

PERSONÁLNÍ CONTROLLING A ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Alice Reissová, Karel Hrach

Úvod

Controlling je ve firemních praxích velmi často používán jako efektivní nástroj k řízení jednotlivých procesů a to v mnoha oblastech – finance, obchod, logistika aj. Svě pevně místo má již zejména v takových procesech, kde je možné vstupy i výstupy poměrně snadno kvantifikovat.

Podstatně náročnější je jeho zavádění a následné využití v řízení a rozvoji lidských zdrojů, kde se pohybujeme v oblasti tzv. „měkkých stránek“, které jsou obvykle vyjadřovány kvalitativně. Lidským zdrojům je ve firmách zpravidla věnována značná pozornost, protože právě lidé – zaměstnanci ovlivňují, jak účelně bude hospodařeno se zdroji ostatními (finančními, technologickými, informačními). Jedním z nástrojů, který může velmi účinně pomáhat řídit jednotlivé personální procesy, je personální controlling.

1. Terminologické vymezení

Ve firemní praxi se velmi často hovoří o controllingovém řízení. Samotný termín „controlling“ je však používán velmi nejednotně. Na tuto skutečnost poukazuje například Eschenbach [2]. Cituje mimo jiných i Druckera, který označoval „control“ jako „ambiguous word“ (mnohoznačné, problematické slovo). V české odborné literatuře se někteří autoři (např. Stejskal a Hlavica) termínu „controlling“ snažili vyhýbat a používali ekvivalentní „ekonomické řízení“ [10].

Domníváme se, že terminologická nejednotnost může být buď důsledkem neznalosti podstaty controllingu nebo může být ovlivněna stupněm (rozsahem), do jaké míry je v konkrétní praxi aplikován, tj. jakou funkci controlling v dané firmě plní.

V obecné poloze je controlling považován za **nástroj řízení, který umožňuje transformovat firemní strategii do každodenní praxe**. Anthony controllingové řízení označuje jako proces, jehož prostřednictvím manažeři ovlivňují ostatní zaměstnance, aby implementovali firemní strategii [1]. Pod-

stata implementace strategie, a zejména následné řízení tohoto procesu, spočívá ve stanovení příslušných ukazatelů, jejich následném vyhodnocování a analýze. Na základě zjištěných odchylek následuje korekce, kterou manažeři reagují na zjištěné odchylky mezi plánovanými a skutečnými hodnotami.

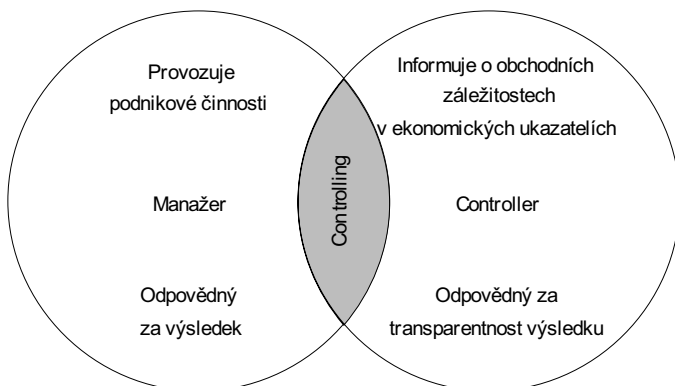
Aby bylo možné provést vlastní vyhodnocení a následnou analýzu, potřebujeme shromáždit příslušná data. Tuto práci může snadno zastávat pracovník s nižší kvalifikací, důraz je kladen na pečlivost, svědomitost, důslednost. Samotné pořízení a evidence dat slouží jako podklad pro následné controllingové řízení, nicméně **vlastním controllingovým řízením není**.

Eschenbach, který se mj. věnuje otázkám nejednotného používání terminologie, cituje Anthonyho, který v této souvislosti upozorňuje, že v praxi je na jedné straně jako controller označován ten, kdo zastává nižší pozici než účetní a na druhé straně je stejné označení používáno téměř pro funkci generálního ředitele [2].

Ukazuje se jako nezbytné odlišovat jakou **funkci** controlling plní. Zpravidla se rozlišují funkce registrační (pořízení dat), navigační (korekce na základě zjištěné odchylky) a inovační a koordinační. Controlling, který plní inovační a koordinační funkci Mikovcová označuje jako nejvyšší vývojový stupeň controllingu, který je orientovaný na řízení: „... jde o vytvoření vlastního systému řízení, který má samostatnou filozofii a který využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit.“ [6].

Z uvedeného přehledu základních funkcí controllingu je zřejmé, že nároky na pracovníka, který eviduje (registruje) data budou zcela odlišné než na controllera, jehož pracovní náplní bude systém řízení controllingového procesu vytvořit (včetně stanovení ukazatelů a kritérií) a celý proces následně řídit (od shromáždění dat až po analýzu a vyhodnocení dat). Bylo by tedy vhodnější, aby první z uvedených pozic nebyla označována jako

Obr. 1: Vztah mezi pozicí manažera a controllera



Zdroj: Mužík, 2000, s. 12

controlling, ale jako reporting, protože takové označení lépe vystihuje podstatu pracovní náplně.

Považujeme za důležité zdůraznit, že je také třeba odlišovat pozici controllera a manažera. Vztah mezi těmito pozicemi názorně ukazuje Obr. 1. Zatímco manažer je zodpovědný za řízení vlastního procesu a jeho výsledek, controller je zodpovědný za transparentnost tohoto výsledku [7].

2. Kvantitativní a kvalitativní ukazatele

Pro controllingové řízení v oblasti personálních procesů platí určitá specifika, která jsou dána charakterem personálních procesů. Řídíme-li procesy v oblasti logistiky, obchodu atd., můžeme zpravidla snadněji identifikovat ukazatele, které mají samy o sobě kvantitativní charakter. Lze snadno vyčíslit, kolik se čeho vyrobí za určitou časovou jednotku, jak dlouho trvá doprava, kolikrát bylo zboží zavezeno nad stanovený časový limit, kolik jednotek bylo prodáno apod.

V oblasti personálních procesů musíme pracovat **jak s kvantitativními ukazateli, tak zejména s ukazateli kvalitativními**, u kterých není vždy tak snadný převod míry (stupně) kvality na jednotkovou veličinu.

