

VYUŽITIE HR SCORECARD V PERSONÁLNO CONTROLLINGU IT PODNIKOV

THE USE OF HR SCORECARD IN HUMAN RESOURCE CONTROLLING OF IT COMPANIES

Monika Ďugelová¹, Mariana Strenitzerová²

Anotace: Personálny controlling predstavuje aplikáciu jednotlivých koncepcií controllingu do manažmentu ľudských zdrojov ako strategickej oblasti podniku. Najdôležitejšou časťou implementácie je výber vhodných nástrojov personálneho controllingu, ktoré umožnia jeho správne fungovanie. Náš príspevok rieši problém personálnych ukazovateľov ako najčastejšie používaného nástroja personálneho controllingu a ich správneho výberu. Pri riešení problému používame metodológiu od poradenskej spoločnosti Deloitte – Human resource strategy framework, ktorej súčasťou je aj HR Scorecard a ďalšie nástroje riadenia ľudských zdrojov. Výsledkom výskumu je výber personálnych ukazovateľov korešpondujúcich s cieľmi riadenia ľudských zdrojov.

Kľúčová slova: personálny controlling, HR Scorecard, vízia riadenia ľudských zdrojov, ciele riadenia ľudských zdrojov

Summary: Human resource controlling represents company's strategic method which role is planning, checking and managing including information supplement for human resource department. The selection of appropriate human resource controlling tools is the most important part of implementation. Our paper deals with the problem of human resource indicators selection as the most fluently used human resource controlling tool. To solve the problem we choose the methodology from Deloitte – Human resource strategy framework. The important part of this methodology is also HR Scorecard and other HR tools. The result is selection of key human resource indicators in the view of the human resource controlling aims.

Key words: HR controlling, HR Scorecard, human resource management's vision, human resource management's aims.

ÚVOD

Balanced Scorecard, HR Scorecard, personálny controlling, benchmarking, to všetko sú metódy a nástroje, ktoré sú vo svete veľmi populárne, na Slovensku ich využitie ale nie je dostatočné. Zamestnancov od ich uplatnenia odrádza neznalosť, nedostatočná informovanosť a výhodách a postupoch ako aj nedostatok finančných prostriedkov na rozvoj ľudských zdrojov. Spojeniu personálneho controllingu a HR Scorecard, ktoré vzniklo z Balanced

¹ Ing. Monika Ďugelová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Tel.: +421 41 513 31 45, E-mail: Dugelova@fpedas.uniza.sk

² Doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Tel.: +421 41 513 31 31, E-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Scorecard a našlo využitie aj v benchmarkingu riadenia ľudských zdrojov sa venuje nasledujúci príspevok.

Príspevok sa skladá z troch hlavných častí. V prvej časti sa venujeme teoretickému definovaniu vybranej problematiky – personálnemu controllingu, personálnym ukazovateľom ako najpoužívanejšiemu nástroju personálneho controllingu a nástroju HR Scorecard. V druhej časti je opísaný výskumný problém, cieľ príspevku a použité metódy, ako aj výsledky našich predchádzajúcich výskumov v danej oblasti. V tretej časti sú prezentované výsledky výskumu, najmä praktická ukážka využitia zvolenej metodológie v praxi a vysvetlené problémy spojené s uplatňovaním zvolenej metódy. V závere príspevku sa nachádza zhrnutie a sú definované pozitíva, negatíva a aj nedostatky uskutočneného riešenia.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Manažment ľudských zdrojov a zamestnanci oddelenia riadenia ľudských zdrojov používajú kontrolu na testovanie výkonu zamestnancov a na hodnotenie daného výkonu. Kontrola môže byť definovaná ako akýkoľvek proces, ktorý napomáha zosúladiť konanie zamestnancov so záujmami ich spoločnosti. Samotná kontrola v rámci riadenia ľudských zdrojov nie je to isté ako personálny controlling. Kým kontrola je orientovaná na minulosť, controlling je orientovaný primárne na budúcnosť. Hlavným cieľom kontroly je odhalenie chýb a nedostatkov, ale hlavným cieľom controllingu je plánovanie, kontrolovanie, odstránenie zistených nedostatkov a predikcia do budúcnosti. Personálny controlling taktiež napomáha viesť a inšpirovať, kým samotná kontrola pomáha odstraňovať chyby a ich dôsledky. (1, 2)

Personálny controlling teda predstavuje aplikáciu jednotlivých koncepcií controllingu do manažmentu ľudských zdrojov ako strategickej oblasti podniku. Personálny controlling môžeme taktiež definovať ako controlling danej funkčnej oblasti a jeho cieľom je plánovanie, kontrola a riadenie vrátane informačnej podpory vybranej funkčnej oblasti. Personálny controlling slúži na konkretizáciu krátkodobých a dlhodobých cieľov riadenia ľudských zdrojov a na hodnotenie ich dosahovania. Fiedler (2011) definuje personálny controlling ako manažérsky subsystém s hlavným cieľom podporovať podnikový manažment, všetko v rámci manažérsky orientovaného prístupu. Controlling napomáha s koordináciou medzi plánovaním, kontrolou, organizovaním, manažmentom ľudských zdrojov a informačnou podporou. (3, 4, 5, 6)

