudských zdrojov) a následne sa vytýči cieľ personálneho controllingu.

Vytýčením cieľa jasne deklarujeme dôvod zavedenia personálneho controllingu (napr. zvýšenie produktivity zamestnancov, udržanie zamestnancov a pod.). Je však potrebné, aby tento cieľ harmonizoval s cieľom podnikovej resp. personálnej stratégie.

V prípade existencie niekoľkých variantov cieľa je potrebné rozhodnúť o

⁷⁶ upravené: Schulte, Ch.: Personal-controlling mit Kennzahlen. München: Verlag Franz Vahlen, 2002, s. 146 ISBN 3-8006-2644-6

definitívnej podobe. Tejto časti sme sa venovali v stati - stratégia ako východisko.

5.2. Implementácia personálneho controllingu

Implementácia zahŕňa nielen samotné uvedenie systému do praxe, ale zároveň sa snaží o ovplyvnenie myslenia zúčastnených osôb a to buď priamo (príkazmi, kontrolou, motivovaním) alebo nepriamo (pomocou vodcov a pod.)⁷⁷.

Proces implementácie môžeme rozdeliť do troch fáz, ktoré sú ďalej rozdelené do jednotlivých krokov (tab. č. 10)⁷⁸:

PRÍPRAVA	1. Analýza súčasného stavu 2. Formulácia cieľov implementácie personálneho controllingu 3. Vytvorenie controllingového vedomia 4. Stanovenie a pridelenie úloh implementácie, vývoj variantov riešenia potencionálnych problémov 5. Odborná príprava užívateľov
TEST	6. Skúška 7. Testovanie výsledkov
REALIZÁCIA	8. Rozšírenie úloh a komplexná implementácia 9. Integrácia s podnikom 10. Spracovanie dokumentácie k systému

Tab. č. 10 Fázy implementácie personálneho controllingu

Ani implementačná stratégia sa nezaobíde bez definovania východiskovej situácie. Tu však ide o úspešné presadenie a prijatie nového systému zamestnancami a tak sa orientuje prevažne interným smerom. Namiesto je potrebné definovať ciele implementácie.

Následne je potrebné, aby význam a úlohu personálneho controllingu správne pochopili všetci, ktorých sa bude jeho prevádzka týkať. Preto je v tejto fáze namiesto, aby sa oslovili zúčastnení zamestnanci a začali sa spolupodieľať na

⁷⁷ Majtán, M. a kol. : Manažment. Bratislava: Ekonóm, 2001, s. 147

⁷⁸ upravené z Kalafutová L.: Čo je to controlling?, In: EPP 7/98, s. 146

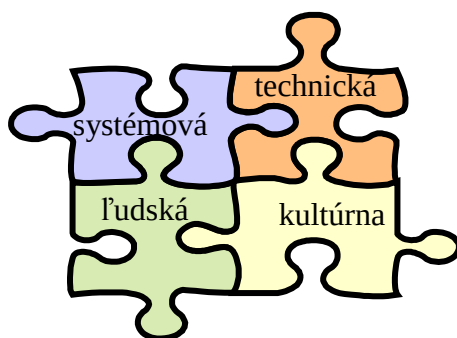
jeho implementácii. Potom je nevyhnutné presne vyjasniť organizačné začlenenie a z toho vyplývajúce kompetencie jednotlivých controllerov, - pripraviť ich po odbornej stránke na zverenú úlohu a následne jednotlivcom vymedziť konkrétne úlohy. Jej súčasťou je i vypracovanie návrhu opatrení na odstránenie prípadných problémov.

Druhá fáza – testovanie, overuje správnosť nastavenia a úspešnosť prípravnej fázy implementácie systému. Je potrebné sa zamerať na preverenie presnosti dosiahnutých výsledkov, vhodnosti zvoleného spôsobu výstupu a v prípade potreby je nutné uskutočniť i eventuálne korekcie. Cieľom implementácie je integrácia controllingu v podniku, ktorá nastáva v čase, keď dochádza k napĺňaniu stanovených cieľov controllingu.

Bolo by však mylné očakávať, že zavedenie personálneho controllingu je krátkodobou záležitosťou a že sa jeho efekt dostaví okamžite. Bez vytvorenia dostatočne dlhého časového obdobia (u veľkých firiem aj jeden až dva roky), spolu so správnym definovaním očakávaní je úspešnosť zavedenia personálneho controllingu vážne ohrozená⁷⁹.

5.2.1 Kritické faktory implementácie

Kľúčové kritické faktory, ktoré sa pri implementácii personálneho controllingu vyskytujú, je možné rozdeliť do štyroch oblastí⁸⁰ (obr. č. 18):



Obr. č. 18 Kritické faktory implementácie

⁷⁹ Homolka, P.: Personálny controlling, In: Moderní řízení č.9/1998, s.73

⁸⁰ Tamtiež

V rámci ľudskej oblasti ide najmä o nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov podieľajúcich sa na implementácii a prevádzke personálneho controllingu a v druhom rade nedostatkom času, ktorý tejto implementácii venujú. Tento problém je však možné odstrániť kvalitným školením, resp. zverením tvorby a implementácie personálneho controllingu externej firme.

V rámci systémovej oblasti sa dajú hlavné kritické faktory definovať ako komplexnosť, prepojenosť a systémovosť z hľadiska prípravy. Tu ide hlavne o komplexnosť zostavenia personálneho controllingu, jeho následnú prepojenosť v podobe začlenenia do controllingu podniku, a samozrejme, dôkladnú prípravu za účasti oddelení, ktorých sa bude zmena týkať.

V rámci technickej oblasti ide o zabezpečenie dostatočných hardwarových a softwarových prostriedkov.

A nakoniec v oblasti „kultúry“ to sú :

- nevhodná, resp. nesprávna definícia cieľov
- pasivita manažmentu
- neakceptácia systému všetkými jeho aktívnymi aj pasívnymi užívateľmi
- problém v merateľnosti prínosov
- zle zostavený reporting a chybná interpretácia informácií
- riadenie zmeny

Kultúrna oblasť je uvedená ako posledná, no zároveň najproblematickejšia. Kým prvé tri oblasti sa pri správnom plánovaní, vedení a finančnom zázemí dajú kvantifikovať, oblasť „kultúrna“ je oveľa ťažšie kvantifikovateľná. Napriek tomu i tieto problémy je možné odstrániť a to precíznou analýzou východiskovej situácie, zabezpečením controllingového povedomia, motiváciou „negatívnych“ užívateľov, spoluprácou s oddelením controllingu resp. s externou organizáciou a precíznym monitoringom meniacich sa podmienok a s adekvátnou zmenou systému.

Zhrnutie:

V uvedenej časti sme zdôraznili, že správna implementácia je nevyhnutným krokom v smere k funkčnému systému personálneho controllingu. Významnú úlohu tu zohráva správna komunikácia, ktorá osvetlí význam a úlohu personálneho controllingu v podniku a stanoví kompetencie a zásady práce personálneho controllera. Tento krok nemožno podceňovať, nakoľko i ten najdokonalejší systém sa môže nesprávne zvolenou stratégiou implementácie premeniť na nástroj bez náležitej akceptácie.

6. Analýza súčasného stavu uplatnenia personálneho controllingu v praxi podnikov na Slovensku

6.1. Metodika výskumu

6.1.1 Cieľ výskumu

Výskum je zameraný na získanie a analýzu aktuálnych údajov o stave personálneho controllingu ako nástroja zabezpečujúceho efektívne riadenie ľudských zdrojov na území Slovenska, čo umožní posúdiť úroveň jeho etablovania a komparovať s výsledkami výskumu v zahraničí (Nemecko), definovať príčiny prípadných odchýlok a navrhnúť odporúčania na zlepšenie jeho uplatnenia v podnikoch na Slovensku.

Náš predpoklad (hypotézu) môžeme formulovať nasledovne: Personálny controlling majú zavedené najmä väčšie podniky so sídlom materskej spoločnosti v zahraničí, kde je táto téma aktuálna a dostatočne rozpracovaná v podobe odborných publikácií.

6.1.2 Predmet výskumu

Predmetom skúmania je personálny controlling, konkrétne jeho uplatnenie v podnikoch na Slovensku. Práca sa zaoberá analýzou jednotlivých komponentov v súlade s teoretickou časťou dizertačnej práce, t. j. skúma existenciu personálneho controllingu, jeho funkčné zaradenie, existenciu personálnych controllerov, prevládajúcu formu personálneho controllingu, vybavenie informačnými systémami, používanie nástrojov, skúma názor respondenta na predpokladaný vývoj personálneho controllingu v danom podniku do budúcnosti, ale i osobnostné kompetentnosti kladené na osobu controllera a iné.

6.1.3 Metódy výskumu

Na základe oboznámenia sa s teoretickými východiskami personálneho controllingu sme pristúpili k voľbe výskumnej metódy, ktorá by zabezpečila naplnenie cieľa dizertačnej práce.

Na realizáciu výskumu sme sa rozhodli použiť kvantitatívnu metódu empirického výskumu – **dotazník** (Príloha).

Väčšina otázok v dotazníku bola vytvorená a formulovaná s ohľadom na zabezpečenie validity (tak, aby sa pomocou nich zistilo to, čo zistené má byť) a to pomocou výberu z variantných možností zostavených v súlade s poznatkami teórie personálneho controllingu. Dôvodom pre riešenie otázok formou variantných odpovedí bola snaha o zakomponovanie dostupných teoretických poznatkov vo forme odpovedí z dvoch dôvodov – zabezpečiť jednoduchšie spracovanie a tým následne aj vyhodnocovanie výsledkov výskumu a poskytnúť podnikom podnet na zamyslenie sa nad danou témou. Respondentom sme pri niektorých obsažnejších otázkach ponúkli možnosť doplnujúcej voľnej odpovede. Samotný dotazník pozostáva zo **59** otázok, ktoré sú rozdelené do štyroch ucelených častí. Z nich za kľúčovú považujeme časť druhú. Ostatné tri časti sú síce menej dôležitými súčasťami dotazníka, tie nám však poskytujú informácie zamerané na tvrdé údaje smerované k zaradeniu podniku do odborových odvetví, k existencii a umiestneniu personálneho útvaru v podniku, jeho charakteristike a vzťahoch k ostatným útvarom, počte zamestnancov v podniku ako aj informácie o osobe, ktorá vyplňala dotazník. Tieto údaje nám následne umožňujú dôkladnejšiu interpretáciu výsledkov v našej základnej téme, ktorým je personálny controlling. Stručne budeme charakterizovať položky dotazníka podľa jednotlivých častí.

V prvej časti sa zaoberáme získavaním údajov týkajúcich sa **riadenia ľudských zdrojov**. Táto časť obsahuje **17 otázok**. V nej sme sa zamerali najmä na otázky, ktoré vnímame ako dôležité na získanie komplexného pohľadu na relevantnú tému:

- existencia útvaru riadenia ľudských zdrojov,

- informácia o počte zamestnancov v rámci útvaru,
- informácia o existencii outsourcovaných služieb,
- existenciu podnikovej stratégie a stratégie riadenia ľudských zdrojov v písomnej forme,
- o úlohe, ktorú útvar pri tvorbe stratégie zohráva,
- a ďalšími otázkami týkajúcimi sa hodnotenia efektívnosti vybraných činností riadenia ľudských zdrojov (podnikového vzdelávania, skúmania efektívnosti získavania a výberu zamestnancov či hodnotenia práce personálneho útvaru).

Ako dopĺňujúcu sme zakomponovali otázku týkajúcu sa budúcnosti v zmysle identifikácie potreby venovať pozornosť určitej oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorá nám môže signalizovať či podniky v tomto ohľade vykonávajú kroky vedúce k sledovaniu ukazovateľov v súlade s touto potrebou.

Do druhej časti dotazníka je zaradený okruh **otázok venovaných personálnemu controllingu, ktorý je zastúpený počtom 27 otázok**. Pomocou nich sme chceli zistiť údaje o existencii personálneho controllingu v podniku. V prípade kladnej odpovede mali respondenti uviesť v akej fáze fungovania sa nachádza, kto je **zodpovedný za dosiahnuté výsledky v činnosti personálneho controllingu a jej dopadoch a ďalšie otázky smerujúce k organizačnému začleneniu v rámci podniku**. Ďalej nás zaujímalo či existujú v podniku problémy v súvislosti s priradením personálneho controllingu k určitej **organizačnej zložke** ako aj otázky týkajúce sa **kompetentností**, ktorými by mal personálny controller ako osoba disponovať. V tejto časti dotazníka sa nachádzajú aj otázky smerujúce k úlohám personálneho controllingu a otázky odhaľujúce, ktorej **dimenzii** podniky venujú svoju pozornosť. Taktiež sme sa pýtali, či sa podniky zaoberajú personálnym controllingom s orientáciou na náklady, na hospodárnosť činností, na úspech jednotlivých činností, resp. či venujú pozornosť časovej dimenzii personálneho controllingu. Za dôležité sme považovali zistiť aj spôsob riadenia

ľudských zdrojov, t.j. položili sme otázku či podniky preferujú výber - selekciu činností alebo sa zaoberajú riadením ľudských zdrojov komplexne v zmysle **systémového prístupu**. V dotazníku boli zakomponované aj otázky týkajúce sa jednotlivých **nástrojov a metód**, s ktorými controlling pracuje, osobitne nás zaujímalo využitie Balanced Scorecard v rámci podniku v riadení ľudských zdrojov. Pozornosť sme venovali aj problematike vybavenia personálneho controllingu a preto sme otázky formulovali a smerovali na vlastníctvo **informačných technológií**. V rámci dopytovania sme v tejto časti dotazníka zadali otázky, ktorými sme zisťovali frekvenciu vystavovania reportov, **zdroje údajov**, s ktorými personálny controlling pracuje a okruh **hlavných príjemcov**. Ukazovatele používané podnikmi boli ďalším prameňom otázok, kde sme chceli získať údaje o najfrekvencovanejších ukazovateľoch a ich význame pre ich činnosť, resp. iný dôvod (interný/externý) na ich časté používanie. Boli tu zakomponované aj voľné (otvorené) otázky týkajúce sa vnímania **pozitív a negatív personálneho controllingu**, či otázky týkajúce sa **predpokladaného vývoja personálneho controllingu**.

Tretia časť dotazníka obsahovala otázky, ktorými sme sa **dopytovali na veľkosť podniku**, určité vybrané skupiny ukazovateľov, z ktorých zaujímavé je HC ROI, čiže návratnosť investícií do ľudského kapitálu. Zaujímala nás aj **štruktúra zamestnancov** podľa veku a vzdelania, ako aj podľa kategórií, do ktorých sú jednotliví zamestnanci priradení. Ďalšie otázky sa týkali organizačných zmien podniku, ktoré by mohli mať dopad na jeho činnosť najmä v sledovanom období. Taktiež sme chceli zistiť kde sa nachádza materské **sídlo spoločnosti**, pretože predpokladáme, že firmy, ktoré budú mať materskú spoločnosť so sídlom v nemecky hovoriacej krajine budú mať personálny controlling zavedený, než firmy, ktoré sú matersky etablované na území Slovenskej republiky. Táto časť obsahuje **10 otázok**.

Posledná časť bola venovaná otázkam týkajúcich sa **priamo osoby - respondenta, ktorá dotazník vyplnila**. Považujeme ju za významnú z toho dôvodu, že nám poskytuje informácie potrebné na vytvorenie si predstavy

o profesijných kompetenciách konkrétnej osoby vykonávajúcej personálny controlling. Tie, ako napr. dosiahnuté vzdelanie, pozícia, ktorú v podniku zastávajú, počet rokov praxe v súčasnom podniku a pod. môžu značne ovplyvniť nimi poskytované údaje/odpovede, a tým aj samotné výsledky nášho výskumu. V tejto časti sa nachádza **5 otázok**.

Celkovo môžeme konštatovať, že dotazník, obsahujúci 59 zväčša polootvorených a uzavretých otázok, poskytne objektívny pohľad na uplatnenie personálneho controllingu v praxi podnikov na Slovensku.

Aby sme sa vyhli nedorozumeniu z dôvodu nejednotnosti výkladu pojmu a teórie personálneho controllingu, ktorú sme prezentovali v prvej časti dizertačnej práce, ale aj na základe skúseností z nášho prieskumu, ktorý sme realizovali ešte v r. 2001, kedy sme zistili, že na otázky o personálnom controllingu sme dostali rôzne odpovede, ktoré potom skresľovali výsledné výsledky výskumu, sme vykonali niekoľko opatrení:

- definovali sme pojem personálny controlling ako súčasť otázky
- do dotazníka sme zakomponovali kontrolné otázky, ktoré majú napomôcť odhaliť prípadné nesprávne interpretácie pojmov zo strany respondenta a prispieť tak formou viacerých nepriamych otázok k vnútornej reliabilite dotazníka.

Napriek tomu, že si zväčša táto forma vedeckého výskumu nevyžaduje priamy kontakt výskumníka s respondentom, bolo na základe prvotného vyhodnotenia odpovedí ako i v záujme poskytnutia dôveryhodných záverov potrebné v niektorých prípadoch túto metódu doplniť o **d'alší nástroj zisťovania údajov - o telefonické interview**. Po ňom sme vykonali korekciu získaných odpovedí a údajov. Išlo väčšinou o protichodné výpovede respondentov.

Pri spracovaní dizertačnej práce sme sa usilovali postupovať jednotlivými operáciami teoretického uvažovania, ktoré je nevyhnutné realizovať pri každej kvantitatívnej či kvalitatívnej výskumnej metóde. Išlo o tieto postupy:

- Indukcia – postup od jednotlivému ku všeobecnému, kde prostredníctvom zovšeobecnením jednotlivých skutočností a javov systému zisťujeme ako systém funguje.
- Dedukcia – na základe poznania celého systému skúmame jednotlivé prvky, z ktorých pozostáva.
- Komparácia – využíva porovnávanie rôznych analýz skúmaných problémov a umožňuje vyvodenie konkrétnych záverov.
- Systémová analýza – rozloženie jednotlivých javov na elementárne prvky a ich skúmanie na základe rôznych kritérií a vzájomných vzťahov.
- Systémová syntéza – spracovanie získaných čiastkových výsledkov do uceleného systému v záujme zabezpečenia komplexného pohľadu na analyzovanú skutočnosť.

6.1.4 Techniky spracovania výsledkov dotazníkového výskumu

Realizácia dotazníkovej metódy nás jednoznačne viedla k **spracovaniu výsledkov výskumu štatistickými metódami** a použiť aj s nimi súvisiace štatistické operácie ako medián, modus a aritmetický priemer.

Vo vyhodnotení niektorých otázok sme uprednostnili strednú hodnotu odpovedí respondentov – **medián**. **Aritmetický priemer** sme vypočítali ako súčet všetkých hodnôt vydelený ich počtom. Je to veličina ktorá je citlivá na extrémne hodnoty. **Modus** je najčastejšie sa vyskytujúca hodnota v skúmanej vzorke.