Mezi **kvantitativní ukazatele** v řízení lidských zdrojů často patří například údaje o fluktuaci, nemocnosti, ale i například vyjádření celkových nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (zpravidla přepočítány na jednoho zaměstnance a rok) a další. Tyto ukazatele jsou následně často předmětem **benchmarkingu**, tj. porovnávání údajů

mezi různými firmami. Systematickému benchmarkingu se věnuje například nadnárodní společnost PricewaterhouseCoopers, aktivně jsou ale zapojeny zpravidla pouze velké a nadnárodní firmy.

Na jedné straně může být benchmarking zdrojem inspirací a podnětů, na druhé straně však přináší celou řadu úskalí. Jak upozorňuje Zámečník [15], zjištěné hodnoty nemusí být rozhodující pro budoucí rozvoj firmy. Podobně Ulrich zdůrazňuje, že není možné na základě hodnot zjištěných v jiné firmě, z jedné činnosti, na kterou se právě zaměří, vyvozovat závěry a aplikovat izolované poznatky do jiného prostředí. „Například ti, kteří se chtějí poučit o vzdělávání, mohou navštívit tři nebo čtyři podniková vzdělávací zařízení, ale asi při tom nepochopí, jakou pozornost a jaký důraz manažeri kladou na vzdělávání nebo jak programy vzdělávání ladí s celkovou filozofií řízení daného podniku.“ [11].

Při nastavení **kvalitativních ukazatelů** pak zpravidla nastává problém jak převést „měkké“ stránky do číselných veličin. Zpravidla si vypomáháme nejrůznějšími škálami a stupnicemi. Jejich použití však musí předcházet důkladná metodická příprava, která musí být zpracována pro každý personální proces samostatně. V následujícím textu se budeme zabývat možnostmi využití personálního controllingu v rámci jednotlivých personálních procesů a činností.

3. Předpoklady pro aplikaci personálního controllingu

Abychom mohli zavést controllingové řízení v rámci konkrétního personálního procesu, mu-

síme v první řadě vytvořit systém, tj. vydefinovat relevantní ukazatele, kritéria a měřítka hodnocení. Tyto ukazatele budou následně v předem stanovených intervalech sledovány a vyhodnocovány.

Při vytváření controllingového systému doporučíme dodržet určité zásady:

- a) Identifikaci ukazatelů provádí **controller vždy ve spolupráci s manažerem**, který je za daný proces zodpovědný.
- b) V rámci každého procesu musí být nastavený **přiměřený počet** ukazatelů (i kritérií), tak aby bylo reálné a účelné s nimi pracovat. Je také možné předem stanovit, se kterými ukazateli/kritérii se bude pracovat pouze na liniové úrovni, se kterými na úsekové úrovni a které budou sloužit na celofiremní úrovni. v rámci jednoho ukazatele by nemělo být stanoveno více než pět kritérií.
- c) U složitějších procesů je vhodné navrhnout k jednotlivým ukazatelům jednoduchý metodický postup pro výpočet **indexu** za danou oblast. Jako vstupní data do controllingového procesu pak slouží místo jednotlivých hodnot tyto indexy (viz Obr. 2).
- d) Všechna kritéria musí být **„zhodnotitelná“**. Například v případě hodnocení zaměstnanců jsou z tohoto pohledu nevhodná kritéria „úroveň analytického myšlení“, „harmonická osobnost“ apod., protože z pozice hodnoceného i hodnotitele jsou nezhodnotitelná.
- e) Ukazatele musí být vydefinovány tak, aby bylo možné jejich použití v rámci daného procesu v **celé firmě**. Specifika pro konkrétní profesi pak zohledňuje kritérium.
- f) Ukazatele se **nesmí v průběhu času měnit**. Controllingové řízení vychází vždy z údajů předchozích období. Na základě stávajících hodnot se nastaví hodnoty plánované – očekávané. V okamžiku, kdy ukazatel změním, controllingové řízení procesu není možné. Proto je vhodné rozdělit v rámci jednoho ukazatele kritéria do dvou skupin – **pevná a pohyblivá**. Výhodou pohyblivých kritérií je pak schopnost reagovat na aktuální nebo mimořádnou situaci.
- g) Kritéria musí být **jasná a jednoznačná**. Musí být stanovena tak, aby nevznikala pochybnost, co je kritériem myšleno.
- h) Jsou-li hodnoty jednotlivých kritérií zjišťovány na škále (což je v případě kvalitativních

dat téměř vždy), měla by být číselná škála **doplněna o verbální rozpracování** jednotlivých stupňů. Tím bude hodnota získaná od několika různých hodnotitelů objektivnější.

Poznámka: Je třeba terminologicky odlišovat „ukazatel“ a „kritérium“. Zatímco ukazatel zastupuje určitou oblast, kritéria jsou faktory, které tuto oblast „sytlí“ (viz dále na Obr. 2).

3.1 Controllingové řízení v rámci jednoho procesu

Jak již bylo zmíněno výše, controllingové řízení by mělo být nastavené **pro každý personální proces samostatně**. Budeme-li aplikovat například personální controlling do procesu hodnocení zaměstnanců, je důležité nejprve pečlivě nastavit vlastní proces hodnocení. Příklad nové modifikované metodiky hodnocení pracovníků byl publikován v článku Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu [8].

Abychom získali kvantifikované údaje, je v první řadě nezbytné důkladně vydefinovat oblasti (ukazatele). Jak je zřejmé z Obr. 2, ukazatele jsou stejné pro všechny zaměstnance firmy – bez ohledu na jejich pracovní zařazení. V rámci jednotlivých ukazatelů jsou následně vymezena kritéria, která jsou zcela konkrétní a vztahují se k pracovnímu místu. Výsledek hodnocení je zaznamenán na hodnotící škále.

Konkrétní hodnotu, která bude v našem případě zaznamenána na příslušné škále, tvoří přenesený údaj ze Zrcadla shody (eventuálně Matice flexibility). Zrcadlo shody i Matice flexibility jsou tedy na jedné straně výstupem procesu hodnocení pracovníků ale na straně druhé zároveň zdrojem vstupních dat do controllingového řízení. Obě nové techniky byly podrobně popsány ve výše citovaném článku [8].

Na základě Matice flexibility je možné controllingově sledovat a vyhodnocovat tento proces v mnoha variantních výstupech a z různých úhlů pohledu, tj. na různých hierarchických úrovních: na úrovni celé firmy, na úrovni daného úseku (útvary, oddělení) i na úrovni jednotlivého zaměstnance.