Personálny controlling sa uskutočňuje prostredníctvom nástrojov personálneho controllingu. Základné nástroje personálneho controllingu sa líšia svojou orientáciou na kvantitatívne alebo kvalitatívne údaje a strategickým alebo operatívnym zameraním. Daným spôsobom ich možno rozdeliť do štyroch skupín, niektoré nástroje sa ale nedajú jednoznačne zaradiť. Takýmto nástrojom sú personálne štandardy a personálne ukazovatele, ktoré môžu mať aj kvantitatívny aj kvalitatívny charakter a ich zameranie tiež nie je jednoznačne operatívne, keďže niektoré štandardy slúžia podniku aj z dlhodobého hľadiska. Pri ostatných nástrojoch nie je problém s ich umiestnením v matici. Audit riadenia ľudských zdrojov je strategický a kvantitatívny nástroj, personálne štatistiky a personálne náklady sú operatívne a

kvantitatívne nástroje a nakoniec kvalitatívne zisťovanie názorov zamestnancov môžeme zaradiť medzi strategické a kvalitatívne nástroje. (7)

Personálne ukazovatele ako najčastejšie využívaný nástroj personálneho controllingu vyjadrujú spravidla vzťah medzi viacerými premennými a sledujú kvantitatívne výsledky riadenia ľudských zdrojov. Zaráďujeme ich medzi operatívne nástroje, „do istej miery však odrážajú strategické aspekty a môžu poskytnúť predstavu o kvalite riadenia ľudských zdrojov“. (7) Zdrojmi údajov personálnych ukazovateľov sú personálna administratíva a mzdové účtovníctvo, pričom je potrebné stanovenie kritérií, podľa ktorých je možné vyhodnocovať ich splnenie, resp. nesplnenie. Vhodne zvolené personálne ukazovatele je možné následne uplatniť pri benchmarkingu a zároveň zabezpečiť okamžité zistenie smeru vývoja daného podniku. Personálne ukazovatele sú dôležitou súčasťou personálneho controllingu a ich identifikácia, určenie cieľového stavu a neustále monitorovanie odchýlok tvoria základný kameň správneho fungovania personálneho controllingu, každý controller by im mal venovať náležitú pozornosť. (7)

HR Scorecard nie je veľmi rozšíreným nástrojom personálneho controllingu, napriek tomu je jeho využitie dôležité. Huselid (2001) vo svojej knihe *The HR Scorecard: Linking People Strategy, and Performance* definuje HR Scorecard ako mechanizmus pre popis a meranie ako zamestnanci a riadenie ľudských zdrojov vytvárajú hodnoty a taktiež ako komunikačný nástroj na určenie strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov. Základom HR Scorecard (podobne ako Balanced Scorecard) je strategická mapa, ktorá predstavuje vizuálny popis príčin a dôsledkov v podniku, čiže „čo spôsobuje čo“. (8, 9)

2. CIEĽ A METODIKA RIEŠENIA

Počas nášho výskumu sme za posledné roky zistili nedostatočnú informovanosť o personálnom controllingu a jeho výhodách. Spoločnosti využívajú personálne informačné systémy, ktoré im umožňujú zisťovanie personálnych ukazovateľov, práca s nimi je ale nedostatočná alebo nulová. Ako najväčší problém sme identifikovali výber relevantných personálnych ukazovateľov, ktoré nasmerujú podnik na tie činnosti v oblasti ľudských zdrojov, ktoré by mohli mať podstatný prínos zamestnancov k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku.

Výberu relevantných ukazovateľov sme sa venovali v predchádzajúcich publikáciách. Porovnávali sme tri spôsoby výberu: HR Strategy Framework od poradenskej spoločnosti Deloitte, modifikovaný Balanced Scorecard a metódu od rumunského autora Kleinhempela (2010) založenú na meraní kvality biznis procesov. Na základe viacerých kritérií sme identifikovali metodológiu od poradenskej spoločnosti Deloitte ako najlepšiu. Jej výhodou je zosúladenie sledovaných ukazovateľov so stratégiou spoločnosti a riadenia ľudských zdrojov. Ukazovatele môžu byť následne obmenené pri zadefinovaní nových dlhodobých a krátkodobých cieľov, vrcholový aj stredný manažment lepšie rozumie cieľom spoločnosti a tým aj účelu sledovaných ukazovateľov. Zistenou nevýhodou bolo nedostatočné zameranie sa na ekonomické indikátory a neprebíhajúca spätná väzba v podobe zmeny stratégie riadenia ľudských zdrojov podľa vývoja trendov jednotlivých ukazovateľov. (10)

Cieľom nášho príspevku je využitie vybranej metodológie v praxi, poukázanie na ďalšie nedostatky a prípadný návrh zlepšenia daného procesu. Pri riešení problému budeme spolupracovať s nemenovaným podnikom poskytujúcim služby v sektore J Informácie a komunikácia (NACE klasifikácia), ktorý pôsobí na Slovensku a má nad 400 zamestnancov. Do tejto sekcie patria všetky podniky, bez ohľadu na ich veľkosť, ktorých predmetom činnosti je výroba a distribúcia informačných a kultúrnych výrobkov, poskytovanie prostriedkov na prenos alebo distribúciu týchto výrobkov ako aj dátových a komunikačných produktov, zahŕňa aj činnosti informačných technológií, spracovanie údajov a ostatné činnosti informačných služieb. Využijeme doteraz získané skúsenosti a budeme pracovať s metódou abstraktizácie, konkretizácie a generalizácie na dosiahnutie žiadaných výsledkov.

Vybraná metodológia HR Strategy Framework od poradenskej spoločnosti Deloitte je založená na 10 krokoch (11):

1. Poroziemeť stratégiu podniku.
2. Defiiovať stratégiu riadenia ľudských zdrojov.
3. Segmentovať zákazníkov riadenia ľudských zdrojov.
4. Prioritizovať investície do riadenia ľudských zdrojov.
5. Navrhnuť služby riadenia ľudských zdrojov.
6. Zabezpečiť správne rozdelenie služieb riadenia ľudských zdrojov medzi pracovnú silu.
7. Zabezpečiť správne uplatňovanie riadenia ľudských zdrojov.
8. Neustále zlepšovať riadenie ľudských zdrojov.
9. Budovať povest' a značku riadenia ľudských zdrojov.
10. Merat' vplyv produktov a služieb riadenia ľudských zdrojov.

Jadro metodológie tvoria viaceré nástroje: matica priroritizácie, HR Scorecard a HR roadmap. Pre potrebu implementácie personálneho controllingu vo vybranom podniku bude potrebné prispôsobenie danej metodológie. Vzhľadom na dostatočnú osvetu o dôležitosti riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku nie je nutné budovať povest' a značku riadenia ľudských zdrojov. Tento krok môže byť pričlenený pri znížení povedomia o oddelení riadenia ľudských zdrojov medzi zamestnancami alebo pri tlaku zo strany vedenia podniku na zníženie finančných zdrojov oddelenia.

3. VÝSLEDKY A DISKUSIA

Vybraný podnik dokáže prostredníctvom svojho personálneho informačného systému momentálne sledovať ukazovatele, ktoré možno rozdeliť do siedmych oblastí:

1. Finančné výsledky: výnosy na PPÚ, celkové náklady na PPÚ, zisk pred zdanením na PPÚ, zisk pred zdanením na zamestnanca, osobné náklady/výnosy, osobné náklady/celkové náklady.
2. Odmeňovanie a zamestnanecké výhody: priemerné osobné náklady, osobné náklady na zamestnanca, priemerné mzdové náklady, výkonnostná zložka mzdy, mzdové náklady/osobné náklady, miera spokojnosti s výškou platu.

3. Správanie v organizácii: miera fluktuácie, celková externá fluktuácia, spokojnosť zamestnancov, príčina odchodu zamestnancov.
4. Nábor a výber zamestnancov: miera externého náboru, miera nových pozícií, miera náhrady pozícií, náklady na nábor, doba prijatia ponuky, miera interného náboru, miera kariérneho vývoja, náklady na nábor nových zamestnancov, počet pohovorov s uchádzačmi.
5. Manažment talentu: investície do vzdelávania a rozvoja skupiny talentov.
6. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov: celkové náklady na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, náklady na školenia/mzdové náklady, náklady na školenia/celkové náklady, náklady na interné školenia na PPÚ, náklady na externé školenia na PPÚ, náklady na odborné školenia na PPÚ, náklady na rozvojové školenia na PPÚ, priemerný počet školení na zamestnanca.
7. Organizačná štruktúra: počet zamestnancov, počet kľúčových zamestnancov, náklady oddelenia RLZ na 1 PPÚ, náklady oddelenia RLZ/celkové náklady, náklady na zamestnanca v % tvorby hodnôt, priemerná odmena personalistu, rozsah riadenia, vyťaženosť zamestnancov, miera využitia fondu pracovného času zamestnancami, priemerný počet hodín nadčasov, objem práce/pracovná doba, podiel pracovníkov na výsledku.

Počet daných ukazovateľov možno rozšíriť prostredníctvom zväčšenia personálneho informačného systému, respektíve znížiť prostredníctvom výberu ukazovateľov dôležitých pre dosiahnutie strategických cieľov podniku.

Prvým krokom metodológie HR Strategy Framework je oboznámenie sa s víziou podniku a jej pochopenie. Vybraný podnik sa strategicky orientuje na technológie svetového IT lídra spoločnosť Microsoft. Svojimi aktivitami chce smerovať k splneniu zákazníckych očakávaní a k zhodnocovaniu investícií klienta do technológií Microsoft. Túto víziu sa snaží dosiahnuť prostredníctvom svojich zamestnancov, obzvlášť vývojárov, ktorých cieľom je plniť kvalifikačné kritériá spoločnosti Microsoft a získať certifikát MCP (Microsoft Certified Professional). Dlhodobým cieľom spoločnosti je taktiež dosahovať vysokú úroveň manažérstva kvality a dodržiavať zásady normy kvality EN ISO 9001:2008. Podnik si uvedomuje dôležitosť zamestnancov pre ďalšie pozitívne smerovanie podniku, preto chce dané ciele dosiahnuť vysokou úrovňou riadenia ľudských zdrojov a vyzdvihovaním zamestnancov s najvyšším prínosom pre podnik.

Strategické riadenie ľudských zdrojov nadväzuje na stratégiu podniku a jej základ tvorí definovaná vízia a ciele riadenia ľudských zdrojov (pozri tabuľku 1). Aby podnik dokázal naplniť zákaznícke očakávania, zameriava sa na dlhodobý rozvoj súčasného ľudského kapitálu, rozvoj zamestnancov identifikovaných ako budúcich lídrov a projektových manažérov a prijímanie zamestnancov s vysokým talentom a nadpriemernými schopnosťami. Ciele riadenia ľudských zdrojov boli vypracované podľa metodiky SMART a nadväzujú na stanovenú víziu. Boli nadefinované štyri dlhodobé ciele, ktorých splnenie sa pohybuje v rozmedzí jeden až troch rokov.

Tab. 1 – Vízia riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku a vyplývajúce ciele

Vízia riadenia ľudských zdrojov
Dlhodobou víziou riadenia ľudských zdrojov v našej spoločnosti je zameranie sa na dlhodobý rozvoj súčasného ľudského kapitálu v podniku a prijímanie nových zamestnancov s vysokým potenciálom a talentom potrebným pre čo najlepšie vykonávanie povinností vyplývajúcich z pracovného zaradenia.
Ciele riadenia ľudských zdrojov
1. Identifikovať a prijať talentovaných ľudí na prácu s technológiami Microsoft, v nasledujúcich troch rokoch aspoň jedného talentovaného človeka pre každý projektový tím.
2. Rozpoznať a identifikovať budúcich lídrov a projektových manažérov medzi vynikajúcimi zamestnancami v každom projektovom tíme počas nasledujúceho roku.
3. V nasledujúcom roku rozpoznať, či zamestnanci využívajú svoj talent na najvyššej úrovni prostredníctvom merania ich produktivity a dosahovania osobných a skupinových cieľov.
4. Využiť zdroje určené na vzdelávacie aktivity počas nasledujúcich troch rokov s efektivitou vyššou ako 70%.

Zdroj: Autori

Zákazníkov oddelenia ľudských zdrojov možno rozdeliť na nasledujúce segmenty:

- developeri,
- projektoví manažéri,
- office oddelenie,
- ekonomické oddelenie.

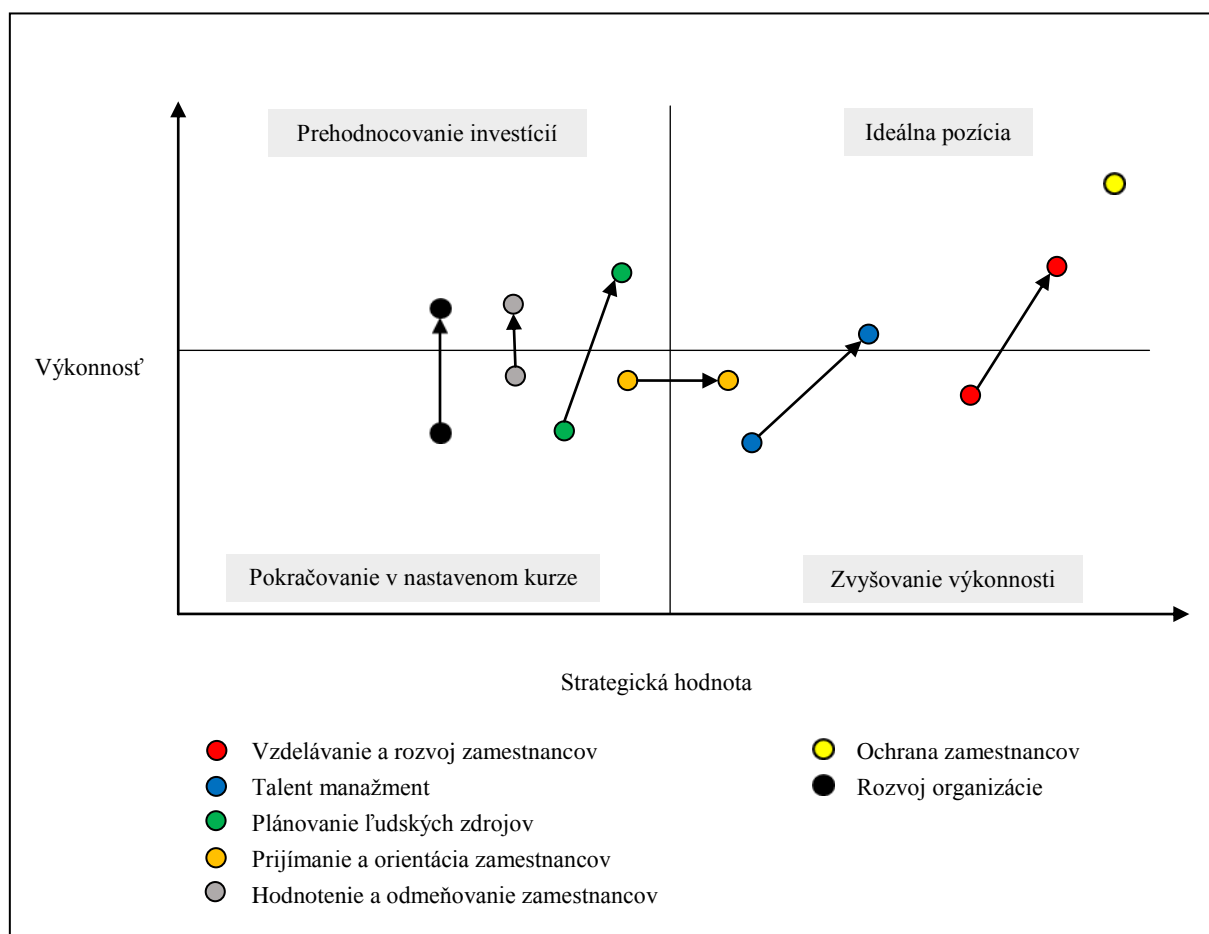
Vzhľadom na stanovené ciele, najdôležitejším segmentom zákazníkov sú developeri a projektoví manažéri, ktorí dosahujú najvyššiu utilizáciu v podniku. S týmito skupinami zamestnancov je potrebné pracovať, nájsť talenty a identifikovať budúcich lídrov.

Ďalšou časťou metodiky je prioritizácia investícií do riadenia ľudských zdrojov. Aby bolo možné analyzovať alokovanie finančných a ľudských zdrojov medzi jednotlivé činnosti, je potrebné identifikovať dané činnosti a projekty:

- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- talent manažment,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- prijímanie a orientácia zamestnancov,
- hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov,
- ochrana zamestnancov,
- rozvoj organizácie.

Manažérka ľudských zdrojov spoločne s ekonómkou, ktorá sa spolupodieľa na vyhodnocovaní personálnych nákladov, identifikovali náklady a výnosy jednotlivých činností spoločne s ich očakávaným vývojom. Výsledkom je matica prioritizácie vyhotovená podľa vzoru poradenskej spoločnosti Deloitte, ktorá umožňuje rozdeliť činnosti a projekty riadenia ľudských zdrojov do 4 kvadrantov (pokračovanie v nastavenom kurze, zvyšovanie výkonnosti, prehodnocovanie investícií, ideálna pozícia) a taktiež nasmerovať ich ďalší rozvoj podľa preferencií k zvyšovaniu ich výkonnosti alebo k zvyšovaniu ich strategickej hodnoty.

Maticu prioritizácie vyššie spomenutých činností možno vidieť na obrázku č. 1. U väčšiny činností sa predpokladá zvyšovanie nielen výkonnosti ale aj strategickej hodnoty. Hodnotenie a odmeňovanie nemá v súčasnosti vysokú prioritu pri plnení strategických cieľov, preto je potrebné zvyšovať iba výkonnosť. Prijímanie a orientácia zamestnancov je výkonnosťou na dostatočnej úrovni, vzhľadom na definované ciele sa ale objavila potreba zvyšovania strategickej hodnoty danej činnosti. Ochrana zamestnancov je na najvyššej možnej úrovni a jej ďalší rozvoj nie je potrebný a pri funkcii rozvoj organizácie je potrebné taktiež navýšenie výkonnosti.



Zdroj: Autori

Obr. 1 – Matica prioritizácie

Nadväzujúc na maticu prioritizácie je nutné analyzovať procesy riadenia ľudských zdrojov, vybrať najdôležitejšie a rozdeliť pracovníkov zodpovedných za ich zabezpečenie. Keďže vo vybranej firme zabezpečuje všetky funkcie riadenia ľudských zdrojov manažérka riadenia ľudských zdrojov, je potrebné stanoviť priority v jej práci a prerozdeliť strategicky menej dôležité činnosti medzi zvyšné administratívne oddelenia. Z jednotlivých funkcií a činností riadenia ľudských zdrojov je vhodné zamerať pozornosť v nasledujúcom období na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, talent manažment a na prijímanie a orientáciu zamestnancov. Zodpovednosť za hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov možno úplne presunúť na líniových manažérov a ekonomické oddelenie, ktorí sa už v súčasnosti vo

vysokej miere starajú o fungovanie danej oblasti. Plánovanie ľudských zdrojov vykonávajú taktiež líniovní a projektoví manažéri, od manažérky riadenia ľudských zdrojov sa ale očakáva dohľad nad danou činnosťou, ktorý bude treba ponechať aj do budúcnosti. Ochrana zamestnancov, ktorá zahŕňa dodržiavanie zákonov o bezpečnosti na pracovisku a iných smerníc, môže byť zabezpečovaná oddelením „office“ a funkcia rozvoj organizácie by mala byť záležitosťou vrcholového vedenia podniku.

Po segmentácii strategicky nepotrebných funkcií a činností môže manažérka ľudských zdrojov venovať svoj čas činnostiam dôležitým pre dosiahnutie cieľov:

- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- talent manažment,
- prijímanie a orientácia zamestnancov,
- plánovanie ľudských zdrojov.

Tab. 2 – Komparácia súčasného a modifikovaného popisu pracovného miesta Manažér ľudských zdrojov

Súčasný popis pracovného miesta	Modifikovaný popis pracovného miesta
Znalosti	Znalosti
Strategické riadenie Riadenie ľudí / leadership Finančný manažment Riadenie procesov ľudských zdrojov	Strategické riadenie Riadenie ľudí / leadership Finančný manažment Riadenie procesov ľudských zdrojov Talent manažment Základy štatistiky Pracovná psychológia
Zručnosti	Zručnosti
Rétorika a prezentácia Stres manažment Time manažment Riešenie konfliktov Komunikácia	Rétorika a prezentácia Stres manažment Time manažment Riešenie konfliktov Komunikácia Schopnosť motivovať kolegov
Osobnostné predpoklady	Osobnostné predpoklady
Schopnosť sociálneho kontaktu Samostatnosť Flexibilita Presnosť Precíznosť	Schopnosť sociálneho kontaktu Sebakontrola a sebaovládanie Samostatnosť Flexibilita Presnosť Precíznosť

Zdroj: Autori

Pre zabezpečenie dostatočnej kvality činností vykonávaných oddelením riadenia ľudských zdrojov je nutné definovať schopnosti a znalosti žiadané od manažérky riadenia ľudských zdrojov. V tabuľke č. 2 možno vidieť tri dôležité aspekty popisu pracovného miesta Manažér ľudských zdrojov: znalosti, zručnosti a osobnostné predpoklady. Vychádzajúc

z očakávaných činností daného zamestnanca došlo k modifikácii daných kategórií. Doteraz vyžadované schopnosti a znalosti boli rozšírené o nasledovné:

- Talent manažment – uplatnenie talent manažmentu v organizácii vyžaduje znalosť jeho nástrojov a modelov, ktorú je možné získať počas školení a kurzov.
- Základy štatistiky – odborne dostatočné vyhodnotenie plánovania ľudských zdrojov vyžaduje základné znalosti štatistických metód a možností ich využitia v riadení ľudských zdrojov.
- Pracovná psychológia – pri prijímaní a orientácii zamestnancov je dôležité uplatniť pracovnú psychológiu, ktorej princípy sú využiteľné aj pri ostatných činnostiach riadenia ľudských zdrojov.
- Schopnosť motivovať kolegov – motivácia zamestnancov je primárnou úlohou nielen projektových a líniových manažérov, ale aj oddelenia ľudských zdrojov, ktoré zabezpečuje hladký priebeh procesov riadenia ľudských zdrojov.
- Sebakontrola a sebaovládanie – pri prijímaní zamestnancov a uplatňovaní princípov talent manažmentu musí manažér ľudských zdrojov zamedziť prílišným prejavom empatie a sociálneho cítenia a využiť logické myslenie a doterajšie skúsenosti.

Aby mohlo byť zabezpečené neustále zlepšovanie riadenia ľudských zdrojov, musí existovať systém spätnej väzby, ktorý v pôvodnej metodológii chýba, umožní ale oddeleniu riadenia ľudských zdrojov prehodnotiť plnenie cieľov a správne využitie spomínaných nástrojov. Aký vhodný nástroj spätnej väzby považujeme maticu prioritizácie, ktorá umožní porovnať očakávaný a skutočný vývoj jednotlivých činností a funkcií. Výsledkom je buď návrat do bodu 2 alebo pokračovanie v nastavenom vývoji.

Poslednou časťou metodológie je vypracovanie kľúčových ukazovateľov HR Scorecard a HR roadmap, ktoré umožnia meranie dosahu produktov a služieb riadenia ľudských zdrojov. Ukazovatele (pozri tabuľka č. 3) pokrývajú všetky dôležité oblasti riadenia ľudských zdrojov identifikované v prechádzajúcich častiach metodiky, ich výpočet vychádza z odporúčaní štúdie HR Controlling 2013 a publikácie Horvátha (2004). (12, 13)

Z doteraz zisťovaných ukazovateľov navrhujeme aj naďalej sledovať: miera spokojnosti s výškou platu, príčina odchodu zamestnancov, priemerný počet hodín nadčasov, miera náhrady pozícií, náklady na nábor, miera kariérneho vývoja, priemerný počet pohovorov s uchádzačmi, počet identifikovaných talentov počas pohovorov, celkové náklady na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, náklady na odborné školenia na PPÚ a náklady na rozvojové školenia na PPÚ.

Ostatné ukazovatele navrhujeme včleniť do personálneho informačného systému podniku a pravidelne ich vyhodnocovať. Taktiež došlo k rozdeleniu ukazovateľov na nové oblasti korešpondujúce s činnosťami a funkciami oddelenia riadenia ľudských zdrojov. Všetky ukazovatele, keďže tvoria súčasť HR Scorecard, môžu slúžiť aj ako benchmarkingový nástroj porovnávania oddelení, projektových tímov alebo porovnávania podniku s konkurenciou.

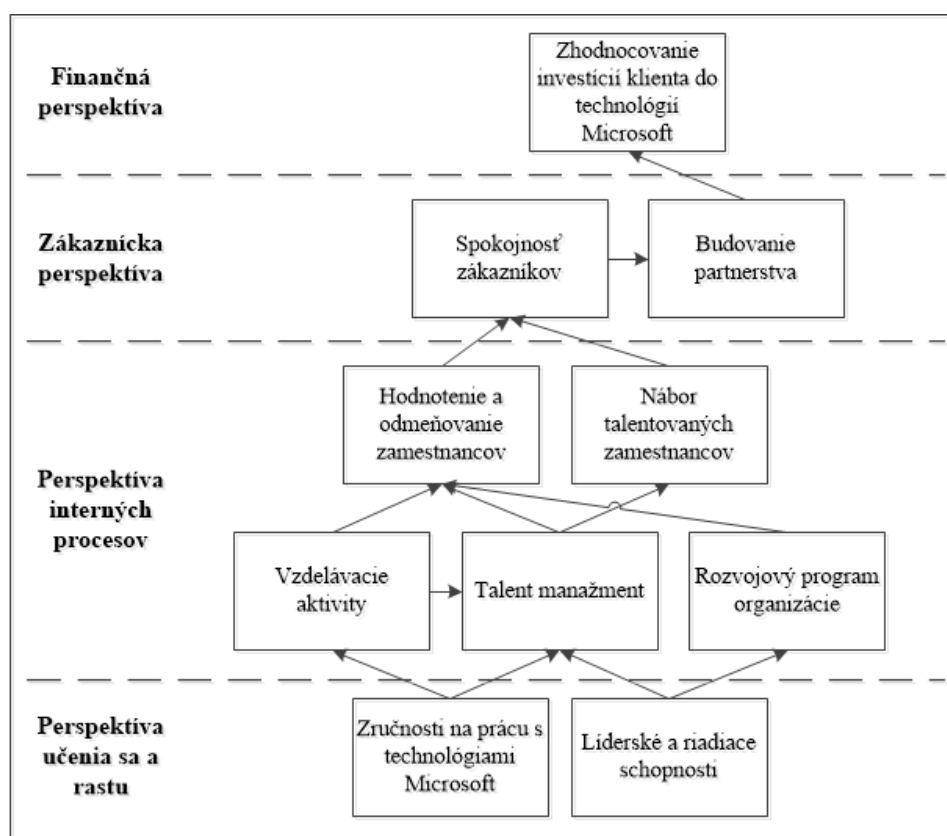
Tab. 3 – Kľúčové ukazovatele HR Scorecard a spôsob ich výpočtu

Oblasť	Ukazovateľ	Výpočet
Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov	Priemerná mzda v spoločnosti	Mzdové náklady/PPÚ (EUR)
	Priemerná mzda podľa pracovných činností	Mzdové náklady pre jednotlivé činnosti/PPÚ (EUR)
	Miera spokojnosti s výškou platu	Súčet bodového ohodnotenia zamestnancov spokojnosti s výškou platu/počet zamestnancov (%)
	Štruktúra mzdových foriem	Variabilná zložka mzdy/fixná zložka mzdy (%)
	Miera spokojnosti zamestnancov s rozvojom spoločnosti	Súčet bodového ohodnotenia zamestnancov spokojnosti s rozvojom spoločnosti/počet zamestnancov (%)
	Miera spokojnosti zamestnancov s vedením spoločnosti	Súčet bodového ohodnotenia zamestnancov spokojnosti s vedením spoločnosti/počet zamestnancov (%)
	Miera spokojnosti zamestnanca s vlastným výkonom a osobným rozvojom	Súčet bodového ohodnotenia zamestnancov spokojnosti s výkonom a osobným rastom/počet zamestnancov (%)
Plánovanie ľudských zdrojov	Fluktuácia v projektovom tíme	Ukončenie pracovného pomeru celkom za tím/priemerný počet zamestnancov v tíme (%)
	Príčina odchodu zamestnancov	Dobrovoľné ukončenie pracovného pomeru celkom/nedobrovoľné ukončenie pracovného pomeru (%)
	Produktivita práce	Výnosy podniku za obdobie/priemerný počet zamestnancov (EUR)
	Priemerný počet hodín nadčasov	Celkový počet hodín nadčasov za obdobie/priemerný počet zamestnancov (hod)
Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	Počet zamestnancov zapojených do procesu kariérneho rozvoja	Počet zamestnancov zapojených do procesu kariérneho rozvoja
	Celkové náklady na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	Suma ročných nákladov vynaložených na externé a interné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (EUR)
	Náklady na rozvojové školenia na PPÚ	Náklady na rozvojové školenia/PPÚ (EUR)
	Hodiny rozvojových školení na PPÚ	Hodiny rozvojových školení/PPÚ (hod)
	Náklady na odborné školenia na PPÚ	Náklady na odborné školenia/PPÚ (EUR)
	Hodiny odborných školení na PPÚ	Hodiny odborných školení/PPÚ (hod)
	Hodiny školení talentovaných zamestnancov na PPÚ	Hodiny školení talentovaných zamestnancov/PPÚ (hod)
	Počet školení na zamestnanca na rok	Suma účastníkov všetkých školení za rok/priemerný počet zamestnancov
Miera návratnosti investícií do vzdelávania zamestnancov	Čistý prevádzkový zisk po zdanení/priemerný investovaný kapitál do vzdelávania zamestnancov (%)	
Talent manažment	Mobilita talentov	Udržaní talentovaní zamestnanci/všetci talentovaní zamestnanci (%)
	Voluntárna fluktuácia talentov	Odídění talentovaní zamestnanci/všetci talentovaní zamestnanci (%)
	Počet identifikovaných talentov počas pohovorov	Celkový počet identifikovaných talentovaných zamestnancov počas náboru a následne prijatých do zamestnania

Oblasť	Ukazovateľ	Výpočet
Prijímanie a orientácia zamestnancov	Miera náhrady pozícií	Obsadené existujúce pozície/priemerný počet zamestnancov (%)
	Náklady na nábor	Náklady na externý nábor/zamestnanci prijatí z externých zdrojov (%)
	Miera kariérneho vývoja	Povýšeni zamestnanci/pozície obsadené z interných zdrojov (%)
	Priemerný počet pohovorov s uchádzačom	Celkový počet uskutočnených pohovorov s externými uchádzačmi/počet externých uchádzačov (%)

Zdroj: Autori

Strategická mapa alebo HR roadmap predstavuje vizuálny popis príčin a dôsledkov v podniku. Umožňuje získať ucelenú predstavu prepojení jednotlivých funkcií a procesov riadenia ľudských zdrojov s výsledkami pre zákazníka a celý podnik. Strategická mapa na obrázku č. 2 vysvetľuje prepojenie dvoch základných aspektov vízie riadenia ľudských zdrojov s internými procesmi riadenia ľudských zdrojov a ich nasledovný vplyv na spokojnosť zákazníkov a budovanie partnerstva so zákazníkmi až po zhodnocovanie investícií klienta.



Zdroj: Autori

Obr. 2 – HR roadmap

ZÁVER

Po vykonaní návrhu možno konštatovať potenciál pre využitie HR Scorecard v personálnom controllingu. Cieľ „Využitie metodológie HR Strategy Framework v praxi, poukázanie na ďalšie nedostatky a prípadný návrh zlepšenia daného procesu“ bol splnený a pre vybraný podnik boli navrhnuté kľúčové ukazovatele a optimalizovaná práca personálneho manažéra za účelom dosiahnutia strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov a následne aj strategických cieľov celej spoločnosti. Pozitívom danej metodológie je zohľadnenie všetkých aspektov riadenia ľudských zdrojov od vízie a cieľov cez zákazníkov oddelenia, primárne činnosti a funkcie až po samotnú prácu zamestnancov oddelenia, ich schopnosti a znalosti. Negatívum identifikované v predchádzajúcej publikácii „...neprebíhajúca spätná väzba...“ sa nám podarilo odstrániť prostredníctvom zaradenia danej činnosti do kroku č. 8, pričom navrhujeme návrat do kroku č. 4 k matici prioritizácie. Druhé negatívum „...nedostatočné zameranie sa na ekonomické indikátory...“ sa nám odstrániť nepodarilo.

Prínosom našej publikácie je praktická ukážka využitia HR Scorecard pri personálnom controllingu, pričom daný postup môže byť s menšími obmenami použitý aj v ďalších oblastiach riadenia ľudských zdrojov. Dôležitou oblasťou, ktorej je potrebné venovať náležitú pozornosť vo fáze plánovania, je stanoviť cieľové hodnoty jednotlivých kľúčových personálnych ukazovateľov a prijateľné odchýlky. Stanovenie daných ukazovateľov je individuálne a závisí od konkrétnych podmienok a priorit sledovaného podniku. Keďže väčšina daných ukazovateľov sa v podniku doteraz nezisťovala, cieľové hodnoty možno napr. stanoviť z trendov vo svete, respektíve z trendov medzi slovenskými podnikmi.

GRANTOVÁ PODPORA

Príspevok je publikovaný ako súčasť riešenia projektu VEGA 1/0916/15 „Hodnotenie stavu Business Excellence vo vzťahu ku konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku“

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) TANNENBAUM, A.S.: *The Social Psychology of Work Organisation*. Belmont, CA: Brooks-Cole. 1968 ISBN 978-0-415-65793-8
- (2) LASKOWSKA, J.: Personal controlling as a management tool for library staff in the example of selected Polish libraries. In *Library Management*. 32(6-7)/2011, s. 457-468. Dostupné na: <<http://dx.doi.org/10.1108/0143512111115859>>
- (3) MILKOVICH, G. T. & BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 1993. ISBN 80-85623-29-3
- (4) MAJTÁN, et al.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra. 2007. ISBN 9788089393077
- (5) FIEDLER, R.: *Einführung in das Controlling*. München, DE: Oldenbourg. 2001. ISBN 978-3-486-58433-2

- (6) SCHÄFFER, U. & WEBBER, J.: *Bereichscontrolling: Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente*. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel. 2005. ISBN 978-3-7910-2350-2
- (7) OLEXOVÁ, C.: Nástroje personálneho controllingu. In *Scientific papers of the University Pardubice. Series D*, Faculty of Economics and Administration. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2011. ISSN 1804-8048. Č. 20 (2011), s. 114-125.
- (8) *The HR Scorecard*. [online]. 2013. [cit. 2014-07-30]. Dostupné na internete: <<http://www.markhuselid.com/hr.html>>
- (9) ĎURIAN, J.: *Od Balanced Scorecard k HR Scorecard*. [online]. 2012. [cit. 2014-07-30]. Dostupné na internete: <<http://www.mktraining.sk/od-balance-scorecard-k-hr-scorecard>>
- (10) ĎUGELOVÁ, M.; STRENITZEROVÁ, M.: *How to select appropriate human resource controlling indicators*. In: CBU International Conference Proceedings 2015. Innovations in Science and Education. Praha: Central Bohemian University, 2015. s. 64-74. ISBN 978-80-88042-00-6
- (11) DELOITTE: *Creating value through HR. HR Strategy*. [online]. Deloitte, 2009. Dostupné na internete: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/creating-value-through-hr.pdf>>
- (12) HORVÁTH & PARTNERS: *Nová koncepcie controllingu – Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2
- (13) PAVLIK, P. <peter.pavlik@sk.pwc.com> 2014-02-14. Human Resource Controlling 2013. Strategický nástroj na efektívne riadenie ľudského kapitálu. [E-mail adresátovi Monike Ďugelovej <dugelova@fpedas.uniza.sk>].