Získané údaje sú prezentované v tabuľkovej forme a doplnené o grafické stvárnenie. Použité sú nasledujúce typy grafov:

- **skupinové stĺpcové a pruhové grafy** pre porovnávanie hodnôt, zhromaždených za rôzne kategórie
- **výsekové 3D grafy**– vyjadrujúce podiel z celku formou rozložených grafov s 3D efektom

Ako podklad pre spracovanie výsledkov a ich celkovú interpretáciu okrem nášho výskumu (uvedený ako prvý) sme zahrnuli aj výsledky iných vykonaných výskumov:

- Samostatný dotazníkový prieskum „Personálny controlling 2008“ bol realizovaný prostredníctvom zaslania dotazníka 100 podnikom patriacim medzi Top 250 firiem na Slovensku a ďalším 27 stredne veľkým a veľkým firmám bol doručený osobne.
- Dotazníkový prieskum ako súčasť čiastkového cieľa výskumu, ktorý riešilo oddelenie personálneho manažmentu na Katedre manažmentu Ekonomickej univerzity v rámci projektu VEGA v roku 2001 na vzorke 331 podnikov (vedúca riešiteľka doc. Kachaňáková). Uvedený dotazníkový prieskum sme komparovali s výsledkami prieskumu v roku 2008 a hľadali výskyt diferencií z hľadiska časového vývoja.
- Dotazníkový elektronický prieskum zameraný na Personálny controlling: „Status quo a perspektívy“ nemeckej Spoločnosti pre personálne riadenie v Düsseldorfe z roku 2007 - oslovená vzorka 1137 podnikov, z ktorých sa dopytovania zúčastnilo 135 podnikov

Do úvahy sme brali aj **d ďalšie výskumy** k tejto problematike, najmä preto, že nám poskytovali istý **obraz o personálnom controllingu** v krajinách, kde majú s ním bohaté skúsenosti, resp. výskumy, ktoré sa vykonali v Slovenskej republike

na podobné témy a taktiež istým spôsobom dotvárali obraz o aktuálnom stave výskumov u nás. Išlo o tieto výskumy:

- Výsledky HR Barometer 2007 spoločnosti Capgemini Consulting, 106 multinárodných spoločností z oblasti Nemecka, Rakúska, Švajčiarska, súčasťou ktorej boli témy z oblasti personálneho controllingu,
- Výsledky výskumu Willheim Müller, ktorý realizoval taktiež v Nemecku a bol zameraný na ukazovatele v riadení ľudských zdrojov kde bolo dopytovaných 4000 podnikov elektronickou formou a vyhodnotených 233 respondentov.
- Výsledky výskumu Okruhlica, F.: Správa podniku v SR 2001, 2004 – štúdia (nepublikovaný výstup), Ekonomická Univerzita, Bratislava, na vzorke 60 podnikov.
- Výsledky výskumu Katedry priemyselného vlastníctva Materiálovo-technickej fakulty STU v Bratislave so sídlom v Trnave, ako súčasť výskumnej úlohy VEGA 1/9099/02: Environmentálne orientovaný manažment, marketing – so zameraním na nákladový controlling a controlling logistiky na vzorke 33 zo 100 dopytovaných podnikov.

Výsledky dotazníkového prieskumu boli spracované v programe Excel s využitím jeho štatistických funkcií a zobrazením formou tabuliek a grafov.

6.1.5 Objekt výskumu

Objektom dotazníkového skúmania boli podniky pôsobiace na Slovensku. **Kritériom** pre zaradenie podniku bola **existencia útvaru ľudských zdrojov**. Takéto kritérium bolo zvolené z dôvodu, že považujeme existenciu oddelenia ľudských zdrojov **za kľúčovú v rámci naplnenia témy** dizertačnej práce „Personálny controlling – nástroj efektívneho riadenia ľudských zdrojov“. Z tohto dôvodu boli z vyhodnocovania vylúčené dva podniky, ktoré túto podmienku

nesplňali.

6.1.6 Charakteristika skúmaných súborov

Ako už bolo uvedené, pri analýze sme pracovali s dvoma súbormi, pričom s ďalšími len čiastočne. Ide o výskum na Slovensku, ktorý sme realizovali v roku 2008 a výsledky výskumu z Nemecka, ktorý bol vykonaný v roku 2007.

Obidva výskumy boli zamerané na personálny controlling, pričom dotazníkový prieskum realizovaný na Slovensku bol rozsiahlejší. Verifikácia informácií obsiahnutých v slovenskom dotazníku bola zabezpečená formou dodatočného nástroja – telefonickým interview (ako sme už spomenuli vyššie) pred, resp. počas prieskumu a pokiaľ vyvstala potreba na základe spracovania údajov z dotazníka aj po realizácii výskumu.

6.1.6.1 Výskumná vzorka

- Slovenská republika: Zo 127 dopytovaných podnikov sa výskumu spolu zúčastnilo 57 firiem, pričom 2 boli z výskumu vyradené, nakoľko nesplnili stanovené kritérium. Skúmaná vzorka sa tak zúžila na 55 podnikov. Dotazník bol časti vzorky odovzdaný osobne (27 firiem) a ďalšia časť (100 firiem) ho obdržala prostredníctvom pošty vrátane návratnej predplatenej obálky. Dopytované podniky boli zároveň vo väčšine prípadov kontaktované aj telefonicky.
- Nemecko: Z 1137 dopytovaných podnikov sa výskumu zúčastnilo 135 firiem.

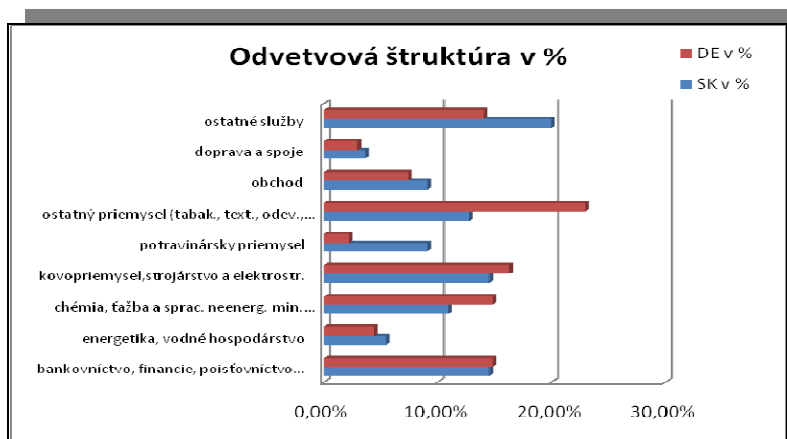
6.1.6.2 Návratnosť dotazníka

Keďže návratnosť dotazníka na Slovensku bola 43 %, možno konštatovať, a to najmä v porovnaní s výskumom realizovaným v Nemecku, že bola dostatočne vysoká. Tento výsledok možno odôvodniť jednak aktívnym prístupom a

v niektorých prípadoch aj osobným kontaktom doktorandky ako aj dodatočnou podporou v podobe telefonického interview s respondentmi, čo umožňovala menšia vzorka, než tomu bolo napr. v Nemecku. Nižšia návratnosť na strane nemeckého prieskumu (12 %) bola pravdepodobne zapríčinená nevhodnou formou doručovania dotazníkov – elektronicky. Vzorku však považujeme za dostatočne veľkú na vyvodenie všeobecne platných záverov.

Analýzovali sme výskumnú vzorku z viacerých aspektov. Zaujímala nás odvetvová štruktúra sledovaných podnikov, ich právna forma, pôsobnosť na trhu, veľkosť podnikov ako aj počet podnikov, v ktorých v rokoch 2006 až 2008 nastali výrazné zmeny ovplyvňujúce nejakým významným spôsobom personálny controlling. Skúmali sme aj skladbu respondentov z pohľadu pozície a dosiahnutého vzdelania, ktorá z nášho pohľadu významnou mierou ovplyvňuje mieru informácií, ktorými disponujú vo vzťahu ku komplexnosti poskytnutých údajov.

- **Odvetvová štruktúra, veľkosť podnikov, resp. zmeny**



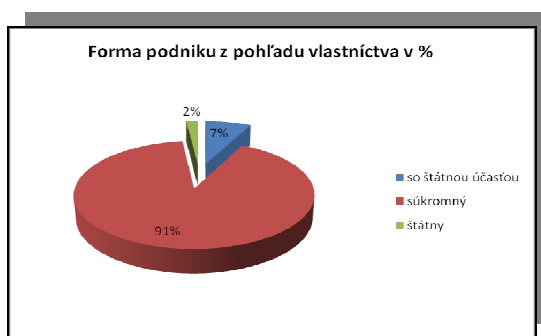
Graf č. 1 Porovnanie odvetvovej štruktúry skúmanej vzorky (DE,SK)

Z grafu nie sú zrejmé výraznejšie rozdiely okrem kategórie – ostatný priemysel, ostatné služby. Tieto však nebolo v rámci nemeckého prieskumu možné bližšie rozdeliť a pri podrobnejšom skúmaní bolo zistené, že v rámci

ostatného priemyslu majú zaradených aj poskytovateľov služieb. Ak by sme teda zvolili iné rozdelenie - ostatné služby a ostatný priemysel spolu, išlo by tak na slovenskej ako aj nemeckej strane o rovnaké štruktúrne zastúpenie.

- **Právna forma**

Slovensko: Z hľadiska právnej formy bolo 91% podnikov spomedzi zúčastnených na prieskume súkromných, zvyšných 9% tvorili podniky štátne resp. so štátnou účasťou. Takúto štruktúru považujeme za vyhovujúcu, nakoľko zodpovedá predpokladu, že to budú prevažne súkromné subjekty, ktoré budú mať personálny controlling zavedený.

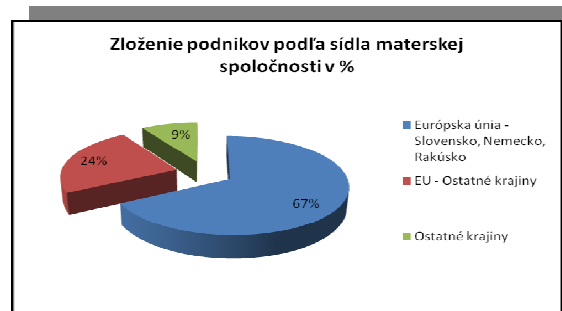


Graf č. 2 Forma podniku z pohľadu vlastníctva

Nemecko: Právna forma podnikov zaradených do prieskumu v Nemecku nebola známa, ale vychádzajúc zo zoznamu odvetvovej štruktúry predpokladáme, že pôjde rovnako o väčšinový podiel súkromného sektora.

- **Podniky z pohľadu trhu**

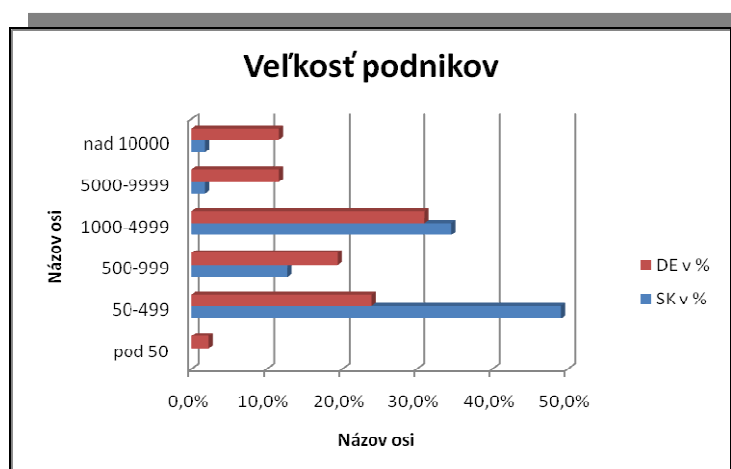
Zloženie podnikov z pohľadu pôsobenia na trhu bolo sledované iba v rámci prieskumu na Slovensku – až 91% podnikov tvorili podniky so sídlom v Európskej únii. Z toho 67 % tvorili podniky zo Slovenska, Nemecka a Rakúska. Keďže personálny controlling je v nemecky hovoriacich krajinách početne zastúpený, dáva tento podiel dobré východisko na vzájomné porovnanie.



Graf č. 3 Zloženie podnikov podľa sídla materskej spoločnosti

- **Veľkosť podnikov**

Z hľadiska veľkosti podnikov údaje nie sú až také reprezentatívne vzhľadom k tomu, že na Slovensku nie je veľa zamestnávateľov nad 5000 zamestnancov, preto je vhodnosť porovnávať veľkostné zloženie podnikov v Nemecku vzhľadom na ich hospodárstvo diskutabilná. Priemerná veľkosť skúmaných podnikov v slovenskej skúmanej vzorke bola 1365 zamestnancov.



Graf č. 4 Veľkosť podnikov

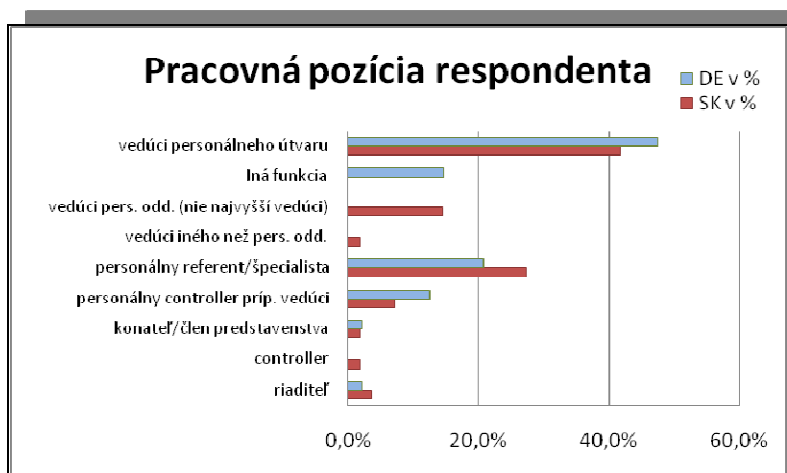
Z hľadiska vekovej a vzdelanostnej štruktúry zamestnancov v podnikoch ide o väčšinové zastúpenie zamestnancov v rozmedzí od 25 do 45 rokov. Zastúpenie starších než 45 rokov je v priemere 25%, zvyšok cca 17 % tvoria zamestnanci do 25 rokov. Zhruba 2 % z počtu zamestnancov tvoria absolventi vysokých škôl.

• Organizačné zmeny 2006-2008

Z hľadiska organizačných zmien za posledné tri roky 51 % dopytovaných podnikov nezaznamenalo žiadne zmeny. Ďalšiu viac ako štvrtinu tvorili expandujúce spoločnosti, ktoré získali inú organizáciu.

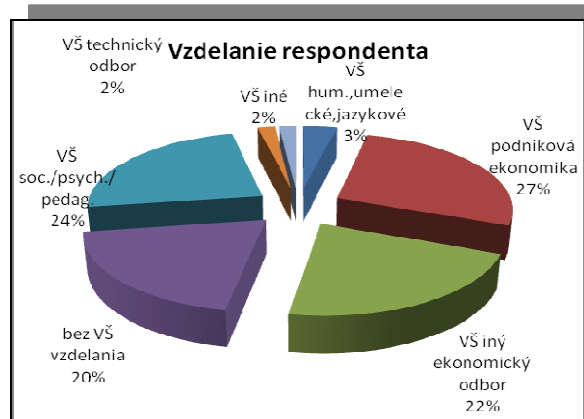
• Respondenti

Z hľadiska osôb, ktoré sa dotazníkového prieskumu zúčastnili, konštatujeme, že viac ako 41 % (Nemecko 47 %) tvorili zamestnanci, ktorí boli v pozícií **vedúci personálneho útvaru**, ďalších viac ako 27 % (Nemecko 21 %) tvorili personálni špecialisti. Špeciálnou kategóriou je pozícia personálneho controllera, ktorá bola zastúpená v rámci nemeckého prieskumu v 12 % dopytovaných firiem, na Slovensku to bolo 7 % zo vzorky respondentov.



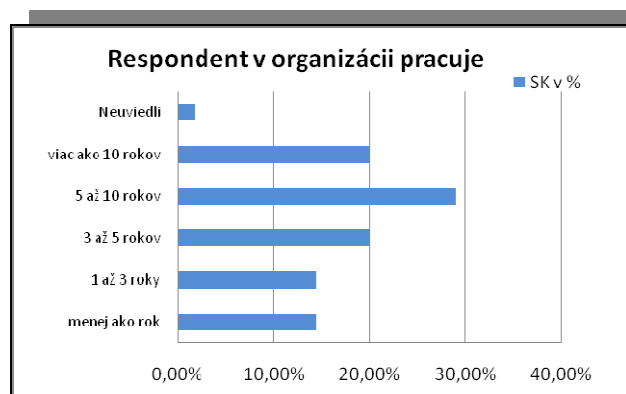
Graf č. 5 Pracovná pozícia respondenta

Z hľadiska ich vzdelania disponujeme informáciami iba zo slovenskej strany. Medzi respondentmi je najčastejším zastúpením **vysokoškolské vzdelanie ekonomického** smeru a to v 49 %, druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria psychológovia, pedagógovia, sociológovia, spolu 24 %. Z respondentov nemá vysokoškolské vzdelanie 20 %. Respondentmi až do výšky troch štvrtín boli **ženy**, muži tvorili len jednu štvrtinu.



Graf č. 6 Vzdelanie respondenta

Priemerne respondent v podniku pracuje viac ako 5 rokov a táto hodnota je zároveň hranicou, ktorá skupinu rozdeľuje na polovicu, t.j. 50 % respondentov má viac ako 5-ročnú prax.



Graf č. 7 Respondent v organizácii pracuje

Štruktúra týchto pracovníkov z hľadiska **ich pracovného zaradenia v podniku napovedá, že sú kompetentnými partnermi** s dostatkom informácií o skúmanej problematike.

Zhrnutie:

V uvedenej kapitole sme predstavili metodiku výskumu:

- Cieľ a predmet skúmania (uplatnenie personálneho controllingu v kontexte predstavenej teoretickej časti),
- Objekt výskumu – podniky pôsobiace na Slovensku s definovaním kritéria

pre zaradenie do výskumu – existencia útvaru ľudských zdrojov. Po vykonaní analýzy sa v prípade slovenskej vzorky dá usudzovať, že ide o stabilné, stredne veľké a veľké spoločnosti podnikajúce na území Slovenskej republiky, pričom väčšina z nich má svoje sídlo na Slovensku, Nemecku, Rakúsku.

- Metódy výskumu
 - získavanie údajov formou dotazníka podporeného prostredníctvom interview,
 - posúdenie uplatnenia na základe indukcie, dedukcie, komparácie, systémovej analýzy a systémovej syntézy
 - v rámci spracovania údajov štatistické metódy, najmä funkcie medián, aritmetický priemer, modus
- Použité formy prezentácie výsledkov – formou tabuliek a grafov

Ďalej sme charakterizovali predmet výskumu a výskumnú vzorku, na základe čoho usudzujeme, že slovenský prieskum považujeme pre potreby podrobnej analýzy a následnej komparácie za dostatočne reprezentatívny, nakoľko je odvetvová štruktúra rozmanitá a sú v ňom zastúpené všetky veľkostné kategórie podnikov s existenciou oddelenia/útvaru ľudských zdrojov.

Prieskum realizovaný na území Slovenskej republiky v sebe zahŕňa podniky z rôznych regiónov. Prieskum síce nepracuje s viacerými časovými obdobiami s rovnakou vzorkou, ale ako východisko pre zhodnotenie vývoja v implementácii personálneho controllingu v praxi nám poslúži náš prieskum z roku 2001 (vedúca riešiteľka doc. Kachaňáková, VEGA 2001).

V súvislosti s možnosťou komparácie slovenského a nemeckého prieskumu môžeme skonštatovať, že vzorku považujeme za vhodnú pre komparáciu čo odôvodňujeme:

- príbuznosťou pracovného prostredia (napr. náš Zákonník práce bol inšpirovaný nemeckým)

- personálny controlling je v Nemeckej praxi etablovaný a existuje tu i odborná literatúra
- z hľadiska odvetvovej štruktúry skúmaných vzoriek ide o veľmi príbuzné zastúpenie jednotlivých odvetví, pričom z pohľadu veľkostného zloženia však pozorujeme diferenciu prameniaku z veľkosti nemeckého hospodárstva
- Štruktúra respondentov na oboch stranách z hľadiska pracovného zaradenia v podniku napovedá, že sú kompetentnými partnermi s dostatkom informácií o skúmanej problematike.