Na celofiremní úrovni můžeme na základě těchto vstupních údajů nejen velmi rychle zjistit počet zaměstnanců, kteří prošli hodnocením, identifikovat potřeby ve vzdělávání, zjišťovat po-

tenciální flexibilitu zaměstnanců v rámci firmy, diagnostikovat pracovní vztahy (zejména postavení nadřízených). Na této úrovni získáme podklady pro následné strategické rozhodování, týkající se celé firmy.

Stejně controllingové hodnoty můžeme ze stejného zdroje získat i **pro jednotlivé úseky** (útvary, oddělení). V tomto případě můžeme s výstupy pracovat benchmarkingově – nikoli ve smyslu porovnávání izolovaných údajů různých firem, ale porovnávání jednotlivých organizačních složek v rámci stejné firmy (a tedy i stejné strategie a stejného prostředí).

Je však velmi důležité, aby uvedený controllingový mechanismus řízení daného procesu pracoval s daty a hodnotami, které budou validní.

Základním předpokladem úspěšného zavedení controllingového řízení není tedy pouze tvorba vlastní metodiky, která vede k získání vstupních dat, ale je nezbytné věnovat značnou pozornost také vytvoření **systému kontrolních mechanismů**. Kontrolní mechanismy jsou prioritně zaměřené na ověření kvality dat ve smyslu jejich platnosti.

Na základě našich zkušeností doporučujeme controllingové ukazatele nastavit na každý personální proces samostatně, a zároveň **hledat určité kontrolní mechanismy**, tj. identifikovat v rámci **jiného procesu** příležitost k dílčímu ověření.

3.2 Kontrolní mechanismy v controllingovém řízení procesu hodnocení zaměstnanců

Jako ilustrativní příklad zavádění personálního controllingu jsme výše zmiňovali proces hodnocení zaměstnanců. Je třeba zdůraznit skutečnost, že s tvorbou a následným zaváděním metodiky hodnocení zaměstnanců [8] musí paralelně probíhat i nezávislé ověřování její funkčnosti.

V případě controllingového řízení procesu hodnocení zaměstnanců jsme jako kontrolní ukazatel sledovali, **jak se vyvíjejí názory zaměstnanců na nově zavedené hodnocení**. Tento údaj jsme zjišťovali nezávisle, v rámci jiného procesu – zjišťování celkové spokojenosti zaměstnanců.

Při tvorbě tohoto kontrolního mechanismu jsme vycházeli z předpokladu, že získané informace budou validní tehdy, budou-li zaměstnanci považovat hodnocení za objektivní. Pokud výstupy objektivní budou, mohou být zajímavým zdrojem informací a silným motivačním faktorem k dalšímu růstu. Je

zřejmé, že správně nastavené controllingové řízení samo o sobě může přinášet i řadu vedlejších efektů, které mohou příznivě ovlivňovat pracovní výkon.

Dalším důležitým faktorem, který by mohl výrazně ovlivnit validitu dat, je formální přístup k hodnocení – a to jak ze strany hodnocených tak hodnotitelů. Pokud by k hodnocení přistupovali jako k „nutnému zlu“, které zabírá čas a nepřináší žádné pozitivní výsledky, zjištěná data by mohla být zkreslená. Pak bychom sice controllingově postupovali a měřili, ale bylo by velmi sporné, co vlastně měříme.

V literatuře, ale i na konferencích, workshopech a dalších místech, kde si personalisté vyměňují své zkušenosti, se můžeme setkat s názorem, že hodnocení pracovníků často probíhá formálně, v některých krajních případech i bez účasti hodnoceného.

Můžeme se setkat i s negativním postojem k hodnocení samotných hodnocených. Koubek [4] uvádí přehled nejčastějších kritických názorů zaměstnanců k hodnocení, ze kterých vybíráme některé typické výroky:

- je to systém byrokratické nebo manažerské kontroly a ovládnání pracovníků;
- zhoršuje vztahy na pracovišti, zejména vztah mezi nadřízeným a podřízeným;
- je to rozporuplný, nedůsledný a od základu subjektivní proces;
- je to mocenský nástroj a jako takový vyvolává odpor a má jen malý efekt;
- je to nepříjemný zážitek pro hodnoceného i hodnotitele, atd.

Tato negativní zjištění nejsou ojedinělá, podobná negativní zjištění uvádí například Urban [12], Wagnerová [14] a další. Domníváme se, že často citované negativní zkušenosti souvisí mj. s metodikou, která byla pro hodnocení použita. Je zřejmé, že v takovém případě nemá zavedení controllingového řízení tohoto procesu velký význam, zjištěná data nebudou mít příliš velkou váhu.

3.2.1 Ověření nástroje Zrcadlo shody a Matice flexibility z pohledu zaměstnanců

Pokud nově navržená metodika zajišťuje trvale důvěru v korektní a spravedlivé hodnocení, mělo by platit, že: **„Zaměstnanci, kteří byli hodno-**

cení v rámci personálního hodnocení, považují nastavenou metodiku trvale za korektní a spravedlivou. Rozdíl v zastoupení odpovědí mezi skupinou „hodnocení bylo korektní a spravedlivé“ a skupinou odpovědí „neměl jsem dobrý pocit“ nebo „nevím k čemu je to dobré“ by se tedy v jednotlivých letech neměl měnit.“

Pro úspěšné zavedení personálního controllingu do procesu hodnocení zaměstnanců v rámci celé firmy je nezbytné, aby byla metodika jednotná pro všechny kategorie zaměstnanců. Proto byla formulována tato hypotéza: „**U hodnocených zaměstnanců není rozdíl v míře spokojenosti s hodnocením mezi dělníky (linioví pracovníci) a ostatními kategoriemi (specialisté, manažeři)**“.

V rámci periodického hodnocení však nikdy není hodnoceno 100 % zaměstnanců. Někteří z nich z objektivních důvodů (v době hodnocení byli v pracovní neschopnosti, na dovolené, na delší služební cestě, jsou ve firmě zaměstnáni velmi krátce apod.), někteří se personálnímu hodnocení vyhýbají pod různými záminkami. Podle nové metodiky probíhá hodnocení v první fázi individuálně, ve druhé fázi v rámci skupiny/týmu. o provedeném hodnocení se mezi zaměstnanci mluví. Je-li hodnocení provedeno dobře, měli by ti, kteří hodnocení nebyli (ať už z jakéhokoliv důvodu), spontánně chtít, aby v následujícím období hodnocení byli. Vycházíme z předpokladu, že každý člověk přirozeně vyžaduje určitou zpětnou vazbu a chce být hodnocen, ale pouze za předpokladu, že hodnocení je objektivní, korektní a spravedlivé. Pokud nová metodika hodnocení zaměstnanců Zrcadlo shody a Matice flexibility tyto požadova-

né atributy naplňuje, mělo by se potvrdit i toto: „**Podíl zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni a zároveň by chtěli být hodnoceni, se bude v průběhu tří let měnit,**“ přičemž předpokládáme, že zaměstnanci z této skupiny odpovědi budou v průběhu jednotlivých let přecházet do kategorie hodnocených zaměstnanců, která tak bude početně narůstat.

