

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Daniela Krausová

**Zavedení personálního controllingu ve společnosti
Wüstenrot – stavební spořitelna, a. s.**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Lišková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011-2014

BACHELOR THESIS

Daniela Krausová

**Implementation of personnel controlling in
Wüstenrot – stavební spořitelna, a. s.**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Helena Lišková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. 5. 2014

Daniela Krausová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Heleně Liškové za její rady a podněty, které mi byly poskytnuty v průběhu psaní této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zavedením personálního controllingu a jeho nástrojů ve společnosti Wüstenrot – stavební spořitelna, a. s. V části teoretické se věnuje objasnění základních pojmů souvisejících s danou problematikou a v části praktické charakterizuje společnost, analyzuje aktuální stav personálních činností a navrhuje nová řešení pro zefektivnění řízení lidských zdrojů s využitím personálního controllingu.

Klíčová slova

Controlling, manažerský reporting, personální controlling, personální strategie, personální řízení, personální ukazatele.

Annotation

This bachelor thesis focuses on the task of implementing personnel controlling and its tools in Wüstenrot – stavební spořitelna, a.s. Its theoretical part defines basic terminology of personnel management, controlling and personnel controlling. The practical part aims at providing a description of the company, an analysis of its current personnel procedures and a proposal of new approaches to streamline its personnel management by making use of personnel controlling.

Key words

Controlling, management reporting, personnel controlling, personnel data, personnel management, personnel strategy.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	9
1.1 Základy a vývoj personálního řízení	9
1.2 Hlavní činnosti personálního řízení	11
1.2.1 Obecná úloha personálního útvaru	12
1.2.2 Role a úkoly personalistů	13
2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	14
2.1 Obecná úloha controllingu	14
2.2 Vymezení, význam a cíle personálního controllingu	17
2.3 Východiska personálního controllingu	19
2.3.1 Základní schéma personální strategie	20
2.3.2 Personální předpoklady	22
2.4 Rozlišení personálního controllingu	24
2.5 Nástroje personálního controllingu	25
PRAKTICKÁ ČÁST	
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	27
3.1 Profil společnosti Wüstenrot – stavební spořitelna, a. s.	27
3.2 Základní ekonomické údaje	28
3.3 Struktura personálního útvaru společnosti	29
3.4 Personální strategie společnosti	32
4 ZAVEDENÍ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	36
4.1 Sledované oblasti	36
4.2 Personální ukazatele	36
4.3 Personální audit	38
4.4 Návrhy a řešení	39
4.5 Rozšíření reportingu	42
4.6 Personální datový sklad	47
4.7 Shrnutí a vyhodnocení	48
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	50
SEZNAM ZKRATEK	53
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Bakalářská práce bude pojednávat o zavedení personálního controllingu ve vybrané společnosti Wüstenrot – stavební spořitelna, a. s. (dále jen Wüstenrot). Hlavním průřezovým tématem bude personální controlling, který jak definuje Urban *„slouží ke stanovování konkrétních cílů a standardů řízení lidských zdrojů, vyhodnocování jejich dosažení a řízení odchylek mezi cíli a skutečností, čímž přispívá k vyšší účinnosti a efektivitě řízení lidských zdrojů.“*¹

V rámci teoretické části se bude práce zabývat objasněním základních pojmů, které úzce souvisí s touto problematikou a je důležité si uvědomit jednotlivá teoretická východiska. Část praktická již bude charakterizovat přímo společnost Wüstenrot, její podnikatelskou činnost a pozici na trhu. Nedílnou součástí praktické části bude základní analýza aktuálního stavu personálních činností, formulace konkrétních personálních cílů organizace v souvislosti s firemní strategií a opatření, na jejichž základě budou tyto cíle dosaženy včetně jejich případných variant. Mezi jednotlivé dílčí kroky budou patřit návrhy vybraných personálních ukazatelů, jejich hodnocení a nová nápravná opatření.

Cílem této bakalářské práce bude zavedení personálního controllingu ve společnosti Wüstenrot, který by měl přispět k vyšší účinnosti, efektivnosti a nižším nákladům v rámci personálního řízení. Společnost Wüstenrot je na českém trhu již 20 let a v posledním období prošla velkou vývojovou změnou a rozšířením služeb, které nejsou již jen spojeny s nabídkou stavebního spoření. V současné době se jedná nejen o zajištění financování bydlení, ale také finančních úspor na stáří nebo implementace nového prodejního kanálu wüstenrot24, který umožňuje lépe získávat klienty preferující při sjednávání finančních produktů a při komunikaci internet a telefon. Hlavní komunikace tedy není zajištěna již pouze obchodním zástupcem, ale i novou multikanálovou prodejní strategií. Poslední výraznou změnou je i nový bankovní systém a rozšíření portfolia produktů. Všechny tyto změny dávají další impuls k tomu, jak důležité bude nepodcenit oblast řízení lidských zdrojů, sledovat detailněji odchylky a to i z hlediska dlouhodobého horizontu tak, aby se personální controlling stal stabilním nástrojem firemního řízení a přispíval k plnění požadovaných cílů.

¹URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 48.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

1.1 Základy a vývoj personálního řízení

Oblast personálního řízení prošla velkým vývojem a jsou znát neustále rostoucí nároky na znalosti a schopnosti personalistů, které byly vždy ovlivňovány sociálními nebo ekonomickými podmínkami daného časového období a kultury. Dle Armstronga se dá počátek péče o zaměstnance přiblížit asi od roku 1915, kdy byly budovány první kantýny a zaměstnavatelé si začali uvědomovat nutnost starat se i o osobní zájmy zaměstnanců. V dalších letech tento trend pokračoval přes první podporu v náborech zaměstnanců nebo odbornou stránku uzavírání pracovních vztahů. Personální řízení se nejvíce rozvinulo v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, kdy se personální služby rozšířily o rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a v neposlední řadě i plánování pracovních sil. Toto období bylo poznamenáno také kolektivními pracovními vztahy. Objevovali se první personální ředitelé, kteří ale neměli možnost ovlivňovat strategii firmy. V osmdesátých letech šlo zejména o to, že personální řízení již může ovlivnit konečné výsledky organizace a integrování této oblasti na přímou strategii firmy. Odměňování dle výsledku jako hlavní motivační cíl, přes další etapu let devadesátých, k uvědomění si negativní firemní kultury a rozvoj tzv. „učících se organizací“. Velkou roli začínají vytvářet kompetence, nastavení procesního řízení, či řízení kultury a odměňování².

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii v roce 1993 takto: „*Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“³

Hlavní zaměření personálního řízení je vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, motivovat a vzdělávat lidi potřebné pro zvládnutí stávajících i budoucích pracovních činností. Snažit se neustále rozvíjet lidský potenciál a umět vytvořit takové podmínky, které budou zaměstnance motivovat k plnění vytyčených cílů organizace a současně napomáhat vyvažovat a přizpůsobovat je zájmům vrcholového managementu, potažmo akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a státních institucí, kde působí.

²ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 47-49.

³ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 43.

Podstatné je také upevňovat vzájemné pracovní vztahy a podporovat týmovou spolupráci uvnitř organizace, orientovat se na sledování současných trendů mezinárodního, národního i místního vývoje ovlivňující praxi zaměstnávání lidí, které mohou mít dopady pro podnikovou strategii. Nedílnou součástí tohoto procesu je současně i řízení změn, a je důležité v určitých situacích převzít vedoucí role v jejich prosazování a podporování, jindy naopak mít vliv jako určitý stabilizační činitel nebo přímo, či nepřímo poskytovat řadu dalších služeb⁴.

V rámci personálního řízení je důležité si uvědomit, že lidský kapitál je tím nejcennějším zdrojem prosperity každé organizace a takto bychom k němu měli přistupovat. Hlavním úkolem je získávat a udržovat si schopné a kvalitní lidi. Personální řízení je jednou z hlavních a velmi důležitých oblastí řízení v systému řízení organizace a taktéž speciální oblastí činností, které jsou zaměřené na člověka v organizaci, zajišťované personálními specialisty. Personální řízení je nedílnou součástí práce vedoucího pracovníka. Uplatňuje se v něm široký objem poznatků vč. velké škály disciplín, které tvoří jeho základnu. Zejména se jedná o poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování nebo disciplín sociologických a psychologických, práva, ekonomie, andragogiky a samozřejmě etiky. Personální řízení je spojeno s firemní ekonomikou, používá matematiku a statistiku. Nejedná se však pouze o tento číselný směr, ale také o využití informačních technologií, poznatků z ekologie nebo jiných technických oborů⁵.

V každé organizaci se personální řízení liší, protože je ovlivňováno nejrůznějšími faktory, které do jejího běžného života vstupují. Nejedná se jen o hodnoty a názory vrcholového managementu, ale také o strategické cíle, firemní kulturu nebo její organizační strukturu. Faktorů je samozřejmě daleko více a od všech těchto skutečností se odvíjí i možnosti personálního řízení. Kociánová ve své publikaci uvádí „*cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*“⁶ Oproti tomu Urban definuje „*cíle organizace jsou i cíli jejího personálního řízení. Strategické funkce řízení lidských zdrojů slouží dosahování těchto cílů, především cílů růstu výkonu organizace.*“⁷

⁴ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 43.

⁵KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9.

⁶Tamtéž, s. 9.

⁷URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 937.

1.2 Hlavní činnosti personálního řízení

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a určuje zásady personální politiky. Linioví vedoucí jsou především zodpovědní za vedení lidí a realizaci personální práce v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Personální útvar poskytuje personální služby a podporu vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům a to v zajišťování personálních činností a komunikaci ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Rozdělení odpovědnosti a pravomoci v jednotlivých oblastech systému personálního řízení v organizaci je podmíněno řadou skutečností, zejména úlohou personálního řízení v systému řízení organizace, která je mu přikládána⁸.

Jak dále uvádí Koubek „*personální činnosti představují výkonnou část personální práce.*“⁹ V literatuře je možné setkat se s různým počtem a také výkladem jednotlivých personálních činností. Nejčastěji jsou definovány v této podobě: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a přijímání uchazečů o zaměstnání, hodnocení pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání¹⁰.

Armstrong k těmto aktivitám ještě dále rozvádí požadavek rozvíjet vnitřní potenciál lidí, při získávání, rozvoji a jejich vzdělávání zabezpečovat správnou kombinaci specifických znalostí specialistů a širokých dovedností a přístupů, které vyžadují měnící se podmínky v podnikání. V době poměrně markantních probíhajících změn je zásadní řídit stále rozmanitější pracovní sílu s rozdílným kariérovým potenciálem, aspiracemi a vztahy k zaměstnavateli. Řídit zaměstnance, kolektivy a zaměstnanecké vztahy tak, aby se podporovalo vědomí a sounáležitost k podniku. Nedílnou součástí je i navrhování systémů odměňování a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců tak, aby je sjednocovaly a motivovaly, individuálně i v týmech, v zájmu dosahování výsledků organizace, nejen vytvářením vhodných pracovních podmínek, ale i podnětným rozvojem v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci¹¹.

⁸KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9.

⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 20.

¹⁰Tamtéž, s. 20.

¹¹ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 47.

1.2.1 Obecná úloha personální útvaru

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že dává podněty, zprostředkovává a poskytuje vedení a podporu ve věcech týkajících se jejich zaměstnanců. Základním cílem je zajistit, aby management mohl jednat efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které jsou mezi managementem a pracovní silou. Dalším důležitým úkolem personálního útvaru je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svůj potenciál a schopnosti ve prospěch organizace, ale i ke svému vlastnímu užitku¹².

Zkušenější personální útvary mají za cíl dosažení strategické integrace a spojitosti ve vytváření a fungování interní politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností při zaměstnávání lidí. Strategickou integraci lze chápat jako proces zabezpečování toho, aby personální strategie byla navázána na podnikovou strategii nebo byla minimálně v jejím souladu. Personální útvar má své klienty rozličné a to od vedení společnosti, liniových manažerů, pracovníků, ale i pracovníků potencionálních. Úloha personálního útvaru a řízení bývá v různých organizacích odlišná. Armstrong popisuje podle Adamse čtyři přístupy k úloze personálního útvaru, z nichž každý lze považovat za daného představitele:

1. Interní agentura, kdy personální útvar je považován za nákladově samostatnou jednotku a činnosti jsou fakturovány ostatním útvarům nebo oddělením.
2. Interní konzultační útvar, kdy personální útvar prodává své služby interním zákazníkům, většinou liniovým manažerům, což znamená, že tito manažeři mají jistou svobodu se obrátit na kohokoliv jiného, nejsou-li se službami personálního útvaru spokojeni.
3. Firma uvnitř podniku, kdy některé personální činnosti jsou uspořádány do jakési nezávislé organizace, která může obchodovat nejenom s organizačními jednotkami v rámci podniku, ale i externě.
4. Externí poradenská služba, kdy se organizační jednotky obracejí o pomoc a radu na zcela nezávislé firmy mimo podnik¹³.

¹²ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 65.

¹³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68-69.

1.2.2 Role a úkoly personalistů

Koubek vidí moderního personalistu jako odborníka, který má v první řadě důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale také se musí vyznat i v ostatních problémech organizace, které nesouvisí přímo s personální činností. Měl by být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, měl by se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa). V neposlední řadě by mu neměly chybět dobré znalosti z oblasti techniky a technologie, které využívá organizace vč. nejnovějších trendů. Současně by měl být tak trochu právníkem, ale i psychologem¹⁴.

Každá organizace má své podmínky, prostředí, vlastní kulturu a svoji strukturu, díky tomu jsou i role a úkoly personalistů rozdílné. Personalisté mohou představovat např. tyto role: být partneři v podnikání, sdílet odpovědnost s liniiovými manažery za úspěch podniku, či strategové, kteří přispívají k rozvoji podnikových strategií a formulují integrované personální strategie, které napomáhají k plnění strategických plánů organizace. Oproti tomu inovátoři hodnotí potřeby organizace a vypracovávají a doporučují novou nebo upravenou politiku a procesy, které odpovídají těmto potřebám. Jiným příkladem jsou tzv. umožňovatelé a usnadňovatelé, ti pomáhají řešit problémy lidských zdrojů, místo aby to dělali sami, přenášejí plnou odpovědnost za řízení lidských zdrojů na liniiové manažery a prezentují se jako poradci, kteří jim naopak pomáhají rozvíjet dovednosti v řízení lidských zdrojů, které potřebují, působí jako podněcovatelé změn. Poměrně často se jedná také o interní konzultanty dávající rady svým klientům v záležitostech personální politiky a postupů a také jim pomáhají uplatňovat nové personální procesy. Velmi blízkou rolí interního konzultanta jsou dodavatelé služeb, ti zabezpečují efektivní a nákladově výhodné služby liniiovým manažerům. V neposlední řadě také strážci důslednosti, sledující veškeré akce s cílem zajistit, aby se personální politika a postupy uplatňovaly důsledně a poctivě, aby byly dodržovány řádně právní předpisy¹⁵.

Je těžké určit, která role personalisty je tou správnou, ale sami cítíme, že základním předpokladem je pro jakoukoliv uvedenou roli požadovaná odbornost, která se poté rozvíjí do dalších úrovní.

¹⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 32.

¹⁵ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 66.

2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

2.1 Obecná úloha controllingu

Do češtiny se překládá controlling nejčastěji jako ovládat, či řídit. Dle Fibírové nemá ale přímo vymezený obsah a neexistuje pro něj jednotná definice. Nejobecněji je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího, předem stanoveného, stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů¹⁶.

Dle Slovníku controllingu je „*controlling výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Nazýváme jím celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.*“¹⁷

Obecně lze controlling pojmut jako moderní nástroj podpory managementu, jehož existence v podniku umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem a projevy těchto problémů. Řádná aplikace controllingu vede k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a i k dlouhodobé prosperitě podniku. V existující literatuře, která se zabývá controllingem, lze nalézt řadu jeho definic. Za nejuznávanější je považována definice Eschenbacha, který říká: „*Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst v controllingovém oddělení). Filozofie controllingu (software) a jeho infrastruktura (hardware) jsou sloupy doplňující řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.*“¹⁸

Na druhé straně je controlling v učebnicích manažerského účetnictví chápán jako funkce řízení, kde je za controllera považován ve své podstatě manažer zodpovědný za účetní oddělení. Kromě řízení účetního oddělení controller poskytuje

¹⁶FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 5.