7. Prezentácia výsledkov výskumu

Pre lepšiu orientáciu pri interpretácii výsledkov výskumu nebudeme postupovať podľa jednotlivých častí, resp. otázok tak ako sa vyskytovali v dotazníku, ale výsledky budeme posudzovať tematicky. Najprv sa budeme venovať získaným údajom, ktoré nám umožňujú čo najlepšie spoznať objekt nášho výskumu, t.j. podnik, postavenie útvarov ľudských zdrojov a uplatnenie vybraných činností riadenia ľudských zdrojov. Tam, kde sú dostupné aj údaje z výskumu realizovanom v Nemecku budeme údaje komparovať. **V záujme zabezpečenia prehľadnosti prezentovaných údajov** sme zvolili pre prezentáciu výsledkov formu grafov, kde zobrazujeme **modrou farbou výsledky slovenského prieskumu a červenou farbou výsledky nemeckého výskumu** (uvedené neplatí pre koláčové grafy). Pri označení krajiny v popise grafov a tabuliek využívame slovné označenie SK a DE.

Následne budeme v ďalšom texte (podkapitole 7.2) interpretovať a korelovať kľúčové údaje tematicky zamerané na personálny controlling.

7.1. Aktuálna situácia v uplatňovaní riadenia ľudských zdrojov

v podnikoch na Slovensku

V tejto kapitole si budeme všímať a narábať s položkami, ktoré sa týkajú:

- skladby zamestnancov útvaru ľudských zdrojov
- využívanie externých služieb v rámci personálnej práce
- postavenia útvaru ľudských zdrojov v podniku,
- existencii stratégií
- realizácie skúmania efektívnosti vybraných činností riadenia ľudských zdrojov vrátane hodnotenia činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov,
- potrebe venovať (z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska) určitej personálnej činnosti viac času

Vyhodnotenie výsledkov sa týka vyslovene **prieskumu na Slovensku**, nakoľko v rámci nemeckého prieskumu tieto údaje neboli predmetom skúmania. Cieľom tejto časti je poskytnúť údaje na dotvorenie si obrazu o úrovni uplatňovania riadenia ľudských zdrojov v skúmaných podnikoch a zamyslieť sa nad tým, či tieto podniky praktizujú riadenie ľudských zdrojov v súlade so známou praxou (VEGA).

➤ **Skladba zamestnancov v útvaroch ľudských zdrojov**

Tak ako je to u respondentov, tak aj v rámci útvarov ľudských zdrojov všeobecne pracuje viac žien (86 %) ako mužov (14 %), a to aj napriek tomu, že v priemere je v podnikoch zastúpenie mužov 52%. Môžeme konštatovať, že v sledovaných podnikoch je tak **práca v rámci útvaru ľudských zdrojov** vyslovene **ženskou doménou**. Iba **každé siedme** pracovné miesto v útvare ľudských zdrojov je obsadené **personalistom - mužom**.

Kvantitatívnym ukazovateľom, ktorý vypovedá o dostatočných kapacitách v riadení ľudských zdrojov je ukazovateľ počtu zamestnancov pripadajúcich na jedného zamestnanca úseku ľudských zdrojov. V skúmanej vzorke podnikov to

bolo v priemere 97,5 zamestnancov na jedného personalistu. Tento údaj korešponduje s odporúčaniami z dostupnej literatúry (Kachaňáková, Koubek, Armstrong) a sám o sebe nevypovedá o kvalite ľudských zdrojov, iba o prípadnom poddimenzovaní stavu zamestnancov a tým obmedzeným možnostiam rozvoja jednotlivých činností v riadení ľudských zdrojov.

➤ Využívanie outsourcingu

Z dopytovaných podnikov **viac ako 85 % využíva outsourcing**. Externé služby **v oblasti vzdelávania** využíva viac ako 60 % a oblasť **BOZP a PO** má v rámci outsourcingu riešených viac ako 50 % dopytovaných. Naopak najmenej početnou skupinou z personálnych činností, je personálna administratíva, v rámci ktorej iba 7 % dopytovaných podnikov využíva outsourcing.

Služby externých inštitúcií využíva	Personálna administratíva		Získavanie/ výber zamestnancov		Odmeňovanie / mzdové zúčt.		Vzdelávanie/rozvoj		Vzťahy/BOZPaPO		Iné - Audit	
	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %
áno	4	7,3%	26	47,3%	8	14,6%	33	60,0%	28	50,9%	1	1,8%
nie	51	92,7%	29	52,7%	47	85,5%	22	40,0%	27	49,1%	54	98,2%
Celkový súčet	55	100,0%	55	100,0%	55	100,0%	55	100,0%	55	100,0%	55	100,0%

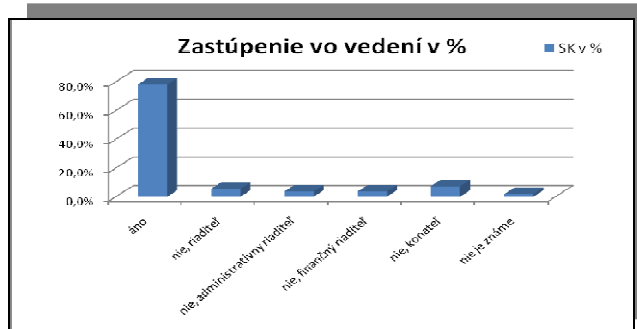
Tab. č. 11 Využívanie služieb externých inštitúcií

Ďalej sme sa zaujímali o počet zamestnancov, ktorých by museli prijať ak by prijali rozhodnutie, že nebudú viac služby outsourcovať - 55 % respondentov uviedlo, že v prípade, ak by sa uvedené služby nevykonávali prostredníctvom externej firmy, pravdepodobne by museli prijať v priemere 2 nových zamestnancov. Uvedená hodnota bola zároveň najčastejšie uvádzanou hodnotou.

➤ Vedúci útvaru ľudských zdrojov

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že vedúci útvaru ľudských zdrojov sú osobami, ktoré majú svoje **zastúpenie v manažmente vo viac ako 78%**. V iných

případoch túto funkciu preberá **zvyčajne konateľ**.



Graf č. 8 Zastúpenie vo vedení

➤ Existencia stratégií a ich ovplyvňovanie na podnikovej a funkčnej úrovni

Ak by sme číselne vyjadrili podiel všetkých podnikov, ktorí deklarovali existenciu stratégie (v písomnej a aj nepísomnej forme), bolo by to viac **ako 81 %** v prípade podnikovej a rovných **80 % v prípade stratégie personálnej**. Aj keď sa na prvý pohľad javí, že výsledky sú predpokladom pre utváranie vhodných podmienok na riešenie strategických otázok v oblasti riadenia ľudských zdrojov, bližším skúmaním zistíme, že **podnikovou stratégiou v písanej forme** disponovalo iba 64 % podnikov, kým podnikovú koncepciu v písanej podobe malo **50 % podnikov, podobne to je aj u personálnej stratégie**. Tieto hodnoty sú síce porovnateľnými s hodnotami vykazovanými v rámci niekoľkoročného výskumu v oblasti riadenia ľudských zdrojov na Slovensku (napr. VEGA 1998 a 2000 – riešiteľ doc. Ing. Anna Kachaňáková, CSc., Katedra manažmentu, FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave), vo všeobecnosti ich však nemožno považovať za dostačujúce. „Stratégie ľudských zdrojov totiž determinujú spôsob uspokojovania strategických potrieb podnikania a tým dávajú personálnym aktivitám zmysel účelnosti a vnútornú súdržnosť nových postupov, čo len ťažko možno v plnej miere predpokladať u nepísanej stratégie.“⁸¹

⁸¹ Kachaňáková, A., Nachtmannová O., Mulíková M: Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku, In: Ekonomický časopis 2/2002 s. 235-256

Existencia stratégií v podnikoch	Dlhodobá koncepcia		Podniková stratégia		Personálna stratégia	
	Počet firiem	SR v %	Počet firiem	SR v %	Počet firiem	SR v %
áno nepísanú	12	21,8%	10	18,2%	17	30,9%
áno písanú	27	49,1%	35	63,6%	27	49,1%
nie je známe	14	25,5%	7	12,7%	4	7,3%
nie	2	3,6%	3	5,5%	7	12,7%
Celkový súčet	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%

Tab. č. 12 Existencia stratégií v podnikoch

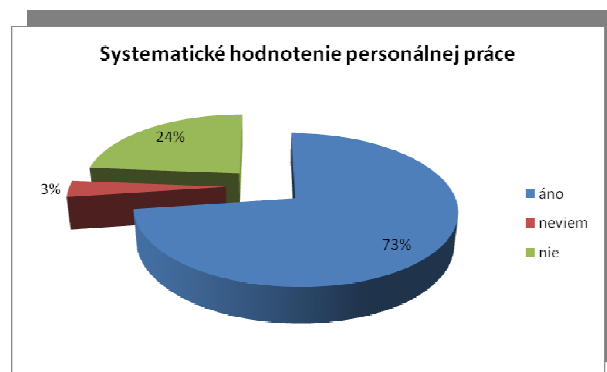
Rovnako tak vyznieva signál o možnosti spolurozhodovať o stratégii riadenia ľudských zdrojov - zo vzorky zamestnancov z útvaru ľudských zdrojov majúcih zastúpenie vo vedení podniku, ovplyvňuje stratégiu viac ako **71 % od začiatku**, **20 % len v polohe poradcu**. Môžeme teda konštatovať, že necelé **tri pätiny z celkovej vzorky** respondentov **majú možnosť aktívne vplývať na tvorbu podnikovej stratégie**, zvyšok je len v polohe realizátorov, resp. poradcov.

Fáza vstupu útvaru LZ do podnikovej stratégie	Počet firiem	SR v %
od začiatku	32	71,1%
ako poradca	9	20,0%
vo fáze realizácie	3	6,7%
nie je známe	1	2,2%
Celkový súčet	45	100,0%

Tab. č. 13 Fáza vstupu útvaru LZ do podnikovej stratégie

➤ Hodnotenie činnosti útvaru ľudských zdrojov

Takmer **73%** respondentov deklaruje, že sa **ich práca systematicky vyhodnocuje**. Ako spôsob vyhodnotenia až takmer polovica uvádza hodnotenie **vrcholovým manažmentom** a ďalej samohodnotením personálneho útvaru - necelých 18 %. Predpokladáme, že práve medzi týmito spoločnosťami budú firmy, ktoré budú mať zavedený personálny controlling.



Graf č. 9 Systematické hodnotenie personálnej práce

Ako kritériá pre hodnotenie personálneho útvaru uvádzajú najmä plnenie stanovených cieľov (57%) a interné ukazovatele efektívnosti (27%).

Kritéria hodnotenia útvaru LZ	V %
interné ukazovatele efektívnosti nákladov	27,3%
externý benchmarking	15,2%
plnenie stanovených cieľov	57,6%
iné	0,0%
Celkový súčet	100,00%

Tab. č. 14 Kritéria hodnotenia útvaru LZ

➤ Získavanie a udržanie zamestnancov

Z celkovej vzorky respondentov iba necelých 6 % deklarovalo, že nemá problém s udržaním alebo získaním zamestnancov na žiadnej z pozícií. Bližšie informácie v súvislosti s jednotlivými kategóriami zamestnancov ilustruje tabuľka.

Problém získať/udržať zamestnancov	Manažér		Špecialista IT		Špecialista iný		Administratívny pracovník		Manuálny pracovník	
	Počet firiem	SK v %	Počet firiem	SK v %	Počet firiem	SK v %	Počet firiem	SK v %	Počet firiem	SK v %
nie	24	43,6%	23	41,8%	19	34,5%	39	70,9%	25	45,5%
udržať	4	7,3%	9	16,4%	11	20,0%	8,5	15,5%	13,5	24,5%
získať	27	49,1%	23	41,8%	25	45,5%	7,5	13,6%	16,5	30,0%
Celkový súčet	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%

Tab. č. 15 Problém získavania a udržiavania zamestnancov

Nakoľko takmer 95 % firiem vyjadrilo problém získať alebo udržať zamestnancov, zaujímali sme sa, aké opatrenia vykonali na elimináciu tohto

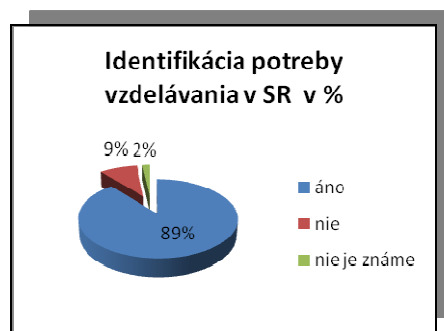
problému. Zväčša 78 % z opýtaných firiem prišlo k zvýšeniu mzdy a iných pôžitkov, potom nasledovali opatrenia v súvislosti s možnosťami rekvalifikácie a personálneho marketingu.

Opatrenia na odstránenie problémov so získaním a udržaním zamestnancov	Získavanie pracovníkov v zahraničí		Rekvalifikácia zamestnancov		Zvýšenie mzdy alebo iných pôžitkov		Premiestnenie organizácie		Personálny marketing		Iné - zlepšenie vzdelávania a možností rastu	
	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %
áno	8	14,5%	23	41,8%	43	78,2%	2	3,6%	22	40,0%	3	5,5%
nie	47	85,5%	32	58,2%	12	21,8%	53	96,4%	33	60,0%	52	94,5%
Celkový súčet	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%	55	100,00%

Tab. č. 16 Opatrenia na odstránenie problémov so získaním a udržaním zamestnancov

➤ Vzdelávanie zamestnancov

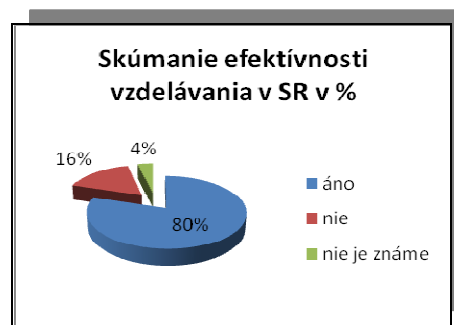
Vzdelávanie zamestnancov je v každej organizácii nevyhnutnosťou. Obsahové zloženia školení ako i počet dní školení sa odvíjajú od potrieb tej ktorej organizácie. Dôležitým krokom v rámci tejto aktivity je nielen stanovenie potreby vzdelávania (praxou týchto spoločností je v 89 % identifikácia potreby vzdelávania), ale i systematické hodnotenie efektívnosti, nakoľko to sa opäť stáva východiskom na identifikáciu ďalších potrieb vzdelávania.



Graf č. 10 Identifikácia potreby vzdelávania

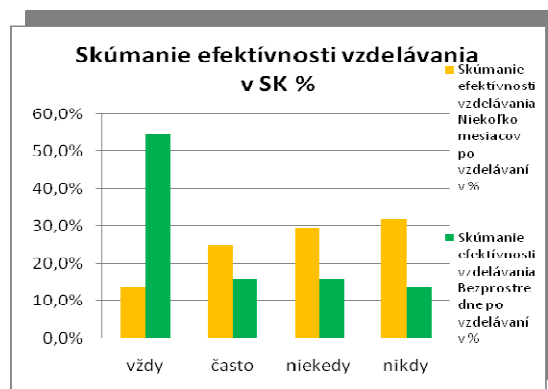
➤ Skúmanie efektívnosti vybraných činností riadenia ľudských zdrojov

Efektívnosť vzdelávania však skúma iba 90 % z podnikov realizujúcich identifikáciu potrieb.



Graf č. 11 Skúmanie efektívnosti vzdelávania v SK

Prevažuje u nich formálne hodnotenie vzdelávacích aktivít bezprostredne po ich uskutočnení (takmer 55 % vždy). Nie je však bežnou praxou, že by sa efektívnosť vzdelávania skúmala niekoľko mesiacov po vzdelávacej aktivite. Robí tak iba 38 % podnikov. Z hľadiska formy akou sa efektívnosť vzdelávania skúma prevažuje reakcia hodnotenia na základe spokojnosti zamestnancov, ďalej z metód nasleduje skúmanie formou zmeny pracovného výkonu.



Graf č. 12 Skúmanie efektívnosti vzdelávania v SK

Efektívnosť procesu získavania a výberu skúma až 65,5 % respondentov.

Skúmanie procesu získavania a výberu zamestnancov	Počet firiem	V %
áno	36	65,5%
nie	17	30,9%
nie je známe	2	3,6%
Celkový súčet	55	100,00%

Tab. č. 17 Skúmanie procesu získavania a výberu zamestnancov

➤ **Fókus na činnosti riadenia ľudských zdrojov**

Medzi tri činnosti, ktorým sa skúmané podniky **plánujú v budúcnosti viac venovať patria**

- z dlhodobého hľadiska: vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov,
- z krátkodobého hľadiska: hodnotenie, odmeňovanie a vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Jedná sa teda o tie isté činnosti, len formou výmeny poradia. Vo všeobecnosti sú to tieto tri činnosti, ktoré **firmy považujú za najdôležitejšie, vidia v nich priestor pre zlepšenie resp. vedia, že ich nemajú dostatočne rozpracované.** Medzi činnosti s najmenšou potrebou radia oblasť BOZP, ďalej získavanie údajov z externého prostredia a hodnotenie práce úseku ľudských zdrojov. Uvedené výpovede sa potvrdili aj v rámci kontrolnej otázky, kde **hodnotenie práce úseku ľudských zdrojov, BOZP a získavanie údajov z externého prostredia** jednoznačne viedli spomedzi činností **na okraji ich záujmu.** V niektorých prípadoch však ide o vnímanie otázky BOZP mimo svoju pôsobnosť, pretože často ide o činnosti, ktoré sú priradené inému úseku alebo sú outsourcované.

Zhrnutie:

Výsledky prezentované v rámci tejto kapitoly slúžia na dotvorenie si obrazu o podmienkach a úrovni uplatňovania riadenia ľudských zdrojov v skúmaných podnikoch. Z uvedeného vyplýva že skúmané podniky realizujú činnosti riadenia ľudských zdrojov v súlade s niekoľko rokov pozorovanou praxou a uvedené závery plne korešpondujú s výsledkami prieskumov realizovaných v rámci VEGA (články školiteľky, články doktorandky).

Konkrétne písomnú stratégiu má spracovanú 50 % dopytovaných, 71% ovplyvňuje stratégiu od začiatku, hodnotenie práce úseku riadenia ľudských zdrojov vykonáva 73 % a to najmä vrcholovým manažmentom na základe

splnenia stanovených cieľov. Iba 6% skúmaných podnikov nemá problém v rámci získavania alebo udržania zamestnancov. 78% podnikov preto urobilo opatrenia v podobe navýšenia mzdy. Ďalšími krokmi boli rekvalifikácia a personálny marketing. 89% podnikov skúma identifikáciu potreby vzdelávania a iba 90 % z nich vyhodnocuje aj efektívnosť vzdelávania. Efektívnosť získavania zamestnancov má podiel iba 65,5%. Firmy sa chcú venovať z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska činnostiam, medzi ktoré patrí: vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov. Naopak na okraji ich záujmu je hodnotenie práce úseku ľudských zdrojov, BOZP a získavanie údajov z externého prostredia.

7.2 Prezentácia výsledkov nosnej časti výskumu - personálny controlling

Personálny controlling ako nástroj riadenia ľudských zdrojov dáva podnety na realizáciu aktivít, ktoré zabezpečujú optimalizáciu jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov a prioritne pri tom sledujú napĺňanie jednotlivých podnikových cieľov. Na zabezpečenie svojej funkčnosti však potrebuje dostatok relevantných údajov, nástroje na ich analýzu, predikciu a správnu interpretáciu, adekvátne postavenie v štruktúre podniku, jasnú komunikáciu či podporu zo strany informačných systémov a iné. V akom postavení a v akých podmienkach sa personálny controlling realizuje v skúmaných podnikoch je predmetom tejto časti.