3.2.2 Zjišťování názorů zaměstnanců na personální hodnocení

V rámci pravidelného zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců, které probíhalo vždy koncem každého kalendářního roku, jsme zjišťovali i názory na nově zavedené hodnocení pracovníků. Zjišťování názorů zaměstnanců jsme prováděli po celou dobu, kdy byla nová metodika hodnocení zaváděna, tj. po dobu tří let. Z hlediska struktury zaměstnanců podle pohlaví, věku, vzdělání a pracovního zařazení odpovídaly vyplněné dotazníky reálné situaci ve firmě. Za důležité považujeme i třídění z hlediska pracovního zařazení dotázaných. Ve výrobních firmách bývá nejpočetněji zastoupená prvoliniová kategorie (tj. vzdělání vyučen nebo vyučen s maturitou). Dotázaný, který je zařazen v této kategorii, nemá žádného dalšího podřízeného. Jako specialisté byli zařazováni pracovníci, kteří rovněž nemají žádného podřízeného, ale k výkonu jejich práce je nutné nějaké vyšší odborné vzdělání. Patří sem například počítačový specialista, specialista na daně, mzdy apod. Liniový manažer je zaměstnanec, který řídí liniové pracovníky (mistr), střední manažer řídí liniové manažery a top manažer je člen vedení a zároveň řídí celý útvar.

Tab. 1: Popis souboru podle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	1. rok		2. rok		3. rok	
	počet	%	počet	%	počet	%
liniový pracovník	353	75	306	70	230	69
specialista	16	3	19	4	14	4
liniový manažer	56	12	62	14	23	7
střední manažer	18	4	16	4	19	6
top manažer	5	1	5	1	4	1
neuveдено	25	5	29	7	42	13
součet	473	100	437	100	332	100

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tab. 1 jsou zaznamenány počty respondentů v rámci jednotlivých pracovních kategorií.

V některých firmách bývá v rámci hodnocení pracovníků věnována pozornost jen některým pracovním kategoriím, „dělnické“ kategorie často hodnoceny nebývají. Podle našeho názoru je důležité, aby v rámci hodnocení byly zařazeny všechny pracovní kategorie, protože cílem hodnocení je mj. zvýšení motivace a systematický rozvoj zaměstnanců, kteří mají společně dosahovat nastavených firemních cílů.

3.2.3 Vyhodnocení názorů zaměstnanců na hodnocení pracovníků

Výše popsaný soubor zaměstnanců odpovídal každý rok na stejné zformulovanou otázku: „V letošním roce mělo proběhnout personální hodnocení. Hodnocení provádí Váš přímý nadřízený formou rozhovoru. Jak je to s hodnocením na vašem pracovišti?“. Poznámka: Ve druhém a třetím roce se formulace otázky změnila pouze minimálně. Pouze jsme logicky na začátek přidali spojku: „I v letošním roce ...“

Dotázaní na tuto otázku odpovídali tak, že zvolili jednu z nabízených možností odpovědi:

- A ... Byl/a jsem hodnocen/a a myslím si, že korektně a spravedlivě.
- B ... Byl/a jsem hodnocen/a, ale neměl/a jsem z toho dobrý pocit. (Napište proč):
- C ... Byl/a jsem hodnocen/a, ale nevím, k čemu je to dobré.
- D ... Hodnocení na pracovišti ještě neproběhlo, ani mě nezajímá.
- E ... Hodnocení na pracovišti ještě nepro-

běhlo a docela by mě zajímal názor mého nadřízeného.

Výsledky odpovědí zaměstnanců v **prvním roce** uvádíme v tabulce Tab. 2. Z této tabulky vyplývá, že v prvním roce bylo hodnoceno 66 % dotázaných (A+B+C), přičemž 61 % vyslovilo názor, že personální hodnocení bylo korektní a spravedlivé, a 2 % dotázaných (tj. celkem 9 zaměstnanců) bylo hodnoceno, ale z hodnocení „neměli dobrý pocit.“ Dotázaní měli v rámci této otázky možnost napsat, co jim vadilo. Tuto možnost využilo 6 (z celkového počtu 9) zaměstnanců. Některé odpovědi byly zformulovány tak, že nebylo zřejmé, jak je dotazovaný myslí, například „asertivní vůči mojí osobě“. Můžeme se domnívat, že se dotýčný cítil „zahnán do kouta“. Jiná odpověď „Byl jsem hodnocen“ naznačuje, že hodnocenému vadí samotná skutečnost, že je hodnocen. Naproti tomu dvě volné odpovědi byly zcela srozumitelné a jednoznačně negativní: „Je to podle skichtu“ a „Chybí stanovení priorit konkrétních úkolů“.

V prvním roce nebylo hodnoceno 30 % dotázaných (D+E), přičemž pouze 1 % (tj. 7 osob) hodnocení ani nezajímá, ale 29 % dotázaných, kteří hodnocení nebyli, by být hodnoceni chtěli.

Zjištěná data ukazovala pozitivní dopady jak pro zaměstnavatele, tak pro hodnocené. Předpokládáme, že pokud bude hodnocení pracovníků prováděno správně podle nově navržené metodiky, bude v následujících letech stoupat počet odpovědí A, tj. spokojených hodnocených a zároveň klesat počet odpovědí typu E, tj. nebyl jsem hodnocen, ale chtěl bych být hodnocen.

Tab. 2: Názory zaměstnanců na personální hodnocení v prvním roce (n = 473)

1. rok (2003) pracovní kategorie	Odpověď												celkový součet	
	A		B		C		D		E		žádná			
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	součet	%
liniový pracovník	208	44	4	1	11	3	5	1	108	23	17	4	353	75
specialista	9	2	2	1	0	0	1	0	4	1	0	0	16	3
liniový manažer	36	8	1	0	1	0	1	0	17	4	0	0	56	12
střední manažer	16	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	18	4
Top manažer	3	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	1
pozici nevedl	15	3	0	0	0	0	0	0	7	1	3	1	25	5
součet	287	61	9	2	12	3	7	1	138	29	20	4	473	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků **následujícího roku**, které jsou uvedeny v tabulce Tab. 3 je zřejmé, že se podařilo zvýšit počet hodnocených zaměstnanců na 81 % (oproti 66 % z předchozího roku). Další pozitivní zjištění je skutečnost, že došlo k nárůstu i pozitivního hodnocení – již 71 % (místo 61 %) dotázaných hodnotilo personální hodnocení jako korektní a spravedlivé.