¹⁷INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu*. Praha: Management Press, 2003, s. 34.

¹⁸VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 108

ostatním manažerům potřebné informace a tyto informace interpretuje, čímž má ve skutečnosti vliv na rozhodování¹⁹.

Organizační controlling pomáhá organizaci prosazovat a koordinovat její cíle, je důležitým řídicím nástrojem. K hlavní činnosti controllingu patří především analyzovat plnění organizačních cílů a hodnocení odchylek od skutečnosti vč. návrhů nápravných opatření, pravidelného reportingu, manažerského informačního systému a předvídání krátkodobého vývoje organizace.

Havlíček v závislosti časových intervalů a charakteru cílů rozlišuje controlling na operativní a strategický. Podstatu controllingu vidí jako srovnání skutečně dosažených výsledků s plánem, vyhledávání a následné řešení odchylek. Nutné je stanovení priorit tak, abychom mohli vyřešit problém, který organizaci zatěžuje a brání jí, aby dosáhla svých strategických nebo operativních cílů. O minulost se controlling zajímá jen v případech podnětného budoucího řízení, jinak se orientuje na budoucnost²⁰.

Operativní controlling se věnuje operativním plánům v horizontu 1-2 roky, tzn. krátkodobých plánů a vyhodnocuje na základě kvantitativních parametrů. Oproti tomu strategický controlling pracuje s kvalitativními parametry a jeho hlavní podstata je udržení dlouhodobé stability organizace.

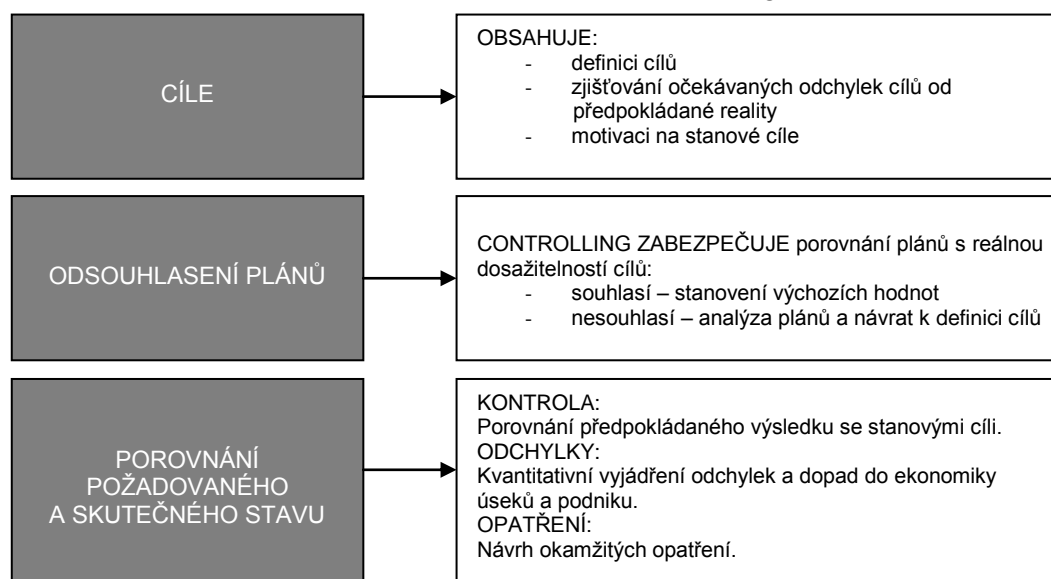
Pokud již budeme konkrétně řešit možnost zavedení fungujícího controllingového informačního systému, je vždy základním předpokladem spolupráce ekonomických odborníků a informatiků ze strany implementátora a sladění konkrétních požadavků uživatele. Implementační plán musí být zcela přizpůsoben potřebám řízení dané organizace. Controllingový systém se zhroutí jako domeček z karet, pokud je tato hlavní zásada nedodržena už v případě výstavby. Připravené výstupy z informačního systému by měly být produktem pro cílového uživatele jako je např. manažer příslušné úrovně. Je nutné vnímat ho jako zákazníka, který potřebuje požadované informace ve srozumitelné formě, tedy kvalitní informační servis. Pokud zůstaneme u manažerské pozice, co takový manažer očekává? Nepotřebuje podrobnou analýzu na 100 stranách, kde je přemíra čísel, která znemožňuje orientaci, čitelnost a přehlednost. Potřebuje výstižnou zprávu, ale zároveň možnost, že kdykoli bude chtít v určité oblasti podrobnější výstupy, je možné je také generovat. Vrcholným výstupem by mělo být omezené a srozumitelné množství dat, která budou napomáhat k dalšímu rozhodovacímu procesu a budou vést k přijetí dalších opatření. Přesto se v běžné praxi

¹⁹VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 108.

²⁰HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední podniky*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2011, s. 13.

často stává, že metodika zpracování dat je paradoxně postavena obráceně. Výstupem je daleko širší spektrum dat, než bylo na vstupu, a proto není možné data bez dalšího zpracování dále využít. I přesto, že jsou mnohá čísla a výstupy velmi zajímavé, měl by si controller uvědomit, že při tvorbě metodiky je důležité myslet na účelovost, efektivitu a to, že cílem jeho zprávy nejsou nepřehledné tabulky, které mohou skončit v odpadkovém koši. Ani manažer, který nakonec výstupy nevyužije a raději s kalkulačkou v ruce tvoří vlastní výpočty, není ideální stav. Podobným výstupem jsou zbytečně připravované výkazy, kde existuje povinnost jejich zpracování z historické setrvačnosti organizace, aniž se výkazy ve skutečnosti využívají. Jedná se o poměrně častou slabinu informačních systémů, která je zapříčiněná nekvalitní komunikací mezi manažery a controllery. Jednoduchým nástrojem, jak zjistit aktuálnost a efektivitu využívání výkazů je zpětná vazba od příslušného manažera. Pokud nekomunikuje, nejjednodušším testem je pozdržení pravidelných výstupů a pokud se po nich nebude nikdo shánět, nejsou zřejmě tak důležité a podstatné. Redukce je v tomto případě na místě²¹.

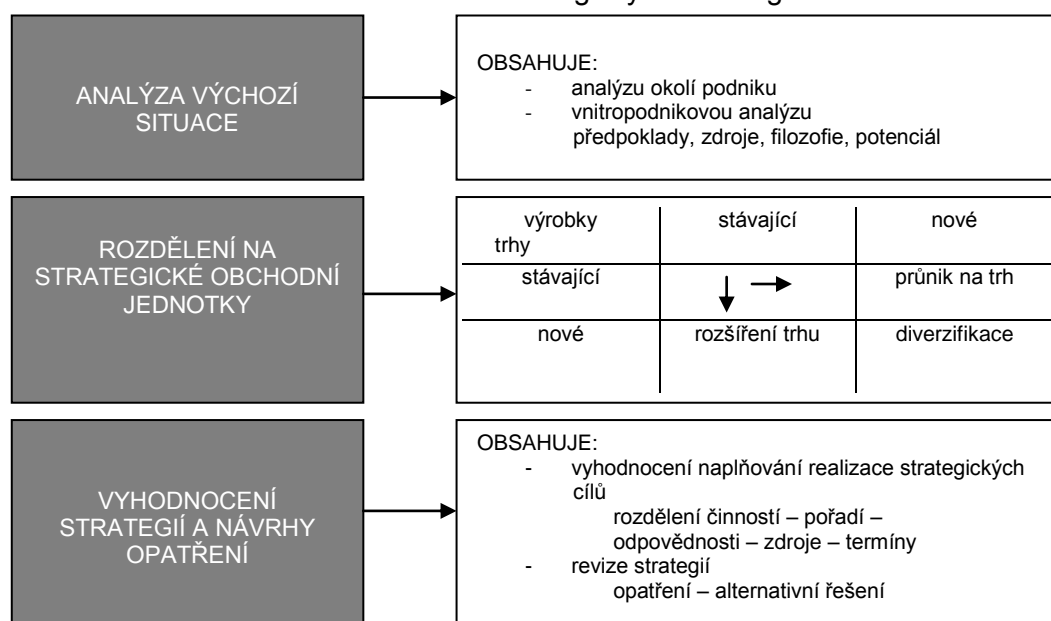
Obrázek 1: Operativní controlling



Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední podniky*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2011, s. 14.

²¹SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling, Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investic*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 21.

Obrázek 2: Strategický controlling



Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední podniky*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2011, s. 15.

2.2 Vymezení, význam a cíle personálního controllingu

Personální controlling se věnuje systému plánování, hodnocení, analýzy, kontroly a předvídání personálních procesů organizace, které se zaměřují nejen na jejich náklady a výsledky, ale i kvalitu a případná budoucí rizika. Personální controlling má stejný pohled jako controlling finanční, jen s tím rozdílem, že jeho hlavním zaměřením je oblast personální, např. sledování výkonu zaměstnanců, tedy controlling výkonů a vykazování cílů. Předmětem personálního controllingu jsou např. náklady na zaměstnance, jejich počty, struktury, motivace, příp. potenciál, pracovní výsledky, ale i personální činnost, kterou vykonávají personalisté nebo manažeři, tzn. jejich výsledky a jednotlivé organizační procesy. Personální controlling má všeobecně dlouhodobější dopad na personální činnosti a případná opatření, která vyplývají z delšího časového horizontu. Zpracovává kvantitativní i kvalitativní data. Pro efektivní řízení organizace jsou informace klíčovým prvkem, a proto je důležité umět oddělit ty zásadní informace, které jsou nezbytné pro rozhodování od celé řady dalších zpracovávaných operativních údajů vyskytujících se v průběžném provozu. Základním posláním controllingu je tedy, aby manažeři měli k dispozici takový reporting, které jim umožní získávat informace potřebné pro plánování, rozhodování a zpětnou kontrolu organizačních procesů s důrazem na efektivitu. Velkým problémem v řízení informací je v současné době jejich obrovské množství a různorodost. Není tedy jednoduché oddělení a nadefinování

informačního systému tak, aby personální informace byly efektivně využívány napříč organizací, s klíčem na správné uživatelské skupiny²².

Jak již bylo výše zmíněno, hlavní význam controllingu je ve sledování nákladovosti, efektivity a rentability. S těmito veličinami musíme provést nejprve potřebné plánování, kontrolu skutečného průběhu a teprve dle zjištěných výstupů analyzovat odchylky dostupnými metodami. Nejužívanější metody jsou např. analýza nákladů a přínosů nebo srovnání nákladů, či ukazatelů²³.

Personální controlling nám přináší hlavně zvýšení účinnosti a efektivity v rámci personálního řízení, kdy potřebujeme znát, jestli personální činnosti odpovídají stanoveným cílům. Současně posuzujeme návratnost investic nebo ověřujeme funkčnost nastavených principů. Nedílnou součástí přínosu personálního controllingu je tzv. benchmarking, tedy porovnávání výše a struktury nákladů s jinými organizacemi, které vede k zjištění a stavu našich personálních úspor. S tímto je spojená i lepší připravenost na budoucí změny, motivaci nebo řízení výkonu na základě cílů, protože sjednocení jednotlivých personálních postupů a pravidel nám umožňuje získání podrobnějších informací o našich zaměstnancích.

Personální controlling může současně přispět k tomu, aby personalistika byla brána jako nedílný a rovnoprávný koncept firemního řízení. V praxi se setkáváme bohužel s negativním přístupem a nepochopením správního nebo finančního managementu, že právě závěry a opatření personálního managementu mohou být pro organizaci zásadní a jejich váha by tedy měla být brána více v úvahu²⁴.

Hlavní kritické faktory personálního controllingu, které je důležité nepodcenit v rámci implementace, jsou oblasti lidské, systémové, technické a kulturní. Hlavním kritickým faktorem u lidské oblasti je nedostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů, které lze využít při implementaci a současně nedostatek času, který je při zavádění stanoven. Tato skutečnost je paradoxně v rozporu s požadavkem managementu na snížení počtu zaměstnanců. V praxi se často dělá redukce zaměstnanců plošně nebo s absencí personálních analýz. Milné je domnívat se, že zavedení personálního controllingu je krátkodobá záležitost, která bude mít okamžitý efekt. Nutné je nepodcenit dostatečnou přípravu se správným propojením technických nástrojů, komplexním pojetím a propojením metodických činností. Oblast technická oproti tomu

²²URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 47.

²³Tamtéž, s. 55.

²⁴VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 268.

varuje nad dostatečným hardwarovým a softwarovým zajištěním. Poslední zmíněnou oblastí je kulturní, která nemůže fungovat bez aktivního přístupu managementu, správného nadefinování a pochopení cílů, měřitelnosti procesů, pravidelného reportingu vč. interpretace a řízení změny. Z toho vyplývá, že charakteristikou personálního controllingu je jeho neomezení se pouze na kvantitativní ukazatele vývoje, ale důležité je se zaměřit také na kvalitativní prvky s napojením na strategii řízení lidských zdrojů²⁵.

2.3 Východiska personálního controllingu

Personální controlling by měl vycházet z personální strategie organizace, tedy z jejího personálního plánu. Personální strategie stanovuje cíle a umožňuje na ně s předstihem reagovat, zpravidla se jedná o formu personálních nebo organizačních opatření. Controlling bez personální strategie nemá význam, protože předmětem controllingu je plnění cílů, tedy daného plánu organizace.

Koubek dále téma personálního plánování, které slouží k realizaci cílů organizace, rozvádí tím, že je nutné se zaměřit na adekvátní pracovní sílu, která je podstatnou součástí k dosažení zajištění úkolů organizace, v souběhu s předvídáním vývoje a stanovení cílů. Personální plánování hlavně zajišťuje, aby organizace měla aktuálně, ale zejména v budoucnosti potřebné množství pracovní síly, která bude mít odpovídající znalosti, dovednosti a zkušenosti. Motivované zaměstnance s žádoucími osobnostními charakteristikami, přístupem k práci, kteří budou optimálně rozmístěni na pracovní místa v rámci celé organizační struktury a připraveni reagovat na změny. Tedy mít zaměstnance ve správný čas, na správném místě a s přiměřenými náklady²⁶.

Urban se v návaznosti vyjadřuje k personálnímu plánování tak, že převádí personální strategii do běžných aktivit a operací denního života organizace. Personální plán můžeme popsat jako potřebnou součinnost při přípravě a stanovení podnikových cílů a to v rámci predikce vývoje, definování cílů a jejich realizaci s potřebným počtem a kvalitou pracovní síly. Personální plánování není jenom o úvaze požadovaného počtu a struktuře zaměstnanců, či jejich kvalifikaci, ale má také rozměr kulturní, který je odvozený od významu očekávání a chování²⁷.

²⁵VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 268.

²⁶KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management Press, 2001, s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

²⁷URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 3.

Personální plánování je strategická činnost, která se zaměřuje na dlouhodobé zabezpečení zdrojů. U personálního plánování by se nemělo jednat pouze o hru čísel, ale hlavně se zajímat o kvalitu zaměstnanců, snahu o jejich udržení, motivaci a rozvoj. Proces plánování by měl identifikovat potřeby práce dané organizace a snahu najít vhodný způsob, jak tyto potřeby zajistit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Personální plánování rozhodně není jednorázovým krokem, ale vícenásobným procesem, kde je potřeba se neustále věnovat kontrole probíhajících činností (jevů) a dělat vhodné úpravy a zpřesnění²⁸.

