

## PERSONÁLNY CONTROLLING V PRIEMYSELNEJ PRAXI PERSONNEL CONTROLLING IN INDUSTRIAL PRAXIS

VAŇOVÁ Jaromíra, SZABÓ Peter, BARAN Dušan, HORVÁTHOVÁ Martina, HOMOKYOVÁ Mária

### ABSTRAKT

*Controlling je možné považovať za servisnú funkciu manažmentu, ktorej predmetom je získavanie požadovaných informácií o plánovaných a skutočných úrovniach hospodárskych javov a procesov so zvláštnym zameraním na zisťovanie odchýlok skutočného priebehu od priebehu plánovaného. Osobitný význam controllingu potom spočíva v riešení tzv. systémov včasného varovania, ktorých úlohou je na základe registrácie a vyhodnocovania rôznych signálov upozorňovať na pravdepodobné zmeny, faktory a vplyvy, ktoré môžu perspektívne ovplyvňovať mnohé aktivity a výsledky organizácie. Súčasne, controlling predstavuje špecifickú formu práce s informáciami a jej úlohou nie je riadenie reálnych procesov, ale celý podnik prostredníctvom informácií o skutočných procesoch. Pomerne mladou oblasťou controllingu je prenesenie jeho myšlienok do oblastí personalistiky, kde sa aplikujú postupy controllingu na oblasť riadenia ľudských zdrojov.*

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*Controlling, personálny controlling, riadenie ľudský zdrojov, KPI*

### ABSTRACT

*Controlling can be considered as service management function, which subject is to gathering the required information on planned and actual levels of economic events and processes with a special focus on deviation detection of true course from the planned course. Special importance consists in solving the so-called. early warning systems, whose task is to highlight on probable changes, factors and their impacts, that may affect prospectively many activities and results of the organization. Simultaneously controlling represents a specific form of work with information and its role is not to manage the real processes, but the whole enterprise through information about the real processes. Relatively recent controlling area is transferring the ideas from management and economics to the field of human resources management, where controlling applies its approaches to human resources.*

### KEY WORDS

*controlling, personnel controlling, human resources, KPI*

### ÚVOD

Controlling predstavuje špecifickú formu práce s informáciami a jeho úlohou nie je riadiť reálne procesy, ale celý podnik prostredníctvom informácií o reálnych procesoch. (Baran, 2008) Controlling nemožno zamieňať s manažmentom ani s jednou s dispozičných funkcií manažmentu kontrolou, aj keď kontrola je nevyhnutná na splnenie úloh controllingu. (Baran, 2015)

Pomerne mladou oblasťou controllingu je prenesenie jeho myšlienok a aplikácia postupov controllingu na oblasť ľudských zdrojov. Personál je jedným z najdrahších, najcitlivejších a najmenej predvídateľných zdrojov podniku. Prínos tohto faktora k úspechu podniku by mal byť merateľný a vyhodnocovaný.

### PERSONÁLNY CONTROLLING

Personálny controlling by mal podniku pomôcť pri realizácii rozhodnutí o nasadzovaní a využívaní pracovnej sily s ohľadom na obchodné ciele. Mnoho zmien v podniku často stroskotá, nakoľko pri ich plánovaní sa nezohľadňovali mäkké faktory, ako sú psychologické a sociologické. Dynamika spoločného rozvoja je nezvratná, ale prináša so sebou tiež nevyhnutné sociálne problémy napr. ohrozenie psychického a fyzického zdravia populácie, veľké

rozdiely v životnej úrovni v štáte i v rôznych častiach sveta a pod. Tento fakt núti spoločnosť hľadať nové prístupy k riešeniu týchto problémov. Musíme konštatovať, že doba „mechanistických prístupov“ sa skončila. V súčasnej dobe je potrebné stále viac uplatňovať kreatívny prístup a hľadať nové cesty, ktoré vedú k netradičným, ale pritom optimálnym riešeniam pre dané podmienky a situácie. (Baran, 2001)

Personálny controlling stojí na rozhraní dvoch odborných disciplín, a to personálneho manažmentu a controllingu. Rozumieme pod ním prierezovú funkciu, ktorá prispieva k podpore plánovania, usmerňovania, kontroly a obstarávania informácií pre všetky personálne opatrenia. (Friedli, Thom, 2001)

Vo väčšine spoločností sú náklady na personál suma vo výkaze ziskov a strát. S ohľadom na vysoký podiel personálnych nákladov na celkových nákladoch podniku prichádza potreba využívať nástroje controllingu aj v oblasti personálneho manažmentu. Personálny controlling môžeme považovať za metódu manažmentu na optimalizáciu štruktúry a výšky nákladov na personál, na základe ktorej môžeme analyzovať, plánovať, riadiť a kontrolovať získané personálne dáta. Personálny controlling podporuje ekonomické a strategické myslenie a mení pozíciu personálnej práce. Jeho úlohu nemožno vidieť v snahe o redukciu personálnych nákladov, ale v ich optimalizácii.

Podstatným bodom analýzy nie je iba oblasť nákladov, ale aj poznatky o správaní zamestnancov v pracovnom procese. V centre pozornosti sú zamestnanci so svojimi potrebami a schopnosťami. (Vaňová 2008)

Fundovaný personálny controlling môže byť významnou podporou pre rozhodnutia manažmentu podniku. To je spojené s profesionalizáciou personálneho manažmentu a so zmenou personálneho manažéra na business partnera pre vedenie spoločnosti. Tu vzniká možnosť zladit' personálne procesy s obchodnými a prispieť tak k tvorbe hodnôt. (Wolf, 2008)

Je zrejme, že profesionalizácia personálneho manažmentu vyžaduje tiež špecializované metódy controllingu a nástroje riadenia strategických problémov a cieľov v oblasti personalistiky. Personálny controlling slúži na podporu efektívnej realizácie podnikových procesov a dosahovanie udržateľných cieľov podniku.

Personálny controlling zahŕňa opatrenia na meranie a riadenie optimálneho pomeru nákladov na zamestnancov a ich výkonu s prihliadnutím na ekonomické záujmy a rozvoj podniku.

Za týmto účelom zbiera dáta súvisiace s personálom, spracováva ich a vyhodnocuje na základe vopred stanovených ukazovateľov. Získané informácie slúžia personalistom a podnikovému vedeniu k prijímaniu personálnych rozhodnutí a plánovaniu v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

V personálnom controllingu podľa viacerých autorov môžeme rozlišovať tri oblasti:

- controlling efektívnosti – zameriava sa na prínos personálnej práce k celkovému úspechu podniku, hodnotí napr. mieru fluktuácie, dobu neprítomnosti v práci, výsledky zisťovania spokojnosti zamestnancov
- controlling účinnosti – zameriava sa na monitorovanie vynakladania/využívania zdrojov v personálnej oblasti vo vzťahu k výsledkom,
- controlling nákladov. (Friedli, Thom, 2001)
- podľa nášho názoru patrí ešte štvrtá oblasť a to controlling hospodárnosti, ktorí hodnotí optimálnosť vynakladaných nákladov, a nie je zhodný s controllingom efektívnosti.

Na personálny controlling je potrebné pozerat' ako na nástroj, ktorý poskytuje informačný servis a podporu pre rozhodovanie. Pri zbere a spracovávaní dát v personálnom controllingu je nutný citlivý prístup, nakoľko tieto sa týkajú ľudí a často zahŕňajú aj osobné údaje zamestnancov. Musia byť dodržané legislatívne požiadavky, predpisy a zmluvy, ale aj zohľadnené morálne a etické princípy.

### Nástroje personálneho controllingu

Mnoho aspektov v oblasti personálnej práce má obmedzené možnosti kvantifikácie a sú s ťažkosťami

hodnotené klasickými ekonomickými kritériami a kritériami ziskovosti.

V závislosti na predmete sa môžeme v literatúre stretnúť s rozlišovaním personálneho controllingu ako:

- kvantitatívneho (priamo merateľné údaje ako štruktúra personálu, personálne náklady..) a
- kvalitatívneho (mäkké faktory ako spokojnosť zamestnancov, správanie sa manažmentu resp. vedenia podniku, emocionálna väzba).

Ďalej možno rozlišovať:

- strategický personálny controlling (ide o dlhodobú orientáciu, „čo chce podnik dosiahnuť“) a
- operatívny personálny controlling (náklady, výnosy, hospodársky výsledok, krátkodobé smerovanie „ako to chce podnik dosiahnuť“).

Operatívny personálny controlling je zameraný na každodennú činnosť podniku a zaoberá sa viac kvantitatívnymi ukazovateľmi ako náklady a ekonomické veličiny. V oblasti kvalitatívnej sa zameriava na kvalitu a efektívnosť resp. účinnosť procesov, štruktúru a spôsoby vzorov správania sa vedenia podniku a personálneho manažmentu.

V operatívnom personálnom controllingu ide o vnútornú úlohu poukazovať na nakladanie resp. plytvanie zdrojmi a možnosti racionalizácie procesov v oblasti personálneho riadenia.

Časť procesov v personálnom manažmente má strategický význam a vplyv na podnikovú hodnotu a jej rast. Strategický personálny controlling zabezpečuje existujúci potenciál úspechu podniku a prispieva k tvorbe a využivaniu nového potenciálu pre dosahovanie podnikových cieľov. Je orientovaný na efektívnosť a dlhodobu budúcnosť.

Strategický personálny controlling sa zaoberá integráciou dát a plánovania súvisiacich s personálom do podnikovej stratégie ako aj spätnou väzbou a prenosom informácií zo strategického plánovania do oblasti personalistiky. Strategický personálny controlling sa koncentruje na hodnotenie cieľov podniku, ide najmä o hodnotenie personálnej stratégie v rámci podnikovej stratégie a hodnotenie konkrétnych realizovaných strategických opatrení.

Nástroje personálneho controllingu môžu byť:

- orientované na výsledky – pracujú s nákladmi resp. výdavkami na prácu, zbierajú dáta vzťahujúce sa k výkonom (analýza štruktúry personálnych nákladov, systém ukazovateľov).
- procesne orientované nástroje – zamerané na pracovný výkon zamestnancov v hodnotovom reťazci podniku a eliminovanie/redukciu správania, ktoré má brzdiaci vplyv na proces (personálny audit, Target Costing, Benchmarking).

V súčasnosti sú štandardné nástroje v oblasti personálneho controllingu založené na kvantitatívnych operatívnych (resp. bežných) ukazovateľoch a porovnávaní plánovaného a skutočného stavu.

Vhodné nástroje, ktoré by mali podporovať cieľ controllingu a prípravu riešenia strategických úloh – (napr. na výkonnosť orientované systémy ukazovateľov, kvalitatívne ukazovatele alebo SWOT analýza) sú doteraz málo rozšírené.

## CIELE A ÚLOHY PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU

Hlavnou úlohou personálneho controllingu je pripraviť informácie z oblasti personalistiky pre strategické rozhodnutia, sprehľadniť personálne náklady, aby sa podporilo dosahovanie hospodárskych cieľov podniku. Cieľom nemá byť poskytovanie informácií, ale prostredníctvom nich podporovať dosiahnutie hlavného cieľa podniku a najmä naplnenie jeho poslania. Personálny controlling by mal poskytnúť relevantné informácie prispôbené požiadavkám ich prijímateľov. Dôležitá je spoľahlivosť poskytovaných dát, najmä ak sú spracovávané kvalitatívne údaje.

Napriek tomu, že personálny controlling disponuje vlastným súborom špecializovaných nástrojov, nie je v konečnom dôsledku iba čiastkovou funkciou personálneho manažmentu. Koncepcia a ciele personálneho controllingu sú zamerané na controlling celého podniku. Preberá tak úlohu spojovacieho článku medzi personálnym manažmentom a controllingom.

V rámci riadenia podniku je bežnou praxou tvorba ukazovateľov, ktoré zahŕňajú aj rôzne aspekty riadenia ľudských zdrojov. Dosiahnuté výsledky týchto ukazovateľov by mali podliehať systematickej analýze a byť ďalej interpretované v celkovom kontexte a vzájomných vzťahoch.

Vývoj/stanovenie systému Human Resource Key Performance Indicators by mal vychádzať z konkrétnych podmienok podniku a podnik ich využívať pre riadenie podnikových procesov. Naplnenie jednotlivých ukazovateľov by malo podporovať dosahovanie vopred stanovených podnikových cieľov. Cieľové hodnoty KPI ukazovateľov je potrebné stanoviť reálne a tiež stanoviť ich kritické hranice. Odchýlky od stanovených cieľov je potrebné interpretovať a prijať nápravné opatrenia v oblasti ľudských zdrojov, aby bolo možné dosahovať podnikové ciele. Aby sa prijali adekvátne rozhodnutia je potrebné analyzovať problémové oblasti a nájsť príčiny vzniknutej situácie. Iba tak môžu byť prijaté správne nápravné opatrenia.

## VÝSLEDKY PRIESKUMU

V rokoch 2014-2015 sme sa v rámci prieskumu realizovaného UPIM MTF STU zamerali na zisťovanie stavu v oblasti riadenia výkonnosti podnikov a výkonnosti zamestnancov v priemyselných podnikoch na Slovensku. Nižšie je uvedená vybraná časť výsledkov z tohto dotazníkového prieskumu.

Dotazník sme rozposlali 500 podnikom v SR, späť sme získali 146 vyplnených dotazníkov z podnikov z rôznych odvetví priemyslu. Dotazník obsahoval 38 otázok.

*Tab.1 Podniky podľa veľkosti zúčastnené v prieskume*

	početnosť	%-ny podiel
malé podniky	26	18
stredné podniky	66	45
veľké podniky	54	37

Z prieskumu vyplynulo, že pravidelné hodnotenie pracovnej výkonnosti zamestnancov realizuje iba 79% podnikov, 4% uviedlo, že toto hodnotenie vykonáva nepravidelne a 17% túto činnosť nevykonáva.

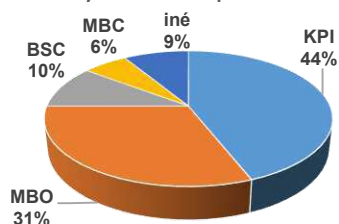
Pri meraní výkonnosti všetky dotazované podniky uviedli, že využívajú najmä finančné ukazovatele (100% podnikov). Najčastejšie sledované ukazovatele sú: čistý zisk/Net Profit (59,3%), tržby (57,7%), cash flow (46,3%) EBIT alebo EBITDA (44,7%), ROI (30%), pridaná hodnota na zamestnanca (26,8%), ROE (17%), EVA (15,4%).

Nefinančné ukazovatele využíva iba 55,28% dotazovaných podnikov, všetky z kategórie stredné a veľké podniky. Využívajú najmä nasledujúce ukazovatele: počet reklamácií (43%), spokojnosť zákazníkov (36%), spokojnosť zamestnancov (33%), fluktuácia zamestnancov (24%), podiel na trhu (23%), miera absencie zamestnancov (22%). Podniky využívajú súčasne viacero ukazovateľov.

Podniky sa zameriavajú viac na sledovanie tradičných a prepracovaných ekonomických (finančných) ukazovateľov a z oblasti personalistiky využívajú vybrané ukazovatele najmä veľké a stredné podniky a aj to nie v dostatočnej miere.

Z odpovedí na otázku, aký koncept riadenia výkonnosti podniku a zamestnancov podnik využíva vyplynulo, že podniky najčastejšie využívajú pri riadení výkonnosti koncept KPI - Key Performance Indicators (44%) a MBO - Management by Objectives (31%), BSC (Balanced Scorecard) využíva iba 10,3% dotazovaných podnikov a MBC – Management by Competence 6%, zvyšné podniky uviedli, že nevyžívajú žiadny z vyššie uvedených konceptov, resp. využívajú vlastný koncept riadenia výkonnosti. (viď graf 1)

### Využívanie vybraných konceptov riadenia výkonnosti podnikov v SR



**Graf 1:** Využívanie vybraných konceptov riadenia výkonnosti podniku v podmienkach SR

Zistené údaje ukazovateľov (finančných aj nefinančných) podniky využívajú najmä za účelom stanovenia cieľových hodnôt do ďalšieho obdobia (87,9%), hodnotenie útvarov resp. zamestnancov (69,7%), zlepšenie činností (aktivít, procesov) v rámci útvarov podniku (69,7%) a na porovnanie s konkurenciou (27,3%)

Napriek tomu, že KPI a MBO sú podľa výsledkov prieskumu najčastejšie využívané koncepty riadenia výkonnosti, stanovenie objektívnych a reálnych cieľov ako aj nastavenie merateľných kritérií v tejto oblasti je stále považované za problém. Z uvedeného vyplýva, že problémom v oblasti riadenia výkonnosti a tiež HRM je najmä stanovenie merateľných kritérií, ktoré by podnik mohol jednoducho kvantifikovať, porovnávať a na základe dosiahnutých výsledkov prijať potrebné opatrenia. Úlohou personálneho controllingu je nájsť a poskytnúť manažmentu podniku v tejto oblasti relevantné údaje resp. ukazovatele.

#### Problémy/otázky na diskusiu

V personálnom controllingu prevažujú kvalitatívne dáta, kde kauzálne vzťahy medzi vstupom a výstupom sú častokrát ťažko zistiteľné. Stochastický charakter sociálnych javov len s ťažkosťami umožňuje dokázať, že určité efekty sú dôsledkom jedného konkrétneho opatrenia. Preto musia byť realizované nepriame merania a zisťovanie a s možnými interpretáciami je potrebné nakladať flexibilne a premyslene.

Na rozdiel od iných oblastí je v oblasti ľudských zdrojov náročnejšie merať efekty z vynaložených finančných prostriedkov a zisťovať, aký prínos majú investície do ľudských zdrojov. Napriek tomu musia podniky aj v oblasti personalistiky brať do úvahy náklady a prínosy zo svojich plánovaných a realizovaných aktivít, ako aj návratnosť investícií do ľudských zdrojov. Vo vnútri podniku nie sú z hľadiska jeho výkonnosti a výkonnosti zamestnancov dostatočne známe širšie súvislosti a význam jednotlivých personálnych aktivít. Je pochopiteľné, že pri princípe efektívneho a hospodárneho riadenia, podniky nie sú ochotné vynakladať finančné prostriedky, resp. investície do

činností, u ktorých nie sú známe prínosy a význam jednotlivých aktivít pre podnik.

Problematické pre personálny controlling je, že veľa faktorov v tejto oblasti sa nedá priamo odmerať a môžeme ich zisťovať iba nepriamo, napr. motivácia zamestnancov, ich iniciatíva, angažovanosť a lojalita, pracovná klíma/nálada. Potrebné je stanoviť, ktoré ukazovatele prostredníctvom akých kvalitatívnych faktorov poskytujú tieto informácie.

#### ZÁVER

Podnik môže na riadenie ľudských zdrojov ako aj analýzu personálnych nákladov využiť široké spektrum metód, nástrojov, foriem a prostriedkov, ktoré sú buď orientované na súčasnosť alebo strategicky, do budúcnosti.

Úspech podniku podmieňuje aj štruktúra zamestnancov, čo sa týka najmä ich kvalifikácie, kompetencií, motivácie, angažovanosti a lojality. Každý podnik si musí vytvoriť vlastné nástroje a indikátory na sledovanie výkonnosti a potenciálu zamestnancov v závislosti od svojho poslania a stanovených cieľov.

Úloha ľudského faktora ako dôležitého a rozhodujúceho nástroja konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov je všeobecne uznávaná, ale bežne sledované ukazovatele ako počet zamestnancov alebo personálne náklady nevypovedajú o kompetenciách a inovačnom potenciáli podniku.

V dôsledku toho manažment zameriava svoju pozornosť na cieľovo orientovaný controlling. Personálny controlling by mal zaviesť proces, pri ktorom manažér zistí, či jeho podriadení sú efektívne zapojení do naplňovania podnikových cieľov.

*Príspevok bol napísaný a uverejnený v rámci výskumného projektu VEGA 1/0218/16 "Model implementácie controllingu ako nástroja riadenia v skupine podnikov stredné podniky strojárskoho a elektrotechnického priemyslu".*

#### BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- BARAN, D. : Podnikový controlling, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Nakladateľstvo STU, Bratislava, 2001
- BARAN, D. : Aplikácia controllingu v podnikovej praxi, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Nakladateľstvo STU, Bratislava, 2008
- BARAN, D. : Controlling, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Nakladateľstvo STU, Bratislava, 2015

DRUCKER, P. (1964), "Controls, Control and Management", in Bonini, C. Jaedicke, R. and Wagner, H. (Eds), *Management Controls: New Directions in Basic Research*, McGraw Hill Book Company, New York, NY,

FRIEDLI, V., THOM, N.: Personalerhaltung. Ein Element des nachhaltigen Personalmanagements. Arbeitsbericht Nr. 53 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2001

THOM, N: Modul 9 Personalcontrolling In: Skript Personal II., Wintersemester 2002, [www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

WOLF Gunther: Zielgerichtetes Personalcontrolling. Zukunftssicherung mit Human. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Die Zeitschrift fuer den Personal – Profit, 2008, A08514, November 63. Jahrgang. [www.arbeit-und-arbeitsrecht.de](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de)

VAŇOVÁ, J.: Uplatňovanie controllingu v personálnom manažmente. Application of controlling in personnel management. In: Vedecké práce MfF STU v Bratislave so sídlom

v Trnave. ISSN 1336-1589. - Č. 22 (2007), s. 145-148

#### KONTAKT

**doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.**

**Ing. Peter Szabó, PhD.**

**prof. Ing. Dušan Baran, PhD.**

**Ing. Martina Horváthová, PhD.**

**Ing. Mária Homokyová, PhD.**

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu  
Materiálovotechnologická fakulta Trnava

J.Bottu 25, 917 24 Trnava

[jaromira.vanova@stuba.sk](mailto:jaromira.vanova@stuba.sk)

[peter.szabo@stuba.sk](mailto:peter.szabo@stuba.sk)

[dusan.baran@stuba.sk](mailto:dusan.baran@stuba.sk)

[martina.horvathova@stuba.sk](mailto:martina.horvathova@stuba.sk)

[maria.homokyova@stuba.sk](mailto:maria.homokyova@stuba.sk)