K mírnému nárůstu došlo ale i v kategorii B, tj. dotázaný byl hodnocen, ale neměl z hodnocení „dobrý pocit.“ Tuto možnost volilo o 10 osob více než v roce předchozím, tj. nárůst z původních 2 % na 4 %. Provedli jsme analýzu otevřených odpovědí, ze které jsme zjistili příčiny.

Jedna část volných odpovědí napovídala, že se jedná o případy a situace, kterým se v reálném životě nelze vyhnout, souvisí např. s nástupem nových zaměstnanců, výměny nadřízených apod. („ve firmě jsem krátkou dobu, tak se nevyjadřuji“, „nebyl jsem hodnocen – odchod do důchodu“, „nevím, třikrát jsem měnil pracoviště“, „výměna nadřízených“, „ještě nemohu posoudit, jsem tu krátkou dobu, personální hodnocení ještě neznám“).

Z několika dalších otevřených odpovědí jsme **identifikovali možné chyby** v provádění vlastního hodnocení. Odpovědi typu „šlo o první hodnocení tohoto druhu, podruhé to bude snad lepší“, „ještě jsem nedostal vyhodnocení“, „případá mi to podhodnocování či nadhodnocování některých zaměstnanců vůči mé osobě“ naznačovaly, že ne všude probíhá hodnocení v souladu s novou metodikou.

V jednom případě dotázaný na otevřenou otázku odpověděl „Bolestně jsem přijímal fakta o svých nedostatcích (ale statečně)“ – takto

upřímná a otevřená odpověď zazněla pouze jednou, ale můžeme se domnívat, že souvisí s rozvojem metakompetencí a ve vztahu k personálnímu hodnocení je spíše pozitivní.

Oproti předchozímu roku narostl počet odpovědí typu C, tj. „Byl jsem hodnocen/a, ale nevím, k čemu je to dobré“. Toto stanovisko zaujalo v kategorii liniový pracovník o 12 zaměstnanců více. Velmi špatné zjištění bylo, že tuto volbu odpovědi označil i jeden střední manažer, který vzhledem ke svému pracovnímu zařazení měl patřit mezi „pilíře“, které přenášejí způsob a formu hodnocení v rámci organizační struktury firmy na nižší struktury. Toto zjištění nás utvrdilo v nutnosti realizace dalších opatření.

Poměrně stejný výsledek zaznamenala odpověď D, tj. „Hodnocení na našem pracovišti ještě neproběhlo a ani mě nezajímá“. Celkem takto odpovědělo 8 osob, oproti předešlému roku nárůst o jednu osobu. Je zřejmé, že se nepodaří docílit 100% spokojenosti s žádným personálním nástrojem.

Výrazný pokles (z 29 % na 11 %) odpovědí byl zaznamenán v kategorii E „Hodnocení na našem pracovišti ještě neproběhlo a docela by mě zajímal názor mého nadřízeného“. Dotázaní z této kategorie odpovědi z minulého roku se „přesunuli“ mezi hodnocené.

Třetí rok probíhalo personální hodnocení i sběr dat pro toto šetření stejným způsobem jako v předešlých letech. Přes složitě období, kterým firma procházela, zůstaly názory zaměstnanců v souvislosti s hodnocením na velmi příznivých hodnotách. Jak je z tabulky Tab. 4 zřejmé, bylo v tomto roce hodnoceno 78 % zaměstnanců. S personálním hodnocením bylo spokojeno (hodnotili je jako korektní a spravedlivé) 70 % zaměstnan-

Tab. 3: Názory zaměstnanců na personální hodnocení ve druhém roce (n = 437)

2. rok (2004)	odpověď												celkový součet	
	A		B		C		D		E		žádná			
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	součet	%
liniový pracovník	210	48	12	4	23	6	6	2	35	8	20	5	306	70
specialista	12	3	2	0	0	0	0	0	4	1	1	0	19	4
liniový manažer	58	13	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	62	14
střední manažer	11	3	2	0	1	0	0	0	2	1	0	0	16	4
top manažer	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1
pozici nevedl	14	3	1	0	1	0	1	0	6	1	6	1	29	7
součet	309	71	19	4	25	6	8	2	48	11	28	6	437	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4: Názory zaměstnanců na personální hodnocení ve třetím roce (n = 332)

3. rok (2005)	odpověď												celkový součet	
	A		B		C		D		E		žádná			
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	součet	%
liniový pracovník	147	44	3	2	15	5	6	3	46	13	13	4	230	69
specialista	11	3	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	14	4
liniový manažer	19	6	0	0	1	0	1	0	2	1	0	0	23	7
střední manažer	18	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	6
Top manažer	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1
pozici neuvedl	33	10	1	0	3	1	1	0	3	1	1	0	42	13
součet	231	70	6	2	19	6	9	3	52	15	15	4	332	100

Zdroj: Vlastní zpracování

ců, tedy prakticky stejně jako v roce předešlém (71 %).

Možnost odpovědi B tj. Byl/a jsem hodnocen/a svým nadřízeným, ale neměla jsem z toho dobrý pocit. Uvedte proč ...?“ zvolilo celkem 6 dotázaných, z toho někteří dopsali své stanovisko. Byly uvedeny následující důvody: „Připadám si jako ve škole“, „1/2 roku nebylo hodnocení“, „když hodnotí jeden jednoho, není to objektivní“.

Z výše uvedených připomínek vyplývá, že se pravděpodobně podařilo aplikovat navrženou metodiku, protože eventuální chyba se objevila jen v jednom případě („není to objektivní“). Připomínka „1/2 roku nebylo hodnocení“ naznačuje, že by dotázaný chtěl být hodnocen dokonce častěji. Půl roční interval periodického hodnocení zaměstnanců je podle zkušenosti dostačující.