Personální strategie by měla být vždy připravena v souladu a návaznosti na strategii organizace. Při jejím definování je nutné si odpovědět na tři základní otázky, které Armstrong klade takto: „*Kde se právě nyní nacházíme?*“, „*Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let?*“ a „*Jak se tam dostaneme?*“²⁹

Nejčastějším problémem personální strategie je její nepropojení na celkovou strategii organizace, kdy je poté velmi obtížné dostatečně sledovat a znát očekávané náklady a přínosy personálních opatření dle plánu, která jsou důležitá zejména při tlaku na snižování personálních nákladů.

2.3.1 Základní schéma personální strategie

Formulace strategie nám prvně stanovuje budoucí směřování organizace, které lze nazývat vizí, cílem nebo záměrem, tedy jasné definování názoru na budoucnost organizace. Ta je tímto postavena do vztahu a prostředí k zákazníkovi, pravidlům, investorům, technologiím a změnám techniky. Za druhé nám formulace strategie rozděluje zdroje. Zdroje organizace je možné využít na různé účely, které souvisí se snižováním nákladů, služeb zákazníkům nebo zlepšováním kvality. Asi většina organizací nemá dostatečné zdroje, aby mohla řešit všechny potřeby zainteresovaných stran, a proto je nutné řešit rozdělení a příp. přidělení těchto zdrojů. Formulace strategie často zakládá debatu o tom, kam a podle jakých priorit a klíčů by měly být zdroje přidělovány. Neposledním krokem formulování strategie jsou sliby, které mohou mít závazek nadefinovaný při formulování strategie. Sliby bývají adresovány na více zainteresovaných stran a u jednotlivých pracovníků se mohou týkat jejich příležitostí, kroků manažerů nebo dalšího způsobu řízení organizace. Sliby pro zákazníky se pak dotýkají produktů nebo vytvářených hodnot. Sliby pro investory jsou naopak ziskovost,

²⁸URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 3.

²⁹ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 180.

výkon nebo hodnota pro akcionáře. Na základě formulace procesů strategie připravují vrcholoví manažeři vizi budoucnosti. Plánují přidělení zdrojů pro uskutečnění definované vize a zainteresovaným stranám postupují sliby o jejím naplnění. Uskutečňování strategie začíná po její formulaci a k uskutečňování dochází, pokud jsou postupy organizace v souladu s podnikovou strategií. Stává se, že je formulováno více strategií, než se posléze uskuteční. Vrcholovými manažery jsou připraveny a zveřejněny vize nebo poslání, ale ty v zásadě nezmění jak praktiky organizace, ani chování jednotlivých zaměstnanců. Jsou definovány určité naděje (aspirace), které oznamují lepší a konkurenceschopnější budoucnost, ale nikdy se nenaplní. Přidělení zdrojů se nikdy v plné míře na základě těchto vyhlášených iniciativ, které jsou velmi nejisté, neuskuteční. Sliby, které byly učiněny při strategických diskusích, nejsou splněny. Personální strategie dává personálnímu controllingu smysl a je současně vázána na cíle organizace. Důležité je tedy vědět, co chceme, znát naše cíle. Základním schématem personální strategie je vytyčení těchto bodů:

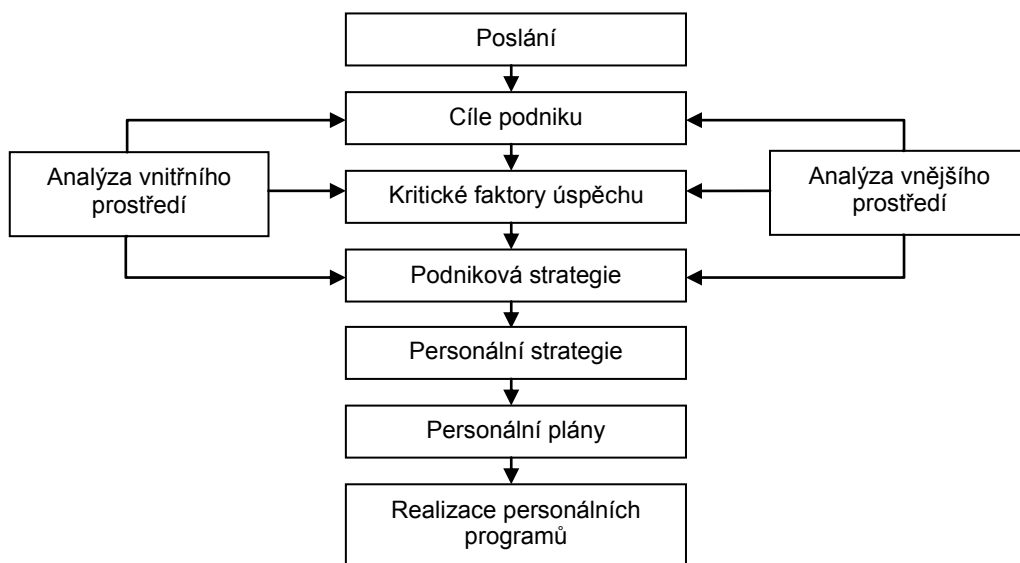
- personální předpoklady potřebné pro uskutečnění strategických cílů organizace, musíme vědět, co budeme potřebovat,
- zjištění aktuálního personálního stavu, jeho slabých a silných stránek, musíme vědět, jak na tom jsme,
- konkrétní personální opatření a cíle, musíme vědět, jak to uděláme,
- taktický plán s definováním jednotlivých úkolů a současně odpovědností za jejich splnění³⁰.

Překonávání překážek „formulování bez uskutečňování“ je jedním ze základních cílů strategického řízení lidských zdrojů a strategické práce personálního útvaru. Personální útvar má za úkol zajistit, aby všechny strategie měly jasné plány a zajištěné potřebné kroky k jejich uskutečnění. „Organizační schopnost“ je významný stupeň, které je nutné přidat k tradičnímu dvoustupňovému procesu, a to od nezbytné formulace k uskutečnění. Firemní organizační schopnosti jsou takovými procesy a postupy, které jsou nezbytné při naplňování strategie. Často je tvrzeno, že schopnosti jsou chybějícím spojníkem mezi formulací a realizací. Strategické řízení lidských zdrojů propojuje podnikovou strategii s dalšími kroky v oblasti personální práce a tím formuluje rozhodující schopnosti nepostradatelné být úspěšnou organizací³¹.

³⁰ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 202.

³¹Tamtéž, s. 203.

Obrázek 3: Model personální strategie

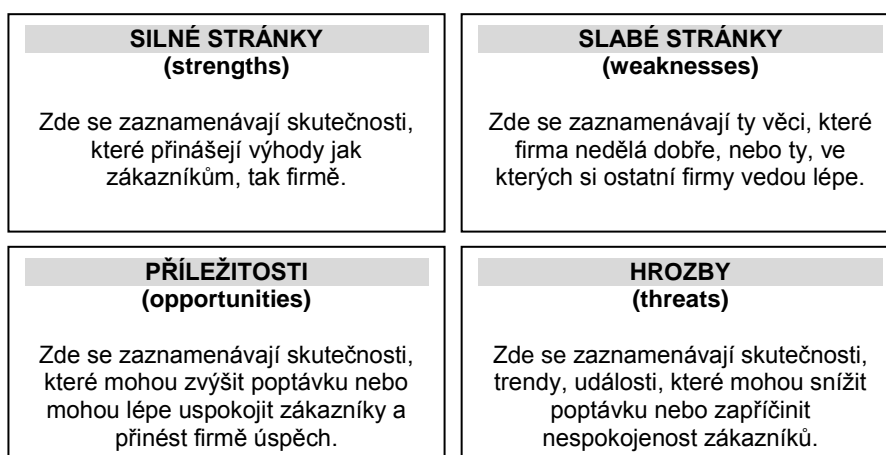


Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 180.

2.3.2 Personální předpoklady

Základem pro stanovení střednědobých personálních očekávání je SWOT analýza, která by nám měla pomoci definovat naše úvahy, které se vztahují např. k úspěšnosti organizace, zde by se dala např. položit otázka typu: „Na čem je založena naše úspěšnost?“, příp. co dělat proto, abychom zůstali i nadále úspěšnými nebo kde jsou naše nedostatky. SWOT analýza nám umožňuje přehledně identifikovat slabé a silné stránky organizace.

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 103.

Výše uvedený obrázek SWOT analýzy doplňuje Jakubíková tak, že SWOT analýzu řadí mezi nejpoužívanější a nejznámější analýzy prostředí. Hlavním cílem je umožnění a uvědomění si aktuálního stavu strategie organizace a relevantnost definovaných silných a slabých míst a schopnost reakce na změny v prostředí, které nastávají. SWOT analýza se skládá původně ze dvou analýz a to analýzy SW a OT. V případě sestavování analýzy se doporučuje začít nejdříve analýzou OT, což jsou příležitosti a hrozby, které mohou vycházet z vnějšího prostředí organizace. Jedná se o makroprostředí, tedy o zákazníky, dodavatele, konkurenci nebo veřejnost. Po pořádně připravené OT analýze, následuje SW analýza. Ta vychází z vnitřního prostředí organizace, tedy z jejich cílů, systémů, firemní kultury vztahů, struktury nebo kvality managementu³².

Výhodou je, že SWOT analýza se dá aplikovat buď komplexně pro danou organizaci nebo pro dílčí oblasti, produkty nebo jiné plány. Pomáhá nám uvědomit si, které klíčové zdroje mohou být ohroženy, a proto by měla být nedílnou součástí řízení rizik a řešení při nastavení opatření. Nutné je předem stanovit, které vnější faktory považujeme za důležité a to z ohledu na daný problém nebo subjekt. Může se jednat o okolí organizace nebo přímo o jednu organizační jednotku³³.

Správné definování personálních předpokladů očekává dobře rozumět tomu, jaké zaměstnance daná organizace potřebuje a s tím souvisí znalost prostředí a pochopení toho, za jakých podmínek budou zaměstnanci úspěšně vykonávat svoji práci, tedy jaké podmínky daného prostředí je budou motivovat k tomu, aby uplatnili svoje schopnosti, znalosti a dovednosti. Ty by je měly vést až přímo k zájmu uspokojovat nejen požadavky zákazníků, ale i ty svoje vlastní. Personální předpoklady se orientují přímo na zaměstnance, jejich počet, strukturu, schopnosti a kvalifikaci. Součástí celého procesu jsou možnosti a nástroje řízení, definování pravomocí pro další rozvoj a odměňování. Podstatným předpokladem je, jak bude organizace uspořádána, jakou bude dodržovat etickou kulturu, tedy tu nevhodnější oporu pro řízení.

³²JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 103.

³³URBAN, J., *Metody a nástroje personálního controllingu*. [online]. 22. 9. 2008 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z <http://hrm.ihned.cz/c1-27838310-metody-a-nastroje-personalniho-controllingu>

2.4 Rozlišení personálního controllingu

Personální controlling se rozděluje na strategický a operativní. Strategický personální controlling je zaměřen dlouhodobě. Jeho hlavním východiskem je víceletá personální strategie, která se zaměřuje na dlouhodobé cíle, které definuje strategie a na předpoklady jak je naplnit. Naopak operativní personální controlling se zabývá personální oblastí organizace z krátkodobějšího (ročního) horizontu, tedy plnění krátkodobých personálních cílů.

Havlíček zdůrazňuje, že „*strategický controlling v oblasti řízení lidských zdrojů by se měl zaměřit zejména na optimalizaci organizační architektury podniku a vytváření zpětné vazby při výběru klíčových pracovníků, zejména do manažerských pozic.*“³⁴

Urban oproti tomu odlišuje nástroje personálního controllingu zaměřující se na kvantitativní aspekty personálního řízení, což jsou hlavně personální náklady a veličiny. Ty je bezprostředně ovlivňují a jsou nástroji hodnotící kvalitativní hlediska personálních procesů. Potřeba kvalitativního personálního controllingu je nutná z důvodu toho, že ne všechny oblasti personálního řízení v rámci jejich výsledků, lze jasně kvantifikovat. Kvalitativní personální controlling oproti tomu rozboruje „měkké“ aspekty pracovní síly jako jsou schopnosti, motivace nebo postoje. K tomu používá veličiny, které jsou založené na určitých postupech získávání dat. Jedná se především o průzkumy, či dotazování zaměstnanců. Specifickou složkou kvalitativního personálního controllingu jsou metody, které se hlavně zaměřují na hodnocení metod řízení lidských zdrojů, které vycházejí z kvalitativních kritérií zjištěných na základě posuzovacích stupnic. Kvantitativní personální controlling má své postupy velmi podobné jako kterákoli controllingová oblast, což znamená používání ukazatelů, koncových hodnot a analýz vzájemných odchylek³⁵.

Příklad personálního controllingu zaměřeného na strategické a operativní úkoly velmi dobře a přehledně popisuje obrázek na následující straně. Zde jsou položeny základní otázky vztahující se k úspěšnému řízení organizace vč. rozdílu mezi strategickým a operativním controllingem. Opět výchozím příkladem je otázka ze SWOT analýzy: „Za jakých podmínek může být organizace úspěšná?“ Dle odpovědí je rozdílnost jednotlivých controllingových přístupů patrná.

³⁴HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední podniky*, Praha: Eupress, 2011, s. 191.

³⁵URBAN, J., *Metody a nástroje personálního controllingu*. [online]. 22. 9. 2008 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z <http://hrm.ihned.cz/c1-27838310-metody-a-nastroje-personalniho-controllingu>

Obrázek 5: Strategické a operativní úkoly personálního controllingu



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT. *Personální controlling*. Praha: Top Vision, hard skills kurz. 10. 12. 2013.

2.5 Nástroje personálního controllingu

Rozlišujeme pět základních nástrojů personálního controllingu, které pomáhají k analýze, hodnocení a řízení výsledků lidských zdrojů v organizaci. Nástroje praktického personálního controllingu se odlišují svým důrazem na kvantitativní údaje a hlavně operativním zaměřením. Audit řízení lidských zdrojů, personální ukazatele, personální standardy, personální náklady, statistiky a dotazování jsou pěti hlavními nástroji. Personální statistiky jsou řazeny k nejjednodušším nástrojům personálního controllingu, převážně mají kvantitativní a operativní charakter. Zabývají se především definováním personálního stavu a vývoje organizace. Také sledují vývoj a strukturu personálních nákladů. Jejich hlavní nevýhodou je nedostatek možností srovnávat podobné údaje od jiných firem. Personální ukazatele mají zpravidla kvantitativní charakter, jsou souhrnné a tvořené poměrovými veličinami. I přesto, že jsou zaměřeny hlavně na sledování kvantitativních výsledků personálního řízení, nabízejí i některé kvalitativní hlediska. Dobře definované ukazatele personálního controllingu nabízí možnost srovnání s jinými firmami, tzv. personální benchmarking. Operativní personální controlling by měl mít za cíl jasně definovaný a omezený počet personálních ukazatelů, které jsou klíčové pro firemní úspěšnost. Zvolené ukazatele by měly vždy částečně odrážet současný stav a hlavní cíle organizace. Personální standardy jsou dalším z důležitých nástrojů personálního controllingu. Jejich používání

a vlastní funkce je v systému nepostradatelná. Jsou to hodnoty, které nastavují cíle pro personální ukazatele. Standardy personálního controllingu vymezují hodnoty jednotlivých ukazatelů, která má organizace vytyčené k dosažení a které by neměla přesáhnout. Audit řízení lidských zdrojů má širší pohled kontroly na výsledky, ale i účinnost a efektivnost personálního řízení. Probíhá buď interní formou na základě vlastního hodnocení, nebo prostřednictvím externích poradců. Vždy je účelné v delším časovém intervalu nechat proběhnout externí audit, kdy zkušený poradce má možnost širšího srovnání personálního řízení s jinými organizacemi. Zabrání se tak tzv. „firemní slepotě“ a pohled je komplexnější. Kvalitativní dotazování zaměstnanců je další možností personálního řízení. V určitých oblastech a situacích může mít zásadní roli. Pokud se vhodně naplánuje a provede dotazování, může personální útvar a vedoucí manažeři získat cenné informace k problémům, potřebám nebo opomíjeným směrům, kterým by se v budoucnosti organizace mohla více věnovat. Současně vedoucí manažeři dostanou konkrétní zpětnou vazbu, která je pro jejich řízení jistě neocenitelná. Efektivní personální controlling se věnuje omezenému počtu personálních ukazatelů, které jsou rozhodující pro personální cíle organizace. Tedy cíle, které ovlivňují konkurenceschopnost organizace. Jedná se o cíle, které vycházejí přímo ze strategických cílů organizace. Není jich většinou příliš mnoho a jedná se např. o snížení personálních nákladů nebo zvýšení produktivity práce. Tyto vybrané ukazatele nám umožňují těchto vytyčených cílů dosáhnout. Chápeme je jako kritické personální faktory napomáhající úspěšnosti organizace. Jedná se o změny struktury pracovníků, zvýšení jejich schopností nebo posílení motivace. V závislosti na cílech nebo strategii mohou být tyto faktory samozřejmě v každé organizaci odlišné. V praxi jsou tyto ukazatele většinou zobrazeny ve formě řídicího panelu, který je označován také jako HR Scorecard. Předpokladem využití tohoto řídicího panelu je konkrétní definování, jakých hodnot by měly vybrané ukazatele dosáhnout. Personální ukazatele by měly být prezentovány společně s jejich stanovenými cíli³⁶.