Ako sme spomínali z dotazníkového prieskumu sa nám vrátilo 57, pričom 2 dotazníky boli z vyhodnocovania vylúčené.

V rámci uvedenej kapitoly budeme výsledky prezentovať v nasledovnej štruktúre:

- **Existencia personálneho controllingu** (organizačné začlenenie,

požiadavky kladené na osobu personálneho controllera)

- **Ciele a úlohy personálneho controllingu**
- **Vývojový stupeň a prevládajúca forma realizácie personálneho controllingu**
- **Nástroje, ktoré personálny controlling využíva**
- **Predpoklad ďalšieho vývoja personálneho controllingu**

7.2.1 Existencia personálneho controllingu

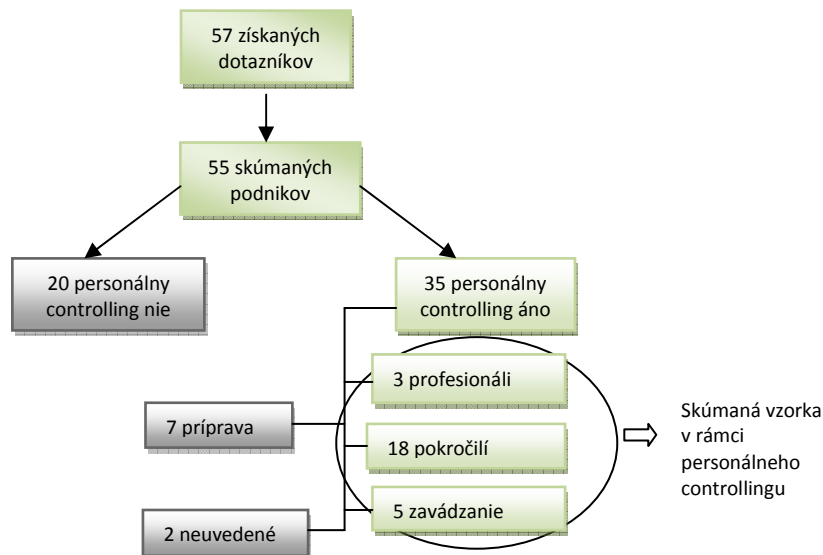
Na otázku (dotazník II/1 a) či existuje vo firme personálny controlling odpovedalo z vyhodnocovanej vzorky 64 % pozitívne, zvyšok personálny controlling nemá (36 %).

V rámci nemeckého prieskumu sa otázky vyhodnocovali len v troch stupňoch. Pýtali sa na fázu - začiatočníci, pokročilí alebo profesionáli. Vzhľadom k tomu, že **sme sa obávali, že firmy budú chcieť byť vykreslené v pozitívnejšom svetle**, zvolili sme štyri stupne odpovede – namiesto fázy začiatočník sme použili fázu zavádzanie a prípravnú fázu. Práve druhá uvedená nemôže znamenať, že firma už personálnym controllingom disponuje.

Fáza personálneho controllingu	SK		DE	
	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %
Prípravná	7	20,0%	-	-
Zavádzacia	5	14,3%	48	37,5%
Plynulá prevádzka pokročilí	18	51,4%	67	52,3%
Plynulá prevádzka profesionáli	3	8,6%	13	10,2%
Nezodpovedali	2	5,7%	-	-
Celkový súčet	35	100,0%	128	100,0%

Tab. č. 18 Fáza personálneho controllingu

Údaje za Slovensko sme podrobili skúmaniu na základe ktorého konštatujeme, že:

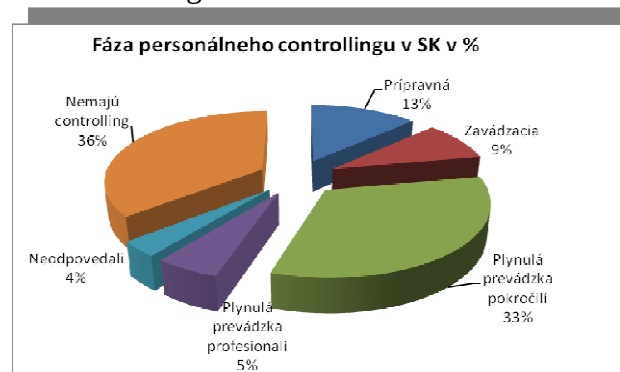


Obr. č. 19 Schéma selekcie skúmanej vzorky

Po bližšom skúmaní názoru respondentov **na fázu, v ktorej sa personálny controlling** v ich podniku nachádza (dotazník, otázka II/1 b), sme skonštatovali, že zo skúmanej vzorky 55 podnikov **disponuje personálnym controllingom 38,5% podnikov** (fáza profesionáli, pokročilí) a **ďalších 9%** (zavádzanie) onedlho disponovať bude, nakoľko robia reálne prvé kroky v tejto oblasti. Firmy, ktoré potenciálne v budúcnosti personálny controlling zaviesť môžu (schválená koncepcia) tvoria 13 % . Ďalších 3,5 % z vyhodnocovaných dotazníkov **nebolo možné priradiť ku žiadnej z uvedených fáz, preto sme ich z ďalšieho posudzovania vylúčili**. Celkom teda môžeme konštatovať, že za účelom dodržania rovnakých podmienok v rámci nemeckého dotazníkového prieskumu budeme ďalej pracovať so 47,5 % vyhodnocovanej vzorky podnikov (t.j. 26 podnikov), ktorú považujeme za účely ďalšieho skúmania ako relevantnú, nakoľko u nich personálny controlling existuje buď vo fáze zavádzania, pokročilých alebo profesionálov.

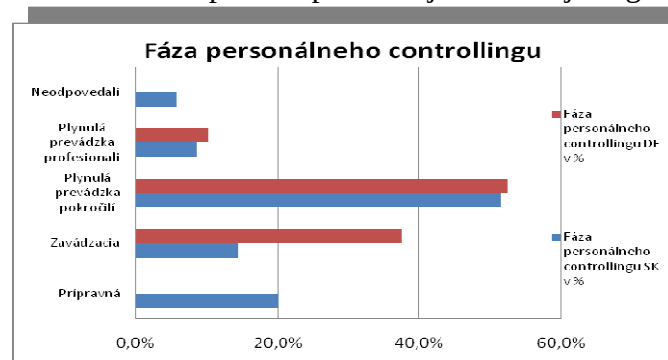
Uvedené výsledky existencie personálneho controllingu z pohľadu celej

výskumnej vzorky uvádzame v grafe:



Graf č. 13 Fáza personálneho controllingu v SK

Porovnanie s nemeckou praxou prezentuje nasledujúci graf:



Graf č. 14 Fáza personálneho controllingu

V kontexte s dostupnými prieskumami možno hodnotiť situáciu za pozitívnu, keďže až 47,5 % dopytovaných podnikov má zavedený personálny controlling ako aj porovnateľnú s obvyklou praxou v podnikoch v Nemecku.

S ohľadom na náš predchádzajúci výskum z roku 2001 môžeme konštatovať zásadný posun v uplatňovaní personálneho controllingu na Slovensku z pohľadu kvantitatívneho – z 13 %, ide o zvýšenie takmer štvornásobné. Svoju úlohu tu zrejme zohráva čiastočné etablovanie pojmu všeobecného controllingu. Tento úsudok opierame aj o výsledky úlohy VEGA 1/9099/02 ktorej predmetom bolo okrem iného aj skúmanie znalosti pojmu controlling. Tento pojem poznalo takmer 80 % z dopytovaných podnikov, implementovaný ho však malo iba 53 % (pozn. ide o všeobecný pojem controlling nie personálny controlling).

Ďalej sme sa zaujímali, či v podniku existuje osoba alebo oddelenie, ktoré sa venuje vyslovene personálno - controllingovým úlohám. Na základe odpovedí respondentov môžeme konštatovať, že osobou **personálneho controllera** disponuje až **65 % dopytovaných podnikov**, ktoré majú personálny controlling, čo je opäť porovnateľná hodnota s výsledkami nemeckého výskumu.

Existencia personálneho controllera alebo oddelenia personálneho controllingu	SK		DE	
	Počet firiem	v %	Počet firiem	v %
Áno	17	65,4%	46	65,7%
Nie	9	34,6%	24	34,3%
Celkový súčet	26	100,0%	70	100,0%

Tab. č. 19 Existencia personálneho controllera alebo oddelenia personálneho controllingu

Z hľadiska dĺžky **existencie personálneho controllingu** v podniku môžeme konštatovať, že najčastejšie je controlling v podnikoch na Slovensku zavedený **dva roky**, pričom priemer je takmer päť rokov. Z hľadiska počtu osôb, ktoré sa personálnemu controllingu venujú, je to najčastejšie jedna osoba, pričom priemer zo skúmaných podnikov tvorí dva.

Osoby, ktoré pracujú v rámci personálneho controllingu **disponujú** najčastejšie z pohľadu skúmaných podnikov **nasledujúcimi skúsenosťami**:

- skúsenosti v mzdovom účtovníctve
- v oblasti riadenia ľudských zdrojov všeobecne
- z oblasti controllingu.

Zaujímalo nás aj **päť najdôležitejších kompetentností z pohľadu respondentov**, ktorými by mal personálny controller disponovať. V rámci skúmanej vzorky na Slovensku, ktorá má personálny controlling, sa ako najdôležitejšie javia:

- personálno – ekonomické odborné znalosti,
- analytické myslenie,
- schopnosť vidieť veci v komplexných súvislostiach,

- znalosti používania výpočtovej techniky
- a matematicko – štatistické odborné znalosti.

Zaujímavosťou ostáva, že ak sa pozrieme na celú problematiku nielen z pohľadu vzorky, ktorá personálny controlling zavedený má, ale aj z pohľadu skupiny všetkých respondentov a zároveň skupiny, ktorá na otázku o existencii personálneho controllingu odpovedala kladne, zistíme, že v rámci slovenských podnikov nie je nijaký rozdiel. To znamená, že poradie, resp. **názor na kompetentnosti personálneho controllera majú podniky rovnaký bez ohľadu na zavedenie personálneho controllingu.**

Nemecká strana má zloženie trochu iné. Namiesto matematicko – štatistických odborných znalostí preferujú respondenti v rámci Nemecka skôr **požiadavku na strategické myslenie.**

Kompetentnosti osôb zaoberajúce sa úlohami personálneho controllingu (5 najdôležitejších)	SK		DE	
	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %
Personálno - ekonomické odborné znalosti	22	17,6%	108	16,2%
Matematicko - štatistické odborné znalosti	13	10,4%	36	5,4%
Znalosti používania výpočtovej techniky	14	11,2%	99	14,9%
Znalosti programovania	0	0,0%	5	0,8%
Schopnosť koncepcnej práce	11	8,8%	37	5,6%
Analytické myslenie	21	16,8%	110	16,5%
Strategické myslenie	10	8,0%	53	8,0%
Schopnosť vidieť veci v komplexných súvislostiach	17	13,6%	75	11,3%
Komunikačno - prezentačné schopnosti	1	0,8%	20	3,0%
Schopnosť presvedčiť	3	2,4%	8	1,2%
Schopnosť presadenia	1	0,8%	10	1,5%
Tímový hráč	3	2,4%	15	2,3%
Orientácia na zákazníka	3	2,4%	19	2,9%
Kompetencie poradcu	5	4,0%	27	4,1%
Schopnosť nadväzovať kontakty a udržiavať ich (siete)	1	0,8%	3	0,5%
Schopnosti riadiť projekty	0	0,0%	6	0,9%
Iné kompetentnosti	0	0,0%	2	0,3%
Celkový súčet	125	100,0%	665	100,0%

Tab. č. 20 Kompetentnosti osôb zaoberajúce sa úlohami personálneho controllingu (5 najdôležitejších)

Zaujímali sme sa aj o organizačné **začlenenie personálneho controllingu**

v štruktúre podniku. Pri skúmaných podnikoch ide o pričlenenie k oddeleniu **riadenia ľudských zdrojov**, pričom takéto organizačné začlenenie má viac ako 65% dopytovaných podnikov.

Opäť môžeme konštatovať, že je to zloženie, ktoré sa v ničom nevymyká zloženiu v rámci dopytovaných podnikov v Nemecku.

Podriadenosť personálneho controllera resp. oddelenia personálneho controllingu	SK		DE	
	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %
Vedeniu personálneho úseku (centrálneho)	17	65,4%	33	68,8%
Vedeniu controllingu (centrálneho)	3	11,5%	4	8,3%
Riaditeľovi resp. riaditeľovi jednotky	1	3,8%	1	2,1%
Iným	2	7,7%	10	20,8%
Neuviedli	3	11,5%	-	-
Celkový súčet	26	100,0%	48	100,0%

Tab. č. 21 Podriadenosť personálneho controllera resp. oddelenia

So situáciou ohľadom tohto **pričlenenia v podnikoch** na Slovensku je spokojná väčšina podnikov, pričom **iba 19% považuje takéto pričlenenie za nie veľmi vhodné**. Ako dôvody vedúce k nespokojnosti uvádzajú **problémy v súvislosti so zberom údajov, metodiky ale aj akceptácie**, pričom nespokojnosť pramení aj z dôvodu, že nemajú časové kapacity, resp. dostatok personálnych zdrojov na zabezpečenie tejto problematiky v rámci úseku ľudských zdrojov.

7.2.2 Ciele a úlohy personálneho controllingu

Priestor sme venovali aj najdôležitejším úlohám, pričom nás zaujímali tri najdôležitejšie. V rámci výskumu vyplynulo, že za najdôležitejšie sú z pohľadu respondentov považované **v rámci slovenského prieskumu tieto úlohy personálneho controllingu**:

- zabezpečiť transparentnosť personálnych nákladov,
-

- prostredníctvom informácií pripraviť strategické rozhodovanie
- a včas predvídať dopady nového vývoja.

Respondenti nemeckého prieskumu za najdôležitejšie považujú prvé dve, naproti tomu tretím najdôležitejším čiastkovým cieľom, resp. úlohou **je byť prínosom podnikového výkazníctva**.

Najdôležitejšie úlohy personálneho controllingu	SK		DE	
	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %
Zabezpečiť transparentnosť personálnych nákladov	19	23,5%	83	21,1%
Prostredníctvom informácií pripraviť strategické rozhodovanie	18	22,2%	97	24,7%
Včas predvídať dopady nového vývoja	11	13,6%	50	12,7%
Sprehľadniť prínos personálneho manažmentu k úspechu podniku	10	12,3%	31	7,9%
Sprehľadniť náklady na personálnu prácu	6	7,4%	8	2,0%
Optimalizovať hospodárnosť personálnej práce	8	9,9%	32	8,1%
Popísať personálne procesy	2	2,5%	5	1,3%
Vytvoriť a používať počítačovo podporený informačný systém	2	2,5%	19	4,8%
Byť prínosom podnikového výkazníctva	3	3,7%	63	16,0%
Ďalšie úlohy	2	2,5%	5	1,3%
Celkový súčet	81	100,0%	393	100,0%

Tab. č. 22 Najdôležitejšie úlohy personálneho controllingu

Z uvedeného vyplýva, že kým **podniky v rámci Nemecka chápu svoju úlohu v informovaní, príprave podkladov pre rozhodovanie**, podniky na Slovensku chápu svoju pozíciu viac vizionársky. Paradoxne však viac vizionárske požiadavky na profil personálneho controllera mali práve nemecké podniky a nie slovenské.

Optimalizácia personálnej práce sa v rámci daného výskumu tak na slovenskej ako i nemeckej vzorke podnikov objavuje **v druhej polovici rebríčka** (na piatom mieste). V kontexte sa tak opäť potvrdzuje predchádzajúce konštatovanie respondentov, že táto činnosť v niektorých podnikoch patrí medzi činnosti na okraji ich záujmu. Môže to byť z dôvodu, že uvedenú problematiku chápu skôr ako **potrebu zo strany vedenia, nie ako nástroj na zlepšovanie vlastných procesov v rámci útvaru ľudských zdrojov**.

Opäť sa nám potvrdilo, že keby sme vzorku slovenských respondentov rozšírili na celý počet dopytovaných podnikov, získame rovnaké výsledky z hľadiska troch najdôležitejších úloh personálneho controllingu.

Ďalšou oblasťou, ktorej sme sa venovali, boli otázky ohľadom **zodpovednosti za jednotlivé úlohy**. Respondenti uvádzali, že úlohy, ktoré sú kladené na personálny controlling, dnes najčastejšie vykonávajú na Slovensku **tri rôzne subjekty personálneho controllingu a to buď**:

- personálny controller,
- oddelenie ľudských zdrojov
- alebo finančný controller.

Väčšinová zodpovednosť za úlohy leží v Nemecku na personálnom controllerovi, na Slovensku na **vedúcom úseku riadenia ľudských zdrojov**.

7.2.3 Vývojový stupeň a prevládajúca forma realizácie personálneho controllingu

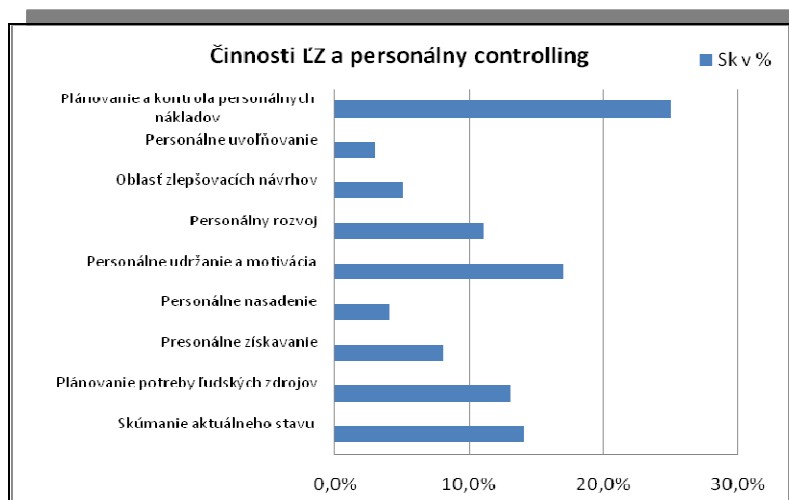
Výsledky dopytovania nám vypovedajú o existujúcom stave personálneho controllingu v skúmaných podnikoch a umožňujú zároveň charakterizovanie stupňa jeho vývoja tým, že sme v dotazníku zakomponovali otázky týkajúce sa subjektívneho názoru na fázu personálneho controllingu (profesionáli, pokročilí, zavádzacia fáza a prípravná fáza) a ďalšiu otázku na odlíšenie kontroly od controllingu (otázka dotazníka č. II/10). Prvé dve odpovede na otázky týkajúce sa personálneho controllingu popisujú kontrolu - plánovanie a zaznačovanie existujúcich skutočností so zameraním najmä na náklady, resp. so skúmaním príčin odchýlok. Tieto činnosti považujeme podľa definície teoretickej časti dizertačnej práce za kontrolu (kapitola 1.1). Ďalšie **tri odpovede sa týkajú vývojového stupňa** personálneho controllingu (kap.1.4.) a tie sme definovali nasledovne – ide o porovnávanie existujúceho stavu s plánovaným, môže byť zameraný napr. na **dodržanie rozpočtu**, plánovanie nákladov s tým, že dôležitú časť tvorí **poradenstvo**, to znamená, že sa jedná o poskytnutie dostatku

informácií a impulzov pre rozhodovanie manažmentu. Ďalším variantom vývojového stupňa je, že sa okrem nákladov zaoberá aj odhaľovaním **slabých miest v procesoch** a tým pádom posúva personálny controlling na vyšší vývojový stupeň. Poslednou formou personálneho controllingu je zavedenie takých opatrení, ktoré dovoľia nielen riešiť **rentabilitu investícií vložených do ľudských zdrojov**, ale zároveň aj poskytnú možnosť predikcie do budúcnosti. Na základe takéhoto členenia môžeme konštatovať, že naša vzorka respondentov disponuje najmä personálnym controllingom so zameraním na dodržiavanie a skúmanie rozpočtu (46 % dopytovaných), ďalších 23 % deklaruje, že sa snaží o zlepšovanie procesov, optimalizáciu a rentabilitu investícií do ľudských zdrojov má za cieľ 30 % skúmaných podnikov.

Vývojový stupeň personálneho controllingu	SK	
	Počet firiem	V %
Zameranie na dodržanie rozpočtu - náklady	12	46,2%
Zameranie na odhaľovanie slabých miest v procesoch	6	23,1%
Zameranie na optimalizáciu a rentabilitu investícií	8	30,8%
Celkový súčet	26	100,0%

Tab. č. 23 Vývojový stupeň personálneho controllingu

V rámci všeobecných informácií o aktivitách v rámci riadenia ľudských zdrojov sme sa pýtali na zámer venovať sa z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska niektorej z činností v rámci riadenia ľudských zdrojov. V tejto časti tak môžeme porovnať správanie v rámci riadenia ľudských zdrojov s opatreniami prijímanými v rámci personálneho controllingu. Ak sme pri personálnych činnostiach skonštatovali, že firmy svoju pozornosť upriamujú najmä na vzdelávanie, odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov a napr. zisťujú efektívnosť vzdelávania, malo by sa to prejaviť aj v rámci otázky o rozsahu controllingu podľa činností. Z prieskumu ale vyplýva, že k činnostiam riadenia ľudských zdrojov, ktorým sa controlling venuje najčastejšie, patria **udržanie a motivácia zamestnancov**, resp. skúmanie **stavu a potreby ľudských zdrojov**, pričom **priorita patrí plánovaniu a kontrole personálnych nákladov**. Z uvedeného teda opäť vyplýva, že firmy sú naozaj orientované najmä nákladovo.



Graf č. 15 Vybrané činnosti riadenia ľudských zdrojov a personálny controlling

Z výskumov vyplynulo, že subjektívne sa podniky cítia byť vo fáze pokročilých, existuje tu teda dostatočný priestor na prijatie ďalších opatrení v zmysle profesionalizácie personálneho controllingu. Z tohto pohľadu považujeme za profesionálov tých, ktorí sa venujú **predikcii budúceho vývoja**, zaviedli také opatrenia, aby ich náklady boli transparentné, chápu svoju pozíciu **v rovine strategickej**, a preto používajú širokú škálu personálno – controllingových nástrojov. So zvyšujúcim sa stupňom profesionalizácie personálneho controllingu je spojené aj častejšie používanie **strategicky orientovaných nástrojov** (t. j. kvalitatívne ukazovatele, na riadenie orientované systémy ukazovateľov, analýzy nákladov a prínosov, analýzy silných a slabých stránok, portfólio techniky, techniky scenárov, nástroje k procesnej analýze a benchmarking). Zároveň sa zvyšujú aj požiadavky na profesionalizáciu **informačného systému**, ktorý bude schopný pokryť zvyšujúcu sa potrebu po včasných údajoch a je viac pravdepodobné, že podniky siahnu po zriadení **jednotnej počítačovo podporenej databázy** údajov, na základe ktorej je možné vykonať väčšie či menšie **automatizované spracovanie**. Správy sa vykazujú priebežne, resp. častejšie ako raz do mesiaca.

Keďže nástrojom sa budeme venovať v ďalšej časti, teraz sa pozrieme na samotné zdroje informácií, vybavenie informačnými technológiami ako i formu a frekvenciu spracovania jednotlivých údajov v podobe nasledujúcich tabuliek a grafov.

Zdroje údajov pre personálny controlling	SK		DE	
	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %
Účtovníctvo	17	13,49%	94	16,9%
Zúčtovanie miezd	23	18,25%	125	22,5%
Personálny informačný systém	24	19,05%	90	16,2%
Údaje zo zamestnaneckého dopytovania	12	9,52%	56	10,1%
Údaje z dopytovania zákazníkov	2	1,59%	9	1,6%
Zdokumentované dohody o cieľoch	10	7,94%	55	9,9%
Zdokumentované zamestnanecké hodnotenia	14	11,11%	44	7,9%
Hospodárska správa podniku	12	9,52%	29	5,2%
Externé publikácie	10	7,94%	38	6,8%
Iné zdroje	2	1,59%	16	2,9%
Celkový súčet	126	100,0%	556	100,0%

Tab. č. 24 Zdroje údajov pre personálny controlling

V rámci nemeckého a slovenského výskumu **došlo k zhode v prvých troch najčastejších zdrojoch** podkladov personálneho controllingu. Sú to najmä účtovníctvo, zúčtovanie miezd a personálny informačný systém. Okrem najmenej používaného zdroja – dopytovanie zákazníkov – ďalšie zdroje respondenti využívajú v rôznej miere, tak ako to vidno v tabuľke č. 24.

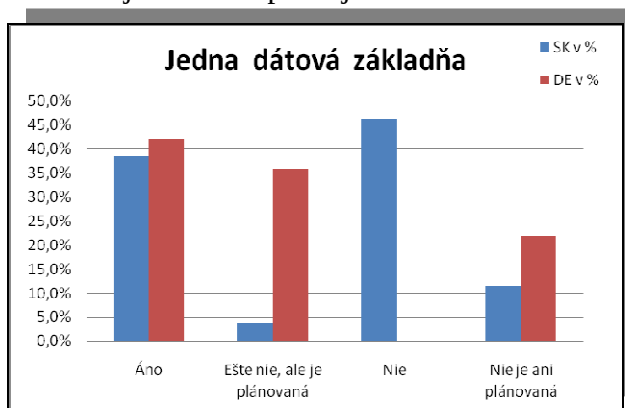
Stupeň využitia výpočtovej techniky	SK		DE	
	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %
Údaje za minulé obdobie sú zadávané ručne	2	7,7%	15	11,5%
Údaje za minulé obdobie sú získavané čiastočne automaticky	6	23,1%	94	72,3%
Údaje za minulé a aktuálne obdobie s automatickým prepojením	17	65,4%	21	16,2%
Nie je známe	1	3,8%	-	-
Celkový súčet	26	100,0%	130	100,0%

Tab. č. 25 Stupeň využitia výpočtovej techniky

V rámci práce s údajmi skúmané podniky na Slovensku najčastejšie **pracujú** s údajmi za minulé a aktuálne obdobie **s automatickým prepojením** (65%), nasleduje skupina podnikov, ktorá spracúva údaje minulých období čiastočne automaticky. V Nemecku je situácia obdobná, avšak v obrátenom

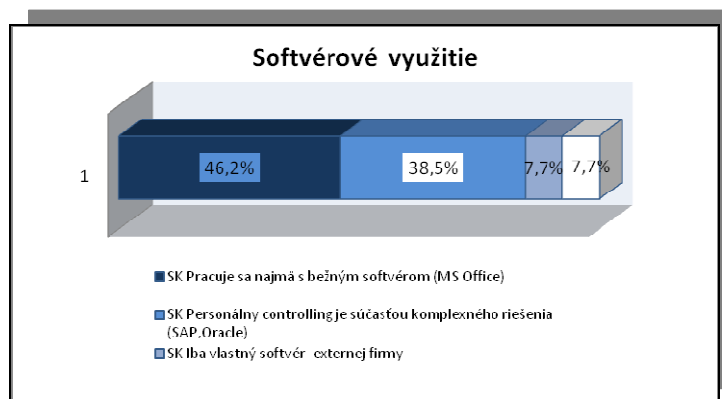
poradí. Najväčšiu skupinu tvoria práve podniky s čiastočne automatizovaným spracovaním údajov až potom nasledujú podniky s automatickým spracovaním aktuálnych údajov. Výsledky výskumu teda naznačujú, že **sledované podniky na Slovensku sú lepšie softvérovo vybavené** a majú prístup nielen k ex post údajom, ale i údajom aktuálnym. Domnievame sa, že tu svoju úlohu zohrávajú napr. často zavedené dochádzkové softvéry s elektronickými čipovými kartami.

Z hľadiska existencie jednej počítačovej základne s údajmi, odpovedali slovenskí respondenti iba v 38 %, že takouto základňou disponujú, 3 % ju plánujú a zvyšok takouto platformou nedisponuje. Naopak v Nemecku až 78 % buď už takúto platformu má alebo ju zaviesť plánuje.



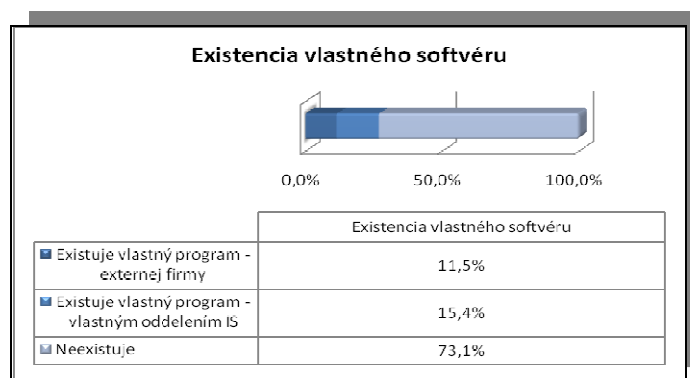
Graf č. 16 Existencia jednej dátovej základne pre personálny controlling

Z hľadiska softvérového využitia môžeme konštatovať, že **na Slovensku pracujú podniky s bežným softvérom** akým je Excel alebo Access (46 %) a ďalších 42 % pracuje so systémovými riešeniami (napr. SAP), 7 % pracuje iba s vlastným softvérom.



Graf č. 17 Softvérové využitie

Vlastným softvérom disponujú aj firmy s komplexným riešením alebo bežným softvérom a to celkovo za vyhodnocovanú vzorku s personálnym controllingom 27 % s prevahou **softvéru vyvinutého vlastným oddelením IS**.



Graf č. 18 Existencia vlastného softvéru

Z hľadiska frekvencie dopytovania ide o najčastejšiu uvádzanú hodnotu, zároveň aj priemernú hodnotu raz do mesiaca, pričom iba 11 % respondentov spracováva údaje viac ako jedenkrát mesačne resp. priebežne. V tomto ohľade sa tak stav z roka 2001 nezmenil a údaje sa vyhodnocujú s frekvenciou raz za mesiac.

Tabuľka č. 26 ponúka prehľad prijímateľov týchto správ, ktorými sú:

Adresáti zasielania správ z personálneho controllingu	SK		DE	
	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %
Vedeniu podniku	24	31,2%	127	19,5%
Vedeniu personálnej oblasti	16	20,8%	114	17,5%
Finančná oblasť	12	15,6%	94	14,4%
Línioví vedúci	10	13,0%	74	11,4%
Podniková rada	0	0,0%	84	12,9%
Zamestnanci	1	1,3%	25	3,8%
Akcionári	3	3,9%	30	4,6%
Externé inštitúcie	10	13,0%	94	14,4%
Iní adresáti	1	1,3%	9	1,4%
Celkový súčet	77	100,0%	651	100,0%

Tabuľka č. 26 Prehľad prijímateľov správ personálneho controllingu

Z uvedeného vyplýva, že vo firmách na **Slovensku** existuje **viac rôznych navzájom automaticky prepojených softvérových riešení**, pričom v **Nemecku** uprednostňujú komplexné riešenia podporené **jednou dátovou základňou**.

Slovenské podniky využívajú najmä bežný softvér (MS Office), pričom väčšina má automatické prepojenie na iný softvér.

Z hľadiska frekvencie podniky naďalej spracovávajú **reporty tak ako v roku 2001 najčastejšie raz za mesiac** (iba 15 % respondentov ich spracúva častejšie).

V oboch krajinách so správami pracujú najmä vedenie podniku a vedúci pre oblasť riadenia ľudských zdrojov a vedúci finančnej oblasti.

7.2.4. Nástroje, ktoré personálny controlling využíva

K štandardným nástrojom personálneho controllera **v oboch krajinách** patria **výkazy/správy, kvantitatívne ukazovatele a porovnania** jestvujúceho stavu s plánovaným.

Pri dopytovaní hlavných úloh personálneho controllingu vyplynulo, že vypracovanie výkazov patrí v nemeckých podnikoch medzi ťažiskové činnosti, preto 94 % podnikov disponuje kvantitatívnymi ukazovateľmi. Na Slovensku je to 88 % podnikov. Početne je zastúpený aj nástroj - Adhok výkazy (85 % DE, 62 % SK), ktorý napovedá, **že personálny controlling je „živým“ nástrojom** a reaguje na aktuálne potreby podniku, zväčša vedenia spoločnosti.

Z uvedeného môžeme konštatovať, že firmy sú viac menej **orientované na skutočnosť**, resp. minulosť než na strategické vízie do budúcnosti.

Naproti tomu, v rámci Slovenského prieskumu rezonovala úloha personálneho controlling v rovine viac **vizionárskej**. Avšak nástroje, ktoré by k naplneniu tohto cieľa mohli prispieť, patria k **metodicky náročnejším** a sú používané len **v malej miere a to v oboch krajinách**. Tieto však veľa podnikov plánuje zaviesť, čo môže byť dôležitým krokom k strategicky orientovanému personálnemu controllingu.

Aj keď podniky na Slovensku uviedli, že 30 % z nich sa zaoberá zisťovaním hodnoty ľudského kapitálu a takmer rovnaké percento tento nástroj plánuje zaviesť, staviame sa k tomuto zisteniu skepticky. Dôvodom je jednak

nejasné používanie pojmu „kapitál“ v praxi (často len ako update pre pojem ľudské zdroje) ako i náročnosť jednotlivých metód (napr. Saarbrücker-Formel).

Najmenej používanými nástrojmi sú techniky portfólia, scenárov a štatistické postupy, v Nemecku k nim patrí aj zisťovanie hodnoty ľudského kapitálu. Prehľad používaných nástrojov uvádzame v tabuľke č.27:

Nástroje /metódy personálneho controllingu	používajú				plánujú			
	SK		DE		SK		DE	
	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %	Počet odpovedí	V %
Kvantitatívne ukazovatele	23	88,46%	116	94,3%	1	3,8%	6	4,9%
Kvalitatívne ukazovatele	21	80,77%	57	52,8%	5	19,2%	44	40,7%
Na riadenie orientované systémy ukazovateľov (BSC)	7	26,92%	29	31,9%	8	30,8%	37	40,7%
Pravidelné štandardné správy	25	96,15%	111	90,2%	1	3,8%	10	8,1%
Adhok výkazy	16	61,54%	98	85,2%	1	3,8%	7	6,1%
Porovnanie plán - skutočnosť	25	96,15%	107	88,4%	0	0,0%	10	8,3%
Nákladové analýzy, analýzy prínosu	16	61,54%	46	48,9%	7	26,9%	34	36,2%
Analýzy silných a slabých stránok (SWOT)	14	53,85%	21	27,6%	3	11,5%	32	42,1%
Techniky portfólia	3	11,54%	25	35,7%	5	19,2%	23	32,9%
Techniky scenárov	3	11,54%	15	28,3%	4	15,4%	13	24,5%
Interný benchmarking	12	46,15%	73	72,3%	6	23,1%	18	17,8%
Nástroje k procesnej analýze	7	26,92%	23	32,9%	3	11,5%	29	41,4%
Zisťovanie hodnoty ľudského kapitálu	8	30,77%	1	1,6%	8	30,8%	25	40,3%
Štatistické postupy	5	19,23%	8	14,5%	4	15,4%	9	16,4%
Ďalšie nástroje	3	11,54%	1	11,1%	4	15,4%	1	11,1%
Celkový súčet	188	723,0%	731	715,7%	60	230,7%	298	371,5%

Tabuľka č. 27 Prehľad používaných nástrojov

Jednou z oblastí, ktorej sme venovali pozornosť bolo **používanie Balanced Scorecard** v podnikoch na Slovensku. Z prieskumu uskutočneného v minulosti (v roku 2001 a 2004 na vzorke 45⁸²) vyplynulo, že v roku 2001 používalo BSC 34 % zúčastnených podnikov, v roku 2004 to bolo 39 % podnikov. Na nami skúmanej vzorke však **nemôžeme potvrdiť rastúci trend**, nakoľko na otázku či existuje BSC v podniku odpovedalo iba 27 % kladne. Nakoľko tento nástroj patrí medzi **na riadenie orientované systémy ukazovateľov**, podobné nástroje v rámci podnikov v Nemecku používa takmer 32 %. Tento nástroj plánuje zaviesť v rámci Slovenska ešte ďalších 30% dopytovaných podnikov, pričom v rámci podnikovej BSC je to iba 15 %, zvyšok zrejme používa iné metódy. Ak sa však

⁸² Okruhlica, F.: Správa podniku v SR 2001,2004 – štúdia (nepublikovaný výstup). Bratislava: Ekonomická Univerzita, 2001,2004

pozrieme na **Balanced Scorecard na funkčnej úrovni**, ten existuje v **23 %** skúmaných podnikov (prevažne v podnikoch, ktoré majú BSC na podnikovej úrovni) a jej zavedenie zvažuje 19 % dopytovaných.

Balanced Scorecard vo vzťahu k podniku	SK			
	BSC - podniková úroveň		BSC - funkčná úroveň	
	Počet firiem	V %	Počet firiem	V %
Máme	7	26,9%	6	23,0%
Zvažujeme zavedenie	4	15,4%	5	19,3%
Nepoužívame ani neplánujeme	12	46,2%	10	38,5%
Testovali sme a zamietli	2	7,7%	0	0,0%
Neodpovedali	1	3,8%	5	19,3%
Celkový súčet	26	100,0%	26	100,0%

Tabuľka č. 28 BSC ako nástrojov personálneho controllingu a jeho uplatnenie v podnikoch

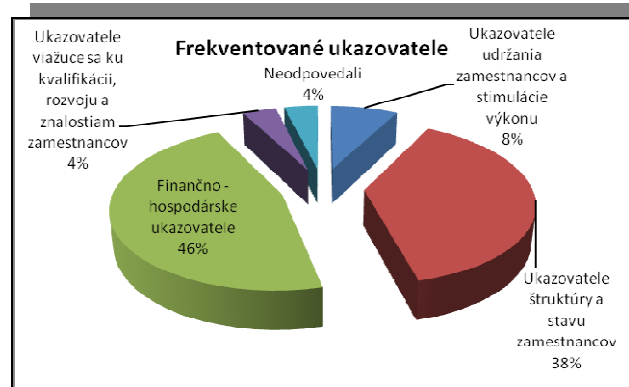
Podobná štúdia, skúmajúca BSC na funkčnej úrovni (teda používanie BSC pre oddelenie ľudských zdrojov), bola realizovaná **v roku 2001** pod záštitou I.P.A. Inštitútu pre ľudské zdroje a medzinárodný manažment Univerzity v Hamburgu a vyplynulo z nej, že iba **17 %** opýtaných podnikov v Nemecku malo BSC pre oddelenie ľudských zdrojov, v Dánsku spomedzi podnikov DAX-100 malo **20 %** BSC pre oddelenie ľudských zdrojov.⁸³

Momentálne nedisponujeme aktuálnejším výskumom na túto tému, preto môžeme iba konštatovať, že momentálne zistená situácia na Slovenku je porovnateľná s praxou veľkých spoločností v Dánsku a Nemecku v roku 2001.

V rámci dopytovania nás zaujímalo aj to, ktoré **konkrétne ukazovatele** v rámci riadenia ľudských zdrojov sa sledujú **najčastejšie**, ktoré považujú podniky za najdôležitejšie a náš záujem sme v rámci dopytovania smerovali aj na vybrané ukazovatele z oblasti riadenia ľudských zdrojov. Podniky však odpovedali skôr formou vyznačenia skupiny ukazovateľov a len málokto definovali priamo konkrétny ukazovateľ. Ak firmy ukazovatele uviedli, boli to najmä najčastejšie sledované ukazovatele, medzi ktoré zaradili personálne náklady a počet zamestnancov. Ako vidno z grafu č.19, podniky najčastejšie

⁸³ Dubois, T. - Endrissat, N. - Vahlkvist, L.: The Balanced Scorecard as a strategy tool for HR. Research Paper, Master Programme in European Human Resource Management, Hamburg: University of the Federal Armed Forces Hamburg, I.P.A. Institute for Human Resource and International Management, 2001

spracovávajú ukazovatele z dvoch oblastí - štruktúry a stavu zamestnancov a finančno-hospodárske ukazovatele.



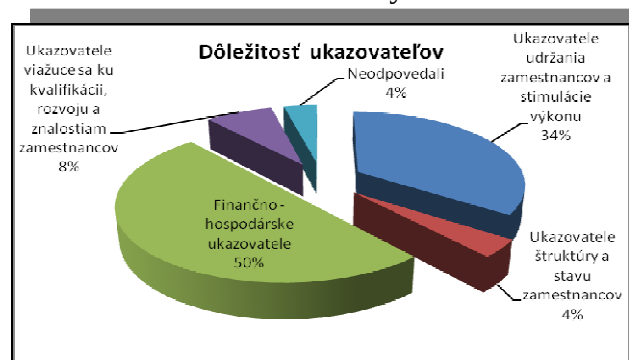
Graf č. 19 Najčastejšie zisťované skupiny ukazovateľov

Tieto údaje často sledujú z interných dôvodov - za účelom prijať rozhodnutie je to až v 65 % prípadoch, z dôvodu byť informovaný (15 %). Pre 11% podnikov je to skôr podnet externý (štatistické zisťovania).

Dôvod zisťovania ukazovateľov	SK	
	Počet firiem	V %
interný- za účelom byť informovaný	4	15,4%
interný- za účelom prijať rozhodnutie	17	65,4%
skôr externý	3	11,5%
Neodpovedali	2	7,7%
Celkový súčet	26	100,0%

Tabuľka č. 29 Dôvod zisťovania ukazovateľov

Za najdôležitejšie však firmy nepovažujú ukazovatele, ktoré nesledujú najčastejšie. Všeobecne je o dôležitosti finančno-hospodárskych ukazovateľov presvedčených 50% z respondentov, ďalších 35% za ne považuje ukazovatele týkajúce sa udržiavania zamestnancov a stimulácie výkonu.



Graf č. 20 Najdôležitejšie skupiny ukazovateľov z pohľadu respondentov

V roku 2004 publikoval Müller⁸⁴ výskum, ktorý bol vykonaný na vzorke 233 podnikov v Nemecku, na jeho základe definoval 20 najčastejšie používaných a zisťovaných ukazovateľov v rámci Nemecka, kde medzi prvé ukazovatele patrili: počet zamestnancov, chorobnosť, personálne náklady.

Rovnako ako my, aj on v rámci výskumu zistil, že **ukazovatele**, ktoré by hovorili **o kvalifikácii**, rozvoji a vzdelaní zamestnancov nepatria medzi často zisťované ani dôležité pre podnik.

V našom prípade môžeme konštatovať, že iba **19 %** dopytovaných podnikov údaje, ktoré **zisťuje najčastejšie uvádza aj ako najdôležitejšie**.

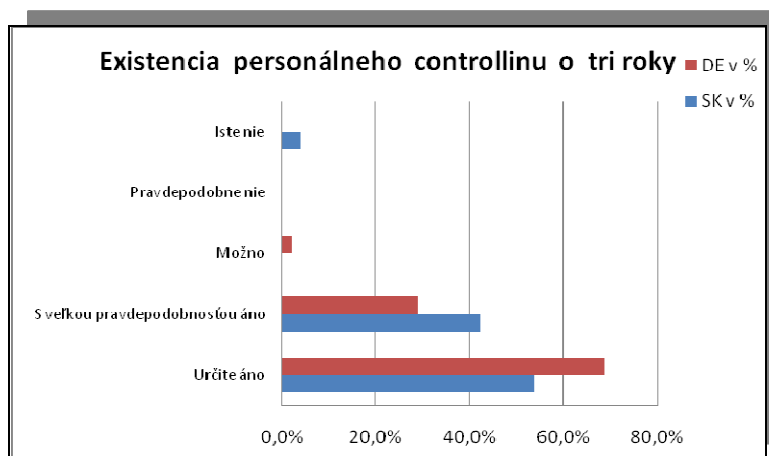
Našou snahou bolo sledovať aj hodnoty jednotlivých podnikmi často sledovaných ukazovateľov - ako napr. ročná miera fluktuácie (priemer = 18 %), priemerná doba zamestnania (5,5 roka), priemerný čas potrebný na obsadenie pracovnej pozície (1,5 mesiaca), priemerný počet dní školení na zamestnanca (2,5), ale i tých menej často sledovaných ako HC ROI (odpovedalo iba 15 % podnikov). Vzhľadom na to, že nebola v dotazníku stanovená rovnaká metodika výpočtu, máme za to, že tieto údaje nemajú potrebnú vypovedaciu hodnotu a ďalej sme sa nimi nezaoberali.

Podniky v rámci nástrojov využívajú najmä výkazy/správy, kvantitatívne ukazovatele a porovnania, pričom **strategicky orientované nástroje používajú len zriedka a to aj napriek tomu, že chápu strategickú úlohu personálneho controllingu**. Viac ako štvrtina podnikov disponuje zavedeným BSC na podnikovej úrovni, pričom sa nepotvrdil rastúci trend ktorý bolo možné pozorovať v roku 2001-2004 (výskumník Okruhlica). BSC na funkčnej úrovni má takmer štvrtina, 19 % tento nástroj zaviesť plánuje. Potvrdila sa jasná orientácia podnikov na finančno-hospodárske ukazovatele.

⁸⁴ Müller W.: Noch dominiert die Tradition. In: CoPers 7/2004 s. 10-13

7.2.5 Predpoklad ďalšieho vývoja personálneho controllingu

Personálny controlling v posledných troch rokoch v oboch krajinách získal na dôležitosti (SK podstatne, v DE sa jednalo len o zvýšenie dôležitosti). Podniky očakávajú, že s **najväčšou pravdepodobnosťou budú personálnym controllingom disponovať aj v nasledujúcich troch rokoch**. Napriek tomu konštatujú, že výrok - personálny controlling má v našom podniku vysokú pozíciu - je čiastočne pravdivý. Personálny controlling je teda v podniku vnímaný ako dôležitý, nie však za kľúčový.



Graf č. 21 Existencia personálneho controllingu o tri roky

Pred podnikmi stojí v blízkej budúcnosti úloha vysporiadať sa so slabunami, ktoré podniky pociťujú v :

- kvalite a spôsobe získavania údajov, nedostatočnej podpore softvéru
- absencii odborníkov a nedostatku personálno-ekonomických odborných znalostí
- problémy pri interpretácii výsledkov pri veľkých zmenách vo firme
- v nedostatočnej orientácii na mäkké údaje

Napriek tomu sú si vedomí, že prostredníctvom personálneho controllingu môžu získať:

- možnosť efektívne riadiť procesy

- odhaľovať rezervy a tým zvyšovať výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku
- zabezpečenie transparentnosti nákladov
- včasné varovania ako podklad pre rozhodovanie vedenia

Môžeme konštatovať, že personálny controlling je aktuálnou témou a respondenti predpokladajú že ňou i naďalej v horizonte najbližších troch rokov zostane. Stoja však pred otázkami riešenia ich ďalšieho vzdelávania, aby tak mohli eliminovať nedostatky v súvislosti s pociťovanými slabunami realizácie personálneho controllingu.

Záujem zo strany praxe o túto tému dokazuje aj požiadavka zo strany podnikov na zaslanie informácií o výsledkoch výskumu – túto možnosť využilo takmer 53 % respondentov.

7.3 Syntéza výsledkov výskumu uplatnenia personálneho controllingu podnikov na Slovensku

V predchádzajúcej podkapitole sme na základe vyhodnotenia výsledkov výskumu „Personálny controlling 2008“ definovali okruhy tém, ktorým sme sa postupne venovali a ktoré sme v rámci každej podkapitoly sumarizovali.

Teraz sa pokúsime o definovanie **charakteristík personálneho controllingu skúmaných podnikov** a následnú syntézu **nosných bodov** výskumu personálneho controllingu. Ďalej je našou ambíciou vytvoriť **postupnosť krokov vedúcich k podpore etablovania** personálneho controllingu v podnikoch na Slovensku ako podnet pre podniky uvažujúce o implementácii personálneho controllingu.

Súhrnne sa personálny controlling v skúmaných podnikoch na Slovensku vyznačuje nasledovnými najčastejšími charakteristikami (v Tab. č. 30 sú údaje uvádzané vždy v poradí od najpočetnejšej odpovede):

Existencia personálneho controllingu v skúmanej vzorke	47,5 % (38,5% podnikov vo fáze pokročilí a profesionáli, a ďalších 9% zavádzanie), najmä vo väčších podnikoch a v podnikoch so sídlom v zahraničí (Nemecko, Rakúsko), index implementácie slovenských podnikov bol nižší	
Dĺžka existencie personálneho controllingu	V priemere 5 rokov, najčastejšie 2 roky	
Organizačné začlenenie	65 % dopytovaných podnikov s pers. controllingom má priradenie k oddeleniu riadenia ľudských zdrojov	
Zodpovednosť za úlohy personálneho controllingu ležia na:	✓ personálnom controllerovi, ✓ oddelení ľudských zdrojov ✓ alebo finančnom controllerovi	zodpovednosť za väčšinu úloh vedúci RLZ
Problém s priradením vníma	19% a ako dôvod uvádzajú problémy v súvislosti so zberom údajov, metodiky ale aj akceptácie	
Existencia osoby personálneho controllera	Disponuje ním 65% podnikov so zavedeným personálnym controllingom	
Počet osôb venujúcich sa personálnemu controllingu	V priemere dve, najčastejšie jedna osoba	
Požiadavky kladené na osobu personálneho controllera	✓ personálno-ekonomické odborné znalosti, ✓ analytické myslenie, ✓ schopnosť vidieť veci v komplexných súvislostiach, ✓ znalosti používania výpočtovej techniky ✓ a matematicko-štatistické odborné znalosti	
Doterajšie skúsenosti personálnych controllerov	✓ skúsenosti v mzdovom účtovníctve ✓ v oblasti riadenia ľudských zdrojov všeobecne ✓ z oblasti controllingu	
Najdôležitejšie úlohy personálneho controllingu	✓ zabezpečiť transparentnosť personálnych nákladov, ✓ prostredníctvom informácií pripraviť strategické rozhodovanie ✓ včas predvídať dopady nového vývoja	
Nástroje personálneho controllingu	✓ porovnania jestvujúceho stavu s plánovaným. ✓ výkazy/správy, ✓ kvantitatívne ukazovatele ✓ ad hoc výkazy	
Ukazovatele	✓ za najdôležitejšie aj najčastejšie zisťované ukazovatele patria hospodársko-ekonomické ukazovatele, ✓ najčastejšie sledujú personálne náklady na zamestnanca, počet zamestnancov ✓ dôvod na časté sledovanie je interný za účelom prijať rozhodnutie ✓ iba 19% dopytovaných podnikov považuje najčastejšie zisťované údaje aj za najdôležitejšie	
BSC	27% deklaruje že disponuje BSC na podnikovej úrovni a 30% zavedenie plánuje, na funkčnej úrovni má 23% a plánuje 19% jeho nasadenie	
Personálny controlling zameraný na činnosti riadenia ľudských zdrojov	✓ plánovaniu a kontrole personálnych nákladov ✓ udržaniu a motivácii zamestnancov, ✓ skúmanie stavu a potreby ľudských zdrojov	
Vývojový stupeň personálneho controllingu	46,2% s orientáciou najmä na náklady	
Zdroje informácií personálneho controllingu	✓ personálny informačný systém ✓ zúčtovanie miezd ✓ účtovníctvo,	
Technické/softvérové podmienky	✓ spracovanie údajov za minulé a aktuálne obdobie s automatickým prepojením, ✓ využitie jednej dátovej základne iba u 38 % podnikov, ✓ 27 % podnikov má vlastný softvér prevažne vyvinutý vlastným IS, až 46 % bežným softvérom (napr. MS Office)	
Spracovanie výstupov v podobe reportov	1x za mesiac	
Očakávania do budúcnosti a vnímanie personálneho controllingu v podniku	Väčšina s istotou očakáva personálny controlling v horizonte troch rokov a hodnotí ho ako dôležitý, nie však kľúčový.	

Tab. 30 Najčastejšie charakteristiky súčasnej praxe personálneho controllingu v SR

Okrem uvedeného sme si všimli, že podniky, ktoré majú personálny controlling **sa vyznačujú vyššou mierou štandardizácie** – napríklad písomne spracovanú personálnu stratégiu má takmer 77% z podnikov s personálnym controllingom, čo je viac ako priemer celej vzorky respondentov o viac ako štvrtinu a vyššou mierou skúmania efektívnosti procesov (sledované na príklade vzdelávania a získavania zamestnancov).

Prieskum v jednotlivých okruhoch tém (ako sme uviedli v tabuľke) **odhalil tieto štyri prevládajúce trendy:**

1. **kvantitatívny posun** v etablovaní personálneho controllingu v porovnaní s rokom 2001, potvrdzuje náš predpoklad, že jedným z faktorov pre zavedenie personálneho controllingu je **veľkosť podniku a sídlo jeho materského podniku v zahraničí**
2. **porovnateľnosť uplatňovania** personálneho controllingu s bežnou praxou v podnikoch v **Nemecku** – najmä z pohľadu vnímania nosných úloh, očakávaní budúceho vývoja a používaných nástrojov personálneho controllingu (konkrétnym menším disproporciám sa venujeme nižšie)
3. **optimistické vnímanie fázy**, v ktorej sa personálny controlling v podniku nachádza
4. **z výhod** zavedenia personálneho controllingu môžu dnes **profitovať podniky na Slovensku iba ojedinele, pre jeho orientáciu najmä na náklady a používanie v operatívnej rovine**

Tieto trendy odôvodňujeme výsledkami analýzy nasledovne:

K 1. trendu: Personálny controlling v skúmaných prevažne stredne

veľkých a veľkých podnikoch na Slovensku je čiastočne etablovaný a to v porovnaní s našim výskumom **roku 2001 (VEGA) sa jeho podiel zvýšil takmer štvornásobne. K zásadnejšej zmene prišlo v priebehu roku 2006, nakoľko najčastejšie** v podnikoch existuje personálny controlling **dva roky**. Zároveň sa pri analýze overili naše predpoklady, že personálny controlling je **zavedený najmä v podnikoch so sídlom v zahraničí** (najmä v Nemecku a Rakúsku, v čisto slovenských podnikoch je jeho index implementácie nižší) a **vo väčších podnikoch** zamestnávajúcich väčší počet zamestnancov i v útvare ľudských zdrojov. V súvislosti so zavedením personálneho controllingu prišlo aj v prípade **65% podnikov k zriadeniu aj pozície personálneho controllera, ktorá je** organizačne **priradená najmä k útvaru ľudských zdrojov**, pričom **pätina** z podnikov vníma takéto **priradenie ako problematické** (najmä v zbere údajov, metodike, akceptácii). Respondentom sú **známe úlohy a majú predstavu o kompetentnostiach** personálneho controllera. Aj podniky, ktoré personálny controlling zavedený nemajú, majú predstavu o požiadavkách kladených na personálneho controllera a na úlohy, ktoré personálny controlling zastáva, čo svedčí o tom, že **pojmem controlling už nie je pojmom neznámym** (opierajúc sa o VEGA 1/9099/02).

K 2. trendu: Menšie, ale nie zásadné odchýlky, sme zaznamenali **v uplatňovaní personálneho controllingu na Slovensku a v Nemecku** v rámci:

- úloh personálneho controllingu:

Zabezpečiť transparentnosť personálnych nákladov, prostredníctvom informácií pripraviť strategické rozhodovanie a včas predvídať dopady nového vývoja sú tri najdôležitejšie úlohy personálneho controllingu vnímané na Slovensku. V Nemecku je práve posledné uvedené nahradené „byť prínosom podnikového výkazníctva“. Domnievame sa, že to pramení zo silnej pozície odborov, ktorým prináležia viaceré práva. Jedno z nich je i právo na informácie rôzneho druhu, ktorých príprava sa očakáva aj od personálneho controllera.

- požiadaviek kladených na osobu controllera:

Z pohľadu kompetentností za najdôležitejšie považujú (SK): personálno-ekonomické odborné znalosti; analytické myslenie; schopnosť vidieť veci v komplexných súvislostiach; znalosti používania výpočtovej techniky; matematicko – štatistické odborné znalosti.

V prípade nemeckej vzorky je posledná požiadavka nahradená za „strategické myslenie“. Z uvedeného vyplýva, že kým **podniky v rámci Nemecka chápu svoju úlohu v informovaní, príprave podkladov pre rozhodovanie, podniky na Slovensku chápu svoju pozíciu viac vizionársky. Paradoxne však viac vizionárske požiadavky na profil personálneho controllera mali práve nemecké podniky a nie slovenské.**

- v zriadení softvérového riešenia formou jednej základne údajov:

V podnikoch na Slovensku existuje **viac rôznych navzájom automaticky prepojených softvérových riešení**, pričom v Nemecku uprednostňujú komplexné (systémové) riešenia podporené jednou dátovou základňou. Reporty sú vyhodnocované najčastejšie raz za mesiac, pričom ukazovatele, ktoré sa spracovávajú najčastejšie nepatria z pohľadu jednotlivých podnikov medzi najdôležitejšie.

- iné:

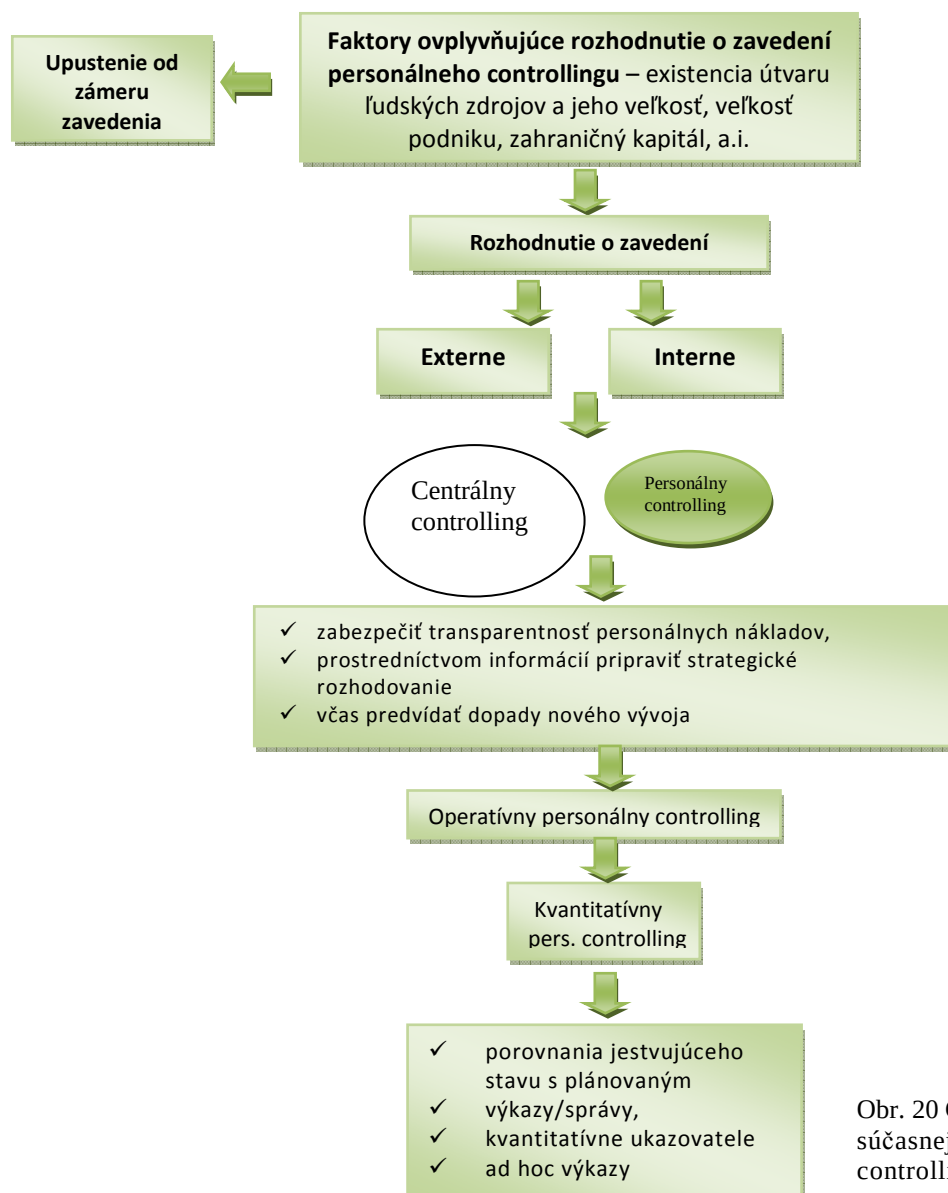
Optimalizácia personálnej práce sa v rámci daného výskumu tak na slovenskej ako i nemeckej vzorke podnikov objavuje **v druhej polovici rebríčka** (na piatom mieste). Môže to byť z dôvodu, že uvedenú **problematiku chápu skôr ako potrebu zo strany vedenia**, nie ako nástroj na zlepšovanie vlastných procesov v rámci útvaru ľudských zdrojov (formou samoregulácie).

K 3. trendu: Ak za hlavné znaky profesionálneho personálneho controllingu považujeme existenciu osoby personálneho controllera, predikcie budúceho vývoja, zavedenie širokej škály personálno–controllingových strategických nástrojov, profesionalizáciu informačného systému (zriadenie

jednotnej počítačovo podporenej databázy údajov a automatizované spracovanie aktuálnych údajov), potom môžeme hodnotiť **subjektívne vyjadrenia uvedené v slovenskom prieskume týkajúce sa fázy personálneho controllingu za optimistické.**

K 4. trendu: Podniky využívajú jednoduchšie operatívne nástroje a väčšina podnikov sa **silne orientuje na nákladovú stránku** (nie na celkovú efektívnosť), čo sa odráža na viacerých miestach vo výsledkoch výskumu. Vytvára sa tu tak priestor pre podniky na ďalšie zlepšovanie.

Vybrané charakteristiky súčasnej praxe v SR je možné pre lepšiu predstavu schematicky znázorniť takto (Obr.č.20) :



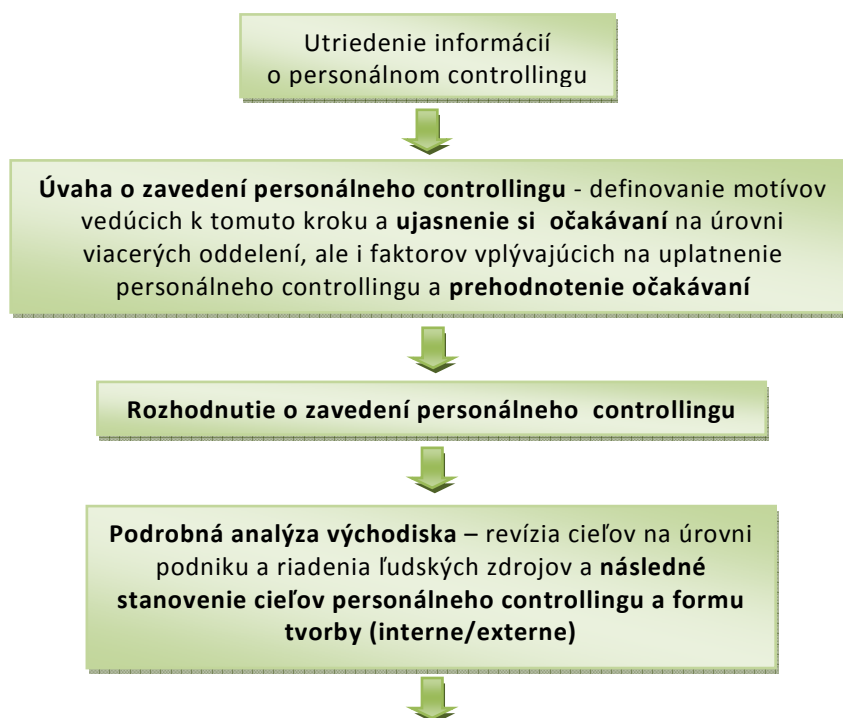
Obr. 20 Charakteristiky súčasnej praxe personálneho controllingu v SR

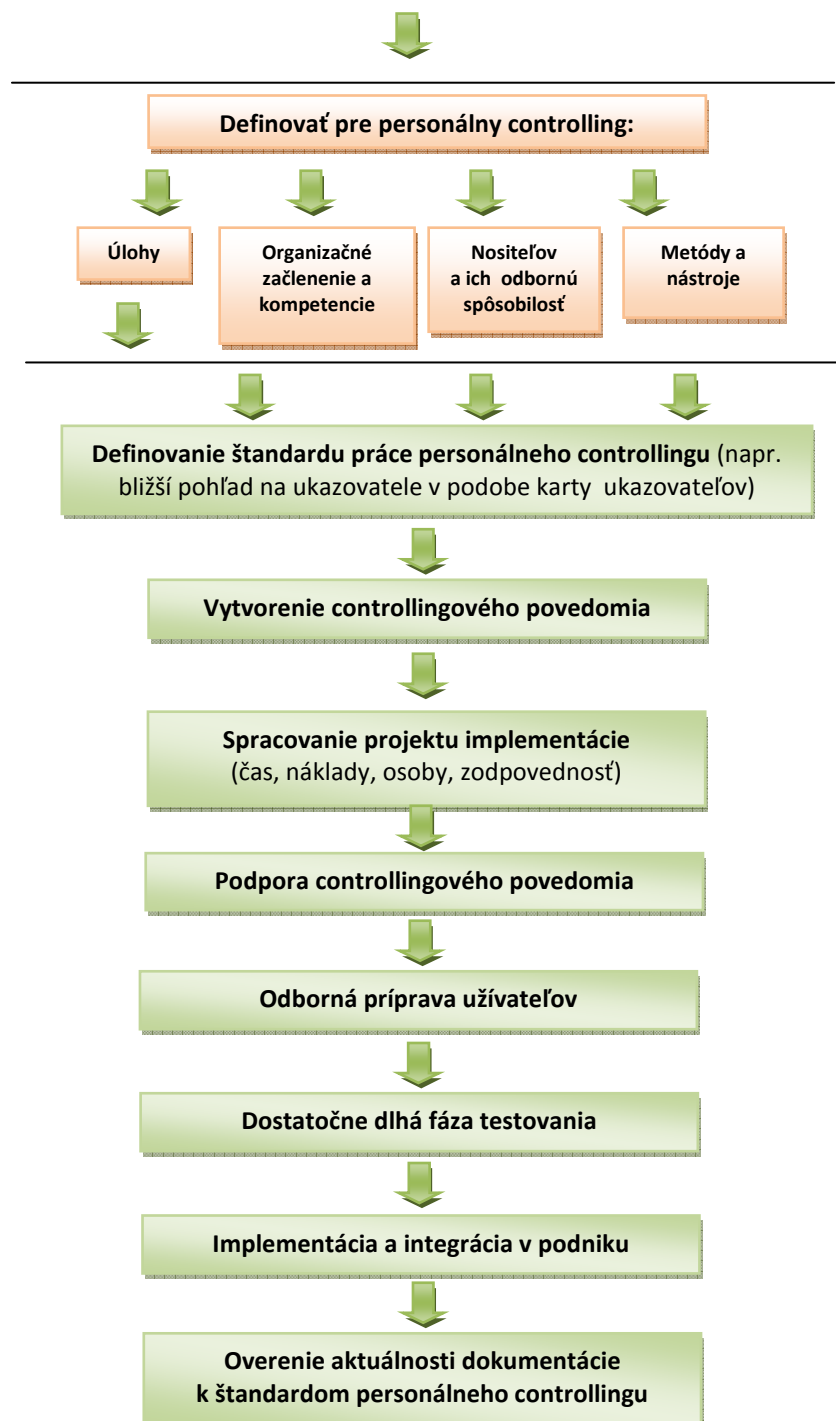
Predstavené výsledky a ich analýza poukázala na to, že súčasná prax v uplatňovaní personálneho controllingu v SR ešte nie je ideálna a situáciu je možné vo viacerých smeroch zlepšovať. Využitie predložených charakteristík v podobe tabuľky či schémy je vhodné pre podniky so zavedeným personálnym controllingom na získanie informácií a porovnanie ich stavu s najčastejšou praxou.

Týka sa to nielen podnikov, ktoré už personálny controlling uplatňujú, ale predovšetkým tých, ktorí sa s myšlienkou zavedenia personálneho controllingu zaoberajú. V nasledujúcej kapitole predkladáme návrh krokov, ktoré by mohli byť predmetom ich uvažovania.

7.4 Návrh postupnosti krokov vedúcich k podpore etablovania personálneho controllingu v podnikoch na Slovensku

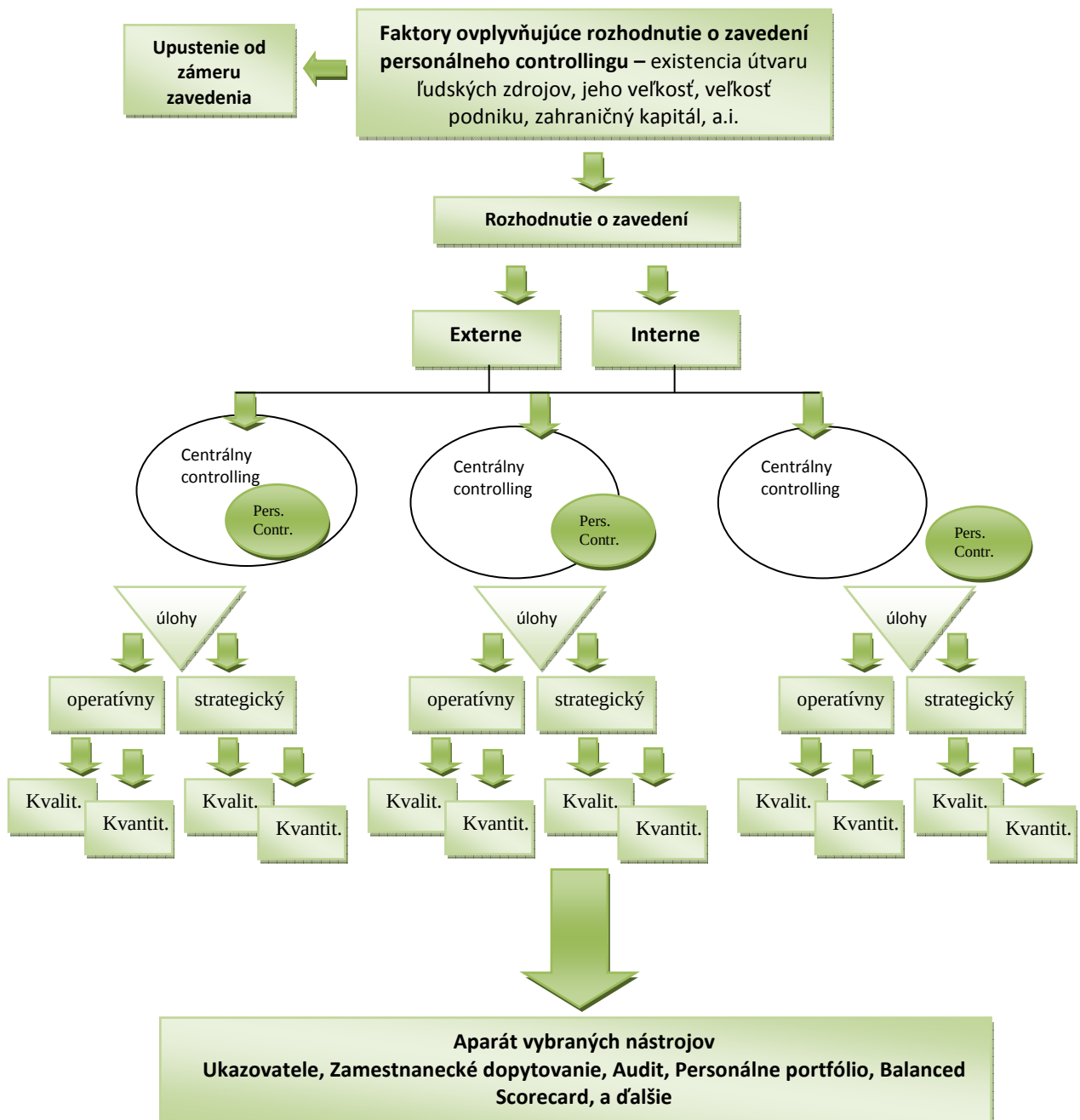
Z pohľadu podniku pri tvorbe a implementácii personálneho controllingu odporúčame dodržať postupnosť nasledujúcich krokov (obr.č.21):





Obr. 21 Schéma postupnosti krokov vedúcich k etablovaniu personálneho controllingu

Odporúčame sa podrobnejšie venovať tým krokom, ktoré sú v predchádzajúcom obrázku znázornené oranžovou farbou. Podniky majú možnosť si vybrať z niekoľkých alternatív organizačného priradenia personálneho controllingu tak ako to prezentuje obr. č. 22:



Obr. 22 Alternatívy organizačného priradenia personálneho controllingu

Zhrnutie prínosov dizertačnej práce

Personálny controlling ako nástroj riadenia ľudských zdrojov dáva podnety na realizáciu aktivít, ktoré prioritne sledujú napĺňanie jednotlivých podnikových cieľov a vedú k optimalizácii jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov.

Predkladaná dizertačná práca na tému „Personálny controlling – efektívny nástroj riadenia ľudských zdrojov“ poskytla ucelený obraz o problematike personálneho controllingu a posúdila jeho etablovanie v podnikoch na Slovensku v kontexte s vývojom v Nemecku a hľadala odpovede na príčiny odchýlok. Predložila náčrt histórie vývoja a trendov v riadení ľudských zdrojov, osobitne personálneho controllingu. **Vymedzila v čom možno vidieť efektívnosť fungovania riadenia ľudských zdrojov v nadväznosti na personálny controlling a predstavila jeho vybraný nástrojový aparát.**

Napriek značnej pojmovej nejednotnosti, na ktoré sme v práci poukázali, mali sme ambície ponúknuť systematizáciu jednotlivých pojmov a ich vzájomné vymedzenie. Sústredili sme množstvo rôznorodých, často kontroverzných názorov na danú problematiku od viacerých autorov a snažili sme sa ich komparovať s cieľom vytvoriť ucelený **poznatkový aparát, týkajúci sa oblasti personálneho controllingu.**

Ťažisko teoretickej časti práce sme orientovali na proces inštitucionalizácie personálneho controllingu, na deskripciu osoby v pozícii personálneho controllera, ktorý by mal zaštitovať optimálnu realizáciu personálneho controllingu v príslušnej organizácii.

V praktickej časti sme prezentovali výsledky niekoľkých výskumov, uskutočnili analýzu existujúcej situácie na Slovensku a vykonali komparáciu. Výsledky prieskumu potvrdili, že pojem controlling už nie je podnikom neznámy,

aj keď pri definovaní personálneho controllingu sú si podniky na pochybách, nakoľko absentuje dostupná literatúra. **Výsledkom výskumu je zadefinovanie charakteristík bežnej praxe, ktorú sme prezentovali formou tabuľky a schémy a zadefinovanie nasledovných trendov:**

- **kvantitatívny posun** v etablovaní personálneho controllingu v porovnaní s rokom 2001 potvrdzuje náš predpoklad, že jedným z faktorov pre zavedenie personálneho controllingu je **veľkosť podniku a sídlo jeho materského podniku v zahraničí**
- **porovnateľnosť uplatňovania** personálneho controllingu s bežnou praxou v podnikoch v **Nemecku** – najmä z pohľadu vnímania nosných úloh, očakávaní budúceho vývoja a používaných nástrojov personálneho controllingu (konkrétnym menším disproporciám sa venujeme nižšie)
- **optimistické vnímanie fázy**, v ktorej sa personálny controlling v podniku nachádza
- **z výhod** zavedenia personálneho controllingu môžu dnes **profitovať podniky na Slovensku iba ojedinele, pre jeho orientáciu najmä na náklady a používanie v operatívnej rovine**

Predstavené výsledky a ich analýza poukázala na to, že súčasná prax v uplatňovaní personálneho controllingu v SR ešte nie je ideálna a situáciu je možné vo viacerých smeroch zlepšovať. Využitie predložených charakteristík v podobe tabuľky či schémy **je vhodné pre podniky so zavedeným personálnym controllingom na získanie informácií a porovnanie ich stavu s najčastejšou praxou.**

Týka sa to nielen podnikov, ktoré už personálny controlling uplatňujú, ale predovšetkým tých, ktorí sa s myšlienkou zavedenia personálneho controllingu zaoberajú. **V poslednej podkapitole sme predložili návrh krokov, ktoré by mohli byť predmetom ich uvažovania pri rozhodovaní o zavedení personálneho controllingu.**

Záver

”Čím turbulentnejší čas, tým dôležitejší sú ľudia: nie sú to stratégie, ktoré sú úspešné, ani štruktúry, ktoré zjednodušia spoluprácu, ani procesy, ktoré prinášajú účinnosť, ale v prvom rade ľudia, ktorí sú ich nositeľmi a presadzovateľmi v praxi.”

Kobi, J-M.⁸⁵

V začiatkoch prípravy a priebežnej tvorby našej dizertačnej práce sme netušili aká situácia nastane a do akej miery bude téma, ktorej sme venovali pozornosť aj v dnešných dňoch aktuálna.

Súčasná situácia, vyvolaná manažmentom amerických bánk viedla ku kolapsu finančného sektora. Dnes už hovoríme o recesii, o ktorej sa predpokladá, že bude mať pre Európu menší dopad než v Amerike, zato ozdravenie jednotlivých ekonomík bude nastupovať výrazne pomalšie. Dá sa predpokladať, že práve tieto okolnosti, ktorých sme v posledných mesiacoch svedkami, prispejú k posilneniu pozície controllingu v podnikoch, personálny controlling nevynímajúc. Neočakávame však, že to bude znamenať profesionalizáciu controllingu, resp. personálneho controllingu v zmysle jeho postupu smerom k vyššiemu vývojovému stupňu. Takýto posun si vyžaduje prijatie rôznych opatrení, okrem iného aj zavedenie informačného systému, ktorý sa spája s finančnými nákladmi. Posilnenie vidíme skôr v upevnení jeho postavenia v podniku – v polohe „pravej ruky manažmentu“.

Controlling už dnes v mnohých podnikoch čelí neľahkej úlohe - definovať dopad hospodárskej krízy na chod podniku a navrhnúť konštruktívne riešenia napr. v podobe úsporných opatrení, optimalizácie procesov a pod.

Rovnakej výzve je vystavená aj oblasť ľudských zdrojov. Personálny controlling, tak ako sme to v našej práci deklarovali, dáva odpovede na otázku, koľko zamestnancov firma potrebuje a bude v budúcnosti potrebovať, kde vidí potenciál znižovania nákladov v oblasti ľudských zdrojov a pod. Stáva sa kompetentným partnerom vrcholového manažmentu schopným poskytnúť

⁸⁵ Kobi, J.M: Die Mitarbeiterdimension in der Balanced Scorecard. In: Controller magazin 3/2000 s.256

komplexné a dostatočne fundované riešenia. Má všetky predpoklady prejsť z pasívnej polohy, pokiaľ je to z pohľadu podnikového vývoja potrebné, do polohy aktivistu či oponenta manažmentu.

V dizertačnej práci boli načrtnuté aj ďalšie otázky, ktoré sa spájajú s aplikáciou personálneho controllingu. Mnohokrát sa stáva, že podnik zohľadní rôzne situačné faktory a za pomoci precíznej a systematickej aplikácie teórie riadenia ľudských zdrojov a s využitím metód controllingu vytvorí svoj vlastný tzv. personálny controlling „na mieru“, nemôže očakávať, že to bude stav konečný a nemenný. Tak ako sa mení okolie organizácie je potrebné, aby aj organizácia prešla novými zmenami, ktoré sa celkom logicky odzrkadlia i v systéme personálneho controllingu.

Tieto problémy sú banálne v porovnaní s prínosmi personálneho controllingu, ktorý nám umožňuje minimalizovať riziko neúspechu činností riadenia ľudských zdrojov⁸⁶ tým, že posúdi správnosť realizácie procesov v každej etape, zistí odchýlky od želaného stavu a umožní vykonať korekcie, zistí konečný efekt procesu, potvrdí opodstatnenosť vynaložených finančných prostriedkov a určí adresne zodpovednosť za prípadné zlyhanie procesu.

V poslednej rade je treba spomenúť, že zmienené problémy s aplikáciou personálneho controllingu v praxi sú veľmi ľahko odbúrateľné v prípade, že ako tvorba tak aj implementácia a zároveň i následná správa personálneho controllingu bude zverená do rúk fundovaných odborníkov s adekvátnym know-how a schopnosťou odovzdania týchto informácií ľuďom, ktorí budú prichádzať do kontaktu s personálnym controllingom. Tým bude možné naplno využiť všetky možnosti, ktoré správne zostavenie a implementácia systému personálneho controllingu do praxe poskytuje.

⁸⁶ Lubelec, L. : Personálny controlling – nástroj merania efektov personálnych činností, Personalistika-mzda-práca 3/2000, s. 28

Zoznam ilustrácií a tabuliek

- Tabuľka č. 1 – Rozdiel medzi controllingom a kontrolou
- Tabuľka č. 2 – Obdobia vo vývoji controllingu
- Tabuľka č. 3 – Teórie prístupov personálneho controllingu
- Tabuľka č. 4 – Vývoj úloh personálneho controllingu
- Tabuľka č. 5 – Interpretácia pojmov
- Tabuľka č. 6 – Výhody a nevýhody zaradenia útvaru
- Tabuľka č. 7 – Full Time Equivalent
- Tabuľka č. 8 – BSC pre riadenie ľudských zdrojov
- Tabuľka č. 9 – BSC pre oddelenie riadenia ľudských zdrojov
- Tabuľka č. 10 – Fázy implementácie personálneho controllingu
- Tabuľka č. 11 – Využívanie služieb externých inštitúcií
- Tabuľka č. 12 – Existencia stratégií v podnikoch
- Tabuľka č. 13 – Fáza vstupu útvaru LZ do podnikovej stratégie
- Tabuľka č. 14- Kritéria hodnotenia útvaru LZ
- Tabuľka č. 15 – Problém získavania a udržiavania zamestnancov
- Tabuľka č. 16 – Opatrenia na odstránenie problémov so získaním a udrжанím zamestnancov
- Tabuľka č. 17 – Skúmanie procesu získavania a výberu zamestnancov
- Tabuľka č. 18 – Fáza personálneho controllingu
- Tabuľka č.19 – Existencia personálneho controllera alebo oddelenia personálneho controllingu
- Tabuľka č. 20– Kompetentnosti osôb zaoberajúce sa úlohami personálneho controllingu
- Tabuľka č. 21 – Podriadenosť personálneho controllera resp. oddelenia personálneho controllingu
- Tabuľka č. 22 – Najdôležitejšie úlohy personálneho controllingu
- Tabuľka č. 23 – Vývojový stupeň personálneho controllingu
- Tabuľka č. 24 – Zdroje údajov pre personálny controlling
- Tabuľka č. 25– Stupeň využitia výpočtovej techniky

Tabuľka č. 26– Prehľad prijímateľov správ personálneho controllingu

Tabuľka č. 27– Prehľad používaných nástrojov

Tabuľka č. 28– BSC ako nástrojov personálneho controllingu a jeho uplatnenie
v podnikoch

Tabuľka č. 29– Dôvod zisťovania ukazovateľov

Tabuľka č. 30- Najčastejšie charakteristiky personálneho controllingu v SR

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 – Schéma podnikového controllingu

Obrázok č. 2 – Strategický a operatívny personálny controlling

Obrázok č. 3 – Dimenzie personálneho controllingu

Obrázok č. 4 – Schéma procesne orientovaného personálneho controllingu

Obrázok č. 5 – Disciplinárna a odborná podriadenosť personálneho controllera

Obrázok č. 6 – Závislosť úžitku a nákladov na rozsahu informácií

Obrázok č. 7 – Stratégia ako východisko formulovania cieľov

Obrázok č. 8 – Členenie nástrojov podľa informačného prísunu

Obrázok č. 9 – Typy nástrojov personálneho controllingu podľa Urbana

Obrázok č. 10 – Sängerove poňatie Benchmarkingu

Obrázok č. 11 – Ukážka Benchmarkingu

Obrázok č. 12 – Zamestnanecké portfólio

Obrázok č. 13 – Štyri perspektívy Balanced Scorecard

Obrázok č. 14 –Ukazovatele a aktivátory hybných síl perspektívy učenia a rastu
BSC

Obrázok č. 15 – Zamestnanecká perspektíva BSC podľa Kobiho

Obrázok č. 16 – Model BSC pre riadenie ľudských zdrojov orientované na
zákazníka

Obrázok č. 17 – Model manažérskeho cockpitu

Obrázok č. 18 – Kritické faktory implementácie

Obrázok č. 19 - Schéma selekcie skúmanej vzorky

Obrázok č. 20 - Najčastejšie charakteristiky pers. controllingu v SR

Obrázok č. 21- Schéma postupnosti krokov vedúcich k etablovaní pers.contr.

Obrázok č. 22- Alternatívy organizačného priradenia personálneho controllingu

Zoznam grafov

Graf č. 1 – Porovnanie odvetvovej štruktúry skúmanej vzorky (DE, SK)

Graf č. 2 – Forma podniku z pohľadu vlastníctva v %

Graf č. 3 – Zloženie podnikov podľa sídla materskej spoločnosti

Graf č. 4 – Veľkosť podnikov

Graf č. 5 – Pracovná pozícia respondenta

Graf č. 6 – Vzdelanie respondenta

Graf č. 7 – Respondent v organizácii pracuje

Graf č. 8 – Zastúpenie vo vedení

Graf č. 9 – Systematické hodnotenie personálnej práce

Graf č. 10 – Identifikácia potreby vzdelávania

Graf č. 11 – Skúmanie efektívnosti vzdelávania v SK

Graf č. 12 – Skúmanie efektívnosti vzdelávania v SK

Graf č. 13 – Fáza personálneho controllingu v SK

Graf č. 14 – Fáza personálneho controllingu

Graf č. 15 – Vybrané činnosti riadenia ľudských zdrojov a personálny controlling

Graf č. 16 – Existencia jednej dátovej základne pre personálny controlling

Graf č. 17 – Softvérové využitie

Graf č. 18 – Existencia vlastného softvéru

Graf č. 19 – Najčastejšie zisťované skupiny ukazovateľov

Graf č. 20 – Najdôležitejšie skupiny ukazovateľov z pohľadu respondentov

Graf č. 21 – Existencia personálneho controllingu o tri roky

Zoznam skratiek

a i. – a iné

a pod. – a podobne

atď. – a tak ďalej

BCG – Boston Consulting Group (v súvislosti s portfóliovou maticou)

BSC – Balanced Scorecard

č. – číslo

DE – Deutschland - Nemecko

FPM EU – Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity

GFPM – Gesellschaft für Personalmanagement – spoločnosť riadenia ľudských zdrojov

DAX-30 – Deutscher Aktien Index 30 – 30 najväčších spoločností obchodujúcich na Frankfurtskej burze

HC ROI – Human Capital Return Of Investments – Návratnosť investícií do ľudského kapitálu (zdrojov)

HRA – Human Resources Accounting

HR – Human Resources – Ľudské zdroje

I.P.A – Inštitút pre ľudské zdroje a medzinárodný manažment Univerzity v Hamburgu

kap. - kapitola

napr. – napríklad

príp. – prípadne

resp. – respektíve

ĽZ – ľudské zdroje

RLZ – riadenie ľudských zdrojov

SK – Slovenská republika

SR – Slovenská republika

t. j. – to jest

tzn. – to znamená

vid' - pozri

Zoznam použitej literatúry

1. Anthony, W.P.–Perrewew, L.Pamela- Kacmar, K.M: Strategic Human Resource Management, Florida USA: Haurcourt Brace, Jovanovich, 1993
2. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2001
3. Balanced Scorecard: Ako prepojiť stratégiu s každodennosťou. In:Trend 10.5.2004
4. Becker,B.-Huselid, M.-Ulrich, D.: The HR Scorecard - Linking People, Strategy, and Performance, (zdroj: www.summaries.com)
5. Ďaďo, J.: Marketingový audit, marketingový controlling, marketingová analýza, či marketingová kontrola. In: Ekonomika firiem 2001. Zborník z medzinárodnej konferencie, Košice: Ekonomická univerzita; Podnikovo-hospodárska fakulta, 2001, ISBN 80-225-1446-2
(Dostupné:<http://209.85.229.132/search?q=cache:IpG7gir8NK4J:www.ef.u mb.sk/upload/zamestnanec/280/Marketingovy%2520audit%2520ci%2520marketingova%2520analyza..doc+controlling+ch%C3%A1peme+ako&hl=sk&ct=clnk&cd=8&gl=sk>)
6. Dubois, T. - Endrissat, N. - Vahlkvist, L.: The Balanced Scorecard as a strategy tool for HR. Research Paper, Master Programme in European Human Resource Management, Hamburg: University of the Federal Armed Forces Hamburg, I.P.A. Institute for Human Resource and International Management, 2001
7. Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H.BECK, 2007, s. 389 ISBN 978-80-7179-893-4
8. Elšík, W: Personal-Controlling: Konzepte und Instrumente des Personalmanagements 4, Wien (podklady ku prednáške Prof. Elšíka, katedra personálneho manažmentu z Viedenskej Univerzity)
9. Frank Havig Horst: Personalkennzahlen. Düsseldorf: Hansböckler Stiftung, 2006 ISBN 3-86593-046-8
10. Foltínová A. - Kalafutová Ľ. : Vnútro podnikový controlling. Bratislava: Ekonóm, 1997

11. Gelghardt, Ch. : Personalcontrolling: Status quo und Perspektiven. DGFP e.V., Düsseldorf 2007 ISSN 1613-2785
12. Grohmann, O.: Daimler Chrysler - HR Cockpit, 2004
(www.cfigroup.ch/pdf/DaimlerChrysler%20-%20Oliver%20Grohmann.pdf)
13. Hentze J.-Kammel A.: Personal-controlling. Bern: Paul Haupt, 1993, ISBN 3-8252-1706-X
14. Homolka, P.: Personálny controlling. In: Moderní řízení 9/1998
15. Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre. Brno: Era Group spol. s r. o., 2002, ISBN 80-86517-20-9
16. Hudec, O., Sisáková, O., Tartaľová, A., Želinský, T.: Štatistické metódy v ekonomických vedách. Košice: Elfa, s. r. o., 2007
17. Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2001, ISBN 80-88848-72-5
18. Kalafutová, L.: Čo je to controlling?, In: Ekonomický poradca podnikateľa – EPP, č. 7/98,
19. Kaplan R./Norton D.: Balanced Scorecard. Praha: Management Press, 2001, Kobi, J.-M.: Die Mitarbeiterdimension in der BSC. In: Controller magazin 3/2000
20. Klingler, U.: 100 Personalkennzahlen. Wiesbaden: Cometis, 2005, ISBN 3-9809461-6-9
21. Kolláriková, M.: Zamestnanecká perspektíva Balanced Scorecard a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov. Manažment ľudského potenciálu v podniku. Technická univerzita vo Zvolene, 2008, ISBN 978-80-228-1871-1
22. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Managmenet Press, 1998, ISBN 80-85943-51-4
23. Lisges, G. – Schübbe, F.: Personalcontrolling. München: Haufe Verlag, 2005, ISBN 3-448-06028-3
24. Lubelec, L. : Personálny controlling – nástroj merania efektov personálnych činností. In: Personalistika-mzda-práca 3/2000

25. Majtán, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2001, ISBN 80-225-1388-1
26. Meffert, H.: Marketing-Management. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-329-4
27. Müller W.: Noch dominiert die Tradition. In: CoPers 7/2004
28. Mulíková M. : Personálny controlling a úskalia jeho uplatnenia v podnikoch na Slovensku. Žilina, Personálny a mzdový poradca podnikateľa 8/2003 ISSN 1335-1508
29. Okruhlica, F.: Správa podniku v SR 2001,2004 – štúdia (nepublikovaný výstup). Bratislava: Ekonomická Univerzita, 2001,2004
30. Personálny a mzdový poradca podnikateľa 8/2003, ISSN 1335-1508
31. Potthoff, E.: Controlling in der Personalwirtschaft. Berlin: De Gruyter, 1986
32. Slávik, Š.: Strategický manažment. Bratislava: Sprint v.f.a 2005, ISBN 80-89085-49-0
33. Scholz, Ch.: Personalmanagement. München: Vahlen, 1993
34. Schulte, Ch.: Personalcontrolling mit Kennzahlen, München: Verlag Franz Vahlen, 2002 ISBN 3-8006-2644-6
35. Šlosár, R. a kol. : Výkladový slovník ekonomických pojmov. Bratislava: Media Trade-SPN, ISBN 80-08-03334-7
36. Urban, J.: Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu: Studijní materiál k semináři. Praha, Consilium Group Management Consultants, s.r.o., 2008,
37. Urban, J.: Výkladový slovník - Riadenie ľudských zdrojov. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-019-X
38. Vidová, H.: Analýza controllingového povedomia v podmienkach slovenskej podnikateľskej praxe. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Moderné prístupy k manažmentu podniku. Bratislava: Fakulta chemickej a potravinárskej technológie. Katedra manažmentu 2004, ISBN 80-969189-0-7

39. Wambach B.H.: Ist Ihr Personalcontrolling den Anforderungen der Zukunft gewachsen? In: Personal Profi.
40. Wunderer, R - Jaritz, A. : Unternehmerisches Personalcontrolling. Kriptel: Luchterhand Verlag, 2002, ISBN 3-472-05018-7
41. Zadražilová, D. - Kehlerová, V. : Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85623-72-2
42. Závadský, J.: Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2
43. www.pwc.com

Zoznam literatúry, ktorý môže byť pre čitateľa zaujímavý

1. Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů - 10. vydání, nejnovější trendy a postupy. Praha, Grada 2007
2. Bláha J. - Kaňáková, Z.: Audít personálních činností – nástroj spětné vazby personálního řízení v organizaci. Personal 10/1997
3. Controlling '97 - zborník prednášok. Bratislava 1997
4. Dvořáková Z. a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, Praha, C.H.Beck 2004
5. Freiberg F., Finančný controlling. Bratislava, Elita 1996
6. Gavora, P.: Výskumné metody v pedagogike. Brno, Paido 1996
7. Gonda, V.: Metodika vedeckej práce pre doktorandov. Bratislava, Ekonóm 2006
8. Holtbrüg, D.: Personalmanagement. Springer – Verlag, Berlin 2004 ISBN 3-540-20404-0
9. Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, Ekonóm 1999
10. Kachaňáková A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov - personálna práca a úspešnosť podniku, Bratislava Sprint v.fra 2005
11. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha, Management Presss 2007
12. Mathis, R.L. – Jackson, J.H.: Personnel / Human Resource Management.

- St.Paul /USA/ West Publ. Co. 1988 str. 597 - 603
13. Meňovský, I.: Personálny controlling. Žilina, Personálny a mzdový poradca podnikateľa 13-14/2005 str. 189-207
 14. Milchovich a Boudreau, Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 1993
 15. Müller W.: Hartes Ringen um die beste Plätze, CoPers 3/2005 str.10-13
 16. Müller W.: Es geht meistens nicht ohne Beratung, CoPers 4/2005 str.24-26
 17. Müller W.: Woran es Personalsoftware mangelt, podklady k prezentácii - Hannover 10.3.2006 (zdroj: internet)
 18. Müller W.: Personalkennzahlen im Internet. CoPers 8/2004 str. 20-23
 19. Osvaldová, L.: Audit personálnych činností. Bratislava, SME 45/1998
 20. Potkány M.: Uplatnenie controllingu vo vnútropodnikovom riadení, personálnom manažmente a manažérstve kvality podnikov DSP. Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene , 2005
 21. Strenitzerová, M.: Personálny controlling. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod – el. časopis katedry spojov Žilinskej univerzity ISSN 1336-8281, 1/2007 str. 33-40 (<http://ks.utc.sk/casopis>)
 22. Strenitzerová, M.: Návrh zavedenia systému personálneho controllingu v slovenskej pošte, a.s. . Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod – el. časopis katedry spojov Žilinskej univerzity ISSN 1336-8281, 4/2007 str. 29-35 (<http://ks.utc.sk/casopis>)
 23. Šteiner, D. : Orientační audit útvaru pro lidské zdroje jako ukazovatel cesty k dosažení funkční excelentnosti v řízení a rozvoji lidských zdrojů. Personal 12/1999
 24. Urban J.: Praktický personální controlling. Moderní řízení 5/1998
 25. Urban J.: Systém včasného varování pro řízení lidských zdrojů. Personal 3/1997
 26. Urban J.: P-452 Personální controlling – učební pomůcka, Praha, VŠE v Praze 2002
 27. Wambach B.H.: Ist Ihr Personalcontrolling den Anforderungen der Zukunft gewachsen? München, Personal-Profi 2/2002

Vlastná publikačná činnosť

1. Kachaňáková A., Nachtmannová O., Mulíková M.: Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku, Ekonomický časopis 2/2002 str. 235-256 ISSN 0013-3035
2. Kachaňáková A., Nachtmannová O., Mulíková M.: Personalmanagement in slowakischen Unternehmen, Personal – Zeitschrift für HRM, 4/2003, str.44-48, ISSN 0031-5605
3. Mulíková M. : Personálny controlling a jeho uplatnenie v podnikoch na Slovensku. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie FPM EU v Bratislave, 2002, str. 212-214 ISBN 80-225-1616-3
4. Mulíková M. : Personálny controlling a úskalia jeho uplatnenia v podnikoch na Slovensku. Žilina, Personálny a mzdový poradca podnikateľa 8/2003 str. 71-77 ISSN 1335-1508
5. Kolláriková, M.: Zamestnanecká perspektíva Balanced Scorecard a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov. Manažment ľudského potenciálu v podniku. Technická univerzita vo Zvolene, 2008, str. 32-38 ISBN 978-80-228-1871-1

Prílohy: