



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Modul 8:

Personální controlling (prezentace formou videa)  
(časová dotace 15')

Prezentaci připravila: Gabriela Říhová

Audio nahrávka: Blanka Černá

---

Tématem této prezentace je: Personální controlling. Objasníme si pojmy controlling, personální controlling, jeho funkce v organizaci, cíle a nástroje controllingu. Zároveň v rámci této prezentace objasníme vazbu ukazatelů HR na výsledky organizace.

### **Snímek 1: Controlling**

Pojem controlling spadá do 80. let 19. století. Pojem byl použit v poprvé v USA. V Evropě tento pojem vstoupil po 2. světové válce. V České republice pak na přelomu 20. a 21. století. Především v souvislosti s obnovou poválečného hospodářství v Evropě a díky prolínání se hospodářství lokálních společností se zahraničními. Controlling se stal nástrojem pro řízení a správu podniků a nástrojem pro efektivnější plánování a podporu výkonnosti podniků. Tento nástroj používal především management jako nástroj pro řízení. Různá pojetí se shodují na tom, že díky tomuto nástroji mohou podniky dosahovat dokonalejšího řízení než doposud.

Dle Vysušila a Kavana (1999) lze shrnout následující:

- Controlling je speciální nástroj řízení, který posouvá řízení na vyšší úroveň, vnáší do řízení systematičnosti, přehlednost a lehčí zvládnutelnost.
- Controlling je doplněním současných forem řízení a vyplní mezery, který v oblasti řízení je, čímž utváří ucelený systém.
- Controlling je ucelený a metodicky zdařile vytvořený systém řízení, který lze dále inovovat a zlepšovat tak, aby reflektoval potřeby organizací.

### **Snímek 2: HR Controlling a jeho funkce**

Personálním controllingem se označuje stanovování specifických krátkodobých a dlouhodobých cílů pro řízení lidských zdrojů, které se systematicky využívají pro sledování a analýzu odchylek mezi určenými cíli a skutečností. K tomu, aby organizace mohla aplikovat principy personálního controllingu, měla by mít již vytvořenou přehlednou soustavu metrik pro oblast řízení lidských zdrojů (Bláha, 2013). Jak dále vyzdvihuje Barták (2011), personální controlling je velmi významným nástrojem strategického řízení a plánování, umožňuje totiž personálnímu managementu demonstrovat přínos tohoto útvaru vůči firemnímu očekávání. Tam však jeho působení nekončí, personální controlling také může odhalit, v čem tkví chyby či které z procesů, za něž odpovídá personální útvar, jsou pomalé, nepružné, zbytečně nákladné nebo nedostatečně konkurenceschopné.

Za základní instrument HR controllingu je možné považovat široké spektrum personálních ukazatelů. Lidské zdroje jsou ovšem specifické tím, že na rozdíl od oblastí obchodu, logistiky nebo například výroby není snadné identifikovat klíčové ukazatele. V těchto oblastech se jedná především o kvantitativní ukazatele, které jsou snadno měřitelné. U lidský zdrojů tomu tak není. Zde je nutné používat kombinaci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, u kterých je komplikovaná transformace zjištěných údajů na měřitelné veličiny (Dvořáková, 2012).

Čím dál více se personální controlling rozvíjí z operativní části do strategické. Původní pohled vnímal personální controlling pouze jako nástroj na sledování počtu zaměstnanců a snižování nákladů na zaměstnance. Moderní pojetí rozděluje personální controlling na strategické investice a operativní náklady. Správné nákladové ohodnocení jednotlivých opatření a aktivit může být dosaženo pouze ve srovnání s jejich potenciálem zvýšit celkovou hodnotu společnosti.

Personální controlling v užším pojetí obsahuje kvantitativní a operativní charakter, tedy hodnotí účinnost a výstupy personálních procesů. Personální controlling v širším pohledu sleduje kvalitu personálního managementu, jeho procedury, přístupy a nástroje.

Pro oba koncepty personálního controllingu existují dle Urbana (2004) tři společné charakteristiky:

- Ověření přínosů a benefitů personálního managementu k celkovému cíli a vizi celé organizace
- Nezbytnost zahrnout do hodnocení aktivit i kvalitativní pohled na měkké dovednosti. V personálním řízení tento pohled hraje častokrát rozhodující roli.
- Použití indexů na základě speciálního sběru dat (marketingový výzkum, dotazník poslaný zaměstnancům, rozhovory atd.).

### **Snímek 3: Cíle HR Controllingu**

Cílem personálního controllingu je hodnotit výsledky řízení lidských zdrojů, přispívat k jeho vyšší účinnosti i nižším nákladům. K jeho hlavním úkolům patří konkretizovat krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, sledovat a vyhodnocovat jejich plnění a zaměřovat personální procesy a činnosti na potřeby jejich „zákazníků“ (Urban, 2013).

Dále HR controlling vede k:

- Podpoře adaptability
  - o Dostatečné informační základně
  - o Rozhodování realizace kontrola výsledků
- Podpoře flexibility
  - o Zajištění pomocí včasných informací
  - o Porovnání skutečnosti a žádoucího stavu, zjištění odchylky
  - o Dokumentace, reakce, eliminace/řešení vzniklých poruch
- Podpoře schopnosti vnitřní i vnější integrace
  - o Nutné propojení HR controllingu s controllingem organizace
- Prosazování filozofie řízení lidských zdrojů
  - o Princip řízení podle cílů (SMART)
  - o Pravidelná kontrola, příprava a realizace opravných opatření

### **Snímek 4: Nástroje HR Controllingu**

Klasické nástroje HR controllingu se rozdělují podle toho, zda jsou jejich údaje více kvantitativního nebo kvalitativního druhu a zda jsou orientovány operativně nebo strategicky. Olexová (2011) ve své práci popisuje několik základních skupin:

- Ukazatele produktivity práce
- Strukturu a podíl manažerů z celkového počtu zaměstnanců – v této skupině je možné sledovat například počet manažerů vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců nebo počet manažerů na jednotlivých úrovních řízení
- Ukazatel pohybu a stálosti zaměstnanců – koeficient přírůstku (úbytku), míru fluktuace, koeficient stálosti zaměstnanců (za stálého zaměstnance je považován zaměstnanec, který ve společnosti pracuje víc než pět let)

Tyto skupiny ukazatelů pomáhají podniku predikovat, zda má nedostatek nebo přebytek zaměstnanců. Jedná se především o zaměstnance na klíčových pozicích ve společnosti.

- Ukazatele hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců – počet uchazečů, počet a důvody neobsazení pracovních pozic, průměrný čas potřebný k získání nového zaměstnance, odchodovost nových zaměstnanců, průměrný pracovní výkon nového zaměstnance, ...
- Ukazatel týkající se vzdělávání zaměstnanců – podíl zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů ke všem zaměstnancům, počet hodin vzdělávání na jednoho zaměstnance ročně, průměrné náklady na vzdělávání na zaměstnance, ...
- Efektivní řízení lidských zdrojů – hodnotí úroveň personální práce ve společnosti (kvantitativním ukazatelem může být například počet zaměstnanců HR k celkovému počtu zaměstnanců).

Mezi další nástroje můžeme řadit například KPI (key performance indicators), SWOT analýzu, Balanced Scorecard a další. HR indikátory slouží k analýze současné situace. Jejich využití pro HR se skládá ze tří částí, mezi které patří identifikace indikátorů, identifikace cílových nástrojů a pravidelné sledování odchylek. Ukazatele HR jsou operativní nástroje, ale zároveň odrážejí strategické aspekty a kvalitu řízení lidských zdrojů. Všechny tyto ukazatele pomáhají řešit personální administrativu nebo třeba mzdové účetnictví. Určité personální ukazatele lze využít v benchmarkingu a mohou nám i ukazovat dlouhodobý vývoj společnosti (Dugelova & Strenitzerova, 2015).

Ukazatele je třeba plánovat na taktické úrovni lidských zdrojů, výsledkům jeho jednotlivých procesů a dopadům na výsledky organizačních jednotek a zároveň na úrovni strategické, která se vztahuje k efektům na výsledky celé společnosti. Cílem je vytvoření přehledného a účelného souboru ukazatelů. Tento soubor následně dokumentuje, které aspekty fungování společnosti jsou preferovány a jsou pro organizaci významné. Soubory ukazatelů se u jednotlivých společností mohou lišit dle jejich orientace. Jiný soubor bude mít společnost orientující se na vysokou úroveň služeb než společnost, která se soustředí na nízké náklady (Dvořáková, 2012).

Pro funkční systém HR controllingu jsou základem ukazatele dokumentující počet a strukturu zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do jednotlivých procesů. Dále potom ukazatele, které se zabývají velikostí útvaru lidských zdrojů a náklady s ním spojené. Tyto dvě kategorie jsou součástí vstupů. Jsou základem pro správné pochopení a interpretaci ukazatelů, které popisují výstupy jednotlivých procesů nebo dopadů celého systému na výsledky společnosti. Druhá úroveň popisuje ukazatele jednotlivých aspektů výstupů personálních procesů. Tyto procesy reflektují zákazníci uvnitř organizace. Jednotlivé atributy značně ovlivňují fungování organizačních jednotek a podle Dvořákové (2012) je možné je sledovat v pěti rovinách:

- Náklady – společnosti se je snaží řídit a kontrolovat, jedná se o relativně snadno zjistitelnou a měřitelnou veličinu ve všech klíčových činnostech
- Čas – významná veličina s odlišným dopadem na fungování společnosti
- Množství – patří k nejjednodušším veličinám, které se snadno měří a jsou snadno zjistitelné

- Kvalita – reflektuje určité požadavky nebo očekávání, v určitých případech se jedná o subjektivní veličinu
- Reakce – souvisejí většinou s psychologickými, emocionálními, ale i fyzicky vnímanými vlivy opatření nebo charakteristik personálních procesů, služby poskytované interním zákazníkům, zaměstnancům nebo manažerům

Tyto kvalitativní ukazatele můžeme měřit pomocí dotazníků, řízených rozhovorů nebo například focus group. Odrážejí především vnímání aspektů fungování řízení lidských zdrojů. Nesprávná interpretace těchto ukazatelů může mít za následek nefunkční systém z hlediska přidané hodnoty.

Třetí úrovní jsou ukazatele strategické úrovně, které propojují systém řízení lidských zdrojů a jeho procesy s výsledky organizace. Mezi nejpoužívanější ukazatele této úrovně patří výnosy vztahené k rozsahu využití lidské práce v organizaci FTE (Full Time Equivalent) – zahrnuje zaměstnance na plný i částečný úvazek a agenturní zaměstnance. Existují ovšem rozvinutější ukazatele, které lépe popisují efekty lidské práce na finanční výsledky a vztahují se k přidané hodnotě. Z kalkulace ekonomické přidané hodnoty EVA vznikl ukazatel HEVA, který se vztahuje k rozsahu zapojené práce v organizaci. Mezi další patří HCROI – návratnost investic do lidského kapitálu (ziskovost lidského kapitálu). Jedná se o rentabilitu vstupů v podobě nákladů (mzdy a benefity) vložených do lidských zdrojů v organizaci (nejsou zahrnuty investice do vzdělávání). Vzorec lze modifikovat na ukazatel pro efektivní řízení investic do vzdělávání a rozvoje (Dvořáková, 2012).

Formánková (2006) uvádí, že personální controlling usiluje o vyřešení dvou základních výzev: na jednu stranu identifikovat, které personální indexy jsou klíčové, a poté navrhnout vhodné nástroje na jejich měření. Na druhou stranu poskytnout benchmarking standardů na možnou identifikaci slabých oblastí. Měření by mělo být prováděno na základě indexů, které nejlépe ukazují vliv personálního managementu a jeho strategie na zvyšování celofiremní výkonnosti.

Horňáková (2010) doporučuje vytvoření vhodného systému na měření možných nehmotných aktiv organizace a každodenní využívání získaných informací. Takový systém by měl měřit ty indexy, které jsou schopny dokázat význam správného personálního managementu a zvyšování výkonnosti.

Také vymezuje pojem chování v organizaci jako užitečný prostor pro měření. Neslouží pouze pro zjišťování spokojenost, motivaci a kompetence zaměstnanců, ale také jakékoliv překážky, které by mohly stát v naplnění firemní strategie, a které přímo souvisejí se zaměstnanci (fluktuace, nedostatečná motivace, nemocnost).

Úspěch celého personálního controllingu tedy závisí na správném výběru indexů, které ovšem mohou být různé pro odlišné organizace, a na jejich správné interpretaci a učinění závěrů. Stále je možné využít benchmark pro zhodnocení úspěchu výběru různých parametrů, nicméně nemusí ovlivňovat budoucí směr organizace.

Urban (2004) řadí mezi klíčové ještě další nástroje mimo toho výše zmíněného:

- Osobní standardy a indexy
- Kvalitativní dotazování zaměstnanců
- Audity personálního managementu

Dá se tedy říct, že se nástroje personálního controllingu odlišují podle důrazu na kvantitativní pohled nebo kvalitativní a také jestli jsou data orientovaná na strategii nebo operativu.

Personální indexy a standardy pracující s kvantitativními daty s pohled na operativu. Vhodně zvolené personální indexy umožňují porovnání s ostatními organizacemi (benchmarking) a také rychlou orientaci v tom, jak se organizace vyvíjí. Personální indexy můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- Indexy poskytující informace pro top management firmy. Jejich cílem je výše zmíněná rychlá orientace ve směru organizace a možnost srovnání s jinými společnostmi.
- Indexy poskytující informace personálnímu oddělení. Tyto indexy slouží pro hodnocení výkonnosti personálním controllingem.

Cílem indexů je pro top management charakterizovat klíčové personální faktory, které ovlivňují úspěch organizace. Cílem indexů pro personální management je kontrolovat a mít přehled o kvalitě personálních aktivit Horvath (2004).

## **Snímek 5: Shrnutí**

Východiskem personálního controllingu je personální strategie, resp. personální plán firmy, případně personálně zaměřená SWOT analýza orientovaná nejen na silné a slabé stránky podnikového personálu, ale i na silné a slabší stránky jeho řízení a organizace. Z nich plynou personální cíle podniku i způsoby jejich dosažení, tj. personální opatření, postupy či politiky. Výchozím úkolem personálního controllingu je konkretizace personálních cílů podniku do podoby cílových hodnot vybraných personálních ukazatelů. Na ni navazuje sledování, hodnocení a analýza vývoje skutečných hodnot personálních ukazatelů a navrhování případných nápravných opatření reagujících na jejich odchylky od stanovených cílů.

Pro oblast personálního controllingu je v dnešní době důležité mít schopné osoby ve vedoucích pozicích, kteří jsou flexibilní a dokážou se přiučit potřebným znalostem, dále je neméně důležitý systematický sběr dat, jejich třídění a následná interpretace. Efektivita těchto procesů pomáhá k pochopení a vylepšování procesů v HR i v organizaci obecně.

## **Zdroje:**

- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy* (1st ed.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Brno: Edika.
- Dugelova, M., & Strenitzerova, M. (19. Zář 2015). HOW TO SELECT APPROPRIATE HUMAN RESOURCE CONTROLLING INDICATORS. *CBU International Conference Proceedings*, stránky 064-074.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (Beckova edice ekonomie. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- FORMÁNKOVÁ, D. (2006) *K čemu je personální controlling?* Portál PricewaterhouseCoopers Česká republika
- HORŇÁKOVÁ, M. (2010). Proč by organizace měly sledovat HR ukazatele? Portál HR Trend.
- HORVÁTH & PARTNERS (2004). *Nová koncepce controllingu*. Praha. Profess Consulting s.r.o. ISBN 80-7259-002-2
- Olexová, C. (2011). Nástroje personálního controllingu. *Scientific papers of the University Pardubice*, stránky 114-125.
- URBAN, J. (2004). *Personální controlling (speciální seminář)*. Praha. Consilium Group, s.r.o. Controller-Institut.
- VYSUŠIL, Jiří; KAVAN, Michal. *Controllingové integrační metody: ekonomikaobchod-finance*. Ostrava: MONATEX a. s., 1999. 248 s. ISBN 80-7225-012-4.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