³⁶Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT. *Personální controlling*. Praha: Top Vision, hard skills kurz. 10. 12. 2013.

PRAKTICKÁ ČÁST

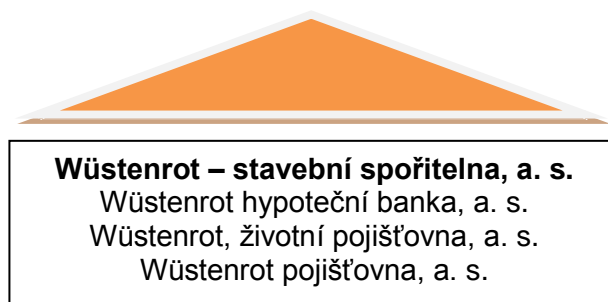
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

3.1 Profil společnosti

Rok 1921, německé městečko Wüstenrot, „Spolek přátel“ a jeho jednoduché motto „Každé rodině střechu nad hlavou“. Tak ve stručnosti začala historie stavebního spoření v Evropě a také stavební spořitelny Wüstenrot, která se stala základem finanční skupiny Wüstenrot. Na základě vstupu do ostatních evropských zemí a současně spojením s jednou z největších německých pojišťovacích společností Württembergische AG, se Wüstenrot stal významnou mezinárodní finanční institucí. V České republice je jméno Wüstenrot úzce spojeno s počátky stavebního spoření. Wüstenrot - stavební spořitelna, a. s. zahájila svou činnost na podzim roku 1993, v roce, kdy byl schválen zákon o stavebním spoření. Od té doby má společnost statisíce klientů, kterým se stavebním spořením umožnilo financovat bydlení, vytvořit finanční rezervy na stáří, ale i ušetřit peníze na jiné potřeby. Totožně jako v mateřských zemích i v České republice bylo hlavním cílem Wüstenrotu poskytnout svým klientům ucelený soubor finančních služeb z oblasti rodinných financí. Po stavebním spoření se portfolio produktů v roce 1999 rozšířilo o životní pojištění, poté počátkem roku 2003 nabídla Wüstenrot hypotéky jako další možnost financování bydlení. V roce 2006 byly poskytované služby Wüstenrotu rozšířeny o neživotní pojištění, které se zaměřilo hlavně na pojištění ochrany rodiny a bydlení a pojištění motorových vozidel. Dalším významným mezníkem Wüstenrotu v rozvoji služeb bylo zavedení depozitních produktů a internetového bankovníctví, a to na přelomu let 2010 a 2011. Dnes je Wüstenrot finanční skupinou, kterou tvoří čtyři společnosti. V rámci jejich úzké spolupráce a společné obchodní sítě finančních poradců má každý klient Wüstenrotu svého osobního finančního poradce, a tím všechny nezbytné služby velmi jednoduše dostupné pod jednou střechem³⁷.

³⁷Wüstenrot. *Profil společnosti Wüstenrot*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.wuestenrot.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

Obrázek 6: Finanční skupina Wüstenrot



Zdroj: Wüstenrot. *Profil společnosti Wüstenrot*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z <http://www.wuestenrot.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

3.2 Základní ekonomické údaje o společnosti

V roce 2013 je finanční skupina Wüstenrot již třetí desetiletí na českém trhu. Rok 2013 zakončila s celkovým čistým ziskem 242 mil. Kč. Počet klientů společností sdružení Wüstenrot překročilo 600 tisíc a počet spravovaných smluv 796 tisíc. Rok 2013 byl ve znamení poměrně zásadních úprav stávajících produktů, podmínek a kompletně smluvní dokumentace tak, aby 1. ledna 2014 vše odpovídalo aktuálním požadavkům a bylo v souladu s novým občanským zákoníkem. Diskuse o změnách zákona o stavebním spoření měly negativní vliv nejen na obchodní činnost stavební spořitelny, ale i na celý resort stavebního spoření. Tyto diskuse skončily až v polovině roku v důsledku všeobecně známých politických událostí. Až v létě se situace zklidnila natolik, že zájem českých občanů o stavební spoření opět vzrostl. To se velmi pozitivně projevilo na výsledcích 2. pololetí. Samozřejmě, že určitý propad z prvního pololetí se již nepodařilo nijak kompenzovat, ale celkový počet 56.217 uzavřených smluv s celkovou částkou 15,4 mld. Kč je určitě hodnocen jako dobrý výsledek. Rozhodující pro budoucí činnost spořitelny je skutečnost, že na rozdíl od trhu neubývá tolik klientů nebo smluv, jejichž počet je kolem 460 tisíc. Díky tomuto výsledku se nesnižují ani celkové úspory na účtech klientů. Naopak v roce 2013 vklady o 1,9 % vzrostly. To je celkově dobrým předpokladem pro další rozvoj úvěrové činnosti. V roce 2013 vytvořila stavební spořitelna čistý zisk ve výši 267 mil. Kč. Bilanční částka vzrostla na 43 mld. Kč³⁸.

³⁸Výroční zpráva společnosti WÜSTENROT za rok 2013 [online]. 16. 4. 2014 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z <http://www.wuestenrot.cz/o-nas/profil-spolecnosti/povinne-uverejnovane-informace/vyrocnizpravy/stavebni-sporitelna/vyrocnizpravy-stavebni-sporitelna.html>

3.3 Struktura personálního útvaru společnosti

Uspořádání a obsazení personálního útvaru jednoznačně záleží na velikosti organizace, na míře centrálně spravovaných činností, typu prováděných prací, druhu zaměstnávaných lidí a samozřejmě na roli, kterou má personální útvar splňovat. Není definována žádná norma, která by přesně určovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Tento počet se může pohybovat v rozmezí od jednoho personalisty na osmdesát pracovníků, až do jednoho personalisty na tisíc nebo i více pracovníků. Ve Velké Británii bylo v roce 2004 organizováno Industrial Relations Services šetření, do kterého bylo zapojeno 128 organizací. Ve výsledku připadlo na jednoho personalistu v průměru 109 pracovníků³⁹.

Ve společnosti Wüstenrot připadá na jednoho personalistu v průměru taktéž 100 pracovníků, ale podstatný rozdíl je v konkrétním pohledu na strukturu personálního útvaru, neboť každý personalista má svoji velmi specifickou oblast. Dá se tedy říct, že druhým pohledem má vlastně v průměru personalista pro svoji specifickou oblast na starosti 500 pracovníků.

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů. Zabezpečuje odbornou a kontrolní stránku personální práce, pod kterou si lze představit koncepční, metodologickou, poradenskou či organizační činnost. V této oblasti poskytuje také služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům. Současně zpracovává i některé povinné úkoly směrem k vnějším institucím, kde si můžeme představit spolupráci s institucemi státní statistiky nebo trhu práce. Personální útvar neplní jen uvedené hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, ale musí se věnovat i takovým specifickým úkolům, jako jsou navrhování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace. Doporučuje, radí a usměrňuje vedoucí pracovníky při plnění úkolů, které souvisejí s personální prací. Současně se vyjadřují k záměrům organizace z hlediska jejich dopadů a důsledků na oblast práce a lidského činitele. Informují a předkládají vrcholovému vedení návrhy, které jsou zásadnějšího charakteru a týkají se personální oblasti. Zajištění existence a funkčnosti personálních činností je základním a nezbytným požadavkem k plnění úkolů personální práce, kterou metodicky řídí, organizuje, koordinuje a neustále se snaží o zlepšování jejího provádění⁴⁰.

³⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68.

⁴⁰KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 29.

Struktura personálního útvaru a činností ve společnosti Wüstenrot je rozdělena na čtyři základní oblasti. První z nich je oblast pracovně – právních vztahů, tzn. získávání a výběr pracovníků, ukončení pracovních poměrů, jejich hodnocení. Druhou oblastí je rozvoj a vzdělávání pracovníků, tzn. plány osobního rozvoje a všeobecné vzdělávání. Neméně důležitou oblastí je péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody a společenská odpovědnost firem, která má ve společnosti silnou základnu. Poslední oblastí je agenda spojená se zpracováním mezd a reporting, který jde nejen napříč společností, ale současně se jedná o povinné vykazování na státní instituce. Tyto oblasti zaštiťuje personální ředitel s hlavní činností zaměřenou na plánování, personální systémy a odměňování.

Stále více podnikových leaderů se již dlouhodobě zabývá myšlenkou využití outsourcingu personálních činností a personálních informačních systémů. V minulosti k ní zaujímali více negativní postoj, ale i oni si začínají uvědomovat, že se tato oblast pod vlivem různých personálních technologií, které představují vyšší míru rizika vlastnictví a správy těchto systémů, rozšiřuje o nové možnosti. Organizace, které nabízejí outsourcing mzdových agend a administrativně náročnějších činností, si dokážou lépe poradit a to zvláště, pokud jsou tyto činnosti neustále ovlivňovány měnícími se legislativními nařízeními⁴¹.

Stejně se k této problematice staví i společnost Wüstenrot a již 10 let využívá služeb mzdového outsourcingu u společnosti Elanor.

Tabulka 1: Rozdělení činností v rámci mzdového outsourcingu

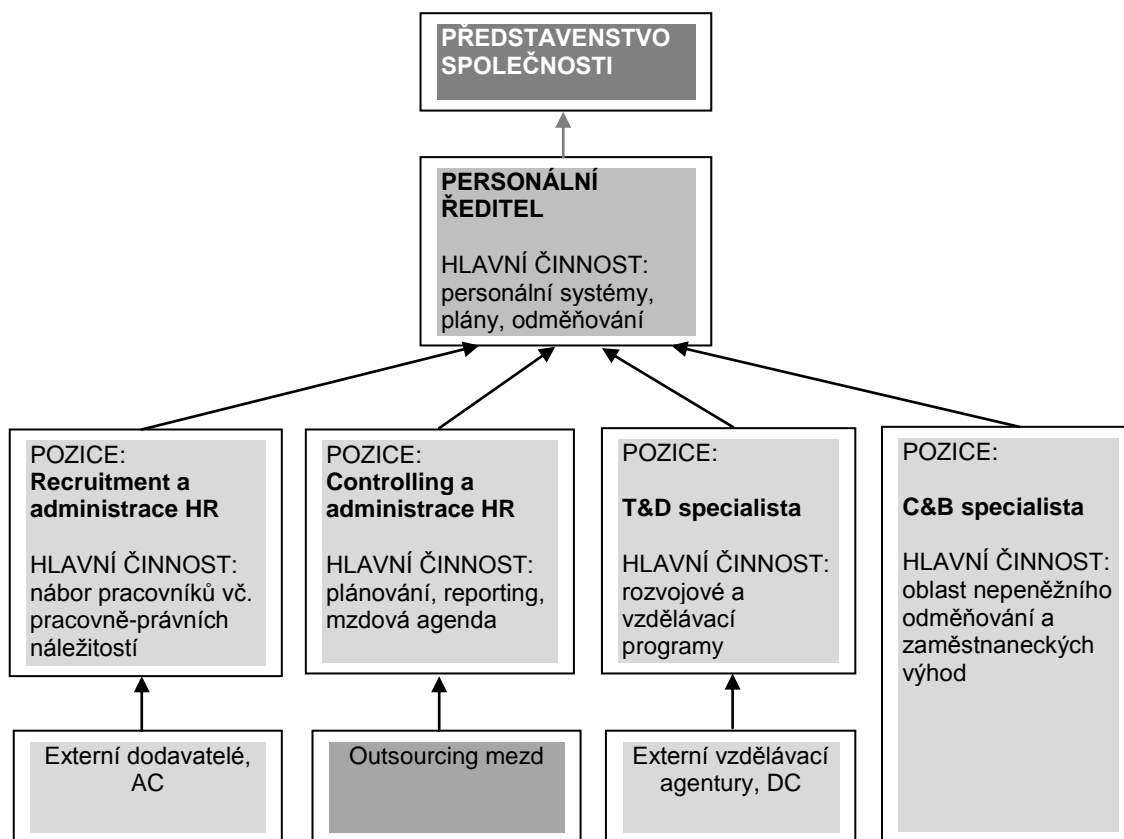
	Wüstenrot	společně	Elanor
Provoz software pro mzdy			✓
Provoz software pro HR			✓
Sledování legislativy			✓
Sběr dat pro výpočet mezd		✓	
Výpočet mezd			✓
Reporting na míru (zpracování mezd)		✓	
Distribuce výplatních pásek		✓	
Komunikace s úřady, odvody			✓
Účast na kontrolách			✓
Komunikace se zaměstnanci	✓		

Zdroj: ELANOR. *Specialista na mzdy a personalistiku*. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z <http://www.elanor.cz/>

⁴¹WALKER, A. J. a kolektiv, *Moderní personální management*. Grada Publishing Praha, 2003, s. 218.

Mzdový outsourcing je služba, která umožňuje vést mzdovou účtárnu mimo společnost. Elanor má na starosti u společnosti Wüstenrot výpočet mezd včetně povinností s tím spojených a přebírá plnou odpovědnost za vypočítaná data. Na personálním útvaru je již pouze povinnost dodání podkladů potřebných pro spočítání výplat a o nic dalšího se již nestará. Personální modul je v samostatné správě Wüstenrotu a tedy bez zodpovědnosti Elanoru (zadávání zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů apod.).

Obrázek 7: Schéma činností personálního útvaru společnosti Wüstenrot



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT.

Personální útvar je přímo řízený generálním ředitelem, tedy spadá pod vykazovací povinnost představenstva společnosti. V současné době se zpracovává přemíra reportů s ad-hoc požadavky, které se každý kvartál mění nebo upravují. Vzhledem ke změnám, kterými společnost prošla nejen v portfoliu produktů, ale i managementu, je zde velká poptávka na nové reporty. Patrná je absence definice standardních reportů, které by byly efektivnější z pohledu časové náročnosti, dostupnosti, ale hlavně jednotnosti.

Personální ředitel ve společnosti Wüstenrot patří mezi manažery a svým profesním profilem směřuje k tomu být generalitou, a to hlavně díky tomu, že má komplexní znalosti různých personálních činností. Tyto znalosti samozřejmě zvyšují jeho hodnotu při strategickém rozhodování v organizaci. V týmu jsou čtyři personalisté – specialisti, kteří se v transformovaném útvaru taktéž rozvíjejí do rolí generalistů a přizpůsobují se požadavkům na vykonávání širšího záběru pracovních činností, než na jaké byli náplní své práce doposud zvyklí. Outsourcing dle Dvořákové může uvolnit z výkonu přemíry administrativních prací a tím umožnit převzít více funkcí, které spočívají spíše v řízení a kontrole vyčleňovaných aktivit. Důležité je uvolnění a možné zapojení se do plánování a řízení procesů. To znamená rozšíření odborných znalostí o managementu lidských zdrojů, ale také získání si důležitých manažerských dovedností, které se vztahují poté k lepšímu řešení problémů a konfliktů, více se orientovat na vnitřního zákazníka, zdokonalit se v komunikaci a rozvíjet své podnikatelské myšlení⁴³.

Personální práce vedoucího manažera je hlavně v operativní činnosti, která je nutná k tomu, aby fungovala jeho organizační jednotka. K jeho pracovněprávním povinnostem náleží především řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců. Pravidelně hodnotit jejich výkon, dobře organizovat práci a umožňovat příznivé pracovní podmínky vč. zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nedílnou součástí je i dbát na možnosti zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů, či pracovních smluv. Samozřejmostí by mělo být dodržování právních a vnitřních předpisů, dbát na zabezpečení opatření ochrany majetku organizace⁴⁴.

3.4 Personální strategie společnosti

Účelem strategie lidských zdrojů je ovlivňovat tvorbu a realizaci programů řízení lidských zdrojů. S její pomocí organizace sděluje všem své budoucí záměry o tom, jak budou lidské zdroje řízeny. Vytváří platformu pro strategické plánování a umožňuje organizaci posoudit získaný pokrok a vyhodnotit výsledky v porovnání s nastavenými cíli. Strategie lidských zdrojů dávají budoucí vizi a jsou současně prostředky pro definování potřebných kroků k uskutečnění příslušné vize⁴⁵.

⁴³DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 15.

⁴⁴Povinnosti vedoucích zaměstnanců upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, paragraf 302.

⁴⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 116.

Hlavní vizí společnosti Wüstenrot v rámci personální strategie je: „Kvalifikovaní, schopní, flexibilní, motivovaní a cílů dosahující pracovníci jsou výraznou konkurenční výhodou, s přímým vlivem na finanční a obchodní výsledky.“⁴⁶

Cílem HR Scorecard je měřit a hodnotit přínos personálního útvaru k dosažení strategických cílů organizace. Ve společnosti Wüstenrot je definování personálních úkolů a cílů nedílnou součástí celofiremní strategie. Mezi hlavní cílové dimenze personálního útvaru patří posílení atraktivity zaměstnavatele pomocí flexibilních pracovních modelů a rovnováhy mezi prací a životním stylem (Work-Life-Balance), firemní kultura, dovednosti pracovníků a schopnost vést. Větší odpovědnost a zapojení liniových manažerů v rámci jejich kompetencí. Prostřednictvím personálního plánování zajišťuje personální útvar kvalitativní a kvantitativní vybavení lidskými zdroji. Pracovníci i jejich zástupci disponují požadovanými znalostmi a zkušenostmi v závislosti na svých úkolech, kompetencích a odpovědnostech. Wüstenrot disponuje kvalifikovaným manažerským a odborným personálem, který se průběžně a cíleně dále vzdělává. Je zde prostor pro zlepšení v rámci efektivnější komunikace napříč skupinou Wüstenrot a zlepšení předávání informací. Příkladem výše uvedeného je výběr základních interních faktorů v rámci strategické analýzy společnosti se znázorněním silných a slabých stránek.

Obrázek 8: Strategická analýza společnosti Wüstenrot – interní faktory

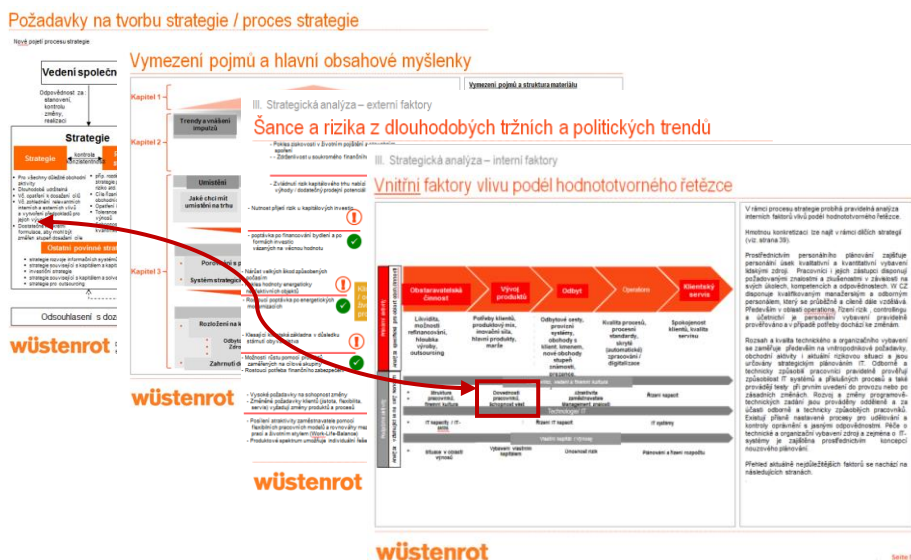
SILNÉ STRÁNKY (strengths)	SLABÉ STRÁNKY (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Zásady chování a jednání (hodnoty, kompetence, kodexy) jako písemně nastavené, identitu podporující dokumenty. - Dobré pracovní klima a kolegiální podniková kultura podporují motivaci pracovníků. - Příslib vedení a hlavní firemní zásady jsou etablovány. - Předpoklady pro performance management pracovníků na bázi kompetenčního modelu Wüstenrot Česká republika. - Roční rozhovory a zpětná vazba z hodnocení 360 stupňů pro vedoucí pracovníky úrovně MB-1 (linioví manažeři), jako důležitý nástroj vedení jsou plně etablovány. - Rámec pro systém CSR Wüstenrot Česká republika je nastaven, aktivity probíhají. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rychlost změn, resp. změnové řízení (change management) je nutno zlepšit. - I nadále je potřeba zlepšovat předávání informací a efektivní komunikaci napříč skupinou Wüstenrot Česká republika. - I nadále je potřeba zlepšovat optimální využívání pracovní síly.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Wüstenrot.

⁴⁶Interní dokumentace společnosti Wüstenrot. *Personální strategie společnosti.*

V rámci strategických kroků a důkazů, že personální strategie je nedílnou součástí firemní strategie společnosti Wüstenrot, jsou na níže uvedeném obrázku znázorněny jednotlivé dílčí požadavky na tvorbu strategie, tzn. její procesy.

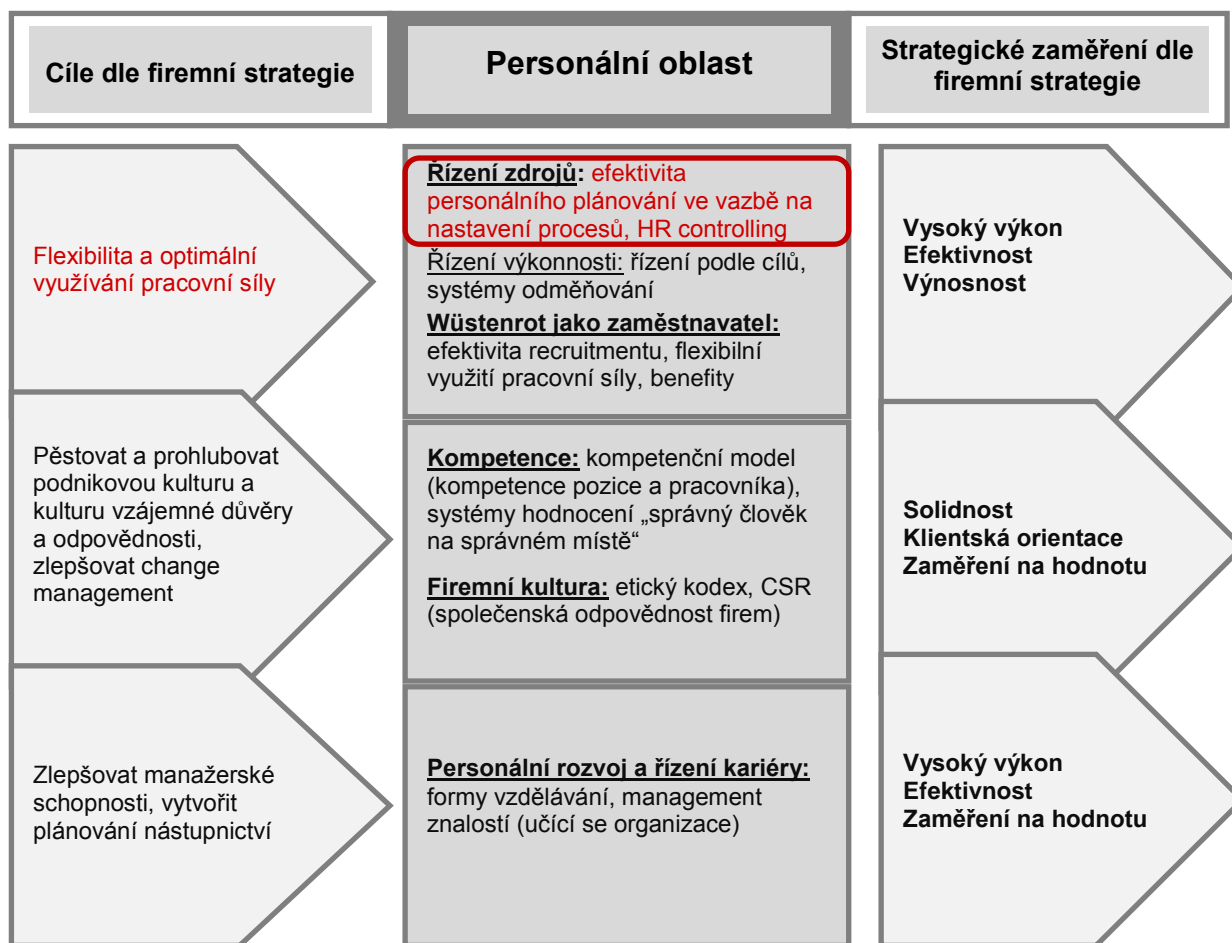
Obrázek 9: Požadavky na tvorbu strategie společnosti Wüstenrot



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT.

V personální strategii Wüstenrotu jsou zakotveny tři základní strategické cíle, flexibilita a optimální využívání pracovní síly, pěstovat a prohlubovat firemní kulturu, důvěru a odpovědnost a zlepšovat change management. Současně zlepšovat manažerské schopnosti a to nejen v souvislosti plánu nástupnictví. Na tyto strategické cíle navazují jednotlivé personální oblasti, které mají nadefinované konkrétní kroky k naplnění cílů a to např. efektivita personálního plánování ve vazbě na nastavení procesů a HR controlling, řízení podle cílů, systémy odměňování, efektivita recruitmentu, flexibilní využití pracovní síly, oblast benefitů. Další oblastí jsou kompetence a firemní kultura, kdy je kladen požadavek na využívání nastaveného kompetenčního modelu, tedy kompetencí pozic a pracovníků, systému hodnocení („správný člověk na správném místě“). Co se týče firemní kultury, tak je důraz nejen na etický kodex, ale také pokračování v rámci nastaveného projektu společenské odpovědnosti firem. Poslední oblastí a definovaným cílem je zaměření se na personální rozvoj a řízení kariéry ve formě vzdělávání a managementu znalostí, tedy „učící se organizace“. Přehledně jsou tyto kroky zpracovány níže uvedenou formou schématu, z kterého opět vyplývá podpora efektivity v rámci personálního plánování ve vazbě na procesy. S tím úzce souvisí téma personálního controllingu.

Obrázek 10: Hlavní personální strategické cíle společnosti Wüstenrot



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT.

Zajímavé jsou výsledky průzkumu Společnosti pro řízení lidských zdrojů (SHRM), které proběhly v Americe a uvádějí, že je zde bariéra nadsazování konceptu HR Scorecard v personální praxi s tímto výsledkem:

- 34 % manažerů vnímá HR jako strategického partnera,
- 44% dotazovaných tvrdí, že strategie organizace je vhodně komunikovaná,
- 22 % dotazovaných si myslí, že zaměstnanci rozumějí strategii organizace,
- 25 % personálních útvarů využívá Balanced nebo HR Scorecard⁴⁷.

Tyto všeobecné výsledky ukazují, že personální útvary nejsou vždy vnímány jako partnery nejvyššího managementu, což má dopad na liniové manažery a poté i na zaměstnance.

⁴⁷MK TRAINING. *Od balance scorecard k HR scorecard*. [online]. 14. 12. 2012 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mktraining.sk/od-balance-scorecard-k-hr-scorecard>

4 ZAVEDENÍ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

4.1 Sledované oblasti

Cíle personální strategie a přiměřené nástroje je důležité rozdělit do šesti až sedmi oblastí, které odpovídají hlavním úsekům personálního řízení a politiky. Tvoří je plán personálních nákladů, personálního stavu, přijímání a propouštění zaměstnanců, mzdových nákladů, školení, motivace a řízení výkonu, příp. hodnot a firemní kultury. Hlavními personálními oblastmi jsou plán personálních rezerv, přijímání nových pracovníků, vzdělávání, řízení znalostí, motivace, odměňování, hodnocení pracovníků nebo strategie v oblasti organizačních hodnot a firemní kultury⁴⁸.

V rámci nastavených firemních cílů, které spadají do personální oblasti je důležitou součástí zaměření se na efektivitu personálního plánování ve vazbě na nastavení procesů a personálního controllingu. Management společnosti klade důraz na úsporu a detailnější vykazování právě těchto nákladů a součástí personální strategie je proto i stanovení způsobu, jak úspěšně budou tato opatření nastavena vč. vyhodnocení úspěšnosti. S tím souvisí revize kritických personálních oblastí a výkaznictví, které bude potřeba posoudit v rámci aktuálnosti a relevance celého reportování.

4.2 Personální ukazatele

Všechny výše uvedené personální oblasti a související činnosti mají ve společnosti Wüstenrot jednotný problém a to absenci většího množství zadaných ukazatelů a jednotnost zdrojových informací. Základní ukazatele jsou sledovány v rámci controllingu společnosti, ale bez dopadu do personální oblasti. Jedná se pouze o velmi průměrné ukazatele, které nemají vypovídací skutečnost pro personální řízení ve všech oblastech, hlavně pro střední manažerské úrovni. V rámci analýzy stavu personálních činností bude nutné nadefinovat právě personální ukazatele, tj. číselné, absolutní a relativní veličiny, které charakterizují jednotlivé oblasti personálního řízení.

Jednou ze základních otázek spojených s konstrukcí nebo rozvojem personálního controllingu organizace je tedy vhodná volba jeho ukazatelů. Význam mají zpravidla jen ty ukazatele, které mají jasnou vypovídací schopnost, váží se na důležité cíle organizace, případně umožňují porovnání vývoje s jinými organizacemi.

⁴⁸URBAN, J. *Prezentace personální controllingu*. Interní zdroj. Praha: Top Vision. 2013.

Personální ukazatele jsou rozhodně hlavními nástroji personálního controllingu. K nejčastěji využívaným personálním ukazatelům pro potřeby mezipodnikového srovnání spadají ukazatele personálních nákladů na jednoho zaměstnance, míra zaměstnaneckých výhod, fluktuace, intenzita a náklady vzdělávacích procesů, objem finančních a personálních kapacit vynaložených na jednotlivé personální funkce apod. Efektivní personální controlling by měl mít vytyčeno jen omezeně personálních ukazatelů, které odpovídají hlavním personálním cílům organizace. Ty mohou mít vliv na její konkurenceschopnost. Mezi hlavní cíle patří např. snížení personálních nákladů nebo zvýšení produktivity. Hlavních cílů nebývá nikdy příliš mnoho, jsou to záměry, které se přímo váží na strategické cíle organizace a umožňují jí jich dosáhnout. Chápeme je jako kritické personální faktory, které ovlivňují budoucí úspěšnost organizace např. ve změně struktury pracovníků nebo zvýšení motivace. V každé organizaci bývají tyto faktory různé, a to v závislosti na jejích cílech, či firemní strategii. Je potřeba se zaměřit při volbě ukazatelů na jejich vypovídací schopnost, která může být u různých ukazatelů vztahujících se ke stejným personálním procesům rozdílná. Personální ukazatele podle hlediska obsahu rozdělujeme do tří skupin. První skupinou jsou ukazatele, které nás informují o celkové efektivitě využívání lidských zdrojů, o dílčích oblastech personálního řízení, jako jsou odměňování nebo vzdělávání. Poslední skupinou jsou ukazatele vypovídající o vnitřní efektivitě samotného personálního útvaru a jednotlivých personálních procesů. Dále personální ukazatele můžeme rozdělit dle jejich určení na ukazatele, které slouží pro vykazování pro vrcholový management organizace. Zde je cílem umožnění rychlé orientace ve směru firemního vývoje, pokud to je možné, tak srovnání s jinými organizacemi. K nejdůležitějším a hlavním ukazatelům celkové efektivity lidských zdrojů náleží poměrové ukazatele výkonu a personálních nákladů. Jsou k dispozici hlavně pro vrcholový management organizace. Můžeme je vyjmenovat v krátkém příkladu takto:

- přidaná hodnota pracovní síly,
- přidaná hodnota (zisk) na jednoho zaměstnance,
- tržby na jednoho zaměstnance,
- podíl personálních nákladů na tržbách (na celkových nákladech)⁴⁹.

⁴⁹URBAN, J. *Cíle a metody personálního controllingu*. Praha: Consilium Group, Management Consultants.

Cílem nadefinování podrobnějších ukazatelů je možnost hodnocení a kontrola výsledků personálních činností v jednotlivých oblastech. Personální náklady a jejich složky mohou být detailněji nastaveny také v této struktuře:

- personální náklady celkem,
- průměrné měsíční a roční náklady na jednoho zaměstnance,
- personální náklady na odměňování na jednoho zaměstnance,
- průměrná mzda, index růstu průměrné mzdy,
- podíl variabilní složky platu na celkovém objemu vyplacených mezd,
- náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod,
- náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho zaměstnance (příp. i vůči mzdovým ročním nákladům),
- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- náklady fluktuace,
- vyplacené odstupné,
- náklady na příspěvky na stravování,
- roční náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance⁵⁰.

4.3 Personální audit

Již bylo zmíněno, že společnost Wüstenrot se potřebuje orientovat na úsporu a detailnější vykazování mzdových nákladů. V současné době není nastaven přímý personální controlling s hlavním zaměřením na reporting, informovanost na vrcholové vedení a přímé liniové manažery. Reporting je na bázi ad-hoc požadavků a celkového čerpání mzdových nákladů vůči plánu. Jednou z možností, která by vhodně prověřila, jaké lidské zdroje organizace má a jaké metody vlastně využívá k výkonu svých personálních činností a vedení pracovníků, je personální audit. Cílem personálního auditu může být plánování budoucích potřeb počtu a struktury zaměstnanců vč. požadavků na jejich způsobilosti, dále plánování změn vedoucích zaměstnanců, budoucí rozvoj managementu a v neposlední řadě také zvýšení účinnosti a efektivnosti personálních služeb⁵¹.

"Audit personálních činností představuje systematické studium, analýzu a vyhodnocování výsledků personální práce podniku. Zaměřuje se na vyhledávání kritických míst v personálním řízení."⁵²

⁵⁰URBAN, J. *Prezentace personální controlling*. Interní zdroj. Praha: Top Vision. 2013.

⁵¹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 69.

⁵²MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: BI, 1996, s. 218.

Audit řízení lidských zdrojů by měl hlavně zhodnotit personální procesy organizace se zřetelem na jejich účinnost a schopnost napomáhat dosažení firemních cílů a určit hlavní silné i slabé stránky. Na základě těchto zjištění může audit poté doporučit vhodné úpravy nebo doplnění personálních procesů. Např. pomocí tréninků manažerů, personalistů, či speciálních workshopů může audit řízení lidských zdrojů pomoci implementovat nové postupy a pravidla personálních procesů v praxi organizace. Audit personálního řízení může také nabídnout hodnocení některých požadovaných ukazatelů celkové efektivity nebo ukazatelů, které hodnotí jen některé personální činnosti. Ukazatele celkové efektivity jsou zpravidla výnosové ukazatele, tzn. zisk organizace v přepočtu na jednoho zaměstnance, procento personálních nákladů na celkové náklady organizace, ale současně i ukazatele fluktuace a pracovní absence zaměstnanců. Ukazatele, které hodnotí jednotlivé personální oblasti nebo srovnání s jinými organizacemi patří např. podíl zaměstnanců s výkonovou prémie odměňování, podíl těchto výkonových složek mzdy na celkově vyplácených mzdách, podíl hodnoty zaměstnaneckých benefitů, roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance, podíl odchozích zaměstnanců ve zkušební době nebo průměrná doba obsazení nové pracovní pozice, či podíl manažerských pozic obsazených z vlastních zdrojů. Náplní auditu řízení lidských zdrojů bývají i jiná zaměření personálního řízení, kde si můžeme představit standardizaci personálních postupů nebo centralizaci, či decentralizaci personálního rozhodování⁵³.

V rámci budoucího a doporučeného auditu personálního útvaru společnosti Wüstenrot, by měly být prověřeny všechny součinnosti a vazby na práci s lidskými zdroji, ale také procesní nastavení. Poté by mělo být jednodušší určit efektivní nastavení personálních ukazatelů ve vazbě na personálních controlling, který by měl účinnou vykazovací činnost na všechny potřebné úrovně řízení.

4.4 NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Hlavním problémem společnosti je tedy absence a jednotná komunikace personálního controllingu a reportingu. Bude důležité více času věnovat potřebné analýze plnění organizačních cílů, hodnotit odchylky od skutečnosti a navrhnout nápravná opatření.

⁵³MZDOVÁ PRAXE. *Personální a organizační audity podniku – cíle, metody a výsledky*. [online]. 29. 6. 2009. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vysledky/>

Důležitým prvkem je chybějící a detailnější reporting a vytvoření jednotného informačního datového skladu, který by umožnil rychleji reagovat na potřeby krátkodobého vývoje organizace. Právě orientace na kvantitativní personální controlling, tzn. na číselné personální veličiny, by umožnila flexibilnější odezvu na změny, komfortnější plánování a rychlejší reakci na požadavky vrcholového managementu. Na základě předem vybraných ukazatelů a kritérií by měli být nadefinovány měsíční, čtvrtletní a roční reporty.

Tabulka 2: Fáze přípravy personálního controllingu

Které personální údaje jsou pro nás nejdůležitější?	Strategické, operativní, kvantitativní a kvalitativní.
Kdo pracuje a bude pracovat s personálními ukazateli?	Každý, kdo řídí a rozhoduje, tzn. vrcholové vedení, vedoucí pracovníci, HR specialisté, vnější instituce.
O čem chceme, aby personální ukazatele vypovídaly?	O počtech pracovníků, o velikosti personálních nákladů, o fondu pracovní doby, o pohybu a obratu zaměstnanců o struktuře zaměstnanců.
Jak a na jaké úrovni jsme schopni zajistit a zvládnout získávání dílčích informací pro výpočet ukazatelů?	Na celopodnikové úrovni, na úrovni organizačních jednotek, na individuální úrovni, roční, měsíční a čtvrtletní měření.
S čím budeme zamýšlené ukazatele srovnávat?	S externími ukazateli, ukazatele konkurenčních firem, vnitropodnikové, vazba na strategii.
Jaká bude role personálního informačního systému při zpracování a prezentaci personálních ukazatelů?	Jednotlivé ukazatele: grafická podoba, tabulkové vyjádření Systémy ukazatelů: kontingenční tabulky, MIS (manažerský informační systém)

Zdroj: URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 56-57.

Personálního controlling by měl nejen podávat informace o evidovaných skutečnostech, ale také včas upozornit, pokud vývoj není takový, jaký byl naplánován. Urban např. doporučuje provést si vlastní postup kontroly skrytých nákladů lidského faktoru, a to základními kontrolními otázkami, které by nám měly pomoci zjistit, zdali máme nebo nemáme funkční personální controlling. V procesu personálního řízení a vlivu lidského faktoru v každé organizaci vznikají ve větší nebo menší míře právě skryté náklady lidského faktoru, které pak mohou negativně ovlivňovat produktivitu celé organizace⁵⁴.

⁵⁴URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 57.

Tabulka 3: Postup kontroly skrytých nákladů lidského faktoru

Dochází občas nebo trvale ke ztrátě důvěry pracovníků vůči vedení organizace?	ANO	NE	NEVÍM
Jsou v organizaci časté odchody špičkových pracovníků?	ANO	NE	NEVÍM
Zůstávají strategické i jiné projekty nedokončené?	ANO	NE	NEVÍM
Mají někteří pracovníci pocit neuplatnění jejich kvalifikace na místě, které zastávají?	ANO	NE	NEVÍM
Je organizace celkově obchodně neúspěšná?	ANO	NE	NEVÍM
Jsou inovace produktů pomalé nebo dokonce žádné?	ANO	NE	NEVÍM
Dochází v organizaci ke ztrátám nebo neefektivnímu využívání času?	ANO	NE	NEVÍM

Zdroj: URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 58.

Pokud odpovíme na výše položené otázky „ne“, tak máme již fungující controllingový systém nebo pouze vyslovujeme jeho přání. Odpovíme-li „ano“, měli bychom si být vědomi, že určité intuitivní nebo věcné varovné signály máme a je třeba je efektivně zpracovat. Pokud odpovíme „nevím“, je rozhodně nejvyšší čas, abychom se postavili k vytvoření systému personálního controllingu⁵⁵.

Prvním krokem je výběr vhodných ukazatelů. Úspěšným předpokladem návrhu zpracování systému ukazatelů je strategie organizace a s ní související personální strategie. Bez těchto klíčových dokumentů je možné zpracovávat výkaznictví pouze na bázi kvantitativních ukazatelů v rámci navyklého výkaznictví. Druhým krokem je nastavení výpočtů. Každý z ukazatelů je vypočítán z reálných údajů odsouhlaseného systému. Ty jsou zpracovávány denně. Je určitě důležité znát možnosti informačních technologií současně s informační strategií organizace. Třetí krok je sběr podkladů v podobě informací, který bývá i poměrně nákladný. Pokud není dobré proškolení, či nedostatečná angažovanost poskytovatelů informací, nemusí mít zaváděný postup kladný efekt. Podstatná je kultura a komunikace napříč organizací. Předposledním krokem je analýza ukazatelů v podobě systematického porovnávání v časových řadách, očekávaných trendech a souvislostech. Bez předchozí praxe nejsme většinou schopni dobře vnímat složité soustavy vzájemných souvislostí, a proto je důležité nepodcenit přípravu soustavy ukazatelů. Často méně znamená více. Závěrečným krokem jsou opravné akce. Ty nám ukazují varovné signály, které při řízení nesmíme přecházet. Návrhy opravných akcí musíme mít připraveny, než začneme se samotným shromažďováním informací a investicí do controllingového systému⁵⁶.

⁵⁵URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 58.

⁵⁶Tamtéž, s. 57.

4.5 ROZŠÍŘENÍ REPORTINGU

Hlavním řešením podpory jednotné komunikace personálního controllingu je tedy i v nastavení struktury reportingu a jeho správného pojetí. Společnost Wüstenrot v současné době vykazuje základní reporty na vrcholové vedení a státní instituce. Ostatní reporty pro liniové manažery, či jiné kompetentní pracovníky řeší ad-hoc požadavky s různou strukturou, s různým pojetím i úpravou. Četnost reportů je čím dál větší a je samozřejmé, že všechny řídicí úrovně je potřebují ke svému základnímu řízení a rozhodování. Je nutné tedy provést základní analýzu a s tím související kroky, které povedou k nápravě a hlavně sjednocení pro všechny úrovně řízení s výjimkou vrcholového managementu, který má data komplexní na základě měsíčního zpracování. Ale i zde bude nutné napojení na jednotnou strukturu. Wüstenrot má k dispozici mzdový systém, který nabízí poměrně širokou škálu uživatelských modulů vč. aplikací, které by tuto změnu adekvátně, co se týče dostupných informací, podpořily. Řízení lidských zdrojů bez pravidelného srovnání mzdových nákladů s rozšířeným pohledem ke všem personálním oblastem vč. detailu na zaměstnance nebo jednotku, je velmi ztížené a je těžké odhadnout možný dopad pro všechny úrovně řízení.

Reporting zajišťuje komplexní systém vnitropodnikového výkaznictví, které podává informace pro řízení organizace jako celku i jejích základních organizačních jednotek. Nedílnou součástí reportingu jsou daná kritéria řízení výkonnosti, která se využívají pro hodnocení a porovnání skutečného vývoje se stanovenými cíli. Jednotlivé skupiny pracovníků mají dané období, během něhož by měly dosáhnout hodnocených výsledků. Pro samostatnější části organizace jsou nejčastěji zpracovávány syntetické finanční ukazatele. Ty vykazují rentabilitu kapitálu a výnosů, či nákladů. Analytická kritéria jsou využívána pro vnitropodniková střediska v souvislosti s jejich rozsahem a odpovědností. Zejména sem patří řízení nákladů, kde je vhodná kombinace s naturálními kritérii k vyjádření kvality a náročnosti konaných činností. Výkazy výsledků činnosti jsou sledovány detailněji v nejrůznějších průřezech, kam patří dělení dle skupin a jednotlivých výkonů, týmů a zákaznických skupin. Cílem je vytvoření systému interního výkaznictví výkonnosti ve všech potřebných úrovních a průřezech řízení. Ty jsou podstatné pro naplnění strategických cílů. V těchto průřezích by měla být nastavena a sledována stejná měřítko jako je ziskovost, kvalita nebo spolehlivost, a to i přesto, že nejsou přímo porovnatelná. Nedílnou součástí reportingu je i výběr, zpracování, forma a distribuce dat, která jsou určena pro vybrané skupiny, či uživatele. Je to z důvodu, že uživatelů může být mnoho a s různými požadavky. Řídicí pracovník by měl mít k dispozici pouze ta data z reportingu, které nezbytně souvisí s jeho činností

a ovlivňuje ji. Forma by měla být srozumitelná a přehledná. Naopak vrcholový management by měl mít přístup ke komplexnímu systému informací⁵⁷.

Při přípravě a samotné implementaci systému reportingu by se měl respektovat hlavně postup identifikace uživatele s analýzou požadavků a obsahových potřeb, formy i množství poskytovaných informací. Rozdělit obsahovou stránku výkazů podle potřeb interních a externích uživatelů, zvolit vhodnou podobu výkazů. Ta může být buď v podobě tištěné, elektronické nebo příp. kombinované. Jednotný design výkazů bez časté změny je základním pravidlem. Dalším přípravným krokem je vhodná volba způsobu distribuce výkazů vč. oddělení důvěrných informací od těch ostatních a zajištění bezpečného úložiště. Velmi důležitá je také zpětná vazba uživatelů, a proto je podstatné znát jejich připomínky, jak reporty využívají a příp. evidovat náměty ke zlepšení. Při dodržení těchto zásad je možné postavit kvalitní reporting, který bude funkčním nástrojem řízení organizace. Současně budou nastaveny, v tomto případě ze strany personálního útvaru, dobré vztahy k zaměstnancům, obchodním partnerům, ale i orgánům státní správy nebo široké veřejnosti⁵⁸.

Pro správné pochopení významu a smyslu reportingu začínáme analýzou potenciálních uživatelů a jejich požadavků. Jak již bylo uvedeno, uživatele členíme na adresáty interní a externí. Interní uživatelé jsou vrcholový management, což je příp. představenstvo společnosti a dozorčí rada, a poté střední management, tedy linioví manažeři na různých stupních řízení. Jedná se o uživatele, kteří mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky činností organizace. Na druhé straně jsou externí adresáti, kteří vytvářejí široké portfolio oprávněných kontrolních orgánů, zájmových skupin nebo jednotlivců. Patří k nim například i zaměstnanci organizace, jako zájmové skupiny, která na jedné straně má zájem na prosperitě organizace, kdy je tedy vnímána jako interní uživatel a na straně druhé má zájem na maximalizaci své mzdy, což může zvýšit náklady a zhoršit hospodářský výsledek. V podobném postavení jsou i drobní akcionáři, spolupracující organizace, dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé nebo státní orgány, kterým je svěřena kontrolní funkce ve vztahu k činnosti organizace. Typickým příkladem je finanční úřad, pracovní úřad nebo inspekce životního prostředí, či orgány státní správy, krajské úřady a zastupitelské orgány obcí. Zde je zájem na oboustranně prospěšném a fungujícím nastavení⁵⁹.

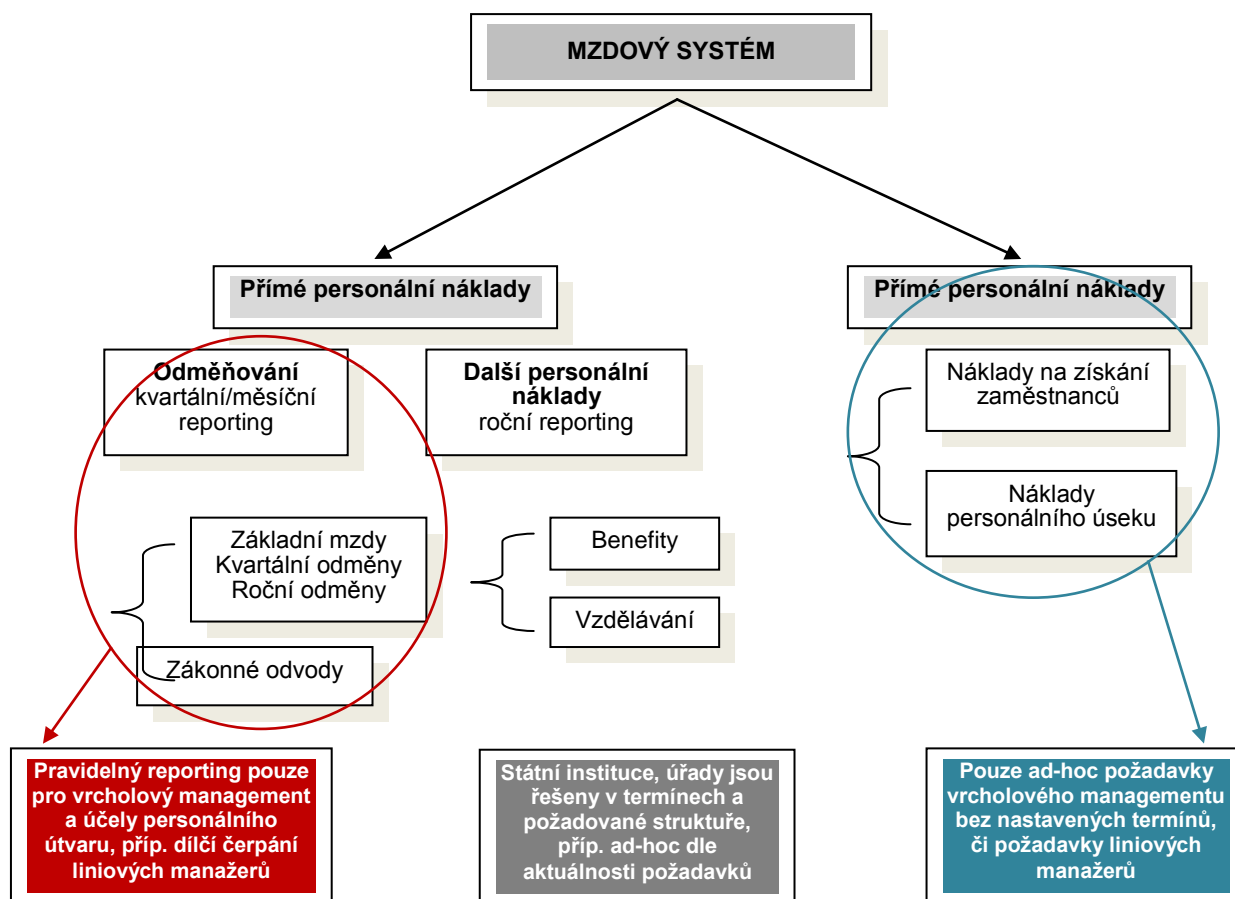
⁵⁷ ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J., *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 10.

⁵⁸ Tamtéž, s. 11.

⁵⁹ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému podniku*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

Vrátíme-li se k řešení reportingu společnosti Wüstenrot, je potřeba analyzovat současnou strukturu reportingu, která je shrnuta níže zobrazeným přehledem.

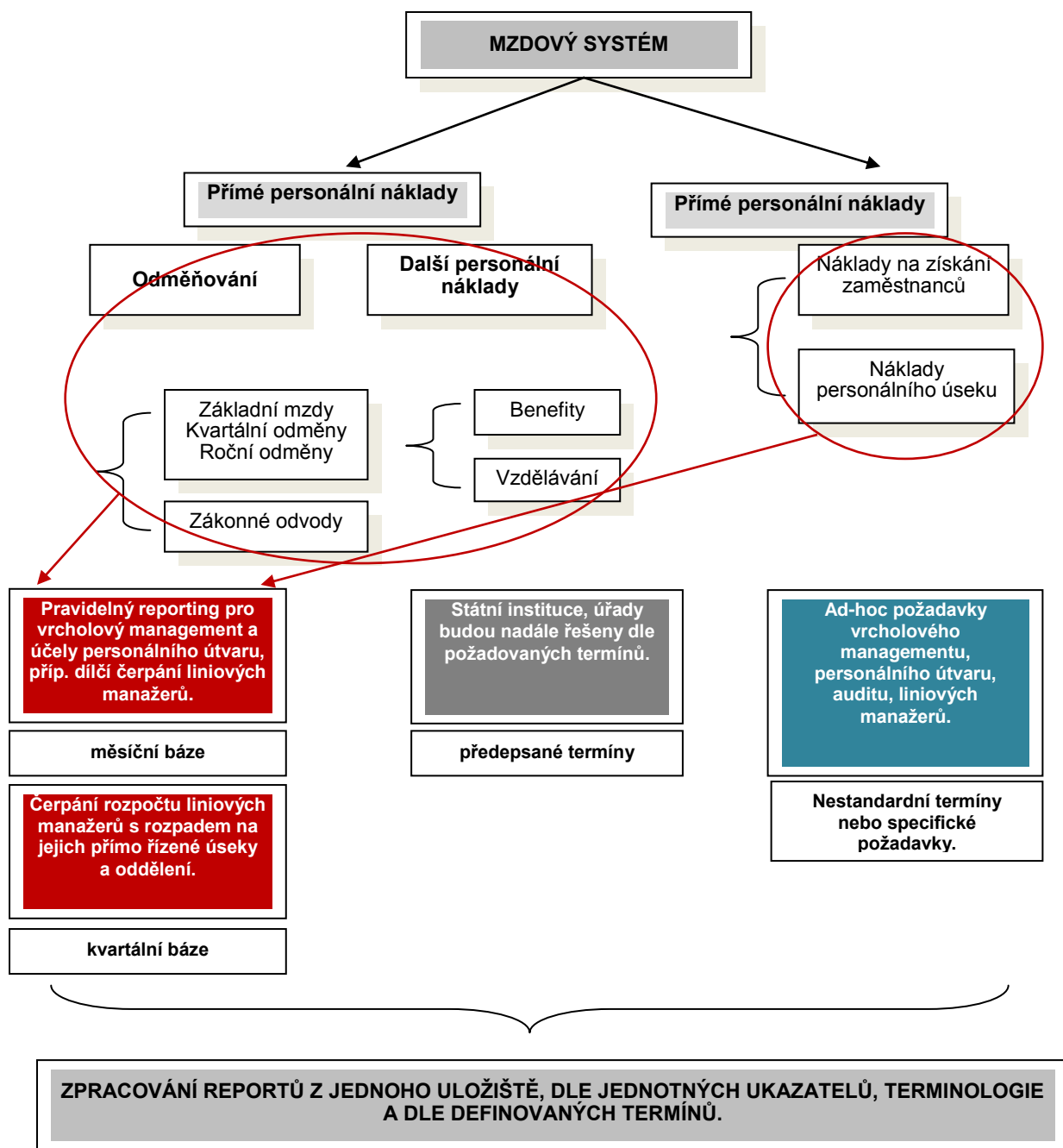
Obrázek 11: Současná struktura reportingu společnosti Wüstenrot



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT.

Z uvedeného přehledu je patrná absence reportingu do nižších úrovní řízení a jednotnost vykazování s určenými termíny. Chybí zde úložiště zdrojů a je poté problematické dohledávání příp. odchylek, či možného srovnání starších dat. Linioví manažeři zatěžují personální útvar ad-hoc požadavky, které nezbytně potřebují pro řízení na své úrovni a při plnění úkolů. Není poté možné vrcholovým managementem porovnávat jejich reportování a zpětná vazba je také obtížná při celkovém vyhodnocení napříč organizací. Nový návrh struktury reportingu bude klást důraz na úpravu nastavení pravidelného vykazování v přímé linii na vrcholový management a současně nově na liniové manažery. Rozdílnost výkazů bude v četnosti a obsahu. Státní instituce zůstanou beze změny v rámci daných termínů, ale budou zpracovávány dle stejných kritérií, pokud je bude možné použít a nebudou příliš specifické.

Obrázek 12: Návrh nové struktury reportingu společnosti Wüstenrot



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT.

Podstatné je zmínit funkci manažerských informačních systémů. Ty slouží k lepšímu rozhodování díky přesnějším informacím. Vyhodnocují minulost a aktuální stav, manažerské účetnictví, základní sestavy a reporty. Manažerské informační systémy nabízejí různé podoby a napomáhají jim nejrůznější technologie. Jedná se o určitou nadstavbu výkaznictví a je možné jít ještě dál. Přesto se často dá

naneštěstí setkat se společnostmi, které mají za největší vrchol manažerského informačního systému aplikaci Microsoft Excel. Roste naléhavost na rychlost a přesnost potřebných informací napříč firemními zdroji. Díky nim mají manažeři možnost rychlého a přesného rozhodnutí v reálném čase. Vzniká postupné budování firemní infrastruktury, která nasazuje lepší ekonomické a provozní informační systémy jako jsou systémů pro řízení firem (business management system) nebo řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management). Ne vždy jsou dostupná historická data a díky těmto novým systémům mohou vedoucí pracovníci vidět okamžitě přesná aktuální čísla, ale také současně trendy, forecasty a vývoj. Mohou tak lépe pracovat v podmínkách stále se měnícího trhu a reagovat na něj. Oblast manažerských informačních systémů nabízí různé nástroje a metody. Níže je uveden základní přehled dostupných manažerských informačních systémů:

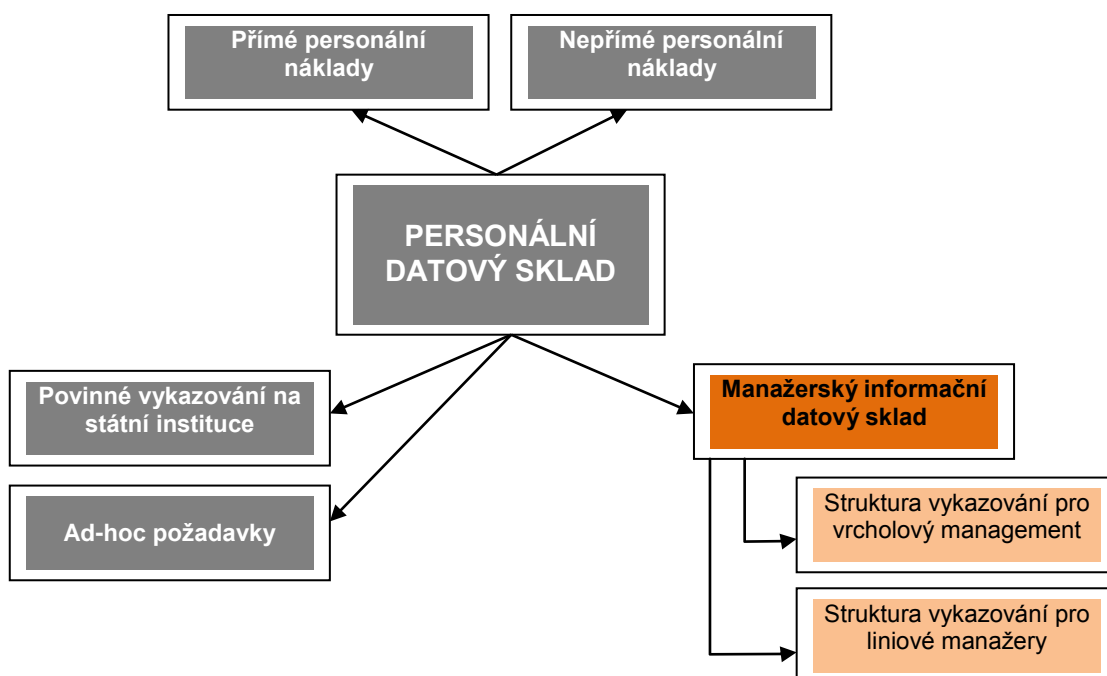
- Business Intelligence: pojem používán již v roce 1958 a nabízí lepší pochopení chování trhu, sleduje obchodní souvislosti s uplatněním rozumných postupů pro úspěšnost společnosti.
- Controlling: jedná se o plánování, reporting, kalkulace, forecasting, modelování, výkaznictví a analýzy odchylek.
- Datawarehouse: sjednocení datové základny pro potřeby dalšího řízení, tedy práce s datovým skladem.
- Forecasting: tvorba výhledů, očekávaných skutečností. Využívá aktuální data a očekávání s jistou mírou nejistoty. Umožňuje lépe predikovat krátkodobý a střednědobý vývoj výsledků.
- Finanční analýza: hodnocení ekonomických ukazatelů.
- Performance management: plánování a hodnocení výkonnosti organizace vč. klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. KPI (key performance index).
- Plánování: potřebné nástroje pro plánování a jejich přípravu na následující období⁶⁰.

⁶⁰DIGITAL RESOURCES. *Manažerské informační systémy*. [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z <http://www.digres.cz/manazerske-systemy>

4.6 PERSONÁLNÍ DATOVÝ SKLAD

Výše uvedené manažerské systémy jsou případná budoucí nadstavba aktuálního stavu. Nyní je požadavek na sjednocení dat v rámci jednoho datového skladu, s rozdělením přístupů, kompetencí k datům a hierarchii v rámci struktury. Navrhovaný informační datový sklad by měl plnit funkci aktuálnosti, dostupnosti a jednotnosti dat s implementací základních controllingových předpokladů, tzn. sjednocení datové základny pro potřeby řízení. Základem by mělo být vytvoření jednotného datového skladu, který by byl výchozím bodem pro další vykazovací činnost. Návrh možného řešení je uveden v níže uvedeném schématu.

Obrázek 13: Návrh personálního datového skladu společnosti Wüstenrot



Zdroj: Vlastní zpracování.

Personální controlling a reporting jsou metody, které měří realizaci strategie lidských zdrojů. Kdo by měl v organizaci využívat těchto informací a stát se interním klientem personálního servisu? Rozhodně v první řadě personální útvar, který v praxi bývá velmi často ve dvojroli autora a současně uživatele controllingu a reportingu. Stejně je to i u společnosti Wüstenrot, kde je personální útvar přímo zodpovědný za vykazovací povinnost a zodpovědný za její základní distribuci. Dalším uživatelem by měl být liniový management. Výstupy mu dávají údaje, které potřebuje k operativní kontrole vybraných skutečností personálního řízení svého útvaru. Koncovým

odběratelem informací je vrcholový management. Controlling a reporting má vypovídací hodnotu vztahující se k přínosu investic do zaměstnanců se srovnáním s danou strategií rozvoje lidských zdrojů. Existuje celá škála dostatečně spolehlivých kritérií a metod měření, jak může být managementu předáváno potřebné množství kvalitních údajů a kvantitativních ukazatelů. Údaje reportů mohou být ve vyspělejší formě sdělovány na nejrůznějších eHR portálech na intranetu společnosti, kde jsou měsíčně generovány buď přímo z personálního systému, nebo ukládány z jiných zdrojů. Základní podmínkou je samozřejmě bezpečný přístup k informacím a jejich ochrana⁶¹.

4.7 SHRNUÍ A VYHODNOCENÍ

Ve společnosti Wüstenrot bylo na základě zpracované analýzy a jednotlivých teoretických východisek doporučeno provedení auditu jednotlivých personálních činností, zavedení většího množství personálních ukazatelů, které jsou nedílnou součástí při implementaci personálního controllingu. Byly shledány nedostatky hlavně v rámci absence předávání personálních výstupů, nastavení komunikace mezi liniové manažery, jejich aktivní zapojení do personálních procesů týkajících se rozpočtu a sledování dílčích controllingových výstupů. Tento nedostatek se projevuje ve strategickém řízení, a proto se praktická část věnuje cíleně podpoře v oblasti reportingu a finančních analýz. Hlavním návrhem řešení je vytvoření personálního datového skladu, který bude výchozí pro všechna další vykazování, ať už napříč společnostmi nebo v rámci povinného vykazování na státní instituce. Důležitost datového skladu je hlavně v rámci jednotnosti a komplexnosti zpracovávaných údajů.

Jaké trendy lze vysledovat z praxe? Nesledují se pouze personální nebo mzdové údaje, ale narůstá význam měření efektivnosti i dalších dílčích personálních činností. Zejména např. v oblasti vzdělávání, nábory, fluktuace nebo třeba práce s talenty. Chceme-li být skutečně precizní, můžeme podpořit personální controlling již několikrát zmíněným a účelným benchmarkingem. Nejlepším příkladem jsou statistiky ze mzdových zjišťování, které informují o tom, jak firmy své zaměstnance odměňují. Porovnávání získaných dat konkurenčního prostředí a dané organizace vyžaduje nejen zajistit kvalitní a správné údaje, ale také dovést tyto údaje dobře interpretovat⁶².

⁶¹ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Praha: Anag, 2014., s. 132.

⁶² Tamtéž, s. 133.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla popsána základní východiska i pojmy k problematice zavedení personálního controllingu ve společnosti Wüstenrot. Byly formulovány základní nástroje personálního controllingu, kterými se práce průřezově věnovala. Cílem teoretické části bylo definovat východiska a pojmy personálního řízení a jeho návaznost na problematiku personálního controllingu. Část praktická již přímo popsala společnost Wüstenrot, její podnikatelskou činnost a pozici na trhu. Pro správné navržení personálních ukazatelů, činností a reportingu byla mimo vypracování teoretických východisek i provedená analýza současného stavu personálních činností, formulace konkrétních personálních cílů v souvislosti s firemní strategií a opatření pro zvýšení efektivity komunikace výstupů napříč organizací. Klíčovým zjištěním bylo, že v organizaci je poměrně významná absence reportingu a komunikace personálních výstupů na liniové manažery. Z výše uvedeného je patrné, že pokud má být personální controlling přínosným řešením, je nutná změna struktury reportingu a implementace personálního datového skladu. Ten bude přímo reflektovat na skutečnou potřebu naučit nejen personální úsek využívat všech dostupných nástrojů a zdrojů, ale umožnit přístup a implementaci dat k liniovým manažerům a být komplexnějším partnerem vrcholového vedení organizace. Je tedy důležité nepodcenit v oblasti řízení lidských zdrojů i sledování detailnějších odchylek z hlediska dlouhodobého horizontu, tak aby se personální controlling stal stabilním nástrojem firemního řízení organizace. Přesto by personální controlling neměl být vždy jen o číselném vyjádření vůči nákladovosti, ale i hodnocení pracovníků a jejich pracovních výkonů, které jsou účinným nástrojem kontroly a motivace.

Přínosem této práce je, nejen návrh zavedení personálního controllingu ve společnosti Wüstenrot, ale také ucelený a komplexní teoretický výklad, který může sloužit studentům souvisejících oborů studia řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Praha: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0066-2.

HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední podniky*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-037-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 879-80-247-3297-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Praha: Bankovní institut, 1996. ISBN 80-7265-018-1.

SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 978-80-247-3058-5.

URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

WALKER, A. J. a kolektiv, *Moderní personální management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

DIGITAL RESOURCES. *Manažerské informační systémy*. [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z <http://www.digres.cz/manazerske-systemy>

ELANOR. *Specialista na mzdy a personalistiku*. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z <http://www.elanor.cz/>

MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému podniku*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

MK TRAINING. *Od balance scorecard k HR scorecard*. [online]. 14. 12. 2012 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mktraining.sk/od-balance-scorecard-k-hr-scorecard>

MZDOVÁ PRAXE. *Personální a organizační audity podniku – cíle, metody a výsledky*. [online]. 29. 6. 2009. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vysledky/>

URBAN, J. *Metody a nástroje personálního controllingu*. [online]. 22. 9. 2008 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z <http://hrm.ihned.cz/c1-27838310-metody-a-nastroje-personalniho-controllingu>

WÜSTERNOT. *Profil společnosti Wüstenrot*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z <http://www.wuestenrot.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

Seznam ostatních zdrojů

Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT. *Personální strategie společnosti*.

Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT. *Personální controlling*. Praha: Top Vision, hard skills kurz. 10. 12. 2013.

PWC. *HR controlling 2013: Závěrečná zpráva k měření výkonnosti lidského kapitálu*. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

URBAN, J. *Cíle a metody personálního controllingu*. Praha: Consilium Group, Management Consultants.

Výroční zpráva společnosti WÜSTENROT za rok 2013 [online]. 16. 4. 2014 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z <http://www.wuestenrot.cz/o-nas/profil-spolecnosti/povinne-uvarejnovane-informace/vyrocni-zpravy/stavebni-sporitelna/vyrocni-zpravy-stavebni-sporitelna.html>

SEZNAM ZKRATEK

- AC - Assessment Center (skupinová metoda výběru zaměstnanců)
- DC - Development Center (skupinová metoda rozvoje zaměstnanců)
- HR - Human Resources (lidské zdroje)
- KPI - Key Performance Index (klíčové ukazatele výkonnosti)
- SWOT - Strengths Weaknesses Opportunities Threats
(analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace)

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Operativní controlling	16
Obrázek 2: Strategický controlling	17
Obrázek 3: Model personální strategie	22
Obrázek 4: SWOT analýza	22
Obrázek 5: Strategické a operativní úkoly personálního controllingu	25
Obrázek 6: Finanční skupina Wüstenrot	28
Obrázek 7: Schéma činností personálního útvaru společnosti Wüstenrot.....	31
Obrázek 8: Strategická analýza společnosti Wüstenrot – interní faktory	33
Obrázek 9: Požadavky na tvorbu strategie společnosti Wüstenrot.....	34
Obrázek 10: Hlavní personální strategické cíle společnosti Wüstenrot	35
Obrázek 11: Současná struktura reportingu společnosti Wüstenrot.....	44
Obrázek 12: Návrh nové struktury reportingu společnosti Wüstenrot.....	45
Obrázek 13: Návrh personálního datového skladu společnosti Wüstenrot.....	47

Seznam tabulek

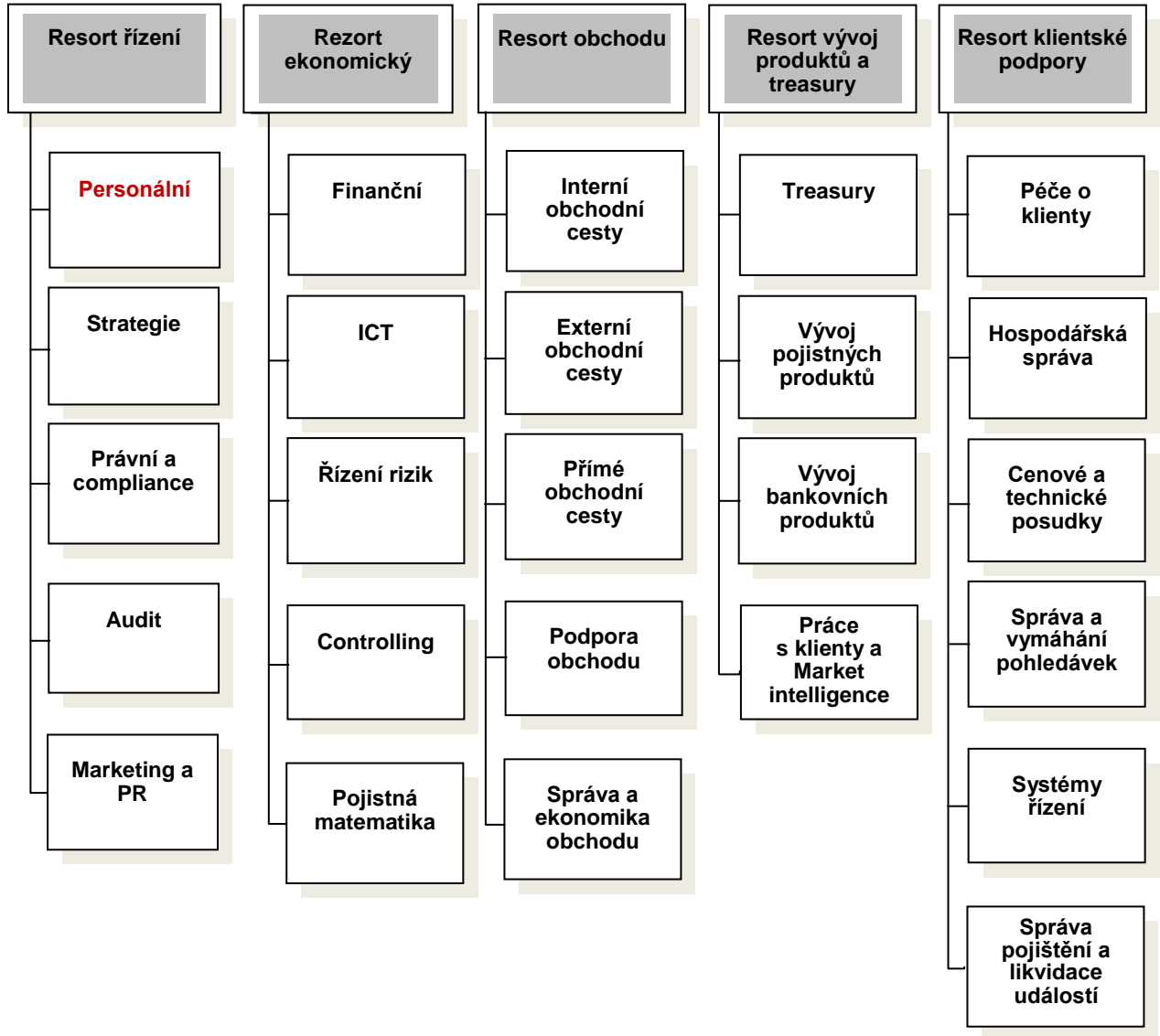
Tabulka 1: Rozdělení činností v rámci mzdového outsourcingu.....	30
Tabulka 2: Fáze přípravy personálního controllingu.....	40
Tabulka 3: Postup kontroly skrytých nákladů lidského faktoru	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura společnosti Wüstenrot.....	I
Příloha B – Doporučené personální ukazatele	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační struktura společnosti Wüstenrot



Zdroj: Interní dokumentace společnosti WÜSTENROT.

Příloha B – Doporučené personální ukazatele

Struktura pracovní síly		
% zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky	%	počet zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky / celkový počet zaměstnanců
Zastoupení žen	%	počet žen / celkový počet zaměstnanců

Produktivita a přidaná hodnota		
Výnosy na pracovníka	Kč	výnosy / přepočtený pracovní úvazek
Celkové náklady na pracovníka	Kč	celkové náklady / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na odměňování k celkovým nákladům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) / celkové náklady
Návrat investic do lidského kapitálu	Kč	(výnosy – (náklady – náklady na odměňování)) / (přepočtený pracovní úvazek x průměrná odměna)

Mzdy a zaměstnanecké výhody		
Mzdové náklady na jednoho pracovníka	Kč	mzdové náklady / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka	Kč	náklady na zaměstnanecké výhody / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům	%	náklady na zaměstnanecké výhody / mzdové náklady
Variabilní složky jako část mzdových nákladů	%	(výkonnostní + časové složky mzdy) / mzdové náklady
Výkonnostní složka jako část mzdových nákladů	%	výkonnostní složky mzdových nákladů / mzdové náklady
Časové příplatky jako část mzdových nákladů	%	časové příplatky / mzdové náklady

Absence a fluktuace		
Míra absence	%	celkový počet dní absence / celkový počet disponibilních pracovních dnů
Míra absence z důvodu nemoci	%	počet dní absence z důvodu nemoci / celkový počet disponibilních pracovních dnů
Počet dní absence na pracovníka	dny	počet dní absence / přepočtený pracovní úvazek
Počet dní nemoci na pracovníka	dny	počet dní absence z důvodu nemoci / přepočtený pracovní úvazek
Míra fluktuace	%	celkový počet odchodů / celkový počet zaměstnanců
Míra nedobrovolné fluktuace	%	počet nedobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců
Míra dobrovolné fluktuace	%	počet dobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců		
Míra externího náboru	%	počet externě přijatých zaměstnanců / celkový počet zaměstnanců
Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů	Kč	náklady na externí nábor / počet externě přijatých zaměstnanců
Míra interních přesunů (manažerů/specialistů)	%	počet pracovních pozic obsazených na základě interních přesunů / celkový počet manažerů, specialistů
Míra interního povyšování (manažerů/specialistů)	%	počet zaměstnanců povýšených do vyšší pracovní pozice / celkový počet manažerů, specialistů
Akceptační poměr	%	počet akceptovaných pracovních nabídek / počet učiněných pracovních nabídek
Míra kariérního vývoje	%	povyšení zaměstnanci / pozice obsazené z interních zdrojů

Vzdělávání a rozvoj		
Náklady na vzdělávání včetně nákladů na dopravu a ubytování na jednoho pracovníka	Kč	celkové náklady na vzdělávání a rozvoj včetně nákladů na dopravu a ubytování / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na externí vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	náklady na externí školení / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na interní vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	náklady na interní školení / přepočtený pracovní úvazek
Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům	%	celkové náklady na vzdělávání a rozvoj / mzdové náklady
Průměrný počet školení na zaměstnance	počet	počet účastníků školení / celkový počet hodin školení

Talent management		
Pokrytí klíčových pozic	%	počet pokrytých klíčových pozic následníky / počet identifikovaných klíčových pozic
Rozsah skupiny následníků	%	počet následníků / počet identifikovaných klíčových pozic
Míra dobrovolné fluktuace talentů	%	počet dobrovolných odchodů talentů / celkový skupina talentů

HR funkce		
Náklady personálního útvaru k celkovým nákladům	%	náklady personálního útvaru / celkové náklady
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	náklady na odměňování HR útvaru / počet pracovníků HR útvaru
Míra HR outsourcingu	%	náklady na outsourcing personálních činností / náklady personálního útvaru

Zdroj: PWC. *HR controlling 2013: Závěrečná zpráva k měření výkonnosti lidského kapitálu*. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

Výčet základních klíčových ukazatelů pro hodnocení činností z oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Wüstenrot. Oranžově zvýrazněné ukazatele jsou zásadní pro další kroky v rámci implementace personálního controllingu.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Daniela Krausová

Obor: Manažerská studia řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

**Název práce: Zavedení personálního controllingu ve společnosti Wüstenrot
– stavební spořitelna, a. s.**

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Helena Lišková