Poznámka: Podařilo se nám tedy snížit oproti loňskému roku skupinu hodnocených, kteří hodnoceni byli, ale z hodnocení neměli dobrý pocit (ze 4 % na 2 %, v absolutních číslech z původních 19 osob předchozího roku na 6 osob aktuálně sledovaného roku). Tato čísla nám naznačují, že spokojenost zaměstnanců souvisí jak s nastá-

venou metodikou personálního hodnocení, tak i s ochotou i schopností personalistů celý proces metodicky řídit a vyhodnocovat.

Počet dotázaných, kteří byli hodnoceni, ale využili možnost odpovědi C, tj „nevím, k čemu je to dobré“, zůstává na zhruba stejné úrovni jako v předchozích letech (3 %, 6 % a 6 %).

Z výsledků vyplynulo, že 18 % zaměstnanců nebylo hodnoceno (oproti 13 % v roce předcházejícím). Pouze 3 % dotázaných uvedla, že je personální hodnocení ani nezajímá, ale zbývajících 15 % označilo možnost E, tj. „hodnocení na našem pracovišti ještě neproběhlo a docela by mě zajímal názor mého nadřízeného.“

„Zaměstnanci, kteří byli hodnoceni v rámci personálního hodnocení, považují nastavenou metodiku trvale za korektní a spravedlivou. Rozdíl v zastoupení odpovědi mezi skupinou „hodnocení bylo korektní a spravedlivé“ a skupinou odpovědi „neměl jsem dobrý pocit“ nebo „nevím k čemu je to dobré“ by se tedy v jednotlivých letech neměl měnit.“

Tento předpoklad nebyl ověřen statistickým testem, lze však konstatovat, že procento zaměstnan-

Tab. 5: Rozdělení hodnocených zaměstnanců dle spokojenosti s hodnocením

Zaměstnanci, kteří byli hodnoceni v rámci personálního hodnocení					
personální hodnocení	byl hodnocen počet celkem	hodnocení považuje za korektní (odpověď A)		ostatní odpovědi (B+C)	
		počet	%	počet	%
1. rok	308	287	93	21	7
2. rok	353	309	88	44	12
3. rok	256	231	90	25	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6: Počet zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni v rámci personálního hodnocení a jejich zájem o budoucí hodnocení

Zaměstnanci, kteří nebyli hodnoceni v rámci personálního hodnocení					
personální hodnocení	nebyl hodnocen	nechce být hodnocen (D)		chtěl by být hodnocen (E)	
	počet celkem	počet	%	počet	%
1. rok	145	7	5	138	95
2. rok	56	8	14	48	86
3. rok	61	9	15	52	85

Zdroj: Vlastní zpracování

ců, spokojených s hodnocením, ve sledovaných třech letech kolísalo kolem vysoké 90% úrovně, viz tabulka Tab. 5.

Hypotézu „**U hodnocených zaměstnanců není rozdíl v míře spokojenosti s hodnocením mezi dělníky (linioví pracovníci) a ostatními kategoriemi (specialisté, manažeři)**“ jsme ověřili pro poslední rok sledování, tedy na základě údajů z tabulky 4. Mezi zaměstnanci, kteří byli hodnoceni a toto hodnocení považovali za korektní (odpověď A) bylo 147 liniových pracovníků a 51 ostatních (těch, kteří uvedli svou pracovní pozici). Mezi hodnocenými zaměstnanci, kteří s hodnocením spokojeni nebyli (odpověď B nebo C), bylo 18 liniových pracovníků a 3 ostatní (ti, kteří svou pracovní pozici uvedli). Testem typu chí-kvadrát nebyly prokázány rozdíly v míře spokojenosti mezi dělníky a ostatními pracovními pozicemi (hodnota $p = 0,2462$), můžeme tedy považovat navrženou metodiku za vhodnou pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na jejich pracovní zařazení.

Pro ověření tvrzení: „**Podíl zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni a zároveň by chtěli být hodnoceni, se bude v průběhu tří let měnit**“ jsme vytvořili tabulku Tab. 6, v níž jsme brali v úvahu jen ty zaměstnance, kteří v jednotlivých letech nebyli hodnoceni v rámci personálního hodnocení. Tuto skupinu „nehodnocených“ dále dělíme podle toho, zda by hodnocení být chtěli nebo nechtěli. Z tabulky č. 6 je patrné, že počet „nehodnocených“ zaměstnanců, kteří hodnocení být chtějí, jednoznačně převyšuje počet těch, kteří hodnocení být ani nechtějí. Jejich podíl přitom během sledovaných tří let klesl z 95 % na 85 %. Procentuální pokles počtu nehodnocených zaměstnanců, kteří by hodnocení být chtěli, lze podle nás vysvětlit postupným přelitím těchto zaměstnanců do kategorie zaměstnanců skutečně hodnocených, viz snížení celkového počtu nehodnocených zaměstnanců

ze 145 v prvním roce na téměř třetinový počet v obou letech následujících.

Uvedené výsledky naznačují, že se podařilo vytvořit a zavést takovou metodiku hodnocení, která je zaměstnanci považována za korektní a spravedlivou, což je jeden z důležitých předpokladů pro následné zavedení personálního controllingu tohoto procesu.

3.3 Provázanost personálních procesů a jejich controllingové řízení

Těžiště controllingového řízení je vždy v rámci každého příslušného personálního procesu, ale je velmi důležité následně jednotlivé procesy provázat. Zabýváme-li se v rámci tohoto článku aplikací personálního controllingu do procesu hodnocení zaměstnanců, nabízí se otázka **návaznosti na oblast odměňování eventuálně kariérního růstu.**

V odborných kruzích se vedou diskuse, zda má být hodnocení zaměstnanců přímo závislé na odměňování. Urban o hodnocení pracovníků říká, že: „Jeho klíčovým prvkem je spojení základních cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jednotlivců a propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich rozvojem a odměňováním“. Urban [13]. Hroník [3, s. 78] konstatuje, že: „I když hodnocení pracovníků bylo často pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému.“ Zajímavé názory na toto téma publikují i další autoři, např. Růžička a Matoušek [9].

Z našeho pohledu není zcela jednoznačné, zda je vhodné přímé propojení výsledků hodnocení pracovníků s odměňováním. Existuje-li tato kauzalita, mají zaměstnanci (z pochopitelných důvodů) tendenci soustředit se na aktuální výkon a to na úkor dlouhodobějšího rozvoje. Tuto skutečnost

Obr. 2 Provázanost controllingového řízení mezi jednotlivými personálními procesy

ukazatele	kritéria	škála	indexy	vazby
odborné znalosti (OZ)	vize, cíle legislativa, vnitřní předpisy profesní znalosti jazykové znalosti práce na PC	nejpříjatelny podprůměrný dobrý nadprůměrný vynikající	→	identifikace potřeb vzdělávání
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		$\frac{\text{součet hodnot}}{\text{počet kritérií}} =$	Index OZ	
pracovní dovednosti (PD)	pracovní postupy organizační schopnosti komunikační dovednosti	nejpříjatelny podprůměrný dobrý nadprůměrný vynikající	→	identifikace potřeb rozvoje dovedností
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		$\frac{\text{součet hodnot}}{\text{počet kritérií}} =$	Index PD	
pracovní chování (PCH)	spolehlivost iniciativa dodržování předpisů	nejpříjatelny podprůměrný dobrý nadprůměrný vynikající	→	oceňování zaměstnanců
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		$\frac{\text{součet hodnot}}{\text{počet kritérií}} =$	Index PCH	
pracovní výsledky (PV)	rozsah a kvantita stabilita a kvalita	nejpříjatelny podprůměrný dobrý nadprůměrný vynikající	→	odměňování zaměstnanců (prémie, pohyblivá složka mzdy)
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		1 2 3 4 5	→	
		$\frac{\text{součet hodnot}}{\text{počet kritérií}} =$	Index PV	

Zdroj: Vlastní zpracování

je vhodné vzít v úvahu už při nastavování kritérií hodnocení.

Z psychologického hlediska je tato přímá návaznost spíše méně vhodná, zaměstnanec je při vlastním hodnocení méně přístupný kritice, protože z hodnocení se stává „boj o zachování – nebo zvýšení platu“. Tím je do značné míry eliminován požadovaný rozvoj metakompetenci.

V případě controllingového řízení se však nabízí jiná cesta. Výstup procesu hodnocení zaměstnanců nejsou přímo závislé na odměňování, nicméně nad rámec jednoho procesu (hodnocení zaměstnanců) se zjišťují korelace například mezi výší odměn a výsledky z hodnocení a to za příslušné období.

Tak je mezi hodnocením a odměňováním zajištěna nezávislá kontrola, která zaměstnance „nestresuje“ a zároveň ověřuje korektnost postupu přímého nadřízeného, který nejen hodnotí, ale

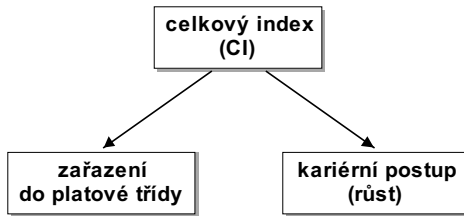
i odměňuje. Souvislosti a vazby mezi hodnocením pracovníků a následným odměňováním či kariérním růstem je znázorněn na obrázku Obr. 2.

V rámci controllingového řízení můžeme v tomto případě pracovat jak s indexy jednotlivých ukazatelů, tak s indexem celkovým. Pro výpočet celkového indexu navrhuje jednoduchý postup výpočtu (použité zkratky viz Obr. 2):

$$\begin{aligned} \text{celkový index} &= \\ & \text{(CI)} \\ &= \frac{\text{index OZ} + \text{index PD} + \text{index PCH} + \text{index PV}}{4} \end{aligned} \quad (1)$$

S celkovým indexem (1) můžeme pracovat na několika úrovních. Může sloužit jako prostá controllingová hodnota, kdy budeme sledovat, zda se v průběhu jednotlivých období pohybuje v předem

Obr. 3: Hodnocení zaměstnanců, odměňování a kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování

nastaveném intervalu optima. V případě vybočení z požadovaného pásma je možná pružná cílená korekce – nápravné opatření.

Můžeme s ním také pracovat jako s kontrolní hodnotou. Zatímco dílčí index PV (pracovního výkonu) lze využít jako kontrolní hodnotu pro pohyblivé části mzdy (odměny, prémie), celkový index by bylo vhodné použít jako kontrolu zařazení do platové třídy. Eventuálně je možné systém nastavit tak, že při dosažení určité hodnoty CI dochází k přeřazení do vyšší platové třídy.

Odlišení vazeb controllingového řízení na **pevně a pohyblivé složky** mzdy považujeme za zásadní. Pokud bychom zvyšovali mzdu na základě dílčího výstupu z hodnocení, hrozilo by reálné nebezpečí, že se zaměstnanci soustředí na podávání aktuálního výkonu a to na úkor například vzdělávání nebo dalšího rozvoje. Za těchto okolností bychom velmi obtížně dosahovali střednědobých a dlouhodobých cílů.

Závěr

Zavádění personálního controllingu do firemní praxe je obtížnější, než jeho aplikace v rámci ostatních oborů (finance, obchod aj.). Bez ohledu na specifika jednotlivých disciplín je společným problematickým místem nejednotné používání základní terminologie a neuvážené označování pracovních pozic. Jako první krok k nápravě vidíme v důsledném rozlišování podle pracovní náplně a stupně zodpovědnosti (reporting vs. controlling).

Chceme-li controllingově řídit personální procesy, musíme pracovat jak s ukazateli kvantitativními, tak i kvalitativními. S kvantitativními ukazateli se pracuje snadněji – jsou lépe dostupné a jsou často využívány i k benchmarkingovým srovnáním, ale v případě personálních procesů nemohou postihnout podstatu jejich řízení. Abychom mohli pracovat s kvalitativními ukazateli, musíme vytvořit ke každému procesu metodiku (systém pravidel).

Navrhli jsme osm základních pravidel (zásad), které je nutné při tvorbě takové metodiky dodržet. Je důležité, aby zvolené ukazatele vystihly celý proces a zároveň byly nastaveny tak, aby je bylo možné použít v rámci celé firmy – bez ohledu na pracovní pozici. Takto zvolené ukazatele následně umožňují interní benchmarkingové srovnávání.

V rámci každého ukazatele je identifikován přiměřený počet kritérií. Tato kritéria je už nutné vydefinovat zcela konkrétně s vazbou na celkovou strategii firmy i požadavky pracovního místa. Je možné vylíčit kritéria pevná (neměnná) a pohyblivá – tak aby bylo možné reagovat na aktuální změny prostředí, strategie apod. Každá taková změna však do jisté míry přinese nižší reliabilitu predikce, a to v důsledku narušení číselné řady (historie hodnot). V rámci controllingu neřídíme procesy pouhou kontrolou hodnoty v pásmu nastaveného optima. Analýza trendů je jeho nedílnou součástí a zároveň nezbytným předpokladem právě i pro nastavení tohoto požadovaného pásma v následném období.

V rámci tohoto článku bychom chtěli rovněž upozornit na skutečnost, že je třeba věnovat pozornost jak tvorbě příslušné metodiky, tj. systému pravidel, tak systému kontrolních mechanismů. Zejména v případě kvalitativních ukazatelů by absence těchto kontrolních mechanismů mohla vést ke značně zkráceným závěrům.

Proto jsme zde na příkladu procesu hodnocení zaměstnanců uvedli i postup, jak lze takové nezávislé kontrolní mechanismy vytvářet. Je evidentní, že pokud by zaměstnanci považovali hodnocení za nespravedlivé nebo neobjektivní a přistupovali k hodnocení formálně, zjištěná data by těžko vystihovala reálný stav. Z popsaného postupu je zřejmé, že vytvořit funkční metodiku není snadné a bylo třeba v průběhu tří let dělat dílčí korekce. Závěrečné statistické zpracování odhalilo jednak trvale vysokou spokojenost zaměstnanců s touto formou hodnocení (během tří let sledování se cca 90 % hodnoce-

ných zaměstnanců vyjádřilo, že hodnocení považují za korektní a spravedlivé) a dále pokles počtu těch nehodnocených zaměstnanců, kteří by hodnocení být chtěli (z 95 % na 85 % mezi nehodnocenými), což lze interpretovat jako doklad toho, že tito zaměstnanci se i díky svému zájmu postupně stali skutečně hodnocenými.

V neposlední řadě bychom chtěli zdůraznit, že controlling by neměl být aplikován izolovaně, ale vždy je třeba zvažovat důsledky, vazby a souvislosti s dalšími procesy nebo dílčími činnostmi. V případě hodnocení zaměstnanců se logicky nabízí bezprostřední souvislost s odměňováním a kariérním postupem, ale i identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb, apod. Vytvořením jednoduchých pravidel je tak možné nejen bezprostředně řídit a vyhodnocovat nejen proces hodnocení zaměstnanců, ale i systém odměňování a to jak pevných tak pohyblivých částí mzdy. Máme-li nástroj, který nám pomáhá odděleně řídit (nebo alespoň kontrolovat, ověřovat) pevně i pohyblivé odměňování zaměstnanců, nehrozí nebezpečí, že bude firma orientovaná pouze na aktuální pracovní výkon.

Zavedení personálního controllingu do firemní praxe může pomoci nejen při vlastním řízení personálních procesů. Jeho využití je možné například i v oblasti znalostního managementu, který se v současné době dostává do popředí zájmu top managementu moderních firem. Marešová upozorňuje, že jako největší bariéra znalostního managementu se na prvním místě ukazuje problematické oceňování znalostí u pracovníků [5]. Pokud správně nastavíme vlastní proces hodnocení zaměstnanců, lze pak znalosti pracovníků velmi dobře zjišťovat i kvantifikovat a prostřednictvím controllingového řízení i vyhodnocovat.

Literatura

- [1] ANTHONY, R.N. *The Management Control Function*. Rev. ed. Boston: Harvard Business School, 1988. 216 s. ISBN 0-87584-184-8.
- [2] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2. s. 17.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-3.
- [5] MAREŠOVÁ, P. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. *E+M Ekonomie a Management*, 2010, roč. 13, č. 1, s. 131-143. ISSN 1212-3609.
- [6] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [7] MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-0-9.
- [8] REISSOVÁ, A. Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu. *E+M Ekonomie a Management*, 2010, roč. 13, č. 1, s. 91-102. ISSN 1212-3609.
- [9] RŮŽIČKA, J.; MATOUŠEK, O. o mzdové politice hospodářské organizace. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2002, roč. 37, č. 3-4, s. 127-132. ISSN 0033-300X.
- [10] STIEGLER, H.; HOFMEISTER, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: BaBtext, 1992. 160 s. ISBN 80-900178-8-6.
- [11] ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [12] URBAN, J. Typy hodnocení a jejich využití. *Mzdy a personalistika v praxi*, 2006, roč. 8, č. 12, s. 19-23. ISSN 1212-7140.
- [13] URBAN, J. Řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. *Personál*, 2001, roč. 7, č. 12, s. 7. ISSN 1213-8878.
- [14] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2002, roč. 37, č. 3-4, s. 163-172. ISSN 0033-300X.
- [15] ZÁMEČNÍK, R. Personnel controlling as a part of the management controlling systém in an enterprise. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 29-36. ISSN 1212-3609.

PhDr. Alice Reissová, Ph.D.

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
Fakulta sociálně ekonomická
Katedra obchodu a služeb
alice.reissova@ujep.cz

RNDr. Karel Hrach, Ph.D.

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
Fakulta sociálně ekonomická
Katedra matematiky a statistiky
karel.hrach@ujep.cz

Doručeno redakci: 23. 7. 2010
Recenzováno: 4. 9. 2010, 23. 9. 2010
Schváleno k publikování: 18. 1. 2011

ABSTRACT**PERSONNEL CONTROLLING AND PERSONNEL PROCESS MANAGEMENT****Alice Reissová, Karel Hrach**

The article deals with personnel controlling and its introduction within individual personnel processes. The first part focuses on controlling management. It mentions the considerable disunity of the terminology resulting in frequent misunderstandings in practice. To avoid this, we should consistently separate reporting and controlling and clarify the position of controller and manager. We define the basic principles to be complied with when specifying indices and the criteria to introduce personnel controlling into practice. All personnel processes to be provided with the controlling management must at first be based on a methodology, i.e. a simple and well developed methodology with controlling mechanisms shall be prepared. When introducing the methodology into practice, it is necessary to validate its correctness in the long term. The article shows an example of a controlling mechanism for an employee assessment process.

Controlling management preferentially focuses on each personnel process independently. In practice, specific processes are linked together, they do not exist separately. It is therefore necessary to provide controlling management to related processes. The article focuses on the connections between the process of employee assessment and the remuneration system (fixed and floating parts of the salary), and employee development and promotion. We describe a procedure of how the usual quality figures can be quantified and then assessed using indices and criteria.

Personnel controlling is quite commonly used in practice. It can be used within knowledge management, for example, where one of the obstacles to introducing controlling management to employee knowledge assessment.

Key Words: *Personnel controlling, reporting, controller, control mechanisms, indices and criteria, knowledge management.*

JEL Classification: O